

Landwehr, Rainer

Book — Digitized Version

Standardisierung der internationalen Werbeplanung: Eine Untersuchung der Prozeßstandardisierung am Beispiel der Werbebudgetierung im Automobilmarkt

Schriften zu Marketing und Management, No. 13

Provided in Cooperation with:

Peter Lang International Academic Publishers

Suggested Citation: Landwehr, Rainer (1987) : Standardisierung der internationalen Werbeplanung: Eine Untersuchung der Prozeßstandardisierung am Beispiel der Werbebudgetierung im Automobilmarkt, Schriften zu Marketing und Management, No. 13, ISBN 978-3-631-75090-2, Peter Lang International Academic Publishers, Berlin, <https://doi.org/10.3726/b13641>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/183061>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Rainer Landwehr

Standardisierung der internationalen Werbeplanung



Rainer Landwehr

Standardisierung der internationalen Werbeplanung

Die aktuelle Globalisierungsdiskussion setzt die Kontroverse über die Standardisierung oder Differenzierung der internationalen Werbung unter veränderten Vorzeichen fort. Stärker als bisher werden die Möglichkeiten der Standardisierung von internationalen Entscheidungsprozessen bei der Planung, Koordination und Kontrolle internationaler Werbekonzeptionen betont. Die vorliegende Arbeit hat sich zum Ziel gesetzt, die entscheidungsfeldabhängigen, methodischen und organisatorischen Aspekte der internationalen Prozeßstandardisierung am Beispiel der Werbebudgetierung in der Automobilindustrie zu analysieren und zu integrieren.

Rainer Landwehr, geboren 1957, studierte Betriebswirtschaftslehre in Münster. Nach Examen zum Diplom-Kaufmann von 1982 bis 1984 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing der Universität Münster. Anschließend Tätigkeit in der Automobilindustrie. Von 1986 bis 1987 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing.

Standardisierung der internationalen Werbeplanung

Schriften zu Marketing und Management

Herausgegeben von Prof. Dr. Heribert Meffert

Band 13



Verlag Peter Lang

Frankfurt am Main · Bern · New York · Paris

Rainer Landwehr

**Standardisierung
der internationalen
Werbeplanung**

**Eine Untersuchung der
Prozeßstandardisierung am Beispiel
der Werbebudgetierung im Automobilmarkt**



Verlag Peter Lang

Frankfurt am Main · Bern · New York · Paris

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Landwehr, Rainer:

Standardisierung der internationalen Werbeplanung :
e. Unters. d. Prozeßstandardisierung am Beispiel
d. Werbebudgetierung im Automobilmarkt / Rainer
Landwehr. - Frankfurt am Main , Bern ; New York ;
Paris : Lang, 1988.

(Schriften zu Marketing und Management ; Bd. 13)
ISBN 3-8204-1371-5

NE: GT

Open Access: The online version of this publication is published on www.peterlang.com and www.econstor.eu under the international Creative Commons License CC-BY 4.0. Learn more on how you can use and share this work: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>.



This book is available Open Access thanks to the kind support of ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft.

D 6

ISSN 0176-2729

ISBN 3-8204-1371-5

ISBN 978-3-631-75090-2 (eBook)

© Verlag Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main 1988

Druck und Bindung: Weihert-Druck GmbH, Darmstadt

Printed in Germany

Vorwort des Herausgebers

Vor dem Hintergrund der weltweiten Erfolge vieler Unternehmungen vollziehen sich in jüngster Zeit in zahlreichen Branchen Anpassungsprozesse, die als Übergang vom multinationalen zum globalen Marketing umschrieben werden. Auch im Hinblick auf die internationale Werbung setzt die aktuelle Globalisierungsdiskussion die seit den 60er Jahren geführte Kontroverse über die Standardisierung oder Differenzierung unter veränderten Vorzeichen fort. Stärker als bisher wird auf die besondere Bedeutung der Koordination und Integration als wesentliches Merkmal der Globalisierung Bezug genommen. Ein offenes forschendes Aufgabengebiet ist dabei für die Fragestellung zu konstatieren, wie inhaltliche Standardisierungsbemühungen im Bereich der werblichen Instrumente durch eine international einheitliche Ausgestaltung von Planungs-, Koordinations- und Kontrollprozessen sinnvoll unterstützt werden können.

Der Verfasser der vorliegenden Arbeit will zum Abbau dieses Forschungsdefizites beitragen. Die grundlegende Zielsetzung seiner Untersuchung besteht dabei darin, auf der Grundlage der theoretischen und empirischen Erkenntnisse des geplanten organisatorischen Wandels einen Beitrag zur konkreten Ausgestaltung und unternehmensinternen Durchsetzung international standardisierter Entscheidungsprozesse am Beispiel der Werbebudgetierung im Automobilmarkt zu leisten.

Die prozessuale Standardisierung strebt danach, die Gewinnung und Verarbeitung von entscheidungsrelevanten Informationen im Rahmen der Planung, Koordination und Kontrolle von internationalen Werbekonzepten zu vereinheitlichen, unabhängig davon, ob deren Resultate bzw. Inhalte selbst standardisiert oder differenziert ausfallen. Die Realisierung dieser Zielsetzung berührt dabei drei stark interdependente Dimensionen einer Prozeßstandardisierung.

Das Ausmaß der Zielerreichung wird entscheidend von den Voraussetzungen einer Standardisierung determiniert, die in prozessuale und situative Bedingungen differenziert werden können. Der erste Punkt greift die Frage auf, inwieweit die einzelnen Bestandteile eines Werbebudgetierungsprozesses einer Standardisierung zugänglich sind. Der zweite Aspekt erstreckt sich auf das Problem, ob das situative Prozeßumfeld günstige Voraussetzungen für eine Standardisierung im Sinne der internationalen Übertragbarkeit aufweist.

Die zweite Dimension der Prozeßstandardisierung rekuriert auf die Qualität der Entscheidungsfindung, die für die internationale Werbebudgetierung umso höher einzustufen ist, je größer die Homomorphie zwischen dem zu erfassenden Realsystem und dem Werbebudgetierungsmodell ausfällt. Trägt die Forderung nach Strukturgleichheit zwar dem Grundproblem der Optimierung von Werbeaufwendungen Rechnung, so sind ihrer Realisierung aufgrund des kaum zu befriedigenden Informationsbedarfs und der sprunghaft ansteigenden Komplexität im internationalen Bereich sehr enge Grenzen gesetzt.

Insbesondere die erhebliche Komplexität realitätsnaher Budgetierungstechniken lenkt die Aufmerksamkeit auf die Akzeptanz als dritte Dimension einer prozessualen Standardisierung. Die Akzeptanzproblematik resultiert nicht nur aus der zum Einsatz gelangenden Budgetierungsmethodik, sondern vor allem aus der sozio-emotionalen Dimension von Budgets, welche die durch Budgets angestrebte Verhaltenssteuerung von Personen oder Personengruppen anspricht. Die im einem Budgetierungsprozeß vorzufindenden "politischen Elemente" wie subjektiv erwarteter Entscheidungsspielraum, Macht oder Rollenverhalten des Managements führen dazu, daß eine Vereinheitlichung von Budgetierungsprozessen nicht ohne Widerstand seitens der Betroffenen bleiben wird.

Die Interdependenzen zwischen diesen Dimensionen einer prozessualen Standardisierung erfordern letztlich einen simultanen Lösungsweg. Aus Gründen der Komplexitätsreduktion wählt der Verfasser jedoch zweckmäßigerweise eine sukzessive Vorgehensweise.

Ausgehend von der übergeordneten Globalisierungsdiskussion befaßt sich der Autor zunächst mit den Voraussetzungen für eine prozessuale Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung. Aufgrund der zentralen Bedeutung der Umwelt für forschersiche Fragestellungen mit internationalem Charakter differenziert er zwischen aufgaben- und situationsabhängigen Voraussetzungen und entwickelt daraus eigenständig ein Analyseraster, anhand dessen die Standardisierbarkeit von Werbebudgetierungsprozessen überprüft und bestätigt wird.

Unter Bezugnahme auf diese Erkenntnisse werden anschließend alternative Werbebudgetierungsverfahren als Planungsmethoden für eine prozessuale Standardisierung diskutiert. Hierzu überprüft der Verfasser durchgängig an mehreren internationalen Automobilmärkten die Eignungsfähigkeit und internationale Übertragbarkeit alternativer Werbebudgetierungsmethoden, die von einfachen heuristischen Planungsprinzipien bis zu umfassenden multiplen Regressionsansätzen reichen. In selbständiger Weiterentwicklung der in der Literatur bekannten Werbebudgetierungsverfahren präsentiert er einen synthetischen Ansatz, der über eine Verbindung von subjektiven Gestaltungsprinzipien mit einer realitätsbezogenen Absicherung durch historische Datenanalysen die konträren Anforderungen an die Planungsmethoden einer prozessualen Standardisierung zu kombinieren vermag.

Die Verwirklichung der prozessualen Standardisierung setzt eine erfolgreiche Implementierung und Nutzung der standardisierten Werbebudgetierungsprozedur im internationalen Un-

ternehmensverband voraus. Dementsprechend widmet sich der Verfasser dem Abbau und der Überwindung von Widerständen im Unternehmen gegenüber der Implementierung von standardisierten Prozessen. Im Rahmen eines zeitlich und ländermäßig gestaffelten Stufenkonzeptes arbeitet er mit dem Lead Country-Konzept eine Gestaltungskonzeption heraus, welche die Vorteile der Partizipation mit den spezifischen Stärken der internationalen Arbeitstellung zum Nutzen des Prozeßfortschrittes verbindet.

Die Arbeit liefert einen interessanten Beitrag zur Gestaltung der Prozeßstandardisierung auf dem Gebiet der internationalen Werbeplanung. Die Untersuchung ist pragmatisch angelegt und in weiten Teilen konsequent an den Problemstrukturen des internationalen Marketing der Automobilindustrie orientiert. Dabei weist sich der Verfasser nicht nur als guter Kenner branchenspezifischer Sachverhalte aus. Vielmehr wertet er auch die einschlägige Literatur sorgfältig aus und verarbeitet sie geschickt im Hinblick auf die Lösung der untersuchten Problemstellung. Insgesamt zeichnet sich die Arbeit durch den gelungenen Versuch aus, die entscheidungsfeldabhängigen planerischen und organisatorischen Aspekte der internationalen Prozeßstandardisierung am Beispiel einer ausgewählten Branche zu analysieren und zu integrieren.

Münster, im Februar 1987

Prof. Dr. H. Meffert

Vorwort des Verfassers

Seit Beginn der 80er Jahre rückt das globale Marketing, verstanden als eine weltweit integrierte und einheitliche Strategie zur Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmungen, zunehmend in den Mittelpunkt der Diskussion in Wissenschaft und Praxis. Globales Marketing verlangt die Integration und Koordination der absatzpolitischen Instrumente in ein internationales Gesamtsystem unter weitgehender Vernachlässigung länderspezifischer Besonderheiten. In bezug auf die Werbung ergänzt die aktuelle Globalisierungsdiskussion die seit längerer Zeit geführte Debatte über die Standardisierung oder Differenzierung werblicher Inhalte um die Frage, inwieweit die intellektuellen Entscheidungsprozesse bei der Planung, Koordination und Kontrolle internationaler Werbekonzeptionen länderübergreifend vereinheitlicht werden können. Trotz der wachsenden Bedeutung dieser Problematik ist die Prozeßstandardisierung in der wissenschaftlichen Literatur bislang weitgehend vernachlässigt worden.

Die vorliegende Arbeit hat sich zum Ziel gesetzt, diese Lücke im Bereich der internationalen Werbung zu schließen. Unter Bezugnahme auf die Erkenntnisse des geplanten organisatorischen Wandels werden die entscheidungsfeldabhängigen, planerischen und organisatorischen Aspekte der internationalen Prozeßstandardisierung am Beispiel der Werbebudgetierung in der Automobilindustrie analysiert und in ein umfassendes Konzept integriert. Ausgehend von einer Überprüfung der aufgaben- und situationsabhängigen Standardisierbarkeit internationaler Werbebudgetierungsprozesse werden alternative Werbebudgetierungsmethoden an mehreren internationalen Automobilmärkten im Hinblick auf ihre Eignung als standardisierter Planungsansatz analysiert und bewertet. Daran schließen sich normative Gestaltungsrichtlinien für eine erfolversprechende Implementierung und Durchsetzung standardisierter Prozesse im internationalen Unternehmensverbund an.

Die Abfassung der vorliegenden Arbeit war nur mit vielfältiger Unterstützung verschiedener Personen möglich. Mein besonderer Dank gilt an dieser Stelle meinem akademischen Lehrer, Herrn Professor Dr. Heribert Meffert, der die Anregung für die Themenstellung gab und die Fertigstellung der Arbeit in allen Phasen umfassend förderte. Darüber hinaus möchte ich allen Kolleginnen und Kollegen am Institut für Marketing danken, die mich während der Erstellung dieser Arbeit von anderweitigen Aufgaben entlastet und unterstützt haben. Dies gilt in besonderem Maße für Herrn Dr. Martin Benkenstein sowie Herrn Dipl.-Kfm. Bernd Waltermann, die jederzeit zu konstruktiv-kritischen Diskussionen bereit waren und wertvolle Hinweise gaben. Frau Marga Bürger schulde ich Dank für die sorgfältige, reibungslose und allzeit engagierte Durchführung der Schreivarbeiten.

Meinen herzlichen Dank und Respekt gegenüber meinen Eltern, die mich nicht nur bei der Abfassung dieser Arbeit in vieler Hinsicht unterstützt haben, möchte ich dadurch zum Ausdruck bringen, daß ich Ihnen die vorliegende Arbeit widme.

Münster, im Februar 1987

Rainer Landwehr

Inhaltsverzeichnis

	Seite
A. Prozeßstandardisierung der internationalen Werbebudgetierung im Zeichen wachsender Globalisierung des Wettbewerbs	1
1. Internationalisierungsstrategien als Ausgangspunkt der internationalen Werbung	1
2. Stellenwert der prozessualen Standardisierung für die internationale Werbeplanung	10
3. Ziele der prozessualen Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung	15
4. Bedingungen für eine prozessuale Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung	22
5. Zielsetzung und Gang der Untersuchung	31
B. Voraussetzungen einer prozessualen Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung im Automobilmarkt	35
1. Aufgabenabhängige Voraussetzungen einer prozessualen Standardisierung der Werbebudgetierung	38
1.1 Anforderungskriterien an die aufgabenabhängige Standardisierbarkeit	40
1.2 Phasenspezifische Standardisierbarkeit des Werbebudgetierungsprozesses	43
1.21 Stellung der Werbebudgetierung im Regelkreis der Kommunikationsplanung	43
1.22 Detailphasen des Werbebudgetierungsprozesses	53
1.221 Phase der Budgeterstellung	54
1.222 Phase der Budgetabstimmung und - genehmigung	58
1.223 Phase der Budgetkontrolle	63
1.3 Implikationen für die aufgabenabhängige Standardisierbarkeit der Werbebudgetierung	67
2. Situationsabhängige Voraussetzungen einer prozessualen Standardisierung der Werbebudgetierung im Automobilmarkt	68
2.1 Anforderungskriterien an die situationsabhängige Standardisierbarkeit	74

	Seite
2.2 Einfluß situativer Faktoren auf die Standardisierungs-voraussetzungen	76
2.21 Unternehmensbezogene Faktoren	78
2.211 Größe der Unternehmung	78
2.212 Zentralisation der Entscheidungen	82
2.213 Management-Know-how der Unternehmung	86
2.22 Produktbezogene Faktoren	91
2.221 Produktmerkmale	91
2.222 Produktlebenszyklus	96
2.223 Lieferfristen	103
2.23 Aufgabenumweltbezogene Faktoren	107
2.231 Determinanten der Nachfrage	107
2.232 Käuferverhalten	112
2.233 Nationale Wettbewerbssituation	119
2.234 Nationale Mediaszene	125
2.3 Implikationen für die situationsabhängige Standardisierbarkeit der internationalen Werbebudgetierung	132
C. Planungsmethoden einer prozessualen Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung im Automobilmarkt	137
1. Anforderungskriterien an die Planungsmethoden einer prozessualen Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung	138
2. Alternative Werbebudgetierungsmethoden als Ansätze zur Prozeßstandardisierung	141
2.1 Monovariablen Ansätze	144
2.11 Planungskennziffern	144
2.12 Ziel- und Aufgabenmethode	148
2.13 Planungskennwerte	153
2.2 Polyvariable Ansätze	163
2.21 Multipler Regressionsansatz	164
2.22 Optimierungsansatz	168
2.23 Decision Calculus-Ansatz	171

	Seite
2.24 Synthetischer Ansatz	177
2.241 Annahmen und Struktur	177
2.242 Zielabhängiger Budgetanteil	180
2.243 Situationsabhängiger Budgetanteil	184
2.244 Integration der Budgetkomponenten	191
2.3 Zusammenfassende Würdigung	194
D. Implementierung international standardisierter Werbebudgetierungsprozesse als Problem des geplanten Wandels	198
1. Widerstand als Determinante der Strategieplanung des geplanten Wandels	201
1.1 Technische Anpassungswiderstände	202
1.2 Organisatorische Anpassungswiderstände	203
1.3 Personelle Anpassungswiderstände	204
1.4 Schlußfolgerungen für die Strategiewahl	208
2. Gestaltungskonzeption des geplanten Wandels für die unternehmensinterne Durchsetzung standardisierter Werbebudgetierungsprozeduren	210
2.1 Aktoren einer prozessualen Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung	211
2.2 Partizipation des lokalen Management	217
3. Stufenkonzept zur Implementierung eines weltweiten Werbebudgetierungssystems	220
3.1 Objektivierungsphase	222
3.11 Methodische Problemstellung	222
3.12 Handhabung von Widerständen	224
3.2 Extensivierungsphase	228
3.21 Methodische Problemstellung	229
3.22 Handhabung von Widerständen	240
4. Flankierende Maßnahmen zur Implementierung weltweit standardisierter Werbebudgetierungsprozesse	248
4.1 Organisatorische Maßnahmen	248
4.2 Personale Maßnahmen	250
E. Schlußbetrachtung und Ausblick	254

Verzeichnis der Abbildungen

	Seite
Abb. 1: Grundtypen von Internationalisierungsstrategien	3
Abb. 2: Intensitätsstufen instrumentaler und prozessualer Standardisierung	8
Abb. 3: Möglichkeiten der Standardisierung internationaler Werbekonzeptionen im Zeitvergleich 1986 und 1980	13
Abb. 4: Faktisches Ausmaß der Standardisierung internationaler Werbekonzeptionen im Zeitvergleich 1986 und 1980	14
Abb. 5: Dimensionen der prozessualen Standardisierung und ihre Interdependenzen	28
Abb. 6: Systematik der prozessualen Standardisierung	36
Abb. 7: Entscheidungen im Regelkreis der Marktkommunikation	44
Abb. 8: Anteile ausgewählter Länder an der Weltautomobilproduktion von 1960 bis 1985	70
Abb. 9: Entwicklung der Werbeaufwendungen im Pkw-Markt ausgewählter Länder	71
Abb. 10: Werbebudgetierungsmethoden in der deutschen Automobilindustrie	72
Abb. 11: Standardisierungsvoraussetzungen in Abhängigkeit vom Management-Know-how und Methodenvarietät	88
Abb. 12: Automobilspezifischer Lebenszyklusverlauf in zwei Automobilmärkten	99

	Seite
Abb. 13: Lieferfristen im internationalen Vergleich	105
Abb. 14: Loyalitätsraten eines Automobilherstellers im internationalen Vergleich	115
Abb. 15: Marktanteilsverteilung in sechs Märkten	121
Abb. 16: Werbeniveau in sechs Absatzmärkten	122
Abb. 17: Zusammenhang zwischen Anbieterkonzentration und Werbeintensität	123
Abb. 18: Medienspezifische Verteilung der Werbeaufwendungen in der internationalen Automobilindustrie	128
Abb. 19: Internationale Kostensteigerung im Media-bereich	131
Abb. 20: Situative Voraussetzungen der Prozeß-standardisierung	133
Abb. 21: Systematisierung von Werbebudgetierungsmethoden	142
Abb. 22: Economics of Scale der Werbung in der Automobilindustrie	146
Abb. 23: Länderspezifischer Werbeaufwand je Pkw aus Unternehmenssicht	147
Abb. 24: Einbezogene Variablen der multiplen Regressionsanalyse	165
Abb. 25: Verlauf der Werbewirkungsfunktion des ADBUDG-Modells	173

	Seite
Abb. 26: Struktur der standardisierten Werbebudgetierungsprozedur	179
Abb. 27: Hypothetischer Einfluß von Stamm- und Neukundenpotential auf Werbehöhe	182
Abb. 28: Empirisch ermittelter Einfluß von Stamm- und Neukundenpotential auf Werbehöhe	183
Abb. 29: Idealtypischer Lebenszyklusverlauf im Automobilsektor	188
Abb. 30: Interdependenzen zwischen situativen Einflußgrößen	192
Abb. 31: Struktur des Projektmanagement	216
Abb. 32: Stufenkonzept zur Implementierung eines weltweiten Werbebudgetierungssystems	221
Abb. 33: Stoßrichtungen der Extensivierungsphase	229
Abb. 34: Strategien der Imageanalyse im internationalen Bereich	232
Abb. 35: Dynamisierung des Automobilmarktes mittels MDS	236
Abb. 36: Funktionale Beziehung zwischen psychographischer und ökonomischer Kommunikationswirkung	238

Verzeichnis der Tabellen

	Seite
Tab. 1: Ausgewählte empirische Studien zu Nachfrage-determinanten im Automobilmarkt	109
Tab. 2: Markenpräferenzen deutscher Pkw-Fahrer	114
Tab. 3: Ausgewählte Merkmale nationaler Medien-märkte	127
Tab. 4: Empirische Befunde zum Marktanteils-Werbe-anteils-Zusammenhang in der Automobilin-dustrie	156
Tab. 5: Empirische Befunde von Marktanteilsver-änderung und Werbeanteilsveränderung in der Automobilindustrie	158
Tab. 6: Empirische Befunde zum Marketingwerbekenn-wert in der Automobilindustrie	160
Tab. 7: Empirische Befunde der multiplen Regressions-analyse für Hersteller A und B	166

Abkürzungsverzeichnis

AaM	Advertising and Management
a.a.O.	am angebebenen Ort
Abb.	Abbildung
AIS	Advertising Information Services
AMA	American Marketing Association
AMJ	Academy of Management Journal
Anm.d.Verf.	Anmerkung des Verfassers
asw	Absatzwirtschaft
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BddW	Blick durch die Wirtschaft
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BH	Business Horizons
Btx	Bildschirmtext
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CESP	Centre d'Etude des Supports de Publicite
CJoWB	Columbia Journal of World Business
CMR	California Management Review
c.p.	ceteris paribus
DB	Der Betrieb
DBW	Die Betriebswirtschaft
ders.	derselbe
d.h.	das heißt
Diss.	Dissertation
DU	Die Unternehmung
ed.	edition
EJOM	European Journal of Marketing
et al.	et alteri
etc.	et cetera
F&E	Forschung und Entwicklung
f.,ff.	folgend, folgende
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
ggfs.	gegebenenfalls
H.	Heft

HBR	Harvard Business Review
HdO	Handwörterbuch der Organisation
HM	Harvard Manager
Hrsg.	Herausgeber
IAA	International Advertising Association
i.d.R.	in der Regel
IJoA	International Journal of Advertising
Ill.	Illinois
IMM	Industrial Marketing Management
insbes.	insbesondere
i.S.	im Sinne
JdAV	Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung
Jg.	Jahrgang
JoAP	Journal of Applied Psychology
JoB	Journal of Business
JoBR	Journal of Business Research
JoBS	Journal of Business Strategy
JoCR	Journal of Consumer Research
JoEL	Journal of Economic Literature
JoIBS	Journal of International Business Studies
JoM	Journal of Marketing
JoMR	Journal of Marketing Research
Kap.	Kapitel
LRP	Long Range Planning
Mass.	Massachusetts
MD	Management Decisions
Mio.	Millionen
MIR	Management International Review
MJ	Marketing Journal
MM	Manager Magazin
MR	Management Review
MRD	Milliarde
MS	Management Science
N.J.	New Jersey
No.	number
Nr.	Nummer

o.O.	ohne Ortsangabe
Ots	Opportunity to see
OR	Operations Research
o.S.	ohne Seite
o.V.	ohne Verfasser
Pkw	Personenkraftwagen
POQ	Public Opinion Quarterly
RoES	Review of Economic Studies
S.	Seite
SMJ	Strategic Management Journal
SMR	Sloan Management Review
Sp.	Spalte
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
Tab.	Tabelle
u.a.	und andere, unter anderem
u.ä.	und ähnliche
u.U.	unter Umständen
usw.	und so weiter
VDA	Verband der Automobilindustrie e.V.
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
WiST	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfL	Zeitschrift für Logistik
ZFO	Zeitschrift für Organisation (Zeitschrift Führung + Organisation)
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis
z.T.	zum Teil

A. Prozeßstandardisierung der internationalen Werbebudgetierung im Zeichen wachsender Globalisierung des Wettbewerbs

1. Internationalisierungsstrategien als Ausgangspunkt der internationalen Werbung

Im Zeichen stagnierender und gesättigter Inlandsmärkte, steigendem internationalen Wettbewerbsdruck sowie zunehmender weltweiter Arbeitsteilung geht eine Vielzahl von Unternehmungen dazu über, ihr geschäftliches Engagement in den Auslandsmärkten zu intensivieren.¹ Angesichts der wachsenden Bedeutung von Export und Auslandsinvestitionen für den Geschäftserfolg international tätiger Unternehmungen konzentrieren sich die Bemühungen von Wissenschaft und Praxis seit geraumer Zeit auf die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten in mehr als einem Land.²

1 Diese Entwicklung läßt sich deutlich an den Ein- und Ausfuhren der Bundesrepublik Deutschland ablesen, die zwischen 1960 und 1985 um mehr als das Zehnfache angestiegen sind (von 42,7 (47,9) Mrd. DM auf 468,3 (537,1) Mrd. DM. Damit rangiert die Bundesrepublik Deutschland hinter den USA an zweiter Stelle im Welthandel. Vgl. Julitz, L., Der Welthandel im Umbruch, in: FAZ, 27.4.1985, S. 13.

2 Zum Begriff des internationalen Marketing vgl. Meffert, H., Althans, J., Internationales Marketing, Stuttgart usw. 1982, S. 21 ff.; Meissner, H.G., Forschungskonzepte und -methoden im internationalen Marketing, in: Internationalisierung der Unternehmung, Hrsg.: Lück, W., Trommsdorff, V., Berlin 1982, S. 93 ff.; Cateora, Ph.R., International Marketing, 5th Ed., Homewood, Ill., 1983, S. 4 ff.; Berekoven, L., Internationales Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1985, S. 19 ff. (im folgenden zitiert als: Berekoven, L., Internationales Marketing).

Diese Überlegungen gehen seit Beginn der 80er Jahre mit tiefgreifenden strukturellen Veränderungen des internationalen Wettbewerbs einher. Vor dem Hintergrund der weltweiten Erfolge vieler Unternehmungen vollziehen sich in zahlreichen Branchen Anpassungsprozesse, die als Übergang vom multinationalen zum globalen Marketing umschrieben werden. Diese neue Form der internationalen Geschäftstätigkeit beherrscht unter Bezeichnungen wie "Globalisierung der Märkte", "Weltprodukte", "globales Marketing" oder "global advertising" die aktuelle Diskussion.¹

Hinter diesen Schlagworten verbirgt sich letztlich die Frage, welche Internationalisierungsstrategien - verstanden als längerfristige, bedingte Verhaltenspläne zur Erreichung der unternehmerischen Zielsetzungen in den Auslandsmärkten - angesichts der sich wandelnden internationalen Wettbewerbsbedingungen erfolgversprechend sind.² Im Spannungsfeld zwischen weltweitem Wettbewerbsdruck einerseits und nationalen Bedürfnissen andererseits skizzieren das multinationale und das globale Marketing die zwei Pole des Spektrums internationaler Strategieansätze (vgl. Abbildung 1).

1 Vgl. hierzu z.B. Levitt, Th., The Globalization of Markets, in: HBR, Vol. 61, 1983, No.3, S. 92 ff.; Gluck, F., Global competition in the 1980s, in: JOBS, Vol. 3, Spring 1983, S. 22 ff.; Keegan, W.J., Mac Master, N.A., Global Strategic Marketing, in: International Marketing: Management Issues, Research and Opportunities, Hrsg.: Kirpalani, V.H., Cambridge 1983; Ohmae, K., Die Macht der Triade, Wiesbaden 1985; Meffert, H., Marketing im Spannungsfeld von weltweitem Wettbewerb und nationalen Bedürfnissen, in: ZfB, 56. Jg., 1986, Heft 8, S. 689 ff. (im folgenden zitiert als: Meffert, H., Marketing im Spannungsfeld).

2 Vgl. Meffert, H., Zur Typologie internationaler Marketingstrategien - ein situativer Ansatz, in: Thexis, 1985, Heft 2, S. 3 ff. (im folgenden zitiert als: Meffert, H., Marketingstrategien).

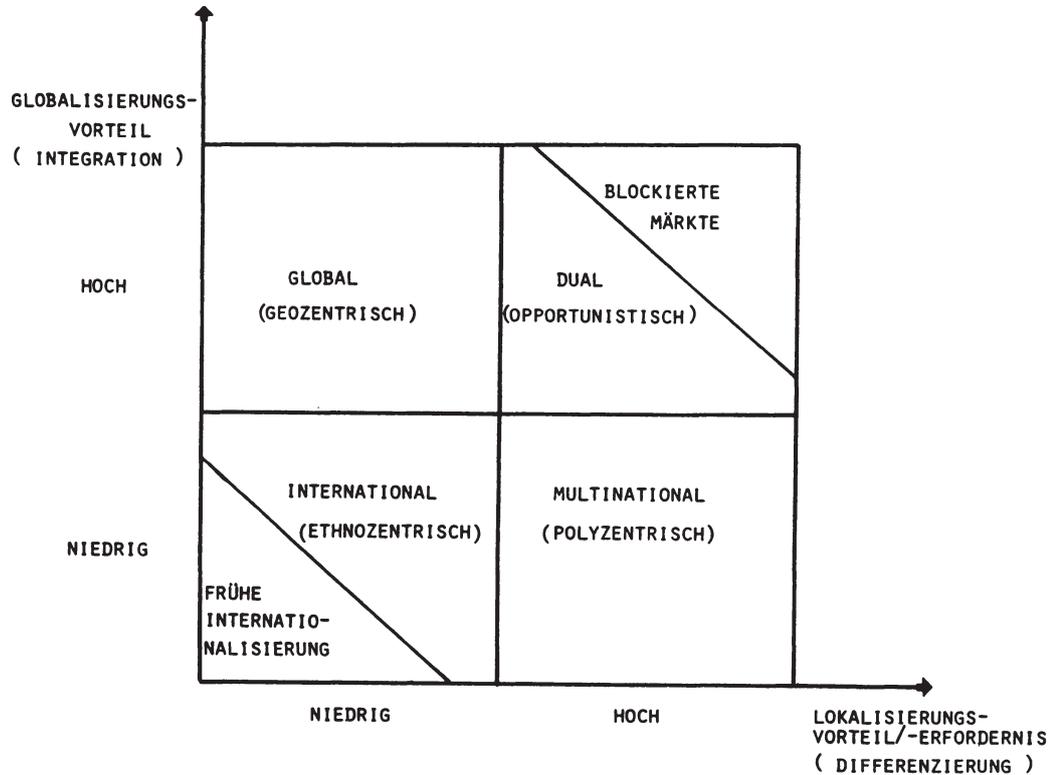


Abb. 1: Grundtypen von Internationalisierungsstrategien
 (Quelle: Meffert, H., Marketing im Spannungsfeld, a.a.O., S. 691)

Das multinationale Marketing ist dabei durch eine lokale Differenzierung und eher geringe Integration der internationalen Aktivitäten geprägt und bezieht eindeutig für eine länderspezifische Anpassung Stellung. Das Ziel ist die Sicherung des internationalen Unternehmenserfolges auf jedem nationalen Markt durch die Ausschöpfung von Lokalisierungsvorteilen, die etwa in der Ansprache lukrativer nationaler Marktsegmente zum Ausdruck kommen.¹ Hierzu benötigen die Auslandsgesellschaften solche Entscheidungsspielräume, durch die sie die strategischen Überlegungen primär an den lokalen Erfordernissen ihres Absatzmarktes orientieren und als quasi autonomes, nationales Unternehmen agieren können.

Im Gegensatz zu dieser polyzentrischen Denkhaltung² zielt das globale Marketing auf die Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit durch Ausnutzung von Globalisierungsvorteilen und damit auf die Realisierung einer weltweit einheitlichen Strategie ab.³ Unter weitgehender Vernachlässigung länderspezifischer Unterschiede werden strategische Entscheidungen konsequent vor dem Hintergrund des Weltmarktes formuliert. Im Sinne einer geozentrischen Unternehmensphilosophie erfordert

-
- 1 Vgl. hierzu auch Meffert, H., Althans, J., a.a.O., S. 107; Meffert, H., Landwehr, R., Gass, C., Internationales Management, Arbeitspapier Nr. 15 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Hrsg.: Meffert, H., Wagner, H., Münster 1984, S. 48 ff..
- 2 Vgl. zur poly- und geozentrischen Orientierung Heenan, D.A., Perlmutter, H.V., Multinational Organization Development, Reading (Mass.), 1979, S. 17 ff..
- 3 Vgl. Meffert, H., Marketing im Spannungsfeld, a.a.O., S. 69o ff..

das globale Marketing ein hohes Maß an Integration der absatzpolitischen Aktivitäten in ein international zusammenhängendes Gesamtsystem. Dies hat zur Folge, daß die einzelnen Ländergesellschaften nicht mehr unabhängig voneinander auf nationaler Ebene, sondern im Rahmen länderübergreifender Zielsetzungen als Mitglied eines weltweiten Unternehmensverbundes operieren.¹

Auch im Hinblick auf die internationale Werbung fordert die globale Vorgehensweise die Überwindung der länderbezogenen Denkhaltung zugunsten einer weltweit einheitlichen Strategie. Das auslösende Moment für eine am Weltmarkt orientierte Werbestrategie liegt in der zunehmenden demographischen und psychographischen Ähnlichkeit von potentiellen Zielgruppen in allen hochentwickelten Ländern.² Die damit einhergehende Nachfragekonvergenz stellt zugleich Chance und Voraussetzung für die Bearbeitung einer Vielzahl von Auslandsmärkten mit standardisierten Werbekonzepten dar. In Verbindung mit dem Aufkommen und der beschleunigten Diffusion neuer Kom-

1 Daneben lassen sich noch das internationale sowie das duale Marketing als weitere Strategiealternativen unterscheiden. Das internationale Marketing beschreibt dabei das frühe Stadium der Internationalisierung, für das die begrenzte Fähigkeit von Unternehmungen, sich an länderspezifische Besonderheiten anzupassen, charakteristisch ist. Die Strategie des dualen Marketing findet insbesondere in blockierten bzw. teilblockierten Märkten Anwendung, die zwar grundsätzlich die Möglichkeit zur Globalisierung aufweisen, jedoch insbesondere aufgrund staatlicher Interventionen nicht realisiert werden können. Vgl. vertiefend hierzu Henzler, H., Rall, W., Aufbruch in den Weltmarkt, in: MM, 1985, Heft 9, S. 182 ff.; Meffert, H., Marketing im Spannungsfeld, a.a.O., S. 690 ff..

2 Vgl. zu dieser Argumentationskette Meffert, H., Marketing im Spannungsfeld, a.a.O., S. 694 ff..

munikationstechnologien (Kabel- und Satelliten-TV, Btx etc.) eröffnet sich zudem die Möglichkeit, die weltweite Konvergenz von Bedürfnissen und Präferenzen durch einheitliche Werbekonzepte im Sinne des Marketing aktiv zu beeinflussen.¹ Bei entsprechender Zentralisierung der Entscheidungskompetenzen lassen sich weltweite Synergie- und Skaleneffekte erzielen und in Kostenvorteile oder zur Wirkungsverstärkung der Werbung umsetzen.

Diese Argumentationskette verdeutlicht, daß die aktuelle Globalisierungsdiskussion im Kern die seit den 60er Jahren geführte Debatte über die Standardisierung oder Differenzierung der internationalen Werbung unter veränderten Zeichen fortsetzt.² Stärker als bisher wird auf die besondere Bedeutung der Koordination und Integration als wesentliches Merkmal der Globalisierung verwiesen.³ Dabei wird auch die Frage aufgeworfen, wie

-
- 1 Zur Bedeutung und Entwicklung neuer Medien vgl. Cox, P., Sky Channel: Die Himmelsstürmer, in: ASW, 28. Jg., 1985, Nr.6, S. 68 ff.; Meffert, H., Marketing und neue Medien, Stuttgart 1985, S. 20 ff..
- 2 Vgl. hierzu z.B. Dichter, F., The World Customer, in: HBR, Vol.40, 1962, No.4, S. 113 ff.; Buzzell, R.D., Can you standardize multinational marketing, in: HBR, Vol. 46, 1968, No.6, S. 102 ff.; Meffert, H., Marktsegmentierung und Standardisierung als absatzwirtschaftliche Probleme internationaler Unternehmungen, in: ZfWS., 100. Jg., 1980, Heft 4, S. 383 ff.; Althans, J., Die Übertragbarkeit von Werbekonzeptionen auf internationale Märkte, Frankfurt, Bern, Cirencester 1982, S. 4 ff. (im folgenden zitiert als: Althans, J., Übertragbarkeit); Mühlbacher, H., Beutelmeyer, W., Standardisierungsgrad der Marketingpolitik transnationaler Unternehmen, in: DU, 38.Jg., 1984, Nr.3, S. 245 ff..
- 3 Vgl. z.B. Porter, M.E., Changing Patterns of International Competition, in: CMR, Vol. XXVIII, 1986, No.2, S. 9 ff..

inhaltliche Standardisierungsbemühungen im Bereich der werblichen Instrumente durch eine international einheitliche Ausgestaltung von Planungs- und Kontrollprozessen sinnvoll unterstützt werden können. Abbildung 2 skizziert anhand der instrumentalen und prozessualen Dimension alternative Intensitätsstufen und Ausgestaltungsmöglichkeiten der Standardisierung.

Folgerichtig wird in jüngster Zeit vermehrt die Forderung erhoben, die bislang eher undifferenzierte Erfassung des Standardisierungsgrades der internationalen Werbung zugunsten einer differenzierten Analyse inhaltlicher und prozessualer Entscheidungstatbestände der Werbung aufzugeben, um so zu einer präziseren Abgrenzung von Strategiealternativen der internationalen Werbung zu gelangen.¹

Faßt man Werbung als eine "absatzpolitischen Zwecken dienende, absichtliche und zwangsfreie Kundenbeeinflussung mit Hilfe spezieller (Massen-) Kommunikationsmittel"² auf, so zielt die instrumentale Standardisierung darauf ab, durch eine weitgehend unveränderte Übertragung werblicher Programme bzw. Inhalte (z.B. Einsatz eines standardisierten TV-Spots) auf internationale

1 Vgl. Kreuzer, R., Prozeßstandardisierung als strategischer Ansatzpunkt eines Global Marketing, Arbeitspapier Nr. 44 des Instituts für Marketing der Universität Mannheim, Mannheim 1986, S. 9 ff. (im folgenden zitiert als: Kreuzer, R., Prozeßstandardisierung); Meffert, H., Marketing im Spannungsfeld, a.a.O., S. 703.

2 Meffert, H., Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik, 7. Aufl., Wiesbaden 1986, S. 119 (im folgenden zitiert als: Meffert, H., Marketing).

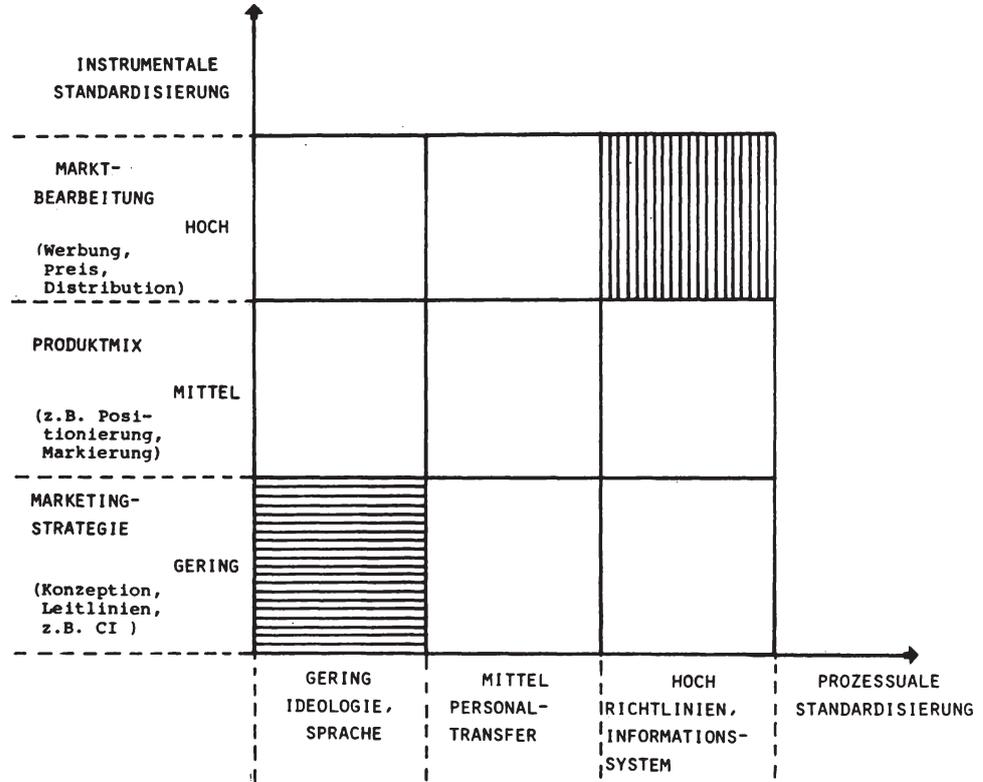


Abb. 2: Intensitätsstufen instrumentaler und prozessualer Standardisierung
 (Quelle: Meffert, H., Marketing im Spannungsfeld, a.a.O., S. 702)

Märkte Kostensenkungspotentiale und Effekte der Wirkungsverstärkung auszunutzen. Im Rahmen des Regelkreises der Marktkommunikation erstrecken sich diese inhaltlichen Überlegungen auf die Art der Werbeziele, die Auswahl der Zielgruppen, die Botschaftsgestaltung sowie die Medienauswahl und -belegung.¹

Demgegenüber strebt die prozessuale Standardisierung danach, die Strukturen und Ansätze zur Planung, Koordination und Kontrolle von Werbekonzepten sowie die flankierenden Informationsprozesse zu vereinheitlichen, unabhängig davon, ob deren Inhalte bzw. Resultate selbst standardisiert oder differenziert ausfallen.²

So kann es nicht der Sinn von Standardisierungsbemühungen sein, die Höhe eines Werbebudgets sowie die inhaltlichen Ergebnisse der Informationsgewinnung für die Werbeplanung und Erfolgskontrolle international zu vereinheitlichen, sondern den intellektuellen Prozeß, der zu diesen Inhalten führt.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß im Rahmen von Globalisierungsstrategien sowohl instrumentale als auch prozessuale Standardisierungsansätze diskutiert werden. In diesem Zusammenhang ist die Relevanz der unterschiedlichen Standardisierungsdimensionen von besonderem Interesse, zu der einige empirische Befunde vorliegen.

1 Zum Regelkreis der Marktkommunikation vgl. Meffert, H., das System des Kommunikations-Mix, Münster, o.J., S. 13 ff. (im folgenden zitiert als: Meffert, H., Kommunikationsmix).

2 In Anlehnung an Kreutzer, R., Global Marketing - Ansatzpunkte und Erfolgsbedingungen, in: Strategisches Marketing, Hrsg.: Raffée, H., Wiedmann, K.-P., Stuttgart 1985, S. 529 (im folgenden zitiert als: Kreutzer, R., Global Marketing).

2. Stellenwert der prozessualen Standardisierung für die internationale Werbeplanung

Diejenigen Studien, die sich im Rahmen des internationalen Marketing sowohl mit der instrumentalen als auch mit der prozessualen Standardisierung auseinandergesetzt haben, heben die große Bedeutung einer prozessualen Vereinheitlichung hervor. So gelangen Sorenson/Wiechmann zu dem Schluß: "To the successful multinational, it is not really important whether marketing programs are internationally standardized or differentiated; the important thing is that the process (im Original kursiv, Anm. d. Verf.) through which these programs are developed is standardized."¹ In die gleiche Richtung zielt auch der von Pringle konzipierte Common Discipline Approach ab: "A Common Marketing Discipline focuses not on the ultimate decision but rather on the process by which that decision is reached."² Die Werbeagentur Grey schließlich faßt ihre Erfahrungen mit internationalen Kunden wie folgt zusammen: "The critical issue for global marketers is the process".³

1 Sorenson, R.Z., Wiechmann, U.E., How multinationals view marketing standardization, in: HBR, Vol.53, 1975, No.3, S. 54.

2 Pringle, L., European Advertising: A View from the U.S., Paper presented at Chicago, Ill., October 1982, S. 19.

3 Grey (Hrsg.), Global Vision with Local Touch. Grey's perspective on global marketing, New York 1984, S. 15; in gleichem Sinne äußern sich auch Seebauer, R., Integration im Euromarketing, in: ASW, 19. Jg., 1977, Sonderausgabe, Heft 10, S. 8; Stockmann, F.-J., Wer denkt in Europa an internationale Mediaplanung, ebd., S. 103; Steffens, S., Werbepolitik multinationaler Unternehmungen, Berlin 1982, S. 219.

Die aktuelle Globalisierungsdiskussion gibt nun berechtigten Anlaß zu der Vermutung, daß der Trend zur Standardisierung der internationalen Werbung aufgrund der anfänglich skizzierten strukturellen Veränderungen in inhaltlicher wie prozessualer Hinsicht zugenommen hat. Zur Überprüfung dieser Hypothese können die Ergebnisse einer Längsschnittstudie herangezogen werden, die - ausgehend von der 1980 von Althans vorgenommenen Befragung¹ - im Jahre 1986 bei international tätigen Werbeagenturen durchgeführt wurde.² Diese Untersuchungskonzeption erlaubt es auf der Basis eines Zeitvergleichs erstmalig, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, ob und in welchen Bereichen die veränderte Wettbewerbssituation und die intensive Globalisierungsdiskussion tatsächlich zu einer Veränderung des Standardisierungsgrades der internationalen Werbung geführt haben.

Die Agenturen wurden aufgefordert, sowohl ihre generelle Einschätzung hinsichtlich der Möglichkeiten zur Stan-

1 Vgl. Althans, J., Übertragbarkeit, a.a.O., S. 150 ff..

2 Die aktuelle schriftliche Untersuchung wurde zwischen Dezember 1985 und Februar 1986 durch das Institut für Marketing der Universität Münster bei den 100 größten in Deutschland ansässigen Werbeagenturen durchgeführt. Mit einer Rücklaufquote von 36 % standen 4 auswertbare Fragebögen mehr als bei der Althans-Studie zur Verfügung (Rücklaufquote 61,5 % bei 52 angeschriebenen Agenturen). Der Fragebogen der Erhebung 1986 wurde nur geringfügig gegenüber 1980 modifiziert, so daß in der Längsschnittanalyse zwei weitestgehend identische Erhebungswellen einander gegenübergestellt werden konnten. Vgl. zur ausführlichen Darstellung der Agenturbefragung des Jahres 1986 Meffert, H., et al., Globale oder nationale Marktkommunikation? - eine empirische Studie aus der Sicht weltweit tätiger Werbeagenturen, Arbeitspapier Nr. 29 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Hrsg.: Meffert, H., Wagner, H., Münster 1986; Meffert, H., Internationale Marktkommunikation im Spannungsfeld zwischen globalem Wettbewerbsdruck und nationalen Bedürfnissen, in: Werbeforschung & Praxis, 1986, Nr.3, S. 106 ff. (Teil I), Nr.4, S. 127 ff. (Teil II) (im folgenden zitiert als: Meffert, H., Internationale Marktkommunikation).

dardisierung als auch am Beispiel konkreter Kampagnen das faktische Ausmaß der Standardisierung der werblichen Entscheidungstatbestände anzugeben.¹

Stellt man zunächst die von den Befragten 1980 und 1986 angegebenen Möglichkeiten der Standardisierung werblicher Entscheidungstatbestände einander gegenüber, so läßt sich der vermutete, eindeutige Trend zur Standardisierung nicht feststellen (vgl. Abbildung 3).² Die Möglichkeiten zu mehr Standardisierung werden von den Befragten im Jahr 1986 nur bei einzelnen Aspekten gesehen. Dies gilt vor allem für die prozessuale Standardisierung im Rahmen der Informationsgewinnung, der Festlegung der Budgets und der Erfolgskontrolle, aber auch bei der Standardisierung der bildlichen Werbebotschaft und der technischen Realisierung. Betrachtet man darüber hinaus die Möglichkeiten der Standardisierung der weiteren Entscheidungstatbestände (z.B. die Wahl des Basismediums, die Streuplanung), so werden diese im Vergleich zu 1980 von den Befragten 1986 geringer eingeschätzt und lassen sogar einen Trend zu mehr Differenzierung erkennen.

Ähnlich differenziert stellt sich auch der Zeitvergleich in bezug auf das tatsächliche Ausmaß der Standardisierung dar (vgl. Abbildung 4). Während hier das Aus-

1 Eine vollständige, konsistente Konzeption einer internationalen Werbekampagne erfordert die Lösung einer Reihe von z.T. stark interdependenten Planungs- und Kontrollaufgaben, die ihren Ausdruck im oben erwähnten Regelkreis der Marktkommunikation finden. Eine detaillierte Beschreibung der einzelnen werblichen Entscheidungstatbestände nehmen vor: Althans, J., Übertragbarkeit, a.a.O., S. 18 ff.; Roth, R.F., International Marketing Communications, Chicago 1982, S. 35 ff.; Steffens, S., a.a.O., S. 51 ff..

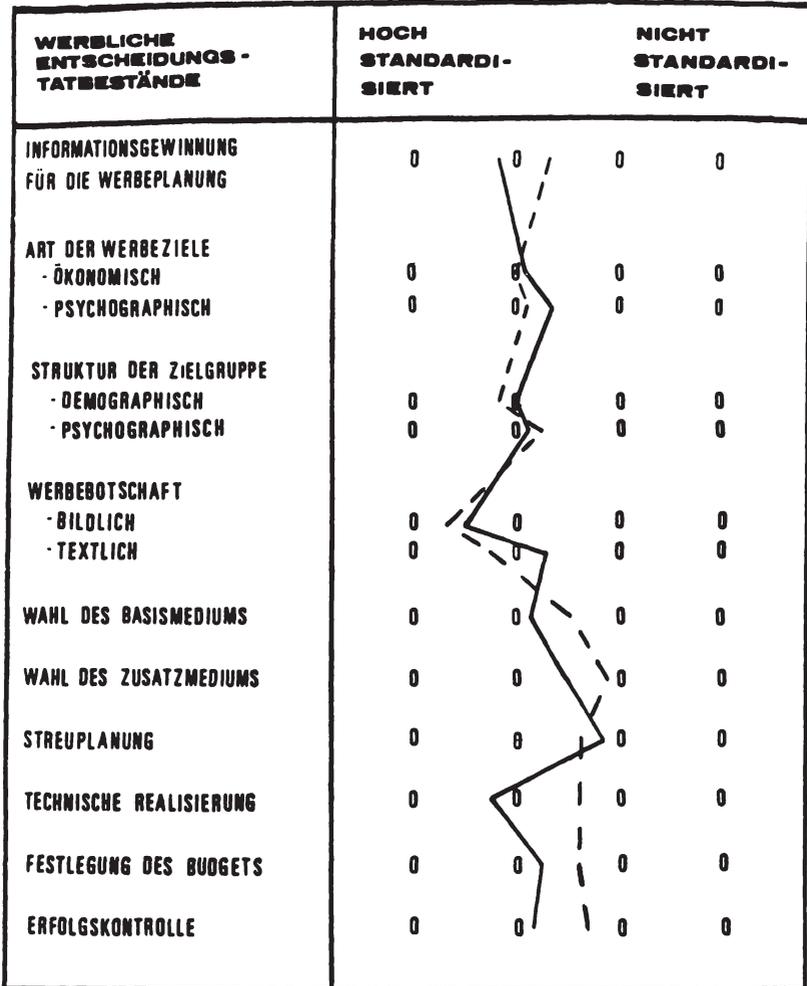
2 Zur detaillierten Interpretation der aktuellen Agenturbefragung vgl. Meffert, H., Internationale Marktkommunikation, Teil II, a.a.I., S. 127 ff..

WERBLICHE ENTSCHEIDUNGSTATBESTÄNDE	KANN HOCH STANDARDISIERT WERDEN	KANN NICHT STANDARDISIERT WERDEN
INFORMATIONSGEWINNING FÜR DIE WERBEPLANUNG	0	0
ART DER WERBEZIELE	0	0
- ÖKONOMISCH	0	0
- PSYCHOGRAPHISCH	0	0
STRUKTUR DER ZIELGRUPPE	0	0
- DEMOGRAPHISCH	0	0
- PSYCHOGRAPHISCH	0	0
WERBEBOTSCHAFT	0	0
- BILDLICH	0	0
- TEXTLICH	0	0
WAHL DES BASISMEDIUMS	0	0
WAHL DES ZUSATZMEDIUMS	0	0
STREUPLANUNG	0	0
TECHNISCHE REALISIERUNG	0	0
FESTLEGUNG DES BUDGETS	0	0
ERFOLGSKONTROLLE	0	0

————— STUDIE 1986

- - - - - STUDIE 1980

Abb. 3: Möglichkeiten der Standardisierung internationaler Werbekonzeptionen im Zeitvergleich 1986 und 1980
(Quelle: Meffert, H. et al., a.a.O., S. 31)



————— STUDIE 1986

- - - - - STUDIE 1980

Abb. 4: Faktisches Ausmaß der Standardisierung internationaler Werbekonzeptionen im Zeitveraleich 1986 und 1980
(Quelle: Meffert, H. et al., a.a.O., S. 32)

maß der Standardisierung prozessualer Komponenten der Werbung in der Tendenz ebenfalls zugenommen hat, haben sich die inhaltlichen Entscheidungstatbestände in ihrem Standardisierungsausmaß im wesentlichen nicht verändert oder sogar auf ein "Mehr" an Differenzierung zubewegt (z.B. Werbeziele, Struktur der Zielgruppe, Streuplanung).

Dieses Ergebnis ist ein deutliches Indiz dafür, daß die Vorteilhaftigkeit standardisierter Prozesse klar erkannt und ihre Vereinheitlichung gegenüber 1980 stark vorangetrieben worden ist. Gleichwohl ist zu konstatieren, daß das faktische Ausmaß der Standardisierung hinter den Möglichkeiten zurückbleibt. Offensichtlich sehen die Agenturen noch ein erhebliches Potential für die internationale Standardisierung der Werbebudgetierungsmethodik, der Informationsgewinnung und Erfolgskontrolle.

Entsprechend diesen Erkenntnissen soll die Standardisierung der internationalen Werbebudgetplanung im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit stehen. Bevor jedoch die Zielsetzung und der Gang der Untersuchung präzisiert werden können, müssen zunächst die Ziele und Dimensionen einer derartigen Standardisierung aufgezeigt werden.

3. Ziele der prozessualen Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung

Die generelle Zielsetzung einer prozessualen Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung besteht in der Effizienzsteigerung durch Vermeidung von Rei-

bungsverlusten und Ausschöpfung von Rationalisierungspotentialen in der Organisation.¹ Das Ausmaß der Erfüllung dieses auf Kosten-Nutzen-Überlegungen beruhenden Zieles wird jedoch letztlich durch das gesamte Spektrum aller unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen determiniert, unter denen die Prozeßstandardisierung nur eine Maßnahme darstellt.² Damit entzieht sich die Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung einer wirksamen Kontrolle. Das obige Ziel der prozessualen Vereinheitlichung ist also nicht operational.³ Es ist deshalb notwendig, solche Subziele abzuleiten, die zu dem übergeordneten Effizienzziel in einer direkten Mittel-Zweck-Beziehung stehen⁴ und einen unmittelbaren Bezug zur internationalen Werbebudgetierung aufweisen.

So sind unter Nutzenaspekten folgende Ziele der prozessualen Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung zu nennen:

Mit der prozessualen Vereinheitlichung soll eine internationale Kongruenz der Werbebudgetplanung herbei-

1 Vgl. Khandwalla, P.N., The Design of Organizations, New York usw. 1977, S. 511 f.; Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., Organisationslehre, 3. Aufl., S. 457 f.; Bonoma, Th.V., The Marketing Edge. Making Strategies Work, New York 1985, S. 196 f..

2 Vgl. Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., a.a.O., S. 158 ff..

3 Vgl. hierzu Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1976, S. 59 ff.; Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 81 ff..

4 Zum hierarchischen Aufbau von Zielsystemen vgl. Becker, J., Grundlagen der Marketing-Konzeption, München 1983, S. 22 ff.; Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 75 ff..

geführt werden.¹ Die angestrebte Planungskongruenz äußert sich nicht nur darin, daß mit Verwendung einheitlicher Planungsprozeduren die Aufmerksamkeit der Unternehmenszentrale und der Ländergesellschaften auf ein identisches Set international relevanter Planungsgrößen gelenkt wird. Vielmehr kann die Entscheidungsfindung der Werbebudgetierung auf eine international vergleichbare Basis gestellt und so die Qualität der Planungsinformationen entscheidend verbessert werden.

Des weiteren soll die prozessuale Standardisierung möglichst zu einer Verbesserung der Planungsqualität der internationalen Werbebudgetierung beitragen. Die Planungsgüte läßt sich daran messen, inwieweit es gelingt, den Werbeaufwendungen gemäß dem Verursachungsprinzip quantitativ erfassbare Erfolgsgrößen zuzuordnen.² Ein verbesserter Qualitätsstandard kann dadurch erreicht werden, daß die Leistungsfähigkeit der im Unternehmen eingesetzten Werbebudgetierungsmethoden nicht mehr ausschließlich vom Know-how des lokalen Management abhängt, sondern auch von der internationalen Budgetierungsprozedur determiniert wird.

1 Zu den Besonderheiten internationaler Planung vgl. Brooke, M.Z., Beusekom, M. van, International Corporate Planning, London 1979, S. 129 ff.; Channon, D.F., Jalland, M., Multinational Strategic Planning, London and Basingstoke 1979, S. 269 ff.; Welge, M., Planungsprobleme in multinationalen Unternehmen, in: Organisation, Planung, Informationssysteme: Erwin Grochla zu seinem 60. Geburtstag gewidmet, Hrsg.: Frese, E., Schmitz, P., Szyperski, N., Stuttgart 1981, S. 199 ff. (im folgenden zitiert als: Welge, M., Planungsprobleme).

2 Vgl. Berekoven, L., Internationales Marketing, a.a.O., S. 172.

Ebenso muß die Vereinheitlichung der internationalen Werbebudgetierung zu einer Entlastung der Planungs- und Entscheidungsinstanzen sowohl in den Auslandsgesellschaften als auch in der Unternehmenszentrale führen. Durch die Abstraktion vom Einzelfall im Wege der Bereitstellung einer standardisierten Werbebudgetierungsprozedur soll das Entscheidungsvolumen des verantwortlichen Management reduziert und Kapazität für zeitintensive, innovative Prozesse freigesetzt werden.¹

Darüber hinaus soll mit der prozessualen Standardisierung eine Reduktion und Vereinfachung der budgetbezogenen Kontrollmaßnahmen erzielt werden. In bezug auf die Werbebudgetierung erstrecken sich die Kontrollaktivitäten der Unternehmenszentrale gegenüber den Auslandsgesellschaften primär auf die Einhaltung der genehmigten Etats.² Eine Vereinfachung der Kontrollaktivitäten kann bereits dadurch erreicht werden, daß die Anwendung standardisierter Prozeduren quasi eine Selbststeuerung der Planung in die gewünschte Richtung bewirkt.³ Zudem bietet die Prozeßstandardisierung der Unternehmenszentrale als Kontroll- und Koordinationsinstanz internationaler Werbebudgets die Chance zur besseren Nachvollziehbarkeit der Entscheidungsfindung auf Länderebene.

1 Vgl. Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., a.a.O., S. 290.

2 Vgl. hierzu Brooke, M.Z., Remmers, H.L., The Strategy of multinational enterprise, 2nd ed., London 1978, S. 115 f.; Ziener, M., Controlling in multinationalen Unternehmen, Landsberg 1985, S. 104 ff.; Berekoven, L., Internationales Marketing, a.a.O., S. 172.

3 Vgl. Kreutzer, R., Prozeßstandardisierung, a.a.O., S. 18.

Schließlich muß die prozessuale Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung möglichst flexibel gestaltet werden.¹ Im Gegensatz zu jenen Firmen, die nur im binnenstaatlichen Bereich operieren, wird die Werbebudgetierung in internationalen Unternehmungen von einer Vielzahl zusätzlich zu berücksichtigender Einflußfaktoren (heterogene Medien- und Absatzmärkte, größere räumliche Distanzen oder länderspezifische Wettbewerbssituationen etc.) überlagert.² Diesem Sachverhalt hat die prozessuale Vereinheitlichung der internationalen Werbebudgetierung dergestalt Rechnung zu tragen, daß auch unter Wahrung einer länderübergreifend einheitlichen Vorgehensweise länderspezifische Besonderheiten fallweise zu berücksichtigen sind.³

Unter Kostengesichtspunkten sind folgende zentrale Ziele der prozessualen Standardisierung herauszustellen:

Die prozessuale Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung soll zur Vermeidung redundanter Parallelarbeiten im Unternehmensverband führen.⁴ Die Möglichkeit des "Reinvent the wheel" ist in international tätigen Unternehmungen latent vorhanden. Sie kommt bei-

1 Vgl. zur Flexibilität im Rahmen der Prozeßstandardisierung Kieser, A., Kubicek, H., Organisation, 2. Aufl., 1983, S. 120; sowie zur Flexibilität generell Meffert, H., Größere Flexibilität als Unternehmenskonzept, in: ZfbF, 37. Jg., 1985, Heft 2, S. 121 ff..

2 Vgl. z.B. Meffert, H., Althans, J., a.a.O., S. 40 ff..

3 Zur situativen Abhängigkeit der prozessualen Standardisierung vgl. Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., a.a.O., S. 319 ff..

4 Vgl. hierzu Plump, D., Die Koordination des Marketing in multinationalen Unternehmungen, Diss. St. Gallen 1976, S. 45 ff.; Peebles, D.M., Ryans, J.K., Vernon, I.R., Coordinating International Advertising, in: JoM, Vol. 42, 1978, S. 28 ff..

spielsweise darin zum Ausdruck, daß eine Vielzahl von Auslandsgesellschaften gegebenenfalls unter Einsatz großer personeller und finanzieller Mittel eigenständig nach Ansatzpunkten zur Verbesserung von Werbebudgetierungsverfahren sucht. Durch eine prozessuale Standardisierung können erhebliche Kostensenkungspotentiale ausgeschöpft werden, indem die Lösung einer Problemstellung mit länderübergreifender Relevanz nur einer oder wenigen Auslandsgesellschaften übertragen wird.¹

Weiterhin soll die prozessuale Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung zu einer gezielten Ausnutzung unternehmensinterner Synergieeffekte führen. Diese Zielsetzung kann dadurch erreicht werden, daß die in einem internationalen Unternehmen vorliegenden Erfahrungen und Erkenntnisse hinsichtlich der Werbebudgetierung in einer standardisierten Werbebudgetierungsprozedur konzentriert und im Wege des Know-how und System-Transfers den verantwortlichen Stellen der Ländergesellschaften zur Verfügung gestellt werden.²

Schließlich soll die prozessuale Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung einen reibungslosen Informationsaustausch zwischen der Muttergesellschaft und den Auslandstöchtern bewerkstelligen und den Pro-

1 Vgl. Quelch, J.A., Hoff, E.J., Customizing global marketing, in: HBR, Vol. 64, 1986, No.3, S. 66.

2 Wiechmann sieht vor allem in dem System Transfer eine zentrale Stärke internationaler Unternehmungen. Vgl. Wiechmann, U.L., Marketing Management in Multinational Firms, New York 1976, S. 89; diesbezüglich findet sich in der Literatur analog zum Return on Investment auch der Begriff des Return on Global Learning. Vgl. Light, L., "Think Global, Act Local", in: Werbeforschung & Praxis, 1985, Nr.2, S. 55.

zeß der Budgetgenehmigung beschleunigen.¹ Zur Bewältigung der vielfältigen Planungs-, Koordinations- und Kontrollaktivitäten der internationalen Werbebudgetierung sind eine Reihe von begleitenden Informationsprozessen erforderlich, die oftmals in der Form eines dialogischen Abstimmungsverfahrens zwischen Stammhaus und Länderniederlassungen zur Konkretisierung und Bewilligung der Werbebudgets führen.² Die Vereinheitlichung der internationalen Werbebudgetierung stellt ein wichtiges Instrument zur Schaffung einer gemeinsamen Dialogbasis im Unternehmensverbund dar, die eine reibungslose unternehmensinterne Kommunikation nicht nur erleichtert, sondern oftmals erst ermöglicht. Zudem kann durch die Verwendung klar definierter Größen im Rahmen einer standardisierten Werbebudgetierung der Gefahr entgegengewirkt werden, daß die am Budgetierungsprozeß beteiligten internationalen Stellen mit einer verbal identischen Planungsgröße unterschiedliche Bedeutungsinhalte assoziieren.³ Insofern zielt die

-
- 1 Vgl. hierzu Wiechmann, U.L., Pringle, L.G., Problems that plague multinational marketers, in: HBR, Vol. 57, 1979, Nr.4, S. 119 ff.; Hulbert, J.M., Brandt, W.K., Richers, R., Marketing Planning in the Multinational Subsidiary: Practices and Problems, in: JoM, Vol. 44, Summer 1980, S. 11 ff.; Pringle, L.G., a.a.O., S. 8 ff..
- 2 Vgl. zur Strukturierung derartiger Abstimmungsverfahren die Praxisbeispiele bei Stockmann, F.-J., a.a.O., S. 103; Peebles, D.M., Ryans, J.K., Vernon, I.R., Coordinating, a.a.O., S. 31 ff.; Pausenberger, E., Giesel, Fr., Volkmann, R., Organisation des Planungsprozesses in international tätigen Unternehmen, in: ZfbF, 31. Jg., 1979, S. 33.
- 3 Derartige Mißverständnisse können beispielsweise bei der Messung von Kontakten auftreten, wenn einige Länderniederlassungen unter diesem Begriff die "opportunity to see" (ots, d.h. Anzahl der Brutto-Kontakchancen) andere hingegen die tatsächlichen Netto-Kontakte zwischen Werbeträger und Zielgruppe verstehen. Vgl. hierzu Schweiger, G., Grundfragen der Streuplanung, in: Werbung. Theorie und Praxis werblicher Beeinflussung, Hrsg.: Kaiser, A., München 1980, S. 157 f.; Meffert, H., Althans, J., a.a.O., S. 219 f..

Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung auf die inhaltliche Präzisierung und klare ablauforganisatorische Regelung der begleitenden Informationsströme ab.

Die Diskussion des Zielkataloges der prozessualen Standardisierung verdeutlicht einmal, daß nicht alle Ziele in einem neutralen oder komplementären Verhältnis zueinander stehen, sondern zum Teil auch konfliktäre Beziehungen aufweisen.¹ Dies trifft etwa für das Ziel der Flexibilität im Sinne der Erfassung länderspezifischer Besonderheiten und den Zielen der Ausschöpfung von Kostensenkungspotentialen zu. Darüber hinaus verweist die Zieldiskussion der prozessualen Standardisierung auch darauf, daß die einzelnen Ziele nur unter bestimmten und im folgenden zu präzisierenden Bedingungen realisiert werden können.

4. Bedingungen für eine prozessuale Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung

Das Ausmaß der Zielerreichung einer Prozeßstandardisierung wird entscheiden davon determiniert, daß die Voraussetzungen für eine Standardisierung gegeben sind. Dabei besteht die Notwendigkeit, zwischen aufgaben- und situationsabhängigen Voraussetzungen der Standardisierung zu differenzieren.² Der erste Punkt greift die Frage auf, ob und inwieweit der Werbebudgetierungsprozeß selbst einer Standardisierung zugänglich ist.³ Der zweite Aspekt berührt das Problem, ob das situative Umfeld des zur Diskussion stehenden Prozesses günstige oder ungünstige Voraussetzungen für eine Standardisierung im Sinne der internationalen Über-

1 Vgl. zu Zielsetzungen Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 84 f..

2 Vgl. Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., a.a.O., S. 266 ff.; Kreutzer, R., Prozeßstandardisierung, a.a.O., S. 19 f..

3 Vgl. Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., a.a.O., S. 266 ff..

tragbarkeit aufweist.¹ Diese Analyse gewinnt für Fragestellungen mit länderübergreifendem Charakter dadurch fundamentale Bedeutung, daß im Gegensatz zur rein nationalen Geschäftstätigkeit die zahlreichen internationalen, dynamischen und möglicherweise diskontinuierlichen Umwelten eine Standardisierung der Werbebudgetierung erschweren oder gar unterbinden können.²

Zusammenfassend kann somit zwischen einer Aufgabenadäquanz und Situationsadäquanz der Standardisierung internationaler Werbebudgetierungsprozesse unterschieden werden.

Die zweite Bedingung, die für den Erfüllungsgrad der Ziele einer prozessualen Standardisierung eine zentrale Rolle spielt, leitet sich unmittelbar aus den Planungszielen ab und ist mit der Qualität der Entscheidungsfindung zu umschreiben. Sie ist umso höher einzustufen, je größer die Strukturgleichheit zwischen dem zu erfassenden Realsystem der internationalen Werbebudgetierung und der Budgetierungstechnik, also der im Budgetierungsprozeß eingesetzten Verfahren und Modelle zur Bestimmung der Budgethöhe ausfällt.³ Damit verweist

1 Vgl. zu den Standardisierungsvoraussetzungen inhaltlicher Entscheidungstatbestände der internationalen Werbung Althans, J., Übertragbarkeit, a.a.O., S. 20 ff.; Meffert, H., Althans, J., a.a.O., S. 107 f..

2 In der Literatur wird z.T. von einem prinzipiellen Situationswandel des Internationalen Marketing durch Umwelt-Fremdheiten gesprochen. Vgl. hierzu Dülfer, E., Zum Problem der Umweltberücksichtigung im "Internationalen Management", in: Internationales Management, Hrsg.: Pausenberger, E., Stuttgart 1981, S. 1 ff.; Dülfer, E., Internationalisierung der Unternehmung - gradueller oder prinzipieller Wandel?, in: Internationalisierung der Unternehmung, Hrsg.: Lück, W., Trommsdorff, V., Berlin 1982, S. 54 ff..

3 Vgl. Meffert, H., Computergestützte Marketing-Informationssysteme. Konzeptionen, Modellanwendungen, Entwicklungsstrategien, Wiesbaden 1975, S. 53 ff.; Meffert, H., Steffenhagen, H., Marketing-Prognosemodelle. Quantitative Grundlagen des Marketing, Stuttgart 1977, S. 161 ff..

diese Dimension der prozessualen Standardisierung auf das Grundproblem der Optimierung von Werbeaufwendungen. Dessen Lösung erfordert explizite empirische Aussagen über die Wirkungsbeiträge der Kommunikation auf das Absatzvolumen oder Teilentscheidungen des Konsumenten gegebenenfalls unter Berücksichtigung dynamischer Effekte und des Konkurrenzeinflusses.¹

Nun sind der Optimierung von Werbeaufwendungen aus mehreren Gründen enge Grenzen gesetzt. In methodischer Hinsicht ergibt sich das Dilemma, daß mit wachsender Einbeziehung realitätsnaher Variablen in ein Werbebudgetierungsmodell einerseits zwar die Prognosefähigkeit verbessert wird, andererseits aber auch der erforderliche Informationsbedarf sprunghaft ansteigt.² Dessen Abdeckung stößt bereits im nationalen Bereich auf erhebliche Schwierigkeiten und kann sich auf internationaler Ebene zu einem nicht lösbaren Problem ausweiten.³ Zudem nimmt mit steigender Homomorphie eines Modells auch dessen Komplexität stark zu. Dies birgt die Gefahr in sich, daß es für den Modellanwender nicht mehr verständlich und nachvollziehbar wird. Diese Gründe zeichnen maßgeblich dafür verantwortlich, daß komplexe Modelle im

1 Vgl. Meffert, H., Steffenhagen, H., a.a.O., S. 159.

2 Vgl. Krautter, J., Marketing-Entscheidungsmodelle, Schriften zur theoretischen und angewandten Betriebswirtschaftslehre, Bd.11, Hrsg.: Pack, L., Wiesbaden 1973, S. 30 f..

3 Vgl. Frohnert, H., Budgetierung des Kommunikationsmix auf der Grundlage ökonometrisch modellierter Wirkungsfunktionen, Diss. Münster 1976, S. 52 ff.; zum Informationsproblem im internationalen Marketing vgl. Douglas, S.P., Craig, C.S., International Marketing Research, Englewood Cliffs, N.J., 1983, S. 28 ff..

Marketing auf überwiegende Ablehnung beim Management stoßen.¹

Als bewußter Gegenpol zu den realsystemorientierten Ansätzen ist mit dem Decision Calculus ein benutzerorientierter Ansatz entwickelt worden, der konsequent auf den Anwendungs- und Akzeptanzaspekt und weniger auf die Erfassung realer Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge abstellt.² Decision Calculus Konzepte sind generell dadurch gekennzeichnet, daß der Anwender Modellinput und -parameter aufgrund subjektiver Erfahrungswerte vorgibt und variiert, bis das Modell weitestgehend seiner Realitätsvorstellung über die Wirkungsbeziehungen entspricht. Es liegt auf der Hand, daß mit zunehmender Ausrichtung von Budgetierungsmethoden am Benutzeraspekt die Qualität der Entscheidungsfindung sinkt, zugleich aber die Akzeptanzwahrscheinlichkeit steigt.

Dieses Spannungsfeld lenkt die Aufmerksamkeit unmittelbar auf die Akzeptanz als dritte Bedingung der pro-

1 Vgl. z.B. Topritzhofer, E., Zur pragmatischen Brauchbarkeit marginal-analytischer Marketingmix-Modelle, in: Entscheidungshilfen im Marketing, Hrsg.: Köhler, R., Zimmermann, H.-J., Wiesbaden 1977, S. 395 ff.; Voss, W.-D., Modellgestützte Markenpolitik. Planung und Kontrolle markenpolitischer Entscheidungen auf der Grundlage computergestützter Informationssysteme. Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing, Bd. 16, Hrsg.: Meffert, H., Steffenhagen, H., Freter, H., Wiesbaden 1983, S. 29 ff..

2 Vgl. Little, J.D.C., Models and Managers: The Concept of a Decision Calculus, in: MS, Vol. 16, April 1970, S. B 466 ff. (im folgenden zitiert als: Little, J.D.C., Models); Köhler, R., Marketing-Entscheidungen als Anwendungsgebiet der quantitativen Planung, in: Entscheidungshilfen im Marketing, a.a.O., S. 2 ff.; Little, J.D.C., Decision Support Systems for Marketing Managers, in: JOM, Vol. 43, Summer 1979, S. 9 ff. (im folgenden zitiert als: Little, J.D.C., Support Systems).

zessualen Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung. Die Akzeptanzproblematik resultiert nicht nur aus der zum Einsatz gelangenden Budgetierungstechnik, sondern vor allem aus der sozio-emotionalen Dimension von Budgets. Faßt man Werbebudgets als "schriftliche Zusammenfassung geplanter und in Geldeinheiten bewerteter Soll-Ergebnisse eines bestimmten Verantwortungsträgers innerhalb einer abgegrenzten Verantwortungsperiode"¹ auf, so betont der sozio-emotionale Aspekt die durch Budgets angestrebte Verhaltenssteuerung von Personen oder Personengruppen.² Diese personenorientierte Dimension verweist darüber hinaus auch darauf, daß "politische Elemente" wie z.B. subjektiv erwartete Entscheidungsspielräume, Macht oder Rollenverhalten Eingang in den Budgetierungsprozeß finden.³ Die mit der Standardisierung verbundenen Auswirkungen auf den sozio-emotionalen Bereich führen dazu, daß eine Vereinheitlichung von Budgetierungsprozessen nicht ohne Widerstand seitens der Betroffenen bleiben wird.⁴ Mithin ist die prozessuale Standardisierung keinesfalls nur

-
- 1 Grimmer, H., Budgets als Führungsinstrument in der Unternehmung, Frankfurt, Bern, Cirencester 1980, S. 13.
 - 2 Zur sozio-emotionalen Dimension von Budgets vgl. Bleicher, K., Meyer, E., Führung in der Unternehmung. Formen und Modelle, Reinbek 1976, S. 67 ff.; Grimmer, H., a.a.O., S. 32 ff.; Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., a.a.O., S. 160 ff..
 - 3 Vgl. zu den "politischen Elementen" des Budgetierungsprozesses Bamberger, I., Budgetierungsprozesse in Organisationen, Diss. Mannheim 1971, S. 135 ff.; Weidemann, P.H., Das Management des Organizational Slack, Bd.19 der Schriftenreihe Die Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis, Hrsg.: Heinen, E. et al., Wiesbaden 1984, S. 192 ff..
 - 4 Vgl. hierzu z.B. Reichman, W., Levy, M., Psychological Restraints on Effective Planning, in: MR, October 1975, S. 37 ff.; Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., a.a.O., S. 285 ff.; Kreutzer, R., Prozeßstandardisierung, a.a.O., S. 40 ff..

als ein methodisch-technologisches Problem aufzufassen, sondern hat auch der sozio-emotionalen Wirkung auf das Management Rechnung zu tragen.

Insgesamt läßt sich die prozessuale Standardisierung also durch die drei Dimensionen

- Standardisierungsvoraussetzungen,
- Qualität der Entscheidungsfindung und
- Akzeptanz

charakterisieren. Dabei treten sowohl zwischen als auch innerhalb der Dimensionen starke Interdependenzen auf (vgl. Abbildung 5).

Dieses gegenseitige Beziehungsgeflecht resultiert daraus, daß die Standardisierungsvoraussetzungen in entscheidendem Maße die Art und damit die Qualität der einzusetzenden Budgetierungstechnik prägen. Diese beeinflusst ihrerseits die Akzeptanz eines standardisierten Prozesses. Die Beziehung zwischen Akzeptanz und situativen Standardisierungsvoraussetzungen wiederum kommt darin zum Ausdruck, inwieweit im Rahmen eines international einheitlich ausgestalteten Werbebudgetierungsprozesses Anpassungen an länderspezifische Besonderheiten notwendig und möglich sind.

Will man dieses Interdependenzproblem der Dimensionen lösen, ist strenggenommen ein simultaner Lösungsweg zu beschreiten. Aus Gründen der Komplexitätsreduktion empfiehlt es sich jedoch, die einzelnen Dimensionen der prozessualen Standardisierung einer sukzessiven Analyse zu unterziehen, wozu eine Entscheidung über deren Rangfolge zu treffen ist.¹

¹ Vgl. zu einer ähnlichen Vorgehensweise Krups, M., Marketing innovativer Dienstleistungen am Beispiel elektronischer Wirtschaftsinformationsdienste, Frankfurt 1985, S. 74 ff..

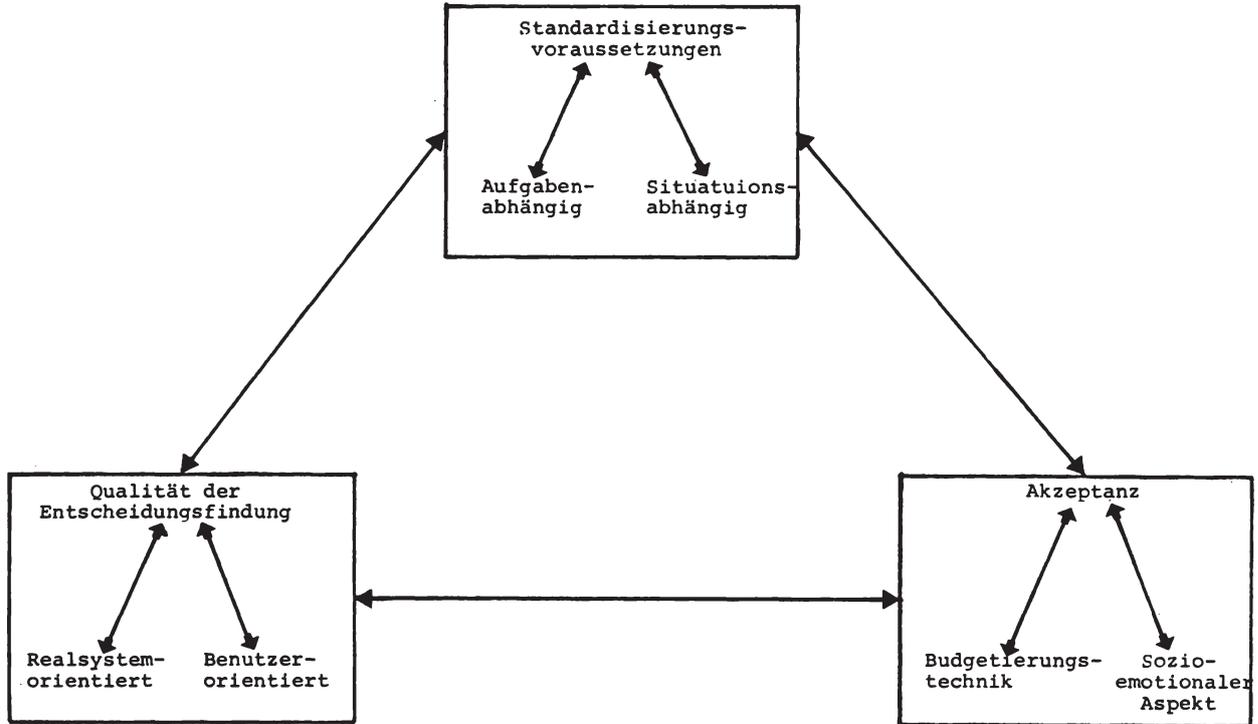


Abb. 5: Dimensionen der prozessualen Standardisierung und ihre Interdependenzen

Zur Festlegung einer geeigneten Reihenfolge können die theoretischen und empirischen Erkenntnisse des geplanten organisatorischen Wandels herangezogen werden. Im Zusammenhang mit ähnlich strukturierten Fragestellungen wie z.B. der Einführung computergestützter Informationssysteme werden in der Literatur eine Reihe von Phasenschemata diskutiert, die im Kern die Abschnitte der Analyse, Konzeption und Implementierung umfassen.¹

Überträgt man diese Erkenntnisse auf das vorliegende Problem der prozessualen Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung, so sind an erster Stelle die Voraussetzungen für eine Standardisierung zu überprüfen. Dieses erscheint auch insofern sinnvoll, als ihnen eine prädisponierende Funktion für die gesamte Problemstellung zukommt. Nur wenn der Prozeß selbst sowie dessen situatives Umfeld günstige Voraussetzungen für eine Standardisierung aufweisen, können die intendierten Zielsetzungen überhaupt realisiert werden.² Sind diese Bedingungen nicht gegeben, ist differenzierteren Prozessen der Vorzug einzuräumen, um mögliche dysfunktionale Konsequenzen einer Standardisierung zu vermeiden.³

1 Vgl. hierzu Knopf, R., Dimensionen des Erfolges von Reorganisationsprozessen, Diss. Mannheim 1976, S. 68 ff.; Bamberger, I., Gabele, E., Prozeßanalyse. Die Planung tiefgreifender Veränderungen als Gegenstand theoretischer und empirischer Untersuchungen, in: BFuP, 29. Jg., 1977, Heft 5, S. 452 ff.; Kirsch, W., Esser, W.-M., Gabele, E., Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979, S. 36 ff.; French, W.L., Bell, C.H., Organisationsentwicklung, 2. Aufl., Bern und Stuttgart 1982, S. 166 ff..

2 Vgl. Althans, J., Übertragbarkeit, a.a.O., S. 14.

3 Vgl. hierzu Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., a.a.O., S. 289; Kieser, A., Kubicek, H., a.a.O., S. 123.

Sofern die aufgaben- und situationsbezogenen Voraussetzungen einer Standardisierung erfüllt sind, können im zweiten Schritt die Gestaltungsalternativen im Sinne der Konzeption einer international standardisierten Werbebudgetierungsprozedur näher beleuchtet werden. Diesbezüglich gilt es zu überprüfen, welche Budgetierungstechnik dazu geeignet ist, unter Wahrung eines länderübergreifend einheitlichen Vorgehens der Budgetbestimmung einen Beitrag zur Erreichung der Planungsziele zu leisten. Auch bei diesem Problem der Methodenauswahl sind die Erkenntnisse des geplanten organisatorischen Wandels zu beachten. Die Erfahrung zeigt, daß vor allem aufgrund des erklärten Widerstandes und des mangelnden Anpassungsvermögens der Betroffenen ein stufenweiser Ausbau - ausgehend von einem relativ einfach strukturierten hin zu einem umfassenden Verfahren - erfolgreicher ist als die sofortige Realisierung komplexer Planungssysteme.¹

Schließlich setzt die Realisierung der mit der prozessualen Vereinheitlichung verfolgten Zielsetzungen eine erfolgreiche Implementierung und Nutzung der standardisierten Werbebudgetierungsprozedur im Unternehmen voraus. Deshalb ergibt sich für die vorliegende Problemstellung die Notwendigkeit zur aktiven Durchsetzung standardisierter Prozesse, die in der Entwicklung von Implemen-

¹ Vgl. hierzu Knopf, R., Esser, W.-M., Kirsch, W., Der Abbruch von Reorganisationsprozessen, in: Empirische Explorationen zu Reorganisationsprozessen, Hrsg.: Kirsch, W. et al., München 1978, S. 462 ff.; Götzen, G., Kirsch, W., Problemfelder und Entwicklungstendenzen der Planungspraxis, in: ZfbF, 31. Jg., 1979, S. 190 ff.; Sprague, R.H.J., Watson, H.J., Bit by Bit: Toward Decision Support Systems, in: CMR, Vol. 22, Fall 1979, S. 60 ff..

tierungskonzepten und der Ableitung von Strategien zum Abbau möglicher Widerstände im Unternehmensverbund zum Ausdruck kommt.

Die Diskussion der einzelnen Bedingungen einer Standardisierung internationaler Werbebudgetierungsprozesse sowie ihre Integration in ein Phasenschema des geplanten organisatorischen Wandels leiten unmittelbar zur Zielsetzung und zum Gang der Untersuchung über.

5. Ziel und Gang der Untersuchung

Vor dem Hintergrund einer weitgehenden Vernachlässigung der prozessualen Standardisierung internationaler Werbeplanungsprozesse in der wissenschaftlichen Literatur verfolgt die vorliegende Arbeit die grundlegende Zielsetzung, unter Bezugnahme auf die theoretischen und empirischen Erkenntnisse des geplanten organisatorischen Wandels einen Beitrag zur konkreten Ausgestaltung und unternehmensinternen Durchsetzung international vereinheitlichter Entscheidungsprozesse am Beispiel der Werbebudgetierung im Automobilmarkt zu leisten. Die Eingrenzung auf die Automobilindustrie erscheint nicht nur in Anbetracht der Globalisierungstendenzen in dieser Branche sinnvoll und notwendig.¹ Vielmehr weist dieser Markt aufgrund der Meldepflicht von Fahrzeugen auch auf internationaler Ebene ein hohes Maß an Vergleichbarkeit und Zuverlässig-

¹ Vgl. zur Globalisierung der Automobilindustrie Ohmae, K., a.a.O., S. 49 ff.; Meffert, H., Marketing im Spannungsfeld, a.a.O., S. 692 f..

keit der Informationen auf. Beide Aspekte sind eine zentrale Voraussetzung für Forschungsvorhaben im cross-cultural Bereich.¹

Aus der generellen Zielsetzung leiten sich sowohl deskriptive als auch normative forscherische Schwerpunkte der Arbeit ab:

- Der deskriptive Teil soll Antwort auf die Frage vermitteln, unter welchen Voraussetzungen und in welcher Form ein international tätiges Unternehmen von länderspezifisch differenzierten zu länderübergreifend standardisierten Werbebudgetierungsprozessen gelangen kann.
- In engem Zusammenhang mit dem deskriptiven Aspekt steht der normative Anspruch der Arbeit. Er kommt in dem Bestreben zum Ausdruck, zur Entwicklung von Strategien und Maßnahmen zum Abbau von Widerständen und zur Durchsetzung standardisierter Werbebudgetierungsprozesse in der Unternehmung beizutragen.

Den Ausführungen liegt dabei die Überlegung zugrunde, daß angesichts der Komplexität der Werbebudgetierung im Automobilmarkt² und aufgrund der Widerstände des

1 Vgl. zu den Besonderheiten eines cross-cultural research Holzmüller, H.H., Grenzüberschreitende Konsumentenforschung, in: Marketing ZfP, 1986, Heft 1, S. 46 ff. (im folgenden zitiert als: Holzmüller, H.H., Konsumentenforschung).

2 Die Komplexität der Werbebudgetierung im Bereich dauerhafter Konsumgüter läßt sich an der geringen Zahl empirischer Studien ablesen. Vgl. hierzu die synoptischen Überblicke empirischer Befunde bei Schmidt, B., Topritzhofer, E., Reaktionsfunktionen im Marketing: Zum Problem der Quantifizierung von Nachfrage- und Konkurrenzreaktionen, in: Marketing, Hrsg.: Topritzhofer, E., Wiesbaden 1978, S. 232 ff.; Aaker, D.A., Carman, J.M., Are you overadvertising?, in: JoAR, Vol. 22, 1982, No.4, S. 66.

Management die Prozeßstandardisierung als ein iterativer Entwicklungsprozeß aufzufassen ist, der in mehreren Analyse-, Konzeptions- und Implementierungsschritten von Zwischenlösungen zu einem angestrebten Soll-Zustand führt.¹

Mit dieser sukzessiven Vorgehensweise ist zugleich auch der Gang der Untersuchung skizziert:

Teil B befaßt sich mit der Analyse der Voraussetzungen für eine prozessuale Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung im Automobilmarkt. Vornehmliches Ziel dieses Kapitels ist es, sowohl den Prozeß der Werbebudgetierung selbst als auch das unternehmensinterne sowie produkt- und länderspezifische Umfeld dieses Prozesses daraufhin zu überprüfen, ob günstige oder ungünstige Standardisierungsbedingungen vorliegen. Dadurch ist es möglich, Aussagen über die Aufgaben- und Situationsadäquanz der prozessualen Vereinheitlichung abzuleiten.

Diese Analyse steckt den Rahmen für die Planung und Konzeption einer international standardisierten Werbebudgetierungsprozedur im Automobilmarkt ab, die im Teil C der Arbeit unter dem Stichwort der Gestaltungsalternativen zu diskutieren ist. Im Rahmen dieses Ab-

¹ Vgl. hierzu auch Meffert, H., Die Einführung des Kundendienstmanagement als Problem des geplanten organisatorischen Wandels, in: Humane Personal- und Organisationsentwicklung. Festschrift für Guido Fischer, Hrsg.: Wunderer, R., Berlin 1974, S. 317 ff. (im folgenden zitiert als: Meffert, H., Kundendienstmanagement); Meffert, H., Die Durchsetzung von Innovationen in der Unternehmung und im Markt, in: DBW, 46. Jg., 1976, Nr.2, S. 78 ff. (im folgenden zitiert als: Meffert, H., Durchsetzung).

schnitts sind alternative Methoden der Werbebudgetierung als Ansatzpunkte für eine prozessuale Standardisierung an mehreren internationalen Pkw-Märkten empirisch zu überprüfen und anhand der Anforderungen an eine prozessuale Standardisierung kritisch zu würdigen.

Teil D der Arbeit setzt sich mit der unternehmensinternen Einführung und Durchsetzung einer standardisierten Werbebudgetierungsprozedur als Problem des geplanten organisatorischen Wandels auseinander. Dabei ist nicht nur ein Implementierungskonzept für die erste Stufe einer prozessualen Standardisierung aufzuzeigen, sondern auch dem Gedanken eines iterativen, evolutionären Entwicklungsprozesses zu folgen. Diesbezüglich gilt es zu verdeutlichen, daß eine zweite Stufe der prozessualen Standardisierung unter Berücksichtigung der bereits erworbenen Erfahrungen ebenfalls die Phasen der Analyse, Konzeption und Implementierung durchläuft. Insofern sind auch für eine zweite Stufe der prozessualen Standardisierung Ansatzpunkte zur Erweiterung und Verfeinerung der im ersten Schritt realisierten Werbebudgetierungsprozedur und zur Durchsetzung im Unternehmen zu skizzieren.

Kapitel E schließt die vorliegende Arbeit mit einer zusammenfassenden Würdigung des Gesamtkonzeptes einer prozessualen Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung sowie mit Anregungen für zukünftige Forschungsaktivitäten ab.

B. Voraussetzungen einer prozessualen Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung im Automobilmarkt

Im Rahmen der Vereinheitlichung internationaler Prozeduren stellt die Analyse der Voraussetzungen für eine Standardisierung und darauf aufbauend die Erkenntnisgewinnung über die Standardisierbarkeit von Prozessen das erste zentrale Element eines umfassenden Konzeptes dar.

Generell läßt sich jeder Prozeß unabhängig davon, ob er intellektueller oder physischer Art ist, in die drei Bestandteile

- Aktivitäten,
- deren zeitliche Abfolge sowie
- die prozeßrelevante Umwelt

zerlegen.¹ Mithin können Aussagen über die prozessuale Standardisierung erst dann getroffen werden, wenn die spezifischen, in einer konkreten Situation vorherrschenden Gegebenheiten dieser Größen daraufhin analysiert werden, ob sie günstige oder ungünstige Voraussetzungen für eine Standardisierung aufweisen.

Differenziert man dabei zwischen aufgabenabhängigen Voraussetzungen im Sinne der Prozeßaktivitäten und ihrer zeitlichen Abfolge einerseits und situationsabhängigen Voraussetzungen² als Summe der prozeßrelevanten Produkt-, Unternehmens- und Umweltmerkmale andererseits,

1 Vgl. Bamberger, I., Gabele, E., a.a.O., S. 455.

2 Vgl. hierzu Macharzina, K., Theorie der internationalen Unternehmenstätigkeit - Kritik und Ansätze einer integrativen Modellbildung, in: Internationalisierung der Unternehmung, Hrsg.: Lück, W., Trommsdorff, V., Berlin 1982, S. 111 ff.; Meffert, H., Typologie, a.a.O., S. 5 ff.; derselbe, Marketing im Spannungsfeld, a.a.O., S. 699 ff..

so steckt Abbildung 6 das Analyseraster ab, anhand dessen die Standardisierbarkeit eines Prozesses beurteilt werden kann.

aufgabenabhängige situ- Voraussetzun- ations- gen abhängige Voraussetzungen	erfüllt	nicht erfüllt
erfüllt	1 Doppelter Fit	3 Aufgaben- Misfit
nicht erfüllt	2 Situations- Misfit	4 Doppelter Misfit

Abb. 6: Systematik der prozessualen Standardisierung

Feld 1 beschreibt dabei eine Situation, in der sowohl der Prozeß selbst einer Standardisierung zugänglich ist als auch das situative Umfeld günstige Bedingungen für eine Standardisierung mit sich bringt. Dieser "doppelte Fit" erfüllt damit in idealer Weise die Standardisierungsvoraussetzungen und ebnet den Weg für eine umfassende länderübergreifende Routinisierung¹ des

¹ Vgl. zu routinisierten Prozessen Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., a.a.O., S. 270 ff..

Werbebudgetierungsprozesses.¹

Eine etwas anders gelagerte Konstellation spiegelt Feld 2 wider. Zwar können die aufgabenabhängigen Voraussetzungen einer prozessualen Standardisierung als erfüllt betrachtet werden, die situativen Voraussetzungen fallen jedoch so ungünstig aus, daß sie eine länderübergreifende Vereinheitlichung unterbinden. Dieser "Situations-Misfit" kann etwa dann auftreten, wenn eine starre internationale Regelung unter Mißachtung gegebener länderspezifischer, heterogener Einflußfaktoren der Werbebudgetierung (z.B. nationale Wettbewerbssituation) realisiert wird. Zur Vermeidung derartiger Negativwirkungen müssen hier Abstriche bei der Standardisierung zugunsten der Anpassung des Werbebudgetierungsprozesses an Länderbesonderheiten erfolgen.

Die Felder 3 und 4 spiegeln zwei für die Prozeßstandardisierung prinzipiell ungünstige Situationen wider. Sie sind dadurch charakterisiert, daß der zu vereinheitlichende Prozeß solche Aufgabenmerkmale aufweist, die eine Standardisierung nicht oder nur auf inadäquate Weise zulassen. Dies hat zur Folge, daß die Ziele der

¹ Die Bezeichnung "Fit" umschreibt in diesem Zusammenhang bei gegebener Standardisierung die Kongruenz (Fit) bzw. Diskrepanz (Misfit) mit den aufgaben- und situationsabhängigen Voraussetzungen einer prozessualen Standardisierung. Vgl. zum Fit-Konzept allgemein Galbraith, J.R., Nathanson, D.A., *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, St. Paul 1978, S. 90 ff.; Kieser, A., Kubicek, H., a.a.O., S. 218 ff..

prozessualen Standardisierung unter keinen Umständen realisiert werden können. Aufgrund dieser prädisponierenden Funktion der Aufgabenmerkmale ist eine weitere Analyse der situativen Standardisierungsvoraussetzungen letztlich nicht mehr erforderlich, um zwischen "Aufgaben-Misfit" und "doppeltem Misfit" unterscheiden zu können. Beide Konstellationen erlauben keine umfassende prozessuale Standardisierung.

Entsprechend ihres prädisponierenden Charakters sollen im folgenden die Aufgabenmerkmale des Werbebudgetierungsprozesses näher analysiert und im Hinblick auf ihre Standardisierbarkeit beurteilt werden.

1. Aufgabenabhängige Voraussetzungen einer prozessualen Standardisierung der Werbebudgetierung

Ein Prozeß setzt sich aus einer Menge zunächst unstrukturierter Aktivitäten zusammen, die durch deren Inhalte, die Akteure und die Aktionsbasis näher beschrieben werden können.¹

Dieses gilt ebenfalls für den Werbebudgetierungsprozeß, der eine Reihe hierarchisch strukturierter, iterativer Aktivitäten umfaßt, an denen Individuen oder Gruppen aktiv teilnehmen.² Die einzelnen budgetbezogenen Aktivitäten erstrecken sich auf die Planung, Koordination und Kontrolle von Werbeaufwendungen und sind damit als informationsverarbeitend und problemlösend zu bezeich-

1 Vgl. hierzu und zum folgenden Bamberger, I., Gabele, E., a.a.O., S. 455 ff..

2 Vgl. zu ähnlichen Definitionen von Budgetierungsprozessen Bamberger, I., a.a.O., S. 83 ff.; Weidemann, P.H., a.a.O., S. 192 ff.; Horvath, P. et al., Die Budgetierung im Planungs- und Kontrollsystem der Unternehmung - Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: DBW, 45. Jg., 1985, Nr.2, S. 139.

nen.¹ Darüber hinaus werden einzelne oder alle Prozeßaktivitäten von Personen oder Gruppen ausgeführt (z.B. budgetverantwortlicher Manager, Werbeabteilung), die als Akteure des Prozesses in aller Regel über ein unterschiedliches Problemlösungspotential, Methodenwissen und eine unterschiedliche Informationsbasis verfügen dürften.² Diese wissensbezogenen Elemente bilden die Aktionsbasis, mit denen die Akteure ausgestattet sind, um ein angestrebtes Ziel unter Einsatz unterschiedlicher Verfahren zu erreichen.

Die zeitliche Komponente von Budgets unterstreicht die Notwendigkeit zur logischen und zeitlichen Systematisierung der einzelnen Aktivitäten. Nur so ist es möglich, von einer unstrukturierten Menge zu einer präzise definierten Sequenz und Häufigkeit der Aktivitätselemente zu gelangen. Eine besondere Bedeutung kommt dabei der Sequenz als zeitlicher Abfolge der einzelnen Aktivitäten zu. Diesbezüglich lassen sich idealerweise lineare, parallele, iterative sowie hierarchische Prozeßverläufe unterscheiden.³ Die Prozesse, die sich in einem international tätigen Unternehmen faktisch vollziehen, resultieren jedoch nahezu immer aus einer Kombination dieser idealtypischen Verlaufsformen.

1 Daneben lassen sich noch physische Aktivitäten und Metaaktivitäten unterscheiden. Erstere beziehen sich auf die Verrichtung körperlicher Arbeit, letztere dienen zur Steuerung anderer Aktivitäten. Vgl. Götzen, G., Kirsch, W., a.a.O., S. 190 ff..

2 Vgl. Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., a.a.O., S. 328 ff..

3 Lineare bzw. parallele Prozeßverläufe liegen vor, wenn eine Aktivitäten oder mehrere unabhängig voneinander ohne Rückkopplungen erfolgen. Vgl. hierzu Bamberger, I., Gabele, E., a.a.O., S. 458 ff..

Dieses trifft auch für den hierarchisch strukturierten, iterativen Werbebudgetierungsprozeß zu. Sein hierarchischer Aufbau dokumentiert sich darin, daß verschiedene über- bzw. untergeordnete Stellen im Unternehmensverband am Budgetierungsprozeß beteiligt sind.

So werden die einzelnen Länderbudgets von den Auslandsniederlassungen oftmals autonom geplant, aber von der Muttergesellschaft als übergeordneter Koordinations- und Kontrollinstanz genehmigt, abgelehnt oder revidiert.¹ Die Möglichkeit zur Ablehnung oder Revision von Budgetanträgen konstituiert den iterativen Charakter des Werbebudgetierungsprozesses, in dem Rückkopplungen und Wiederholungen von Aktivitätsfolgen (z.B. Erstellung eines neuen Budgetantrages) als Konsequenz einer nachgelagerten Aktivität auftreten können.²

Die Aktivitäten und ihre zeitliche Abfolge stellen somit die wesentlichen aufgabenbezogenen Bestandteile eines Prozesses dar. Im folgenden ist daher zu überprüfen, ob und inwieweit im konkreten Fall eines Werbebudgetierungsprozesses die aufgabenabhängigen Voraussetzungen für eine Standardisierung erfüllt sind.

1.1 Anforderungskriterien an die aufgabenabhängige Standardisierbarkeit

Zur Beurteilung der aufgabenspezifischen Standardisier-

1 Vgl. z.B. Wills, J.R., Ryans, J.K., An Analysis of Headquarters Executive Involvement in International Advertising, in: EJoM, Vol. 11, 1977, No. 8, S. 577 ff.; Hedlund, G., Autonomy of Subsidiaries and Formalization of Headquarters-Subsidiary Relationships in Swedish MNCs, in: The Management of Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations, Hrsg.: Otterbeck, L., Aldershot 1981, S. 25 ff. (im folgenden zitiert als: Hedlund, G., Autonomy); Berekoven, L., Internationales Marketing, a.a.O., S. 172.

2 Vgl. vertiefend Bamberger, I., a.a.O., S. 96 ff..

barkeit ist es notwendig, relevante Beurteilungskriterien zu erarbeiten. Anhand dieser Kriterien können die Voraussetzungen einer Standardisierung operationalisiert und der Werbebudgetierungsprozeß im Hinblick auf seine aufgabenspezifische Standardisierbarkeit beurteilt werden.

Eine Standardisierung stellt in der Regel das Ergebnis von Lernprozessen dar und faßt aufgabenspezifische, unternehmensinterne Erfahrungen komprimiert zusammen.¹ Hieran wird deutlich, daß nur solche Prozesse standardisierbar sind, die in der Unternehmung wiederholt anfallen.² Der repetitive Aufgabencharakter kommt darin zum Ausdruck, daß bereits entsprechende Erfahrungen aus der Vergangenheit vorliegen müssen und die betreffende Aufgabe zudem in der Zukunft noch anfallen wird. Fehlen historische Erfahrungswerte, so handelt es sich um einen neuartigen, in der Unternehmung erstmalig auftretenden Prozeß, der eo ipso einer Standardisierung noch nicht zugänglich ist.³ Wird die Aufgabe in absehbarer Zeit nicht mehr durchgeführt werden, entfällt der Gegenstand und somit auch der Anlaß für eine Standardisierung. Es bleibt also festzuhalten, daß mit wachsender Repetitivität der Prozeßaktivitäten die Möglichkeit zur Standardisierung zunimmt.⁴

1 Vgl. Kieser, A., Kubicek, H., a.a.O., S. 120.

2 Vgl. Pugh, D.S. et al., Dimensions of Organization Structure, in: ASQ, Vol. 13, 1968, S. 74; Wild, J., Grundlagen der Unternehmensplanung, 4. Aufl., Opladen 1982, S. 158.

3 Vgl. Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., a.a.O., S. 278 f..

4 Vgl. March, J.G., Simon, H.A., Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen, Serie 3, Bd.3, Schriftenreihe des interdisziplinären Instituts für Unternehmensführung an der Wirtschaftsuniversität Wien, Hrsg.: Hofmann, U., Wiesbaden 1976, S. 135.

Darüber hinaus wird die prozessuale Standardisierbarkeit davon determiniert, bis zu welchem Umfang eine Präzisierung der Aktivitäten möglich ist.¹ Präzisierbarkeit spiegelt sich dabei in dem Maße wider, in dem sich die Verarbeitung der Informationen, die im Rahmen des betreffenden Prozesses zu berücksichtigen sind, eindeutig definieren läßt. Hieraus leiten sich zwei Teilaspekte dieses Anforderungskriteriums ab:

- Zum einen wird die Präzisierung davon beeinflusst, ob die Ziele der Aufgabenerfüllung eindeutig formuliert sind. Je unmißverständlicher dies geschehen kann, desto geringer fällt der subjektive Interpretationsspielraum der Ausführenden über die Aufgabenerfüllung aus und desto größer wird die Möglichkeit zur Standardisierung des betreffenden Prozesses.²
- Zum anderen hängt die Präzisierung der Aktivitäten entscheidend davon ab, wieviele Maßnahmen zur Zielerreichung ergriffen werden können. Existiert eine Vielzahl von Verfahren, Methoden oder Lösungsansätzen, mit deren Hilfe die angestrebten Ziele zu verwirklichen sind, können die Prozeßaktivitäten sehr unterschiedlich ausgestaltet und somit nur gering standardisiert werden.³

Schließlich ist insbesondere aufgrund von Kontrollüberlegungen die Beobachtbarkeit der Aktivitäten als drittes Anforderungskriterium für eine aufgabenabhängige Standardisierbarkeit anzuführen.⁴ Nur wenn die Ergebnisse der einzelnen Aktivitäten, die sich innerhalb

1 Vgl. Kreutzer, R., Prozeßstandardisierung, a.a.O., S.20.

2 Vgl. Fiedler, F.E., A Theory of Leadership Effectiveness, New York 1976, S. 28.

3 Vgl. Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., a.a.O., S. 326 f..

4 Vgl. March, J.G., Simon, H.A., a.a.O., S. 136.

eines Prozesses vollziehen, beobachtbar sind, wird ein standardisierter Prozeß auch nachprüfbar. Dieses eröffnet erst die Möglichkeit, die Befolgung von vorgegebenen Standardprozeduren auch tatsächlich überprüfen und im Falle von Abweichungen korrigierend eingreifen zu können.

1.2 Phasenspezifische Standardisierbarkeit des Werbebudgetierungsprozesses

Bevor der Werbebudgetierungsprozeß im Detail analysiert werden kann, erscheint eine synoptische Auseinandersetzung mit den Entscheidungstatbeständen im Regelkreis der Kommunikation zweckmäßig, um die Stellung und Bedeutung der Werbebudgetierung innerhalb der internationalen Werbeplanung zu verdeutlichen.

1.2.1 Stellung der Werbebudgetierung im Regelkreis der Kommunikationsplanung

Der eigentliche Werbebudgetierungsprozeß ist in den übergeordneten Prozeß der Kommunikationsplanung eingebettet, der sich aus einer Reihe spezifischer, teilweise stark interdependenter Planungsaktivitäten zusammensetzt. Abbildung 7 verdeutlicht diese Entscheidungsprobleme im Regelkreis der Marktkommunikation.

Der Regelkreis der Kommunikation systematisiert und präzisiert im Detail die einzelnen Aktivitäten, die zur Erstellung einer integrierten, vollständigen Werbekonzeption durchzuführen sind. Die jeweiligen Entscheidungsprobleme stehen regelmäßig in allen Ländern zur Lösung an, in denen eine internationale Unternehmung werblich aktiv ist.¹ Insofern kann der Regelkreis der Marktkom-

¹ Vgl. Meffert, H., Althans, J., a.a.O., S. 133.

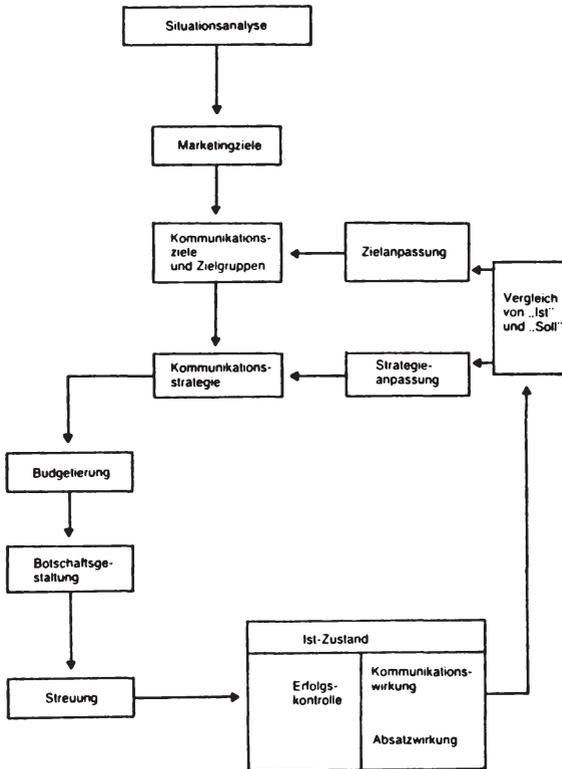


Abb. 7: Entscheidungen im Regelkreis der Marktkommunikation

(Quelle: Meffert, H., Marketing, a.a.O., S.449)

munikation für sich betrachtet bereits als ein standardisierter Prozeß bezeichnet werden, der in idealer Weise den Ablauf der Werbeplanung skizziert.

Den Ausgangspunkt der Werbeplanung markiert eine umfassende Situationsanalyse. Sie zielt darauf ab, die internen Stärken und Schwächen des Unternehmens zu identifizieren sowie die externen Chancen und Risiken in den Märkten abzuschätzen.¹ Um dieser Aufgabe gerecht zu wer-

¹ Vgl. Brooke, M.Z., van Beusekom, M., a.a.O., S. 147 ff.; Roth, R.F., a.a.O., S. 11 ff..

den, sind die planungsrelevanten Informationen systematisch zu sammeln und interpretationsfähig aufzubereiten.¹ Das zentrale Problem auf internationaler Ebene, das vor allem die Primärforschung, aber auch die Sekundärforschung berührt, ist die Vergleichbarkeit der Informationen aus verschiedenen Ländern.² Die Standardisierung der Informationsbasis für die Werbeplanung knüpft deshalb an den Erhebungsmethoden (z.B. Befragung, Experiment) und Auswertungsverfahren (ein- oder mehrdimensionale Skalierungsverfahren) der Daten an.³ Ihre Vereinheitlichung trägt ganz entscheidend zu einer Fundierung und Verbesserung der Entscheidungsfindung für die weiteren Planungsaktivitäten im Regelkreis der Kommunikation bei.

Die Situationsanalyse stellt gleichermaßen Grundlage und Voraussetzung für die Formulierung der Werbeziele und die Definition der anzusprechenden Zielgruppe dar. Den Werbezielen kommt im Rahmen der Werbeplanung insofern eine Schlüsselstellung zu, als sie die nachfolgenden Entscheidungstatbestände (z.B. Zielgruppenauswahl, Budgetierung, Mediaplanung) in grundlegender Weise determinieren.⁴ In Anbetracht der unterschiedlichen Schwierigkeit bei der Operationalisierung und Messung werden gemeinhin ökonomische und psychographische Werbeziele unterschieden.⁵ Für ein Automobilunternehmen stellt sich im Hinblick auf Standardisierungsüberlegungen die

1 Vgl. Meffert, H., Althans, J., a.a.O., S. 36.

2 Vgl. z.B. Douglas, S.P., Craig, C.S., a.a.O., S. 18 f..

3 Vgl. Holzmüller, H., Konsumentenforschung, a.a.O., S. 46 ff..

4 Vgl. Steffens, S., a.a.O., S. 56.

5 Vgl. zu Werbezielen im internationalen Marketing Meffert, H., Internationale Marktkommunikation, Teil II, a.a.O., S. 130.

Frage, ob solche Zielsetzungen wie etwa die Erhöhung der Modelloyalität oder die Erreichung eines bestimmten Bekanntheitsgrades länderübergreifend einheitlich festgesetzt werden können.¹

In enger Beziehung zu den Werbezielen steht die Auswahl der anzusprechenden Zielgruppen, die nach demographischen und/oder psychographischen Kriterien abgegrenzt werden können.² Das Standardisierungsproblem für einen Automobilhersteller besteht darin, ob international dieselbe Zielgruppe definiert werden kann oder länder-spezifisch unterschiedliche Segmentierungskriterien zugrunde zu legen sind.³ Dabei zeichnen sich psychographische Merkmale gegenüber demographischen Kriterien durch eine größere Verhaltensrelevanz, aber schwierigere Erfassbarkeit aus. So verlangt die Erfassung psychographischer Konstrukte wie Images, Produkterwartungen usw. in aller Regel kostspielige Primärerhebungen in den Ländern, die zudem noch möglichst vergleichbare Ergebnisse liefern müssen.⁴ Hieran werden die starken Verflechtungen der einzelnen Entscheidungstatbestände im Regelkreis der Kommunikation besonders deutlich.

Für die Standardisierung der Zielgruppenkonzepte ist es von entscheidender Bedeutung, ob international sog. "cross-cultural-groups" identifiziert werden können, die sich länderübergreifend durch einen gemeinsamen

1 Vgl. zu Zielsetzungen im Automobilmarketing Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 719.

2 Vgl. Douglas, S.P., Urban, C.D., Life Style Analysis to Profile Women in International Markets, in: JoM, Vol. 41, 1977, No.4, S. 46 ff.; Boote, A.S., Psychographic Segmentation in Europe, in: JoAR, Vol. 22, 1982/83, No.6, S. 19 ff..

3 So wäre im Falle des Golf II zu überprüfen, ob die charakteristischen Merkmale eines deutschen Golf II-Käufers (selbstbewußt, sportlich, fortschrittlich, statusneutral) auch in anderen Märkten zutreffen. Vgl. hierzu Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 699.

4 Vgl. Meffert, H., Althans, J., a.a.O., S. 62 f..

Lebensstil auszeichnen.¹ Demgegenüber erscheint eine Differenzierung der Zielgruppenkonzepte angebracht, wenn in verschiedenen Ländern mit dem gleichen Produkt unterschiedliche Zielgruppen angesprochen werden sollen.²

Die inhaltliche Umsetzung der Werbeziele erfolgt in Form der Werbebotschaft, die sich aus textlichen, visuellen und/oder akustischen Gestaltungselementen zusammensetzt.³ Neben der relativen Ähnlichkeit der Zielgruppen müssen die Produktvorstellungen der Konsumenten und das Nutzenversprechen des Produktes in den Ländern ähnlich sein, um eine Werbebotschaft erfolgreich international übertragen zu können. Gleichwohl gestaltet sich die Standardisierung der Werbebotschaft aus zwei Gründen recht problematisch. Zum einen stellt die Ableitung einer Werbebotschaft aus den Werbezielen eine höchst kreative Aufgabe dar, die entscheidend von der Qualifikation und den Erfahrungen der Ausführenden abhängt.⁴ Kreativität und Standardisierung stehen jedoch in aller Regel konfliktär zueinander.⁵

Zum anderen wird gerade die Botschaftsgestaltung wie kaum ein anderer Entscheidungstatbestand von nationalen Besonderheiten beeinflusst. Dieses läßt sich allein daran ablesen, daß sich Werbung der Sprache derer bedie-

1 Vgl. Meffert, H., Marketing im Spannungsfeld, a.a.O., S. 695.

2 Als Beispiel aus der Automobilindustrie können Geländewagen angeführt werden. In unwegsamen Ländern wie z.B. Australien oder Südamerika verlangen die topographischen und infrastrukturellen Gegebenheiten ein geländegängiges Fahrzeug als Fortbewegungsmittel, während diese Wagen in Europa und USA als Freizeitfahrzeug und Ausdruck eines bestimmten Lebensstils dient.

3 Vgl. Tietz, B., Zentes, J., Die Werbung der Unternehmung, Reinbek 1980, S. 213.

4 Vgl. Killough, J., Grenzüberschreitende Werbung: Barrieren und Chancen, in: HM, 1983, Nr.1, S. 63 ff.; Roth, R.F., a.a.O., S. 289 ff..

5 Vgl. Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., a.a.O., S. 291 ff..

nen muß, an die sie gerichtet ist. Man kann deshalb davon ausgehen, daß bildliche Elemente der Botschaft eher übertragen werden können als textliche Gestaltungselemente.¹ Eine einfache Übersetzung verfälscht häufig die Aussage und vermindert oder verfehlt die angestrebte Wirkung.² Zudem birgt die Standardisierung der Werbebotschaft die Gefahr der Aussagenbanalisierung in sich. Mit dem erklärten Ziel, eine Kampagne international einsetzbar zu machen, werden relevante Produktversprechen in der Werbebotschaft vernachlässigt. Die Suche nach einem "gemeinsamen internationalen Nenner" kann dazu führen, daß die Werbeaussage zu einer Leerformel degeneriert.³

Starke Interdependenzen weisen die Entscheidungen über die Festlegung des Werbebudgets, die Auswahl der Werbeträger (Basis- und Zusatzmedium) sowie die Allokation des Budgets auf die Medien nach zeitlichen, sachlichen und geographischen Aspekten auf.

Die Entscheidung über die Höhe und Streuung eines Werbudgets ist streng genommen simultan zu treffen, da

-
- 1 Ein Beispiel für eine vollständige Standardisierung der Werbemittel liefert der international über Satellit ausgestrahlte TV-Spot für den Ford Sierra XR 4 i. Vgl. Tostmann, Th., Möglichkeiten und Grenzen internationaler Werbekampagnen. Stauts und Zukunftsperspektiven, in: Zukunftsorientiertes Marketing für Theorie und Praxis, Festschrift zum 60. Geburtstag von Paul W. Meyer, Hrsg.: Hermanns, A., Meyer, A., Berlin 1984, S. 220 f. (im folgenden zitiert als Tostmann, Th., Werbekampagnen).
 - 2 Vgl. vertiefend zur Textadaption Grüber, U., Think "global". Wenn Sie eine Werbebotschaft in ein anderes Land und dessen Sprache übertragen wollen, in: MJ, 1985, Nr.6, S. 574 ff..
 - 3 Vgl. Tostmann, Th., Werbekampagnen, a.a.O., S. 227; o.V., Was jeder versteht muß noch lange nicht bei jedem ankommen, in: w & v, 1984, Nr. 47, S. 28 ff..

jedes Werbebudget theoretisch mit einem exakt definierten Spektrum werblicher Maßnahmen korrespondiert.¹ Faktisch ist die Streuplanung jedoch als Folgeentscheidung der Budgetbestimmung aufzufassen. Die Mediaselektion erfolgt auf der Basis eines gegebenen streufähigen Etats, dessen Wirkung im Rahmen der Streuplanung maximiert werden soll.²

Bei der Werbebudgetierung steht eine Automobilunternehmung vor dem zentralen Problem, ob die Entscheidungsfindung über die Höhe und ländermäßige Verteilung der Werbeaufwendungen international vereinheitlicht werden kann.³ Länderspezifisch divergierende Entscheidungsprozesse und Budgetierungsmethoden leisten nämlich stark einer internationalen Prozeßvarietät Vorschub, welche die durch Budgets bezweckte Planung, Koordination und Kontrolle werblicher Maßnahmen zwischen Zentrale und Auslandsgesellschaften zeitlich ausdehnt, erheblich erschwert oder gar gänzlich unterbinden kann.

Unter dem Oberbegriff der Mediaselektion werden die Einzelentscheidungen über die Wahl des Basis- und Zusatzmediums sowie über die Streuplanung subsumiert.⁴

-
- 1 Vgl. Hammann, P., Werbebudgetplanung, in: Werbung. Theorie und Praxis werblicher Beeinflussung, Hrsg.: Kaiser, A., München 1980, S. 152 ff..
 - 2 Die wenigen in der Literatur diskutierten Ansätze zur simultanen Entscheidung über Umfang und Streuung von Etats haben so gut wie keine empirische Relevanz gefunden. Vgl. hierzu Zentes, J., Die Werbeentscheidungen und die Werbeoptimierungsmodelle, in: Die Werbung, Handbuch der Kommunikations- und Werbewirtschaft, Bd.3, Die Kommunikations- und Werbepolitik, Hrsg.: Tietz, B., Landsberg 1982, S. 2237; Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 472; Schmalen, H., Kommunikationspolitik, Stuttgart usw. 1985, S. 154 ff..
 - 3 Vgl. Lake, J., Setting the company advertising budget using a sequential approach, in: AaM, Vol. 16, 1979, S. 47 ff.; Meffert, H., Althans, J., a.a.O., S. 145 ff.
 - 4 Vgl. Meffert, H., Althans, J., a.a.O., S. 141.

Die Standardisierung berührt hier die Frage nach einer international einheitlich ausgestalteten Mediastrategie (z.B. Zeitschriften als Basis- und TV als Zusatzmedium). Die Standardisierungsmöglichkeiten hängen zum einen davon ab, ob der Mediaselektionsentscheidung länderübergreifend die gleichen Kriterien zugrunde gelegt werden können, da unterschiedliche Selektionskriterien bereits national differenzierte Mediastrategien zur Folge haben. Darüber hinaus kann die Realisierung einer standardisierten Mediastrategie auch an der Heterogenität der internationalen Medienlandschaft scheitern, die häufig nicht einmal die Auswahl eines einheitlichen Basismediums zuläßt.² Schließlich mangelt es insbesondere in den Werbemärkten der Entwicklungs- und Schwellenländer an zuverlässigen und vergleichbaren Informationen für die Mediaplanung.³

Der Regelkreis der Kommunikation schließt sich mit der Werbeerfolgskontrolle, die Aufschluß über die Wirksamkeit der eingesetzten Kommunikationsinstrumente und damit über das Ausmaß der Zielerreichung erbringen soll. Analog zur Informationsgewinnung knüpfen auch hier die Standardisierungsüberlegungen daran an, ob die Verfahren

1 Als Selektionskriterien gelten gemeinhin Reichweite, Nutzerschaft, Kosten, Wirtschaftlichkeit und Image der Medien. Vgl. zum internationalen Bereich Steffens, S., a.a.O., S. 164 ff.; Berekoven, L., Internationales Marketing, a.a.O., S. 168 ff.; sowie allgemein Freter, H.W., Mediaselektion. Informationsgewinnung und Entscheidungsmodelle für die Werbeträgerauswahl, Bd.4 der Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing, Hrsg.: Meffert, H., Wiesbaden 1974, S. 129 ff..

2 Vgl. Gundermann, K., Medien-Europa ist bunt wie ein Flickenteppich, in: ZV + ZV, 1985, Nr. 22, S. 1 ff..

3 Vgl. Berekoven, L., Internationales Marketing, a.a.O., S. 170.

der Werbewirkungsmessung und die Wirkungskriterien - etwa die Messung der Werbewirkung an ökonomischen oder psychographischen Zielgrößen - international vereinheitlicht werden können.¹ Nur im Falle einer standardisierten Werbeerfolgskontrolle können letztlich länderübergreifend vergleichbare Ergebnisse über die Wirksamkeit von Werbekampagnen generiert werden. Solche Feedback-Informationen schaffen mehr Klarheit und Sicherheit darüber, in welchem Maße internationale Werbekampagnen stärker standardisiert oder differenziert ausgestaltet werden können.²

Die Auseinandersetzung mit den einzelnen Planungsaktivitäten im Regelkreis der Kommunikation verdeutlicht zum einen den unterschiedlichen Charakter der werblichen Entscheidungstatbestände und deren Interdependenzen. Zum anderen präzisiert diese Diskussion auch die verschiedenen Dimensionen des Standardisierungsbegriffes.³ Er umfaßt zum einen den instrumentalen Aspekt der internationalen Werbung, der sich auf konkret-inhaltliche Resultate einer Planungsaktivität bezieht. Zum anderen erstreckt sich der Standardisierungsbegriff

1 Vgl. Meffert, H., Internationale Marktkommunikation, Teil II, a.a.O., S. 131.

2 Vgl. zu einem Praxisbeispiel aus der Automobilindustrie Colvin, M., Heeler, R., Thorpe, J., Developing international Advertising Strategy, in: JoM, Vol. 44, Fall 1980, S. 73 ff..

3 Vgl. zu dieser Einteilung Althans, J., a.a.O., S. 19 f.; Meffert, H., Althans, J., a.a.O., S. 194 f.; Meffert, H., Internationale Marktkommunikation, a.a.O., S. 130 ff..

auf die prozessualen Aspekte, die nicht die Übertragbarkeit der Inhalte, sondern der dahinterstehenden intellektuellen Prozesse, mit denen ein Problem analysiert und gelöst wird, zum Gegenstand haben. Mithin setzt sich jeder Entscheidungsstatbestand der internationalen Kommunikation aus einer prozessualen und inhaltlichen Komponente zusammen, wobei eine umfassende Standardisierung werblicher Inhalte vor allem aufgrund der divergierenden situativen Rahmenbedingungen in den Märkten weitaus schwieriger zu realisieren ist als eine prozessuale Vereinheitlichung.¹

Darüber hinaus machen die obigen Ausführungen auch deutlich, daß jede einzelne Planungsaktivität im Regelkreis der Marktkommunikation in einen eigenständigen Teilprozeß zerlegt werden kann. So ist beispielsweise der Entscheidungsstatbestand der Situationsanalyse in den Prozeß der internationalen Marktforschung eingebettet, der sich aus den einzelnen Phasen der Entwicklung des Forschungsdesigns, der Datensammlung, der Datenauswertung und Berichterstellung zusammensetzt.²

Vor diesem Hintergrund wird verständlich, daß der Regelkreis der Marktkommunikation einen Primärprozeß darstellt, der sich in eine Reihe von aktivitätsbezogenen Sekundärprozessen untergliedern läßt. Folglich ist die internationale Werbeplanung und damit auch die Budgetierung als mehrfache Verkettung von interdependen-

1 Vgl. S. 10 ff. dieser Arbeit.

2 Vgl. vertiefend zum Prozeß der internationalen Marktforschung Meffert H., Althans, J., a.a.O., S. 37 ff.; Douglas, S.P., Craig, C.S., a.a.O., S. 26 ff..

ten Teilprozessen zu interpretieren, unter denen dem Werbebudgetierungsprozeß eine zentrale Bedeutung zukommt.¹ Im folgenden sollen daher die einzelnen Teilphasen des Werbebudgetierungsprozesses anhand der oben angeführten Anforderungskriterien im Hinblick auf eine Standardisierbarkeit eingehend überprüft werden.

1.22 Detailphasen des Werbebudgetierungsprozesses

Wenngleich die Werbebudgetierungsprozesse je nach betrachtetem Automobilunternehmen gewissen Schwerpunktverschiebungen unterliegen und damit unternehmensindividuell ausgestaltet sein dürften, sind hiervor unbeschadet bestimmte allgemeingültige Merkmale und Aufgaben des Budgetierungsprozesses erkennbar. Dies gilt sowohl für die Aufgliederung des gesamten Werbebudgetierungsprozesses in dessen Einzelphasen als auch für die Art, den Umfang und Zeitpunkt der Einbindung verschiedener Managementebenen im Unternehmen.²

Zieht man die unterschiedlichen Aktivitäten, die mit der Planung und Verteilung der finanziellen Ressourcen für werbliche Zwecke verbunden sind, als Abgrenzungskriterium heran, läßt sich der gesamte Budgetierungs-

1 Zur Verkettung von Primär- und Sekundärprozessen vgl. Hahn, D., Entscheidungsprozeß und Fallmethode, in: Entscheidungsfälle aus der Unternehmenspraxis, Hrsg.: Allewell, K., Bleicher, K., Hahn, D., 1. Bd., Wiesbaden 1971, S. 19 ff.; Scheuch, F., Investitionsgütermarketing, Opladen 1975, S. 24 ff..

2 Vgl. Ziener, M., a.a.O., S. 112.

prozeß in die Detailphasen der Budgeterstellung, der Budgetabstimmung und -genehmigung sowie der Budgetkontrolle zerlegen.¹

1.221 Phase der Budgeterstellung

In der Phase der Budgeterstellung werden die Informationsgrundlagen für die Budgetplanung geschaffen und die vorläufigen Werbebudgets festgesetzt.² Die große Bedeutung der Informationsgewinnung als Vorstufe zur Budgetfestlegung ist in diesem Zusammenhang unbestritten.³ Sie schafft die Voraussetzung für die Bestimmung von ziel- und situationsgerechten Werbeetats.

Als Gegenstand der operativen Maßnahmenplanung umfaßt die Werbebudgetierung einen kurzfristigen Zeithorizont.⁴ Übereinstimmend belegen zahlreiche empirische Befunde, daß Werbebudgets in nahezu allen Branchen und Ländern für einen Zeitraum von 12 Monaten parallel zum Geschäftsjahr der externen Rechnungslegung erstellt

1 In der Literatur werden verschiedenartige Phasenkonzepte der Budgetierung diskutiert, von denen das obige in international tätigen Unternehmungen eine besondere empirische Relevanz erlangt hat. Vgl. hierzu Brooke, M.Z., van Beusekom, a.a.O., S. 133 ff.; Pausenberger, E., Giesel, Fr., Volkmann, B., a.a.O., S. 29 ff.; Roth, R.F., a.a.O., S. 117 ff.; Horvath, P. et al., a.a.O., S. 138; sowie allgemein Bamberger, I., a.a.O., S. 96 ff.; Grimmer, H., a.a.O., S. 103 ff.; Grochla, E., Betriebliche Planung und Informationssysteme, Hamburg 1975, S. 32 ff..

2 Vgl. Pausenberger, E., Giesel, Fr., Volkmann, B., a.a.O., S. 30; Roth, R.F., a.a.O., S. 132 f..

3 Vgl. z.B. Meffert, H., Althans, J., a.a.O., S. 124.

4 Vgl. Brooke, M.Z., van Beusekom, M., a.a.O., S. 155 f.; Ziener, M., a.a.O., S. 104.

werden.¹ Allein diese Kurzfristigkeit und Regelmäßigkeit begründen den repetiven Charakter der Aktivitäten zur Informationsbeschaffung.

Darüber hinaus erfordert und ermöglicht der überschaubare Zeithorizont die Planung der Werbebudgets auf einer detaillierten und präzisen Informationsbasis.² Für die internationale Werbebudgetierung sind zumindest folgende Punkte von Interesse:³

- angestrebte Ziele
(z.B. Neuzulassungen, Image)
- Aktivitätsniveau der übrigen Marketinginstrumente
(z.B. Dichte des Vertriebsnetzes, Servicequalität, Preisniveau)
- Volumen und Struktur der Auslandsmärkte
(z.B. Pkw-Bestand, verkehrstechnische Infrastruktur)
- Volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen
(z.B. Zinsniveau, Kaufkraft, Arbeitslosenquote)
- nationale Mediaszene
(z.B. Art, Verfügbarkeit, Kosten der Medien, Qualität der Werbeagenturen)

1 Vgl. Brandt, W.K., Hulbert, J.M., Richers, R., Pitfalls in Planning for Multinational Operations, in: LRP, Vol. 18, Dec. 1980, S. 24; Leksell, L., Headquarter Subsidiary Relationships in Multinational Corporations, Diss. Stockholm School of Economics, Stockholm 1981; Horvath, P. et al., a.a.O., S. 144.

2 Vgl. z.B. Brooke, M.Z., van Beusekom, M., a.a.O., S. 255 f..

3 Die einzelnen Punkte dienen lediglich zur Skizzierung, nicht zur vollständigen Beschreibung des Informationsbedarfs für die Werbeplanung. Vgl. vertiefend hierzu Channon, D.F., Jalland, M., a.a.O., S. 70 ff.; Stefens, S., a.a.O., S. 55 ff.; Douglas, S.P., Craig, C.S., a.a.O., S. 31 ff..

- Käufer
(z.B. Anzahl und Alter der Führerscheinbesitzer,
Wiederkaufverhalten, Produktnutzung)
- Wettbewerber
(z.B. Anzahl, Stärke, Werbeaufwendungen)

Das Ausmaß des Informationsbedarfs und die Relevanz einzelner Planungsdaten wird freilich auch von der eingesetzten Budgetierungstechnik beeinflusst. Diesbezüglich können Unternehmungen auf eine Reihe von Methoden zurückgreifen, die von einfachen heuristischen Prinzipien (z.B. Werbeaufwand je Pkw) bis hin zu komplexen Ansätzen reichen.¹ Werden etwa die Werbebudgets als Prozent vom geplanten Umsatz oder als Absolutbetrag je Pkw festgesetzt, ist letztlich bloß der mengen- oder wertmäßige Umsatz der kommenden Periode planungsrelevant. Bei der wettbewerbsorientierten Methode gewinnen die Werbeaufwendungen der Konkurrenz an Bedeutung. Eine integrierte, ziel- und situationsadäquate Planung von Werbebudgets erfordert jedoch umfassende, international vergleichbare Planungsdaten, die über eine Standardisierung der Informationsgrundlagen und damit einhergehend über die Verwendung einer einheitlichen Budgetierungstechnik gewährleistet werden können.²

1 Vgl. z.B. Meffert, H., Freter, H., Entscheidungsmodelle der Werbebudgetierung, in: WISU, 1974, S. 216 ff.; Blasko, V.J., Patti, Ch.H., The Advertising Budgeting Practices of Industrial Marketers, in: JOM, Vol. 48, 1984, No.4, S. 104 ff.; Rabino, S., Is Advertising Budget Planning Changing?, in: IJoA, Vol. 3, 1984, S. 149 ff..

2 Vgl. zur Vereinheitlichung der Budgetierungstechnik Kapitel C. dieser Arbeit.

Dieses gilt umso mehr, als die lokalen bzw. regionalen Planungsdaten in aller Regel von den Tochtergesellschaften erhoben werden. Zum einen begründet der operative Charakter der Informationsbeschaffung die weitgehende Delegation dieser Aktivitäten an die Ländergesellschaften, während richtungsweisende Entscheidungen über die Ziele und Strategien im wesentlichen der Unternehmensleitung vorbehalten sind.¹ Zum anderen ist der Informationsbedarf sehr speziell auf die jeweiligen Gegebenheiten der Auslandsmärkte zugeschnitten, so daß eine Datensammlung vor Ort auf jeden Fall zweckmäßiger ist als die Beschaffung internationaler Daten durch die Zentrale.

Mit Blick auf die aufgabenbezogenen Voraussetzungen einer prozessualen Standardisierung ist zu konstatieren, daß die einzelnen Aktivitäten, die in der Phase der Budgeterstellung anfallen, eindeutig präzisierbar sind. Dies betrifft sowohl die Informationen, die von den Ländergesellschaften bereitzustellen sind (z.B. Neuzulassungsentwicklung, Werbeaufwendungen), als auch die Methode, mit der die Informationen gewonnen werden können (Sekundär- oder Primärerhebung). Darüber hinaus bereitet es keine Schwierigkeiten, klare Zeitpunkte vorzugeben, bis zu denen die Auslandsgesellschaften die Planungsdaten erfaßt und die vorläufigen Budgetanträge formuliert haben müssen. Diese klare Regelung

¹ Vgl. Wills, J.R., Ryans, J.K., a.a.O., S. 577 ff.; Vancil, R.F., Strategy Formulation in Complex Organisations, in: SMR, Vol. 16, Winter 1976, S. 7 ff.; Prahalad, C.K., Doz, Y.L., An Approach to Strategic Control in MNCs, in: SMR, Vol. 21, Summer 1981, S. 5 ff.; Doz, Y.L., Prahalad, C.K., Headquarter Influence and Strategic Control in MNCs, in: SMR, Vol. 21, Fall 1981, S. 15 ff..

und Systematisierung führt gleichzeitig zu einer leichten Beobachtbarkeit der Aktivitäten, indem die Ergebnisse der Informationsbeschaffung und die Höhe der Werbeaufwendungen in z.T. sehr detaillierten Budgetanträgen schriftlich niedergelegt und begründet werden.¹

Es bleibt somit festzuhalten, daß die Aktivitäten innerhalb der Phase der Budgeterstellung den aufgabenbezogenen Anforderungskriterien der Repetitivität, Beobachtbarkeit und Präzisierbarkeit hinreichend gerecht werden und somit einer umfassenden Standardisierung zugänglich sind. Insofern überrascht es wenig, daß eine Vielzahl international tätiger Unternehmungen weitgehend standardisierte Planungssysteme realisiert hat.²

1.222 Phase der Budgetabstimmung und -genehmigung

Im Mittelpunkt dieser Phase stehen die Aufgaben, die vorläufigen Budgetanträge im Hinblick auf übergeordnete Zielsetzungen, Produkt- und/oder Länderprioritäten sowie finanzielle Restriktionen aufeinander abzustimmen und nach eventuellen Budgetanpassungen die endgültigen Etats zu genehmigen.³ Für die Überprüfung der aufgabenabhängigen Standardisierbarkeit ist dabei von

1 Vgl. hierzu z.B. die Ergebnisse von Hulbert, J.M., Brand, W.K., *Managing the Multinational Subsidiary*, New York 1980, S. 48 ff..

2 Vgl. Brooke, M.Z., van Beusekom, M., a.a.O., S. 212; Hulbert, J.M., Brand, W.K., a.a.O., S. 126; Leksell, L., a.a.O., S. 173.

3 Vgl. Pausenberger, E., Giesel, Fr., Volkmann, B., a.a.O., S. 31; Berekoven, L., *Internationales Marketing*, a.a.O., S. 172.

besonderem Interesse, in welcher Art und Weise die verschiedenen Managementebenen (lokales oder zentrales Management) am Budgetierungsprozeß beteiligt sind. Diese Aufgabenverteilung wird maßgeblich von der hierarchischen Ableitungsrichtung der Planung determiniert, die in den unterschiedlichen Ansätzen der bottom-up, top-down- sowie down-up-Planung zum Ausdruck kommt.¹

Im Rahmen der bottom-up-Planung setzen die Ländergesellschaften ihre Werbebudgets auf der Basis der nationalen Planungsdaten weitgehend selbständig fest. Die eigentlichen Abstimmungsaktivitäten (z.B. produktbezogene Budgetumschichtungen, Überprüfung der Finanzierbarkeit) vollziehen sich in jedem Land und münden in den Budgetanträgen der Auslandsgesellschaften. Die Budgetempfehlungen werden der Muttergesellschaft zur Kenntnisnahme unterbreitet, ohne daß die Zentrale selbst planerisch aktiv wird. Aus diesen Freiheitsgraden der Ländergesellschaften bezüglich der Budgetplanung kann jedoch nicht auf eine so weitreichende Autonomie geschlossen werden, die eine endgültige Entscheidung über die Budgethöhen und deren Genehmigung auf nationaler Ebene umschließt. Aufgrund der Inanspruchnahme finanzieller Ressourcen der Muttergesellschaft und der vielfältigen Interdependenzen zwischen den Unternehmensbereichen, die nur aus übergeordneter, internationaler Perspektive erkennbar sind, behält sich die Unternehmensleitung in aller Regel ein Mitspracherecht oder gegebenenfalls die endgültige Autorisierung der Werbebudgets und die Freigabe der finanziellen Mittel an die Tochtergesellschaften vor.²

1 Vgl. hierzu und zum folgenden Brooke, M.Z., van Beusekom, M., a.a.O., S. 140 ff.; Wild, J., a.a.O., S. 188 f.; Ziener, M., a.a.O., S. 112 ff.; Horvath, P. et al., a.a.O., S. 147.

2 Vgl. Wills, J.R., Ryans, J.K., a.a.O., S. 577 ff.; Hedlung, G., *Autonomy*, a.a.O., S. 27 ff..

Im entgegengesetzten Fall der top-down-Planung sind alle Planungs-, Koordinations- und Genehmigungsaktivitäten in der Unternehmenszentrale angesiedelt. Sie entwickelt nicht nur aus den eigenen Zielvorstellungen und unter Verwendung der von den Tochtergesellschaften erhobenen Daten ein internationales Gesamtwerbebudget, sondern zeichnet auch für dessen Verteilung auf die nationalen Produktmärkte verantwortlich. Die Ländergesellschaften fungieren lediglich als ausführendes Organ der Unternehmensspitze.

Die Synthese beider Vorgehensweisen institutionalisiert einen Abstimmungsprozeß, der sich zwischen dem Stammhaus und den Tochtergesellschaften vollzieht. Einerseits plant die Muttergesellschaft unter dem Aspekt übergeordneter Zielsetzungen und Koordinationserfordernissen sowie globaler Ressourcenallokation einen internationalen Werbeetat, der gegebenenfalls auf Länder- und/oder Produktebene heruntergebrochen wird. Andererseits erstellen die einzelnen Auslandsniederlassungen für ihren Absatzbereich eigenständig Länderbudgets unter Beachtung länderspezifischer Besonderheiten und ihrer lokalen Marktkenntnis. In zahlreichen Vor- und Rückläufen zwischen Zentrale und Auslandsgesellschaften werden dann die unterschiedlichen Budgetvorschläge harmonisiert, koordiniert und endgültig genehmigt.

Die Ausführungen machen deutlich, daß die Art des gewählten Planungsverfahrens lediglich eine Differenzierung des Abstimmungsprozesses hinsichtlich der Unternehmensebene bewirkt, auf der oder zwischen denen die Aktivitäten anfallen. Das Erfordernis nach einer Koordination und Genehmigung bleibt von der Ableitungsrichtung der Planung unberührt. Am Ende der Abstimmungs-

phase steht ein nach Ländern und Produkten aufgegliedertes System von Werbebudgets, von dem angenommen wird, daß es unter den erkennbaren Möglichkeiten die größte Zielwirkung besitzt.¹

Für die Überprüfung der Standardisierungsvoraussetzungen ist zu schlußfolgern, daß die budgetbezogenen Abstimmungs- und Genehmigungsaufgaben ohne jeden Zweifel repetiver Art sind. Sie sind mindestens einmal, häufig sogar mehrmals innerhalb einer Budgetierungsperiode zu bewältigen. Ebenso kann das Kriterium der Beobachtbarkeit als erfüllt bezeichnet werden, denn die einzelnen Aktivitäten vollziehen sich nicht intuitiv, sondern liegen in Form der endgültigen Werbebudgets in schriftlicher Form vor und sind zudem entsprechend des gewählten Planungsverfahrens klar strukturiert.

Dagegen ist die Präzisierbarkeit der Abstimmungs- und Genehmigungsaktivitäten in Frage zu stellen. Dieses rührt zum einen daher, daß die Budgetkoordination, die letztlich die optimale Allokation knapper finanzieller Ressourcen auf die Funktionsbereiche zum Ziel hat, von vielfältigen Interdependenzen überlagert wird. Derartige Wechselwirkungen treten einmal in horizontaler Richtung auf, wobei die gleichgeordneten Werbebudgets der Auslandsgesellschaften aufeinander abzustimmen sind, um eine zieladäquate Höhe und Verteilung der finanziellen Werbeaufwendungen in den einzelnen Märkten zu erreichen.² Darüber hinaus sind in vertikaler Hin-

1 Vgl. Pausenberger, E., Giesel, Fr., Volkmann, B., a.a.O., S. 34.

2 Vgl. Channon, D.F., Jalland, M., a.a.O., S. 78 ff..

sicht die Werbebudgets in ein umfangreiches System von über- und untergeordneten Teilbudgets eingebettet, in denen das Werbebudget nur einen Posten im Kommunikationsbudget und dieses wiederum nur einen Bestandteil des Marketingbudgets darstellt.¹ Mithin sind bei den Abstimmungs- und Genehmigungsaktivitäten nicht nur innerhalb eines Funktionsbereiches (z.B. Werbung), sondern auch zwischen den Funktionsbereichen (z.B. Marketing, Produktion) starke Interdependenzen zu berücksichtigen. Hierdurch wird jedoch eine eindeutige Fixierung der Arbeitsschritte erschwert oder sogar nicht möglich.²

Zum anderen ist die mangelnde Präzisierung damit zu begründen, daß sich die Abstimmungs- und Genehmigungsaktivitäten häufig im Rahmen eines konflikträchtigen Aushandlungsprozesses abspielen, an dem verschiedene Personen oder Personengruppen mit stark divergierenden Zielvorstellungen und Verhaltensweisen teilnehmen.³ So werden die Ländergesellschaften, wenn sie als Budgetfordernde auftreten, beispielsweise bestrebt sein, ganz bewußt finanzielle Polster in ihren Werbebudgetanträgen zu schaffen, um angesichts der Kontrollfunktion von Budgets die Einhaltung der Vorgaben sicherzustellen. Demgegenüber liegt es im Interesse der Unternehmenszentrale als Koordinations- und Genehmigungsinstanz, die finanziellen Spielräume in den Länderetats zu begrenzen oder gänzlich zu vermeiden.⁴ Hieran wird deutlich, daß

1 Vgl. Pausenberger, E., Giesel, Fr., Volkmann, B., a.a.O., S. 32 f..

2 Vgl. Kreutzer, R., Prozeßstandardisierung, a.a.O., S. 16 f..

3 Vgl. Bamberger, I., a.a.O., S. 136 ff.; Grimmer, H., a.a.O., S. 32 ff.; Meffert, H., Althans, J., a.a.O., S. 145.

4 Vgl. vertiefend hierzu Bamberger, I., a.a.O., S. 136 ff.; Weidemann, P.W., a.a.O., S. 198 ff..

die am Budgetierungsprozeß Beteiligten nicht nur höchst unterschiedliche Ziele z.B. über die Budgethöhe verfolgen, sondern auch stark divergierende Vorstellungen über die Maßnahmen zur Durchsetzung der Ziele besitzen. Aus diesen Gründen wird das Anforderungskriterium der Präzisierbarkeit von den Abstimmungs- und Genehmigungsaktivitäten nur in geringem Maße erfüllt.

1.223 Phase der Budgetkontrolle

Angeichts der weltweit wachsenden Kommunikationsintensität stellt die Budgetkontrolle einen zentralen Bestandteil der Messung und Beurteilung der Leistungserfüllung eines international tätigen Unternehmens dar.¹ Aufgrund der Besonderheiten grenzüberschreitender Geschäftstätigkeit, die z.B. durch heterogene Umwelten, aber auch durch unterschiedliche Gesellschaftsgrößen und Systeme der Rechnungslegung induziert werden, setzt die Kontrolle der Auslandsgesellschaften durch die Unternehmenszentrale an den Ergebnissen, Maßnahmen und Prämissen an.²

In bezug auf die Werbebudgets erstreckt sich die Ergebniskontrolle der Muttergesellschaft gegenüber den Auslandseinheiten primär auf die Einhaltung der genehmigten Etats.³ Zu diesem Zweck werden gerade im Bereich der Werbung, deren Aufwendungen nicht immer direkt aus

1 Vgl. zur Kontrolle im internationalen Marketing Mefwert, H., Althans, J., a.a.O., S. 215 ff.; Berekoven, L., Internationales Marketing, a.a.O., S. 216 ff..

2 Vgl. Pausenberger, E., Giesel, Fr., Volkmann, B., a.a.O., S. 35; Grimmer, H., a.a.O., S. 149 ff.; Ziemer, M., a.a.O., S. 96 ff..

3 Vgl. Brooke, M.Z., Remmers, H.L., a.a.O., S. 115 f.; Welge, M., Management, a.a.O., S. 218.

den kurzfristig gesetzten Zielen abgeleitet werden können, Kennziffern ein Werbeaufwand je Pkw oder als Prozent vom Umsatz als finanzielle Kontrollgrößen eingesetzt und deren Einhaltung überprüft.¹ Die Ergebniskontrolle ist also sehr eng mit dem Entscheidungsbestand der Werbeerfolgskontrolle verknüpft, deren Ziel die Bestimmung des Wirkungsbeitrages der Werbung für die Erreichung ökonomischer oder kommunikativer Ziele ist.² Sofern auch dieser Problemkreis einen Bestandteil der Ergebniskontrolle darstellt, dient sie zugleich als Maßstab für die Leistungsfähigkeit der Ländergesellschaften im werblichen Bereich.³ Dies ist jedoch nur möglich und sinnvoll, wenn gesicherte Erkenntnisse über die Werbewirkung in den Absatzmärkten vorliegen, was angesichts der flankierenden Bedeutung der Werbung im Automobilmarkt erhebliche Schwierigkeiten mit sich bringt.⁴

Im Bewußtsein dieser Problematik werden die Ergebniskontrollen im werblichen Bereich häufig um sog. Verfahrenskontrollen ergänzt.⁵ In diesem Zusammenhang überprüft das Stammhaus die Maßnahmen ihrer Auslandsgesellschaften zur Zielerreichung anhand von Standards, die von den Länderniederlassungen eingehalten werden müssen.⁶ Derartige Rahmenvorgaben können etwa die Schaltung von Anzeigen in imagerächtigen Printmedien oder eine Mindestanzahl von Gross-Rating-Points vorsehen.⁷

1 Vgl. Berekoven, L., Internationales Marketing, a.a.O., S. 219 f..

2 Vgl. hierzu vertiefend Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 561 ff..

3 Vgl. Ziener, M., a.a.O., S. 101 ff..

4 Vgl. Jacob, H., Preisbildung und Preiswettbewerb in der Industrielandschaft, Köln usw. 1985, S. 96.

5 Vgl. Grimmer, H., a.a.O., S. 151.

6 Vgl. Cateora, P.R., a.a.O., S. 722 f..

7 Gross-Rating-Points ergeben sich als Produkt von Reichweite und Bruttokontaktanzahl. Vgl. vertiefend Surmanek, J., Media Planning, Chicago 1980, S. 12.

Den dritten Ansatzpunkt für eine Kontrolle der Ländergesellschaften bietet die Beurteilung der Annahmen, die der Planung der Werbebudgets zugrunde gelegt wurden.¹ Eine solche Prämissenkontrolle ist deshalb notwendig, weil eine adäquate Leistungsbeurteilung nur unter Berücksichtigung von unvorhergesehenen Veränderungen in den Planungsprämissen möglich ist.² Diesem Aspekt kommt in international tätigen Unternehmungen dadurch ein besonderes Gewicht zu, daß Wechselkursschwankungen, Inflationsraten oder Streiks die Aussagekraft von Kontrollgrößen erheblich verzerren können.

Exemplarisch kann an dieser Stelle der Streik in der bundesdeutschen Automobilindustrie im Juni 1984 angeführt werden, der starke Absatzrückgänge für die deutschen Hersteller und erhebliche Zuwächse insbesondere für die japanischen Anbieter mit sich brachte.³ Hieran läßt sich zum einen verdeutlichen, daß eine Veränderung der Planungsprämissen während der Budgetperiode unverzüglich in Budgetanpassungen umzusetzen sind. So werden die bundesdeutschen Anbieter höchstwahrscheinlich mit Modifikationen ihrer Werbebudgets des Jahres 1984 auf den Streik reagiert haben. Zum anderen veranschaulicht dieses Beispiel, daß die Prämissenkontrolle klärend dazu beitragen muß, ob mögliche Änderungen der Rahmenbedingungen für die Erreichung oder Nichterreichung der Budgetvorgaben ausschlaggebend waren. Aus Sicht einer japanischen Konzernzentrale wäre es deshalb

1 Vgl. Pausenberger, E., Giesel, Fr., Volkmann, B., a.a.O., S. 35.

2 Vgl. Brooke, M.Z., Remmers, H.L., a.a.O., S. 117 f..

3 Vgl. Peters, W., Der Wind weht kühler auf dem Auto-
markt, in: FAZ, 30.8.1984, S. 12.

völlig verfehlt gewesen, aus den streikbedingten Marktanteilsge-
innen ihrer deutschen Tochtergesellschaft auf eine besonders große Wirksamkeit der werblichen Maßnahmen zu schließen.

Neben der Beurteilung der Leistungserfüllung zielt die Kontrolle auch darauf ab, die Datenbasis für die nachfolgende Phase der Budgeterstellung zu schaffen. So lassen sich aus der Abweichungsanalyse von geplanten und realisierten Zielen nicht nur wesentliche Rückschlüsse auf die verursachenden Faktoren ziehen, sondern auch bedeutsame Erfahrungswerte für die Planung von Werbebudgets in der kommenden Periode ableiten.

Hieran zeigt sich die enge Verflechtung und zeitliche Überlagerung von budgetbezogenen Kontroll- und Planungsmaßnahmen. Analog zu den Aktivitäten der Budgetplanung stellt die Erfassung der relevanten Kontrolldaten und deren zeitgerechte Übermittlung eine unabdingbare und periodisch anfallende Aufgabe jeder Ländergesellschaft dar. Die Budgetkontrollen werden im allgemeinen quartalsweise, in manchen Fällen sogar im monatlichen Rhythmus durchgeführt und sind mit Sicherheit als repetitive Aktivität zu klassifizieren. Hinsichtlich der Präzisierbarkeit der in der Kontrollphase anstehenden Aktivitäten sind die gleichen Charakteristika wie für die Planungsaktivitäten festzustellen. Die Inhalte der Kontrollinformationen, die Vorgehensweise bei ihrer Erfassung sowie der Zeitpunkt ihrer Über-
sendung sind länderübergreifend einheitlich präzisier-

bar und durch die entsprechenden Berichte auch klar beobachtbar. Die Erkenntnis, daß Kontrollaktivitäten die aufgabenabhängigen Voraussetzungen für eine Standardisierung durchweg erfüllen, machen sich viele international tätige Unternehmungen dergestalt zunutze, daß sie das für Planungs- und Kontrollzwecke besonders wichtige Berichtswesen weltweit standardisiert haben.¹

1.3 Implikationen für die aufgabenabhängige Standardisierbarkeit der Werbebudgetierung

Führt man die Einzelergebnisse der phasenspezifischen Standardisierbarkeit des Werbebudgetierungsprozesses zum Zwecke einer abschließenden Gesamtbeurteilung zusammen, ergibt sich folgendes Bild.

Die Aufgabenmerkmale der Werbebudgetierung weisen in den Detailphasen der Budgeterstellung und -kontrolle prinzipiell günstige Voraussetzungen für eine Standardisierung auf. Die hierbei anfallenden Aktivitäten sind repetitiver Art, umfassend präzisierbar und weitgehend beobachtbar.

Dieses trifft mit Abstrichen auch auf die Abstimmungs- und Genehmigungsaktivitäten zu, die aufgrund der man-

¹ Vgl. Sorenson, R.Z., Wiechmann, U.E., a.a.O., S. 38 ff.; Meffert, H., Althans, J., a.a.O., S. 219 f.; Ziener, M., a.a.O., S. 119.

gelnden Präzisierung der Arbeitsschritte nur teilweise einer Standardisierung zugeführt werden können.

Insgesamt betrachtet können die aufgabenbezogenen Anforderungskriterien einer prozessualen Standardisierung als erfüllt gelten. Entsprechend der prädisponierenden Funktion der Aufgabenmerkmale ist es nunmehr zweckmäßig, die situativen Rahmenbedingungen der internationalen Werbebudgetierung im Automobilmarkt als zweite Komponente einer umfassenden Analyse der Standardisierungsvoraussetzungen näher zu beleuchten.

2. Situationsabhängige Voraussetzungen einer prozessualen Standardisierung der Werbebudgetierung im Automobilmarkt

Die Automobilindustrie ist traditionell durch eine starke Internationalisierung der Geschäftstätigkeit gekennzeichnet. Diese starke Internationalisierung wird seit Mitte der 70er Jahre von tiefgreifenden Veränderungen in der internationalen Wettbewerbsumwelt begleitet. Drei¹

¹ Vgl. hierzu Altshuler, A. et al., *The Future of the Automobile*, London/Sydney 1984, S. 11 ff.; Berg, H., *Automobilindustrie*, in: *Marktstruktur und Wettbewerb*, Hrsg.: Oberender, P., München 1984, S. 171 ff.; Black, A.P., *A Survey of Recent Developments in the World Automobile Industry: Some Causes and Consequences*, Discussion paper of the Wissenschaftszentrum Berlin, IIM/IP 84-35, Berlin 1984, S. 2 ff.; Olle, W., *Internationalisierungsstrategien in der deutschen Automobilindustrie*, FSA-Print 4/84, Berlin 1985, S. 1 ff..

dieser veränderten Rahmenbedingungen sind besonders hervorzustellen:

- Abflachen der Weltnachfrage nach Automobilen,
- Veränderung der Nachfragepräferenzen sowie
- Verschärfung der internationalen Konkurrenz.

Im Gefolge allgemeiner Wachstumsschwäche, Marktsättigungstendenzen in den Industrienationen und der Verlängerung der durchschnittlichen Lebensdauer von Pkw schwächt sich die Automobilnachfrage in den angestammten Absatzmärkten ab. Auch die neuen Wachstumsmärkte in den lateinamerikanischen und asiatischen Schwellenländern können nur in begrenztem Maße zu einer weiteren Expansion der Weltautomobilindustrie beitragen. Prognosen gehen von einer jährlichen Wachstumsrate der Weltautomobilnachfrage bis zum Ende dieses Jahrhunderts von 2 % bis 2,5 % aus.¹ Parallel zu dieser Abflachung der Wachstumspotentiale sind mit Beginn der 70er Jahre zumindest vorübergehend nachhaltige Verschiebungen in den Nachfragepräferenzen der Kunden zugunsten energiesparender Kleinwagen zu verzeichnen.²

Diese Entwicklung hat zu erheblichen Veränderungen in der internationalen Konkurrenzsituation im Automobilsektor geführt. Begünstigt durch die veränderten Nachfragestrukturen ist Japan innerhalb kurzer Zeit zu einer der führenden Nationen in der Fahrzeugindustrie zu Lasten der US-amerikanischen Automobilproduzenten aufgestiegen, während die westeuropäischen Hersteller ihren Weltmarktanteil weitgehend behaupten konnten (vgl. Abbildung 8).

1 Vgl. Altshuler, A. et al., a.a.O., S. 107 ff..

2 Vgl. Goebel, R., Die Anpassung des Pkw-Marketing an veränderte Markt- und Umweltbedingungen, Diss. Marburg 1979, S. 172 ff..

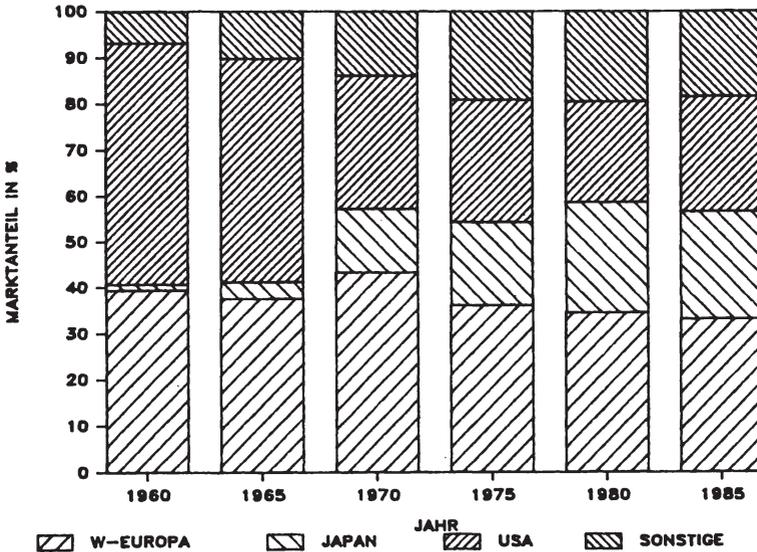


Abb.8 : Anteile ausgewählter Länder an der Weltautomobilproduktion von 1960 bis 1985

(Quelle: nach Angaben der Daimler-Benz AG (Hrsg.), Geschäftsbericht 1985, Stuttgart 1986, S. 130)

Hand in Hand mit dieser Verschärfung des internationalen Wettbewerbs geht eine wachsende Kommunikationsintensität in den Absatzmärkten. Die in Abbildung 9 dargestellte Entwicklung der preisbereinigten Werbeaufwendungen in den Automobilmärkten von Deutschland, USA, Frankreich und Belgien legen hierfür ein beredtes Zeugnis ab. Die Werbeausgaben sind seit den 70er Jahren in den Ländern erheblich angestiegen.

Angeichts dieser skizzierten Entwicklungen richtet sich eine der zentralen Fragestellungen auf die Bestimmung von Werbebudgets, die einerseits der wachsenden Globalisierung der Automobilindustrie gerecht wird, andererseits aber auch den jeweiligen Auslandsmarktgegebenheiten

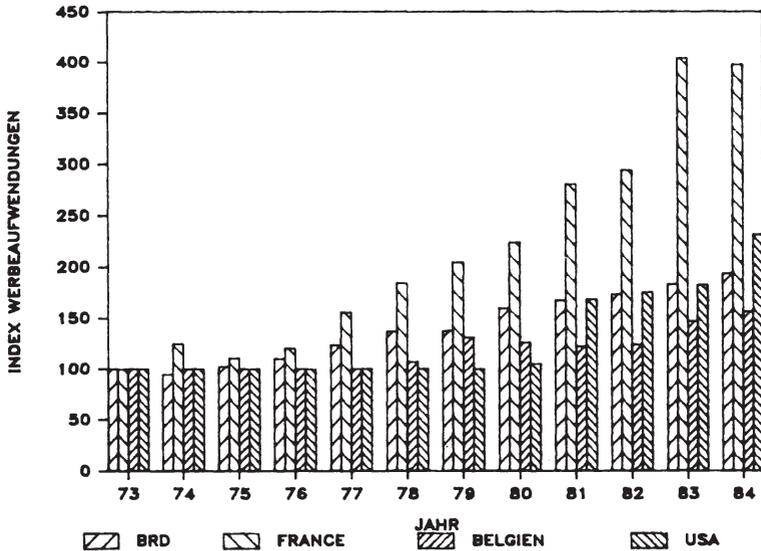


Abb. 9 : Entwicklung der Werbeaufwendungen im Pkw-Markt ausgewählter Länder (preisbereinigt, Indexwert)
(Quellen: Schmidt & Pohlmann, Secodip, AIS)

entspricht. Bei weltweit wachsender Kommunikationsintensität und steigenden Werbebudgets ist das Interesse an methodisch abgesicherten oder objektiven Bemessungsgrundlagen groß, anhand derer die zweckmäßige Budgethöhe festzulegen ist.

Dieses Bestreben ist zumindest für die bundesdeutsche Automobilindustrie in der Tendenz klar zu beobachten. Wie Abbildung 10 zeigt, befinden sich die subjektiven Methoden der Werbebudgetierung, die ausschließlich auf der Erfahrung des Managements beruhen, auf dem Rückzug (25 %).¹

¹ Die empirischen Ergebnisse entstammen einer im Sommer 1985 vom Institut für Marketing durchgeführten Studie. Befragt wurden die Marketing- und Werbeleiter von 19 in Deutschland tätigen Automobilunternehmen, wobei 12 auswertbare Antworten vorlagen.

Subjektive Methoden	<input type="checkbox"/>	25 %
Verhältnismethoden	<input type="checkbox"/>	50 %
Zielorientierte Methoden	<input type="checkbox"/>	58 %

(Mehrfachnennungen)

Abb. 10: Werbebudgetierungsmethoden in der deutschen Automobilindustrie

Die subjektiven Verfahren werden in der deutschen Automobilbranche nur noch in Verbindung mit anderen Methoden benutzt.¹ Dies ist auch der Grund für die relativ häufige Nennung von Verhältnismethoden (50 %), bei denen sich die Höhe der Werbeaufwendungen nach bestimmten Kennziffern - wie z.B. Werbeaufwand je Pkw oder Werbebudget als Prozent vom Umsatz - ergibt. Derartige Kennziffern dienen den in Deutschland tätigen Automobilfirmen in erster Linie als interne Kontrollgröße oder Obergrenze für einen Werbeetat. Die Mehrzahl der befragten Unternehmen (58 %) geht bei der Budgetplanung zielorientiert vor, wonach sich die Höhe eines Werbebudgets an den angestrebten Zielsetzungen ausrichtet.

¹ Vgl. zu dieser Systematik von Werbebudgetierungsmethoden vertiefend Kernebeck, H., Der Werbe-Etat. Bestimmung optimaler Budgethöhen, G+J Schriftenreihe, Hrsg.: Gruner + Jahr, Hamburg 1971, S. 21 ff.; Rüttschi, K.A., Entscheidungsregeln für Werbebudgets, in: DU, 32.Jg., 1978, Nr.2, S. 101 ff.; Jobber, D., Advertising Budgeting - How Industrial Goods Companies Decide, in: MD, 18.Jg., 1980, No.5, S. 276 ff.; Patti, Ch.H., Blasko, V.J., Budgeting Practises of big Advertisers, in: JoAR, Vol.21, 1981, No.6, S. 23 ff.

Gleichwohl gestaltet sich die prozessuale Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung unter methodischen Aspekten in Anbetracht der automobilspezifischen Besonderheiten naturgemäß schwieriger als etwa in Märkten für kurzlebige Konsumgüter. Aus der Vielzahl dieser im weiteren Verlauf der Arbeit zu diskutierenden Größen ist zunächst die Dominanz des Produktes gegenüber den anderen Marketinginstrumenten hervorzuheben. Trotz der auch im Branchenvergleich hohen Werbeaufwendungen der Automobilindustrie¹ kommt der Werbung meist nur eine flankierende Bedeutung im Marketingmix zu.² Zudem hat sich die Automobilindustrie mit langen Wiederkaufzyklen und der Notwendigkeit zur Sicherung der Markenloyalität auseinanderzusetzen. In diesem Bereich kann die Werbung neben dem Kundendienst eine wichtige Funktion übernehmen. Schließlich ist vor dem Hintergrund zunehmender Marktsättigungstendenzen die starke Reaktionsverbundenheit mit der Konkurrenz anzuführen, aus der die besondere Dynamik im Qualitäts- und Imagewettbewerb auf den internationalen Automobilmärkten resultiert.

Die weltweit tätigen Automobilunternehmen stehen somit vor dem Problem, die Planung von Werbebudgets stärker als bisher unter den Aspekt der internationalen Wettbewerbsverflechtungen zu stellen und ein ausgewogenes Gleichgewicht von globaler Standardisierung und lokaler Anpassung der Budgetplanung zu erreichen. Die prozessuale Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung bietet einen günstigen Ansatzpunkt, um eine länderspezifische Denkhaltung durch eine länderübergreifende Sichtweise abzulösen.

1 So rangiert der Automobilmarkt seit Jahren hinter den Handelsbetrieben an zweiter Stelle. Vgl. Verlagsgruppe Bauer (Hrsg.), Werbeaufwendungen nach Branchen im Langzeitvergleich, o.O., 1984.

2 Vgl. Jacob, H., a.a.O., S. 96.

2.1 Anforderungskriterien an die situationsabhängige Standardisierbarkeit

Trotz ihrer zentralen Bedeutung wird den situativen Voraussetzungen für eine prozessuale Standardisierung im konkreten Fall der internationalen Werbebudgetierung bislang nur geringe Aufmerksamkeit geschenkt. Als einige der wenigen bemerken Zif et al. zu diesem Problemkreis: "If advertising's relationship to competitive and structural variables is the same in other countries as in the United States, this would argue well for centralized budget decision-making. A company's experience in setting advertising budgets in its home market could be used to form judgements on expenditure levels in international markets."¹

Es läßt sich also analog zu den externen Voraussetzungen der inhaltlichen Standardisierung ebenfalls für die prozessuale Standardisierbarkeit der internationalen Werbebudgetierung die Hypothese formulieren, daß eine Vereinheitlichung umso eher möglich ist, je mehr sich die situativen Rahmenbedingungen z.B. hinsichtlich der Wettbewerbssituation oder der Produktmerkmale in den Märkten ähneln.²

Hieraus läßt sich schlußfolgern, daß im Einklang mit den Erkenntnissen der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie die Homogenität und Stabilität der

1 Zif, J., Young, R.F., Fenwick, I., a.a.O., S. 58.

2 Vgl. Sorenson, R.Z., Wiechmann, U.L., a.a.O., S. 39; Althans, J., Übertragbarkeit, a.a.O., S. 7; Meffert, H., Althans, J., a.a.O., S. 108.

Umweltbedingungen als Anforderungskriterien an die situationsabhängige Standardisierbarkeit zu nennen sind.¹

- Die Homogenität läßt sich als statische Dimension an der Verschiedenartigkeit der Umweltfaktoren beurteilen.² Je stärker nun die situativen Rahmenbedingungen der Werbebudgetierung in den einzelnen Ländern voneinander abweichen, umso mehr verringert sich die Möglichkeit einer länderübergreifend standardisierten Regelung zugunsten der Notwendigkeit einer länderspezifischen Differenzierung.

- Die Stabilität verweist als dynamische Dimension auf die zeitliche Entwicklung der Umweltbedingungen, die in dem Umfang und der Häufigkeit von Veränderungen in den Umweltfaktoren zum Ausdruck kommen.³ Je häufiger und umfassender Umweltveränderungen auftreten und je diskontinuierlicher, d.h. je geringer antizipierbar sie sich entwickeln, desto weniger kann ein Werbebudgetierungsprozeß international standardisiert werden.

1 Vgl. hierzu z.B. Lawrence, P.R., Lorsch, J.W., *Organizations and Environment*, New York usw. 1969, S. 8 ff.; Khandwalla, P.N., a.a.O., S. 333 ff.; Kieser, A., *Der Einfluß der Umwelt auf die Organisationsstruktur der Unternehmung*, in: *ZfO*, 42. Jg., 1974, Nr.6, S. 302 ff..

2 Vgl. zur Homogenität Khandwalla, P.N., a.a.O., S. 337 f.; Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., a.a.O., S. 337.

3 Vgl. zur Stabilität Lawrence, P.R., Lorsch, J.W., a.a.O., S. 23 ff.; Kieser, A., Kubicek, H., a.a.O., S. 216 f.; Frese, E., *Grundlagen der Organisation*, 2. Aufl., Wiesbaden 1984, S. 347 f..

2.2 Einfluß situativer Faktoren auf die Standardisierungs-voraussetzungen

In diesem Zusammenhang erhebt sich auch die Frage, welche situativen Faktoren der internationalen Werbebudgetierung im Automobilmarkt anhand oben erwähnter Anforderungskriterien zu überprüfen sind. Bisher vorliegende empirische Arbeiten zu diesem Problemkreis zeigen auf, daß als relevante Größen produkt-, unternehmens- und aufgabenumweltbezogene Faktoren in Betracht zu ziehen sind.¹

Entsprechend gilt es, die Wettbewerbs- und Nachfrage-situation, die Konsumenten sowie die nationale Medienlandschaft als Größen der Aufgabenumwelt in die Unternehmung miteinzubeziehen. Auf produktbezogener Seite repräsentieren die Produktmerkmale, der Produktlebenszyklus sowie die Lieferfristen die zentralen Faktoren für die prozessuale Standardisierbarkeit der internationalen Werbebudgetierung.

1 Diese empirischen Studien haben zum Ziel, die Gründe und das Ausmaß von internationalen und branchenübergreifenden Unterschieden in den Werbeaufwendungen unter Bezugnahme auf Variablen des Produktes, des Marktes, der Konsumenten sowie auf strategische Größen zu erklären. Da diese Studien branchenübergreifend angelegt sind, die vorliegende Arbeit hingegen auf den Automobilmarkt konzentriert ist, werden im folgenden die branchenübergreifenden strategischen Faktoren (z.B. relativer Preis oder Qualität im Vergleich zu anderen Märkten) nicht weiter betrachtet. Vgl. vertiefend hierzu die situativen Bezugsrahmen der internationalen Werbebudgetierung bei Farris, P.W., Buzzell, R.D., Why Advertising and Promotional Costs vary: some cross-sectional analyses, in: JoM, Vol. 43, Fall 1979, S. 113 ff.; Farris, P.W., Albion, M.S., Determinants of the Advertising-to-Sales Ratio, in: JoAR, Vol. 21, 1981, No.1, S. 23 ff.; Lilien, G.L., Weinstein, D., An International comparison of the Determinants of the Industrial Marketing Expenditures, in: JoM, Vol. 48, Winter 1984, S. 49 f.; Zif, J., Young, R.F., Fenwick, I., a.a.O., S. 59 ff..

Schließlich sind auch unternehmensbezogene Faktoren auf ihre Voraussetzungen für eine prozessuale Standardisierung hin zu überprüfen. Dieses ergibt sich auch aus den Erkenntnissen der Organisationstheorie, welche die Organisationsstruktur, die Unternehmensgröße sowie die Größenverteilung innerhalb der Unternehmung als bedeutensame Variablen für die prozessuale Standardisierung ausweisen.¹

Diese empirischen Befunde sind für eine umfassende Analyse der situativen Voraussetzungen um theoretische Aspekte zu ergänzen. Das große Spektrum alternativer Internationalisierungsformen von Auslandseinheiten, die vom Export bis zu Produktionsgesellschaften unterschiedliche Managementleistungen vor Ort erfordern, legt es nahe, auch das lokale Management-Know-how in den Kreis der unternehmensbezogenen Faktoren aufzunehmen.² Dabei zeichnen die unterschiedliche Ausstattung der Auslandseinheiten mit personeller Kapazität, aber auch die berufliche Qualifikation des Ländermanagement wesentlich für eine unternehmensinterne Varietät der Werbebudgetierungsmethoden mitverantwortlich.³

1 Seit den grundlegenden Studien der Aston-Gruppe haben sich zahlreiche Arbeiten mit der Standardisierung bzw. Programmierung auseinandergesetzt. Vgl. hierzu grundlegend Pugh, D.S. et al., Dimensions, a.a.O., S. 65 ff.; dieselben, The Context of Organization Structure, in: ASQ, Vol. 14, 1969, S. 91 ff. sowie die Überblicke über die empirischen Befunde bei Kieser, A., Kubicek, H., a.a.O., S. 345 ff.; Frese, E., a.a.O., S. 317 ff..

2 Vgl. zu den Entwicklungsstufen der Internationalisierung Meissner, H.G., Gerber, S., Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem, in: BFuP, 32. Jg., 1980, Heft 3, S. 244 ff.; Meffert, H., Althans, J., a.a.O., S. 25 ff..

3 Vgl. zum Zusammenhang von Prozeßvarietät und Management-Know-how Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., a.a.O., S. 284.

2.21 Unternehmensbezogene Faktoren

2.211 Größe der Unternehmung

Die Größe einer Unternehmung kann anhand verschiedener Indikatoren wie Umsatz, Bilanzsumme, Anzahl der Mitarbeiter usw. gemessen werden.¹ Diese Indikatoren sind in der Regel hoch miteinander korreliert und deshalb untereinander austauschbar.² Im Hinblick auf die Überprüfung der Standardisierungsvoraussetzungen der Werbebudgetierung in internationalen Unternehmen spielen dabei zwei Aspekte eine Rolle:

- die Größe des Gesamtunternehmens sowie
- die Größenverteilung innerhalb des Gesamtunternehmens.

Faßt man die Internationalisierung als einen evolutionären Prozeß auf, so wächst ein Unternehmen sukzessive in internationale Größenordnungen hinein. Hand in Hand mit wachsender Unternehmensgröße geht tendenziell ein steigender Spezialisierungsgrad und ein größerer Umfang an Entscheidungsdezentralisation.³ Darüber hinaus

1 Vgl. hierzu Schmidt, R., Zur Messung des Internationalisierungsgrades von Unternehmen, in: Internationale Unternehmensführung. Festschrift zum 80. Geburtstag von Eugen Hermann Sieber, Hrsg.: Wacker, W., Haussmann, H., Kumar, B., Berlin 1981, S. 57 ff.; Frese, E., a.a.O., S. 318.

2 Vgl. z.B. Kieser, A., Kubicek, H., a.a.O., S. 262.

3 Diese Zusammenhänge sind in zahlreichen empirischen Untersuchungen zum Einfluß der Unternehmensgröße auf die Organisationsstruktur nachgewiesen worden. Vgl. hierzu Pugh, D.S. et al., Context, a.a.O., S. 91 ff.; Blau, P.M., Schoenherr, F., The Structure of Organizations, New York 1971, S. 55 ff.; Child, J., Organization Structure and Strategies of Control: A Relationship of the Aston Study, in: ASQ, Vol. 17, 1972, S. 163 ff. (im folgenden zitiert als: Child, J., Organization Structure); derselbe, Predicting and Understanding Organization Structure, in: ASQ, Vol. 18, 1973, S. 168 ff. (im folgenden zitiert als: Child, J., Predicting); Kieser, A., Einflußgrößen der Unternehmensorganisation. Der Stand der empirischen Forschung und Ergebnisse einer eigenen Erhebung, Köln 1973, S. 48 ff. (im folgenden zitiert als: Kieser, A., Unternehmensorganisation).

wird die unternehmensinterne Kommunikation mit zunehmender geographischer Ausbreitung schwieriger, langsamer und teurer, während gleichzeitig der Bedarf der Muttergesellschaft an Informationen über die werblichen Maßnahmen ihrer Auslandstöchter ansteigt.¹ Zur Lösung dieses Kommunikationsdilemmas wie zur Eingrenzung der desintegrierenden Dezentralisationseffekte gewinnt die Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung mit wachsender Unternehmensgröße an Bedeutung.² Diese These wird in einer Reihe von empirischen Befunden über den Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Standardisierung bestätigt.³

Vergegenwärtigt man sich, daß Automobilkonzerne wie General Motors, Ford, Volkswagen oder Daimler-Benz zu den größten Unternehmen der Welt zählen, wird deutlich, daß die Voraussetzungen für eine prozessuale Standardisierung in diesem Punkte in der Automobilindustrie erfüllt sind.

Die aggregierte Betrachtung der Gesamtunternehmensgröße sagt jedoch noch nichts über die Größenverteilung im Unternehmensverband aus. Eine internationale Unternehmung kann sowohl mit vielen kleinen als auch mit wenigen großen Auslandsgesellschaften die gleiche Gesamtgröße

1 Vgl. Berekoven, L., Internationales Marketing, a.a.O., S. 193.

2 Die spezifischen Merkmale der unternehmensbezogenen Größen verhindern eine sinnvolle Überprüfung der Standardisierungsvoraussetzungen anhand der Homogenität und Stabilität. Zu diesem Zweck sind die konkreten Ausprägungen der unternehmensbezogenen Faktoren heranzuziehen.

3 Mehrere Studien weisen einen positiven, relativ hoch korrelierten Zusammenhang (Korrelationskoeffizient r zwischen 0,56 und 0,63) zwischen Unternehmensgröße und Standardisierung aus. Vgl. hierzu vertiefend Pugh, D.S. et al., Context, a.a.O., S. 91 ff.; Blau, P.M., Schoenherr, F., a.a.O., S. 55 ff.; Child, J., Organization Structure, a.a.O., S. 163 ff..

aufweisen. Infolgedessen ist zu prüfen, ob und in welcher Richtung von der Größe der Muttergesellschaft einerseits und der Tochtergesellschaften andererseits ein Einfluß auf die Standardisierung unternehmensinterner Entscheidungsprozesse ausgeht.

Hinsichtlich der Größe des Stammhauses besteht weitgehend Einigkeit darüber, daß mit wachsender Bedeutung der Unternehmenszentrale am Gesamtumfang das Ausmaß der Standardisierung zunimmt.¹

Je größer also die Muttergesellschaft ist, desto größer ist auch die Wahrscheinlichkeit, daß sie standardisierte Planungsprozeduren auf ihre Länderniederlassungen überträgt. Die führende Stellung der Muttergesellschaft im Unternehmensverband dürfte zumindest auf die bundesdeutschen und amerikanischen Automobilhersteller zutreffen, die trotz der insgesamt starken Internationalisierung nach wie vor in ihren Heimatländern die größten Marktanteile halten.²

Über den Einfluß der Größe der Tochtergesellschaften auf die prozessuale Standardisierung gehen die in der Literatur geäußerten Meinungen hingegen stark auseinander und lassen kein konsistentes Bild erkennen.

1 Die Untersuchungen von Child und Kieser zeigen einen tendenziell positiven Zusammenhang zwischen Größe der Muttergesellschaft und Standardisierung auf. Vgl. hierzu die empirischen Befunde von Child, J., Predicting, a.a.O., S. 168 ff.; Kieser, A., Unternehmensorganisation, a.a.O., S. 48 ff.; sowie allgemein Kieser, A., Kubicek, H., a.a.O., S. 272 f.; Frese, E., a.a.O., S. 318 ff..

2 Vgl. hierzu Olle, W., a.a.O., S. 47 ff.; Ohmae, K., a.a.O., S. 49 ff..

Während Welge einen positiven Zusammenhang zwischen Planungsstandardisierung und Größe der Auslandsgesellschaften konstatiert, weisen die Studien von Roccour und Hedlund ein genau gegenteiliges Verhältnis nach.¹ Eine weitere Untersuchung gelangt zu dem Schluß, daß keine bedeutsame Beziehung zwischen diesen beiden Größen existiert.²

Demzufolge läßt sich für die Standardisierungsvoraussetzungen der internationalen Werbebudgetierung in Abhängigkeit von der Größe der Ländergesellschaften keine eindeutige Tendenzaussage treffen. Dafür spricht der Sachverhalt, daß größere Tochtergesellschaften in aller Regel über größere Werbebudgets als kleine Länderniederlassungen verfügen, somit aus Sicht der Zentrale ein höheres Markt- und Investitionsrisiko darstellen und deshalb einer stärkeren Koordination und Kontrolle bedürfen. Als Gegenargumente lassen sich ins Feld führen, daß größere Tochtergesellschaften über ein qualifiziertes Werbemanagement und detaillierte Markt- und Medienkenntnis verfügen, eine bedeutsame Rolle in der Gesamtstrategie des Unternehmensverbandes spielen und daher mehr Freiheitsgrade bei der Planung und Budgetierung werblicher Maßnahmen besitzen sollten.³

Diese Argumentation verdeutlicht, daß der Größe einer Tochtergesellschaft weniger bei der Analyse der unternehmensinternen Voraussetzungen einer prozessualen Standardisierung als vielmehr bei der Implementierung einheitlicher Prozeduren eine wesentliche Bedeutung zukommt.

-
- 1 Vgl. Welge, M., Management, a.a.O., S. 247 f.; Roccour, J.-L., Management of European Subsidiaries in The United States, in: MIR, Vol.6, 1966, Nr.1, S. 13 ff.; Hedlund, L., Autonomy, a.a.O., S. 69 ff..
 - 2 Youssef, S.M., Contextual Factors Influencing Control Strategy of Multinational Corporations, in: AMJ, Vol.18, Nr.1, S. 136 ff..
 - 3 Vgl. hierzu Alsegg, R.J., Control Relationships Between American Corporations and New European Subsidiaries, AMA Research Study 109, 1971, S. 99 f..

2.212 Zentralisation der Entscheidungen

Die Organisationsstruktur bezeichnet ein formales System von Regelungen für die Steuerung von Leistungen und Verhalten der Organisationsmitglieder.¹ In international tätigen Unternehmungen wird dabei die Zentralisation bzw. Dezentralisation als zentrale Strukturdimension angesehen.² Diese Dimension reflektiert die Verteilung von Entscheidungen in einem hierarchischen System und beschreibt das Ausmaß, in dem Entscheidungsbefugnisse an hierarchisch nachgelagerte Stellen und Abteilungen abgetreten sind.³ Diese Definition rückt damit das Beziehungsverhältnis zwischen der Muttergesellschaft und den Auslandsniederlassungen deutlich in den Vordergrund.

Charakteristisch für internationale Unternehmungen mit zentralen Organisationsstrukturen, die häufig mit einer

1 Vgl. Kieser, A., Kubicek, H., a.a.O., S. 22 f..

2 Vgl. Meffert, H., Althans, J., a.a.O., S. 191 ff.; Cateora, P.R., a.a.O., S. 383 ff.; Berekoven, L., Internationales Marketing, a.a.O., S. 208 ff.; Meffert, Marketing im Spannungsfeld, a.a.O., S. 697.

3 Trotz der großen Bedeutung der Zentralisation und Dezentralisation für die Beschreibung der Organisationsstruktur herrscht in der Literatur weitgehend Uneinigkeit über ihre Begriffsinhalte. Dieses gilt insbesondere für die häufig synonyme Verwendung von Dezentralisation und Delegation, die vornehmlich in angelsächsischen Publikationen vorzufinden ist und der sich die vorliegende Arbeit anschließt. Vgl. vertiefend die Begriffsdefinitionen von Bleicher, K., Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation von Unternehmungen, Berlin 1966, S. 42 ff.; Pugh, D.S. et al., Dimensions, a.a.O., S. 76 ff.; Khandwalla, P.N., a.a.O., S. 508; Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., a.a.O., S. 174 ff. und S. 224 ff.; Kieser, A., Kubicek, H., a.a.O., S. 206; Frese, E., a.a.O., S. 225 f..

produkt- oder funktionsorientierten Aufbauorganisation korrespondieren,¹ ist die Ausrichtung der Ländergesellschaften auf ein gemeinsames Ziel durch Vorschriften und Weisungen der Muttergesellschaft.² Verantwortliche Träger der Werbebudgetplanung ist die Unternehmenszentrale, welche aus den übergeordneten Gesamtzielen die Werbeziele und -budgets für den Unternehmensverband festlegt.³ Den in diesem Falle hierarchisch untergeordneten Auslandsgesellschaften obliegt es dann, aus diesen zentralen Vorgaben konkrete Teilpläne (z.B. Mediapläne) für ihren Verantwortungsbereich abzuleiten und das ihnen zugeteilte Werbebudget auf das Angebotsprogramm zu verteilen. Entsprechende empirische Studien über die Kompetenzverteilung zwischen Stammhaus und Auslandsgesellschaften im Bereich werblicher Entscheidungen zeigen, daß der Einfluß der Muttergesellschaft auf die Budgetfestlegung tendenziell größer ist als bei operativen Entscheidungen der Medienauswahl und -belegung.⁴ Dies gewährleistet eine durchgehende Planungskontinuität und Zielkonvergenz der Werbebudgets auf allen Ebenen des Unternehmens ohne zeitintensive Abstimmungs- und Koordinationsprozesse mit den Auslandsgesellschaften.

1 Vgl. Davidson, W.H., *Global Strategic Management*, New York usw. 1982, S. 279; Meffert, H., *Marketing im Spannungsfeld*, a.a.O., S. 697 sowie allgemein Wagner, H., *Gestaltungsmöglichkeiten einer marketingorientierten Strukturorganisation*, in: *Marketing heute und morgen*, Hrsg.: Meffert, H., Wiesbaden 1975, S. 279 ff.; Bleicher, K., *Organisationsformen, mehrdimensionale*, in: HdO, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 1517 ff..

2 Vgl. Plump, D., a.a.O., S. 47 f..

3 Zu den Zielen internationaler Unternehmen vgl. Heinen, H., *Ziele multinationaler Unternehmungen*, Wiesbaden 1982, S. 46 ff.; Duhnkrack, Th., *Zielbildung und strategisches Zielsystem der internationalen Unternehmung*, Göttingen 1984, S. 59 ff..

4 Vgl. Wills, J.R., Ryans, J.K., a.a.O., S. 577 ff.; Althans, J., *Übertragbarkeit*, a.a.O., S. 42 ff.. Hedlund, G., *Autonomy of Subsidiaries and Formalization of Headquarters-Subsidiary Relationships in Swedish MNCs*, in: *The Management of Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations*, Hrsg.: Otterbeck, L., Aldershot 1981, S. 25 ff. (im folgenden zitiert als: Hedlund, G., *Autonomy*).

Insofern geht von zentralen Organisationsstrukturen kein wesentlicher Impuls für eine Standardisierung der internationalen Werbebudgetierungsprozesse aus. Ein sinnvoller Einsatzbereich läßt sich allenfalls für die flankierenden Informationsströme konstatieren. Um das immense Informationsvolumen, welches in der Muttergesellschaft anfällt und dort als Grundlage der Entscheidungsfindung fungiert, bewältigen zu können, sind die Planungsüberlegungen auf einer international einheitlichen Informationsbasis anzustellen. Damit kommt der Prozeßstandardisierung der Werbebudgetierung die Aufgabe zu, aus der Vielzahl potentieller Einflußfaktoren die international planungsrelevanten Informationen im Rahmen standardisierter Berichtssysteme bereitzustellen.

In dezentral organisierten Unternehmungen, zu der oftmals gebietsorientierte Aufbauorganisationen gezählt werden,¹ herrscht dagegen eher ein symmetrisches Beziehungsverhältnis zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft vor.² Obschon die Aktivitäten der Länderniederlassungen weiterhin einer Überwachung und Kontrolle seitens der Zentrale unterliegen, können die Entscheidungsträger auf Länderebene weitgehend autonom entscheiden und handeln. Im Falle der internationalen Werbeplanung sind die Auslandsgesellschaften gemäß dem Prinzip "all business is local" mit weitreichenden Kompetenzen für werbliche Entscheidungen ausgestattet.³ Als verantwortliche Träger der Budgetplanung setzen sie die Werbebudgets entsprechend der individuellen Situation in den nationalen Märkten weitgehend autonom fest. Die Aufgabe der Zentrale beschränkt sich im wesentlichen auf die Vorgabe von Standards, die Konso-

1 Vgl. Davidson, W.H., a.a.O., S. 279; Meffert, H., Marketing im Spannungsfeld, a.a.O., S. 697.

2 Vgl. Plump, D., a.a.O., S. 48.

3 Vgl. Berekoven, L., Die Werbepolitik der internationalen Unternehmung, in: Internationale Unternehmensführung, Hrsg.: Wacker, W., Haussmann, H., Kumar, B., Berlin 1981, S. 283 ff..

lidierung der Länderbudgets und die Abstimmung der Länderpläne mit den Zielvorstellungen der Unternehmensführung.

Wenngleich dezentrale Entscheidungsstrukturen der Markt- und Kundennähe der Werbung in besonderem Maße Rechnung tragen, bergen sie die Gefahr in sich, daß die an die Länderebene abgetretenen Entscheidungen im Widerspruch zu den globalen Unternehmenszielen stehen und die Einheitlichkeit der internationalen Unternehmensführung erschweren. Zur Eingrenzung dieser "Zentrifugalkräfte der Dezentralisation"¹ gelangen deshalb vergleichsweise komplexe Steuerungs- und Koordinationsmechanismen zum Einsatz, unter denen standardisierte Planungs- und Entscheidungsprozeduren einen zentralen Rang einnehmen.² Brooke und van Beusekom weisen explizit darauf hin, "that the outputs of several planning departments have to be comparable, which entails a common procedure both as to the contents of the plans and as to their timing".³ Diese Aussage wird durch eine Reihe von empirischen Studien bestätigt, die ausnahmslos einen positiven Zusammenhang zwischen Standardisierung einerseits und Dezentralisation bzw. Delegation andererseits ausweisen.⁴

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß zentrale Organisationsstrukturen eine prozessuale Standardisie-

1 Vgl. Meffert, H., Althans, J., a.a.O., S. 194.

2 Vgl. Khandwalla, P.N., a.a.O., S. 524; Hulbert, J.M., Brand, W.K., a.a.O., S. 49; Ziener, M., a.a.O., S. 119.

3 Brooke, M.Z., van Beusekom, M., a.a.O., S. 144.

4 Vgl. Pugh, D.S. et al., Dimensions, a.a.O., S. 81 ff.; Blau, P.M., Schoenherr, F., a.a.O., S. 128 ff.; Child, J., Organization Structure, a.a.O., S. 163 ff.; derselbe, Predicting, a.a.O., S. 172 ff..

rung nicht voraussetzen bzw. erfordern. In dezentral organisierten Unternehmungen hingegen ermöglicht es eine standardisierte Werbebudgetierungsprozedur oftmals erst, im Sinne einer internationalen Kommunikationsplattform, zentrale Koordinations- und Kontrollerefordernisse mit länderspezifischer Werbebudgetplanung in Einklang zu bringen.

2.213 Management Know-how der Unternehmung

Die spezifischen personalpolitischen Probleme internationaler Unternehmen resultieren aus der Wirkung von Umweltbedingungen in den Auslandsgesellschaften, die von denen der heimatlichen Umwelt der Muttergesellschaft differieren. In der Literatur besteht weitgehend Einigkeit darüber, daß das Führungs- und Arbeitsverhalten von Managern aus Regionen mit unterschiedlichen natürlichen Bedingungen und/oder divergierenden Kulturformen, aber auch und insbesondere in Abhängigkeit von ihrer beruflichen Qualifikation stark variiert.¹

¹ Vgl. zu den Personalproblemen internationaler Unternehmungen Hoffmann, C.D., Führungskräfteplanung im internationalen Unternehmen, in: Internationale Unternehmensführung. Festschrift zum 80. Geburtstag von Eugen Hermann Sieber, Hrsg.: Wacker, W., Haussmann, H., Kumar, B., Berlin 1981, S. 221 ff.; Keller, E.van, a.a.O., S. 167 ff.; Dülfer, E., Die spezifischen Personal- und Kommunikationsprobleme international tätiger Unternehmungen, in: Personelle Aspekte im Internationalen Management, Hrsg.: Dülfer, E., Berlin 1983, S. 2 ff..

Im Hinblick auf die Standardisierungsrelevanz der Werbebudgetierung impliziert diese Erkenntnis ein Know-how-Gefälle des lokalen Werbemanagement zur Lösung der im Rahmen der Werbebudgetierung anstehenden Probleme mit entsprechender Methodenvarietät.² Abbildung 11 systematisiert unter Bezugnahme auf das Management-Know-how und das Ausmaß der Methodenvarietät vier für die Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung unterschiedlich relevante Konstellationen.

Feld 1 skizziert mit einem hohen Know-how des lokalen Management und einer geringen Varietät der eingesetzten Werbebudgetierungsmethoden quasi den Endzustand, der mit einer Prozeßstandardisierung erreicht werden soll. Das Ländermanagement ist bestrebt und fähig, dem Ursache-Wirkungs-Problem zwischen Werbeaufwand und abhängigen Zielgrößen nachzugehen. Die Planung der Werbebudgets fußt dabei im Unternehmensverband auf vergleichbaren Methoden wie etwa länderspezifischen Werbewirkungsfunktionen.² Vor diesem Hintergrund ist die Standardisierung

1 Für die unternehmensinterne Bestandsaufnahme steht zunächst nicht zur Diskussion, ob im Wege eines management develop ein international gleich hohes Know-how erreicht werden sollte. Diese Frage betrifft insbesondere das an späterer Stelle zu diskutierende Problem des geplanten organisatorischen Wandels. Zum management development vgl. z.B. Götzen, G., Kirsch, W., a.a.O., S. 192 ff.; Kirsch, W., Esser, W.-M., Gabele, E., a.a.O., S. 325 ff..

2 Vgl. zu den Problemen der ökonomischen Modellierung von Werbewirkungsfunktionen allgemein Little, J.D.C., Aggregate Advertising Models: The State of the Art, in: OR, Vol. 27, 1979, S. 629 ff. (im folgenden zitiert als: Little, J.D.C., State of the Art); Schmidt, B., Topritzhofner, E., a.a.O., S. 195 ff.; sowie zu den besonderen Problemen im internationalen Bereich Armstrong, S., An Application of Econometric Models to International Marketing, in: JoMR, Vol. 7, May 1970, S. 190 ff.; Sartorius, B., Exportmarketing für neuartige Gebrauchsgüter - Eine computergestützte Simulationsanalyse, Diss. Passau 1983, S. 146 ff..

Know-how des unter- nehmens- interne Methodenvarietät Management	hoch	gering
	1	3
gering		
hoch	2	4

- Standardisierungsvoraussetzung +

Abb. 11: Standardisierungsvoraussetzungen in Abhängigkeit von Management-Know-how und Methodenvarietät

der internationalen Werbebudgetierung als nicht relevant zu bezeichnen, da sie bereits weitestgehend realisiert ist.

Eine etwas anders gelagerte Situation liegt dann vor, wenn ein hohes Management-Know-how mit unterschiedlichen Werbebudgetierungsmethoden korreliert. Auch hier erscheint es aufgrund des hohen Problemlösungspotentials der Ländergesellschaften wahrscheinlich, daß sie eigenständig nach zieladäquaten Werbebudgets suchen. Bedingt durch verschiedenartige Zielsetzungen oder unterschiedliche Werbestrategien können dabei entweder kommunikative Ziele wie etwa Bekanntheit, Image oder auch ökonomische Zielgrößen wie Absatz, Umsatz oder Gewinn im Mittelpunkt der länderspezifischen Bemühungen stehen.¹ Falls die Mehrzahl der Auslandsgesellschaften über gesicherte Erkenntnisse über die Werbewirkung, gemessen an unterschiedlichen Kriterien, in ihrem Markt verfügt, ist der damit einhergehenden Methodenvarietät der Vorzug gegenüber einer internationalen Standardisierung der Werbebudgetierung zu geben. Denn eine weltweite Standardisierung kann in diesem Fall möglicherweise sogar zu Rückschritten in der Planungsqualität einzelner Tochtergesellschaften führen. Beschränkt sich die Kenntnis wirkungsgestützter Zusammenhänge hingegen auf wenige Länderniederlassungen, ist zu überprüfen, ob und inwieweit deren Budgetierungsmethodik auf die übrigen Auslandseinheiten übertragbar ist. Hier bietet sich zumindest eine günstige Ausgangsbasis, um im Wege des internationalen Know-how Transfers rasch zu einem international einheitlichen Planungsstandard der Werbebudgetierung zu gelangen. Insofern trifft Feld 2 auf ambivalente Standardisierungsbedingungen.

Feld 3 beschreibt eine Konstellation, in der ein geringes Know-how des lokalen Management mit einer ge-

¹ Vgl. zur Beziehung zwischen kommunikativen und ökonomischen Zielsetzungen Berndt, R., Optimale Werbeträger- und Werbemittelselektion, Wiesbaden 1978, S. 15 ff.; Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten, 2. Aufl., München 1980, S. 541 ff..

ringen unternehmensinternen Methodenvarietät zusammen-
trifft. Die einzelnen Auslandsgesellschaften ziehen
demzufolge einfach strukturierte, heuristische Prinzi-
pien zur Werbebudgetierung heran, indem sie die Werbe-
aufwendungen beispielsweise als Prozent vom Umsatz fest-
legen. Verfahren die meisten Länderniederlassungen wie
hier unterstellt nach dem gleichen Prinzip, können
die Kontroll-, Koordinations- und Kommunikationsaufgaben
aus Sicht der Zentrale als erfüllt betrachtet werden.

Die Muttergesellschaft kann sich darauf beschränken, der-
artige Kennziffern als budgetäre Obergrenze vorzugeben
und ihre Einhaltung in den Auslandsmärkten zu kontrol-
lieren. Solche Richtgrößen sind auch international ein-
fach zu kommunizieren und ermöglichen eine problemlose
Konsolidierung der Länderetats und deren Abstimmung mit
anderen Budgetbereichen.¹ Unter Planungsaspekten im Sin-
ne der verursachungsgerechten Rückführung von Zielwir-
kungen auf Werbeaufwendungen vermag diese Vorgehensweise
jedoch nicht zu befriedigen. Die Standardisierung der
internationalen Werbebudgetierung ist daher mit Blick
auf eine Verbesserung der Planungsqualität als durchaus
relevant zu beurteilen.

Feld 4 kennzeichnet abschließend ein geringes Management-
Know-how auf Länderebene in Verbindung mit einer großen
unternehmensinternen Methodenvielfalt. Als Konsequenz
des begrenzten Problemlösungspotentials des lokalen
Management gelangen ebenfalls relativ einfache, jedoch
länderspezifisch stark variierende Methoden der Werbe-
budgetierung zur Anwendung. Die Muttergesellschaft steht
dabei vor der äußerst schwierigen Aufgabe, die unter-
schiedlich festgelegten Etats (z.B. in Land A als Wer-

¹ Vgl. hierzu Stahr, G., *Auslandsmarketing*, Band II -
Marketingstrategie, Stuttgart usw. 1979, S. 183 ff..

beaufwand je Pkw, Land B in Anlehnung an die regionale Konkurrenz) koordinieren und kontrollieren zu müssen, ohne zu wissen, inwieweit die so erfolgte Allokation der knappen finanziellen Ressourcen auf Länder, Produkte und Marketinginstrumente ökonomisch sinnvoll ist. Zudem mangelt es bei den Abstimmungs- und Kommunikationsaktivitäten zwischen Zentrale und Auslandsgesellschaften an einer gemeinsamen, konzerneinheitlichen Dialogbasis. Insofern ist für diese Situation zweifellos die günstigste Standardisierungsvoraussetzung zu konstatieren. Die Vereinheitlichung der internationalen Werbebudgetierung kann einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung des gesamten Zielkataloges der Prozeßstandardisierung leisten.

Angesichts der weltweiten Tätigkeit der Automobilunternehmen, die sich in verschiedenen Formen des Auslandsengagements vollzieht, liegt die Vermutung nahe, daß aufgrund der damit einhergehenden unterschiedlichen Managementkapazität vor Ort eine nicht unerhebliche Varietät der Werbebudgetierungsmethoden im Unternehmensverband zu erwarten ist.¹

2.22 Produktbezogene Faktoren

2.221 Produktmerkmale

Im Hinblick auf die für die Werbebudgetierung relevanten

¹ So ist etwa die Daimler-Benz AG in über 170 Ländern der Erde vertreten. Die Bearbeitung der Auslandsmärkte erfolgt über Produktionsgesellschaften, Vertriebsgesellschaften sowie Exportniederlassungen. Vgl. Daimler-Benz AG (Hrsg.), a.a.O., S. 96 f..

Merkmale des Produkts Automobil¹ sind vier zentrale Eigenschaften zu nennen:²

- Langlebigkeit
- Hochwertigkeit
- Servicebedürftigkeit
- limitierte technologische Differenzierbarkeit.

Die Langlebigkeit eines Automobils läßt sich exemplarisch für den internationalen Bereich an zwei Kennzahlen des bundesdeutschen Absatzmarktes ablesen. Gegenwärtig umfaßt die durchschnittliche Nutzungsdauer eines Pkw von der Erstzulassung bis zur endgültigen Löschung 9,8 Jahre, die durchschnittliche Haltedauer eines fabrikneuen Fahrzeuges vom Erstkauf bis zum Verkauf beträgt 43 Monate.³ Damit sind Pkw weltweit der Kategorie sog. speciality goods mit geringer Kaufhäufigkeit zuzurechnen.⁴

Bedeutsam für die Werbebudgetierung ist nun die Tatsache, daß mit wachsender Nutzungsdauer eines Produktes die Dispositionsfreiheit der Kunden bezüglich des Zeitpunktes der Ersatzbeschaffung zunimmt, woraus unterschiedliche und durch Werbung kaum beeinflussbare Verhaltensweisen resultieren. Ob ein Fahrzeug frühzeitig ersetzt oder bis

1 Nach der Definition des Verbandes der Automobilindustrie e.V. (VDA) zählen zu der Automobilindustrie die Hersteller von Kraftwagen und deren Motoren, von Straßenzugmaschinen, Anhängern, Aufbauten, Kraftfahrzeugteilen und -zubehör. Gegenstand der vorliegenden Untersuchung sind ausschließlich Personen- und Kombinationskraftwagen. Vgl. VDA (Hrsg.), Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft, 49. Folge, Frankfurt 1985, S. 7.

2 Vgl. hierzu Hildebrand, H., Die Absatzpolitik der deutschen Automobilindustrie unter dem Einfluß des gemeinsamen Marktes, Diss. Berlin 1966, S. 8; Jung, H., Marketing-Mix in der Kraftfahrzeugindustrie, Diss. Berlin 1980, S. 45 ff..

3 Vgl. VDA (Hrsg.), a.a.O., S. 321 und 240.

4 Vgl. zur Kategorisierung von Produkten Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 142 ff..

zum Ende seiner Lebensdauer genutzt wird, hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab. An dieser Stelle genügt es, auf den Einfluß konjunktureller Schwankungen auf den Zeitpunkt der Ersatzbeschaffung zu verweisen.¹

Die lange Nutzungsdauer steht in engem Zusammenhang mit der Hochwertigkeit von Kraftfahrzeugen, die sich in dem gegenüber anderen Konsumgütern deutlich höheren Anschaffungspreis dokumentiert.² Der Erwerb eines Pkw stellt damit - unabhängig von Erst- oder Ersatzbedarf und national wie international - eine seltene Kaufhandlung mit hohen finanziellen, sozialen und funktionalen Risiken dar. Infolgedessen sind Pkw als high-involvement-Produkte zu charakterisieren, zu denen die Konsumenten einen hohen Grad von objektgerichtetem Interesse aufweisen.³ Dieses objektbezogene Interesse drückt sich in einem aktiven Problemlösungsverhalten und umfassender Informationsbeschaffung der Autokäufer aus, die in der Regel sowohl den Anschaffungszeitpunkt eines Autos voraus-

1 Vgl. zu konjunkturinduzierten Verhaltensweisen von Konsumenten Kürten, H. von, Unternehmenspolitische Fragen der Automobilindustrie bei sich verändernden Marktgegebenheiten, in: ZfB, 45. Jg., 1975, Nr. 4, S. 257 ff.; Rohlmann, P., Marketing in der Rezession, Wiesbaden 1977; Hild, R., Tendenzen und Perspektiven der durchschnittlichen Lebensdauer von Personenkraftwagen, Schriftenreihe des Verbands der Automobilindustrie e.V., Bd. 29, Frankfurt 1983, S. 8 ff..

2 Vgl. zur Preisbildung und zum Preisniveau von Pkw Jacob, H., a.a.O., S. 75 ff.; Lingnau, G., Der Traum vom 10 000-Mark-Auto, in: FAZ Nr. 140, 21.6.1986, S. 13.

3 Vgl. zum Involvement-Konzept z.B. Ray, M.L., et al., Marketing Communication and the Hierarchy of Effects, in: New Models for Mass Communication, Hrsg.: Clarke, P., Beverly Hills 1973, S. 147 ff.; Meffert, H., Kommunikationsmix, a.a.O., S. 114 ff..

planen als auch bereits zu Beginn des Kaufentscheidungsprozesses einen vergleichsweise hohen Informationsstand über das Marktangebot besitzen.¹ Für die Werbung ergibt sich hieraus die Aufgabe, die potentiellen Autokäufer kontinuierlich über Modellangebot, technische Neuerungen usw. zu informieren, um dem großen Informationsbedürfnis der Käuferschaft gerecht zu werden.

Freilich vermag klassische Werbung aufgrund der technischen Kompliziertheit und hohen Erklärungsbedürftigkeit von Kraftfahrzeugen diese Aufgaben nicht allein zu erfüllen. Die Werbung muß in großem Maße durch kommunikative Aktivitäten auf Händler- und Vertriebsseite ergänzt werden, die im Rahmen des persönlichen Verkaufs direkt mit der Käuferschaft kommunizieren können.

Die große kommunikative Bedeutung der Kundendienstpolitik im Automobilsektor ist auch auf die Servicebedürftigkeit von Kraftfahrzeugen zurückzuführen.² Infolge des nutzungsbedingten Verschleißes sind Pkw regelmäßig zu inspizieren und zu warten, wodurch sich die Geschäftsbeziehungen über die gesamte Nutzungsdauer eines Kraftfahrzeuges erstrecken.³ Der regelmäßige Kontakt zwischen Fahrzeugbesitzer und Händlerschaft des betref-

1 Vgl. Naumann, H.O., Marketing für beratungsbedürftige Produkte in Industrie und Handel, Essen 1977, S. 76 f..

2 Vgl. zur Wartungsbedürftigkeit und Servicepolitik im Automobilbereich Jagoda, F., Die Produktpolitik der westdeutschen Automobilindustrie, Diss. Darmstadt 1972, S. 8; Leu, F., Service für Automobile, in: Thexis, 1986, Nr.1, S. 33 ff..

3 Vgl. Jung, H., a.a.O., S. 48.

fenden Automobilunternehmens bietet die außerordentlich große Chance, eine schlagkräftige Vertriebsorganisation zu einem zentralen Kommunikationsinstrument auszubauen, welches "im Rahmen des Kommunikationsmix eine überragende Rolle"¹ einnimmt. Auch dieser Sachverhalt trägt dazu bei, daß der Werbung im internationalen Automobilmarkt nicht die dominierende Stellung zukommt wie in Märkten für kurzlebige Konsumgüter. Entsprechend schwieriger gestaltet sich deshalb auch die Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung.

Gleichwohl gewinnt die klassische Werbung im Automobilssektor nicht nur aufgrund der weltweiten Sättigungstendenzen an Bedeutung.² Vielmehr ist die steigende Kommunikationsintensität auch als Reflex auf die zunehmende Homogenisierung des Produktangebotes zu interpretieren. Bedingt durch lange Innovationszyklen einerseits sowie durch eine hohe Markt- und Technologietransparenz andererseits sind Kraftfahrzeuge kaum mehr technologisch differenzierbar.³ Zumindest in den hartumkämpften Industrienationen reduzieren sich technologie-induzierte Wettbewerbsvorteile (z.B. Antiblockiersysteme, kataly-

1 Bauer, H., Die Determinanten der Markentreue beim Automobilkauf, in: Marktforschung im Automobilssektor, Schriftenreihe des Verbandes der Automobilindustrie e.V., Bd. 40, Hrsg.: Dichtl, E., Raffée, H., Potucek, V., Frankfurt 1983, S. 36.

2 Ein Merkmal des Wettbewerbs in gesättigten Märkten ist die Verstärkung kommunikativer Anstrengungen. Vgl. hierzu Meffert, H., Marketingstrategien in stagnierenden und schrumpfenden Märkten, in: Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation, Festschrift für E. Heinen zum 65. Geburtstag, Hrsg.: Pack, L., Börner, D., Wiesbaden 1984, S. 37 ff..

3 Vgl. Olle, W., a.a.O., S. 8 ff.; Black, A.P., a.a.O., S. 16 ff..

satorfähige Motoren, aerodynamische Karosserieformen) auf ein zeitliches Minimum. So wurden beispielsweise mit der Kompaktklasse (190) von Daimler-Benz, dem Ford Scorpio und dem Renault 25 drei technologisch vergleichbare Baureihen in dem Zeitraum von 1983 bis 1985 weltweit neu eingeführt. Unter dem Druck dieser Entwicklungstendenzen obliegt es der Werbung in der internationalen Automobilindustrie heutzutage mehr denn je, durch eine klare Imageprofilierung und Differenzierung gegenüber der Konkurrenz zur Erreichung der Absatzziele beizutragen.

Insgesamt bleibt hervorzuheben, daß die zentralen Charakteristika des Produktes Pkw keine länderspezifischen Unterschiede aufweisen. Ebenso wenig sind zumindest für die hochentwickelten Industrienationen grundlegende internationale Differenzen in den Produktfunktionen zu konstatieren. Aufgrund dieser Sachverhalte sind die Produktmerkmale auf internationaler Ebene als relativ homogen und stabil zu bezeichnen und begünstigen damit die Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung.

2.222 Produktlebenszyklus

In der Literatur wird mehrfach darauf verwiesen, daß eine international einheitliche Werbebudgetierungsprozedur den unterschiedlichen Phasen im Produktlebenszyklus Rechnung zu tragen hat.¹ Diese Forderung gilt

¹ Vgl. Farris, P.W., Buzzell, R.D., a.a.O., S. 115; Lilien, G.L., Weinstein, D., a.a.O., S. 49 ff.; Zif, J., Young, R.F., Fenwick, I., a.a.O., S. 61 f.; Steffens, S., a.a.O., S. 194.

in besonderem Maße für die Automobilindustrie, da die Charakterisierung der Produktpolitik als "Herz des Marketing"¹ hier wie für kaum eine andere Branche zutreffend ist. Erfolg oder Mißerfolg eines Automobilunternehmens hängen ganz entscheidend von der Modellpolitik ab, zumal die Kraftfahrzeughersteller ihren Markterfolg im Gegensatz zu diversifizierten Mehrproduktunternehmen nur auf wenige Produktlinien stützen können.²

Als typischer Lebenszyklusverlauf ist im Kraftfahrzeugmarkt eine zweigipfelige "Kamelhöckerkurve"³ zu beobachten, die zu den irregulär verlaufenden Lebenszyklen zu zählen ist.⁴ Der zweite Gipfel ist auf die Abdeckung

1 Meffert, H., Marketing, in: Management-Enzyklopädie, Bd.4, München 1971, S. 394.

2 Vgl. Lerchner, H., Trends im Automobilmarketing, in: Modernes Marketing - Moderner Handel, Studienreihe Betrieb und Markt, Hrsg.: Behrens, K.-Chr., Bidlingmayer, J., Wiesbaden 1972, S. 411; Jung, H., a.a.O., S. 112 f.; Berg, H., a.a.O., S. 194.

3 Weinhold-Stünzi, H., Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, Schriften des Forschungsinstitutes für Absatz und Handel an der Hochschule St. Gallen, Bd.6, 2. Aufl., Bern und Stuttgart 1974, S. 146.

4 Dem Lebenszyklus-Konzept liegt die Hypothese zugrunde, daß der Absatzverlauf von Produkten in der Zeit einer Gesetzmäßigkeit unterliegt, die durch eine typische Entwicklung bestimmter Maßgrößen (Absatz, Umsatz, Deckungsbeitrag) beschrieben wird. Dabei wird in aller Regel der Lebensweg eines Produktes durch einen s-förmigen Kurvenverlauf dargestellt. Vgl. zum Lebenszyklus Konzept allgemein Meffert, H., Interpretation und Aussagewert des Produktlebenszyklus-Konzeptes, in: Neuere Ansätze zur Marketingtheorie, Festschrift zum 80. Geburtstag von O. Schnutenhaus, Hrsg.: Hammann, P., Kroeber-Riel, W., Meyer, C.W., Berlin 1974, S. 85 ff.; Dhalla, N.K., Yuspeh, S., Abschied vom Konzept des Produktlebenszyklus, in: HM, I. Quartal 1980, S. 69 ff.; Day, G.S., The Product Life Cycle: Analysis and Applications Issues, in: JoM, Vol. 45, 1981, S. 60 ff.; Harrell, S.G., Taylor, E.D., Modeling the Product Life Cycle for Consumer Durables, in: JoM, Vol. 45, 1981, S. 68 ff.; Mullor-Sebastian, A., The Product Life Cycle Theory: Empirical Evidence, in: JoIBS, Vol. 14, Winter 1983, S. 95 ff..

der Ersatznachfrage zurückzuführen, die nach Ende der durchschnittlichen Haltedauer von Pkw zu einem erneuten Absatzanstieg führt. Dieses Phänomen läßt sich exemplarisch an der Absatzentwicklung einer Baureihe im deutschen und französischen Absatzmarkt verdeutlichen (vgl. Abbildung 12).

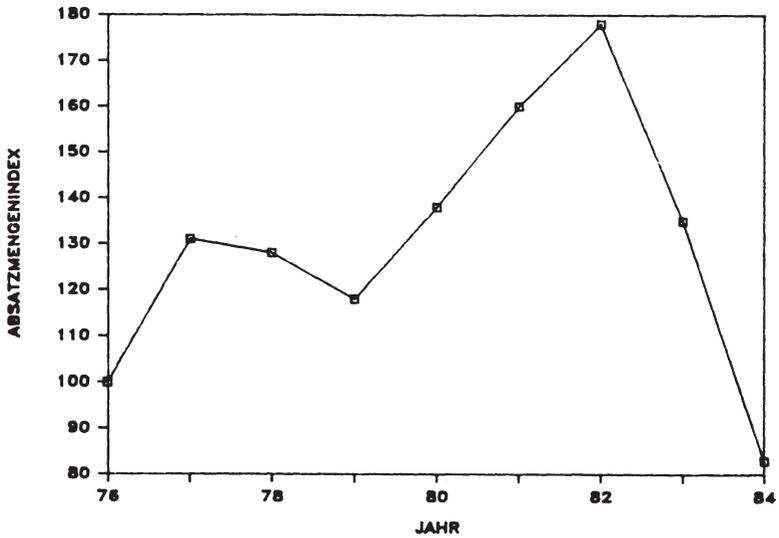
In Frankreich erreicht das betrachtete Fabrikat 1977/78 einen ersten Absatzhöhepunkt, dem nach vorübergehender Konsolidierung ein noch höherer Absatzgipfel in den Jahren 1982/83 folgt. Sehr ähnlich gestaltet sich auch die Absatzentwicklung im deutschen Markt. Das erste Absatzmaximum tritt bereits im zweiten Modelljahr ein, während 1982 ebenfalls deutlich höhere Zulassungszahlen als 1977 erzielt werden. Vergegenwärtigt man sich, daß die durchschnittliche Haltedauer eines Pkw etwa 3,5 bis 4 Jahre umfaßt, wird der durch die Ersatzbeschaffung induzierte Volumenseffekt klar ersichtlich. Bemerkenswert ist darüber hinaus, daß dieses Phänomen länderübergreifend zu beobachten ist.

Geht man von einem fünfphasigen Lebenszyklus im Automobilbereich aus, so ist die Einführung einer neuen Baureihe (z.B. Daimler-Benz Kompaktklasse), aber auch eines Nachfolgemodells (z.B. neue BMW 7er Reihe) das herausragende Ereignis der Produktpolitik.¹ In diesem Stadium entscheidet sich, ob eine ursprüngliche Produktidee erfolgreich in ein marktreifes Produkt transformiert werden kann.² Hierbei kommt der Werbung auch im Automobilsektor bei der Marktpenetration eine Schlüsselfunktion zu. Bezogen auf den gesamten Lebenszyklus erfordert die Einführungsphase den vergleichsweise höchsten Werbeauf-

1 Vgl. Jacob, H., a.a.O., S. 93.

2 Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 370.

FRANKREICH



DEUTSCHLAND

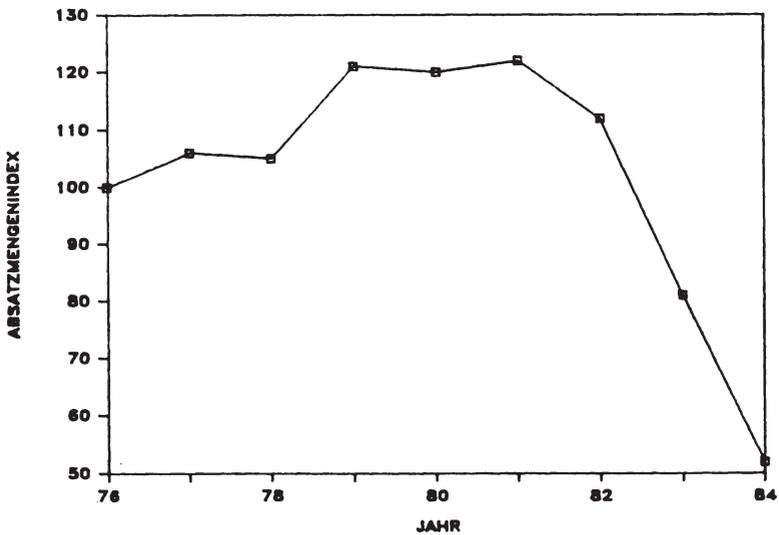


Abb. 12: Automobilspezifischer Lebenszyklusverlauf in zwei Automobilmärkten
(Quelle: VDA, Sofres)

wand, um der Zielgruppe die Produktinnovation bekannt zu machen und eine rasche Diffusion zu erzielen.¹

In der Wachstumsphase kann das Werbebudget gegenüber der Einführung ein geringeres Niveau annehmen, da der anfängliche Marktwiderstand überwunden und die Baureihe einem großen Abnehmerkreis bekannt ist. Gleichwohl erfordern die Positionierung und Differenzierung des Modelltyps gegenüber der Konkurrenz ein relativ höheres Werbeniveau als in der Reifephase.² In diesem Stadium, in dem hohe Bestandszahlen eine hohe Penetration des Fabrikates ausdrücken, sind insgesamt weniger Themen zu kommunizieren. Dementsprechend können die Werbeaufwendungen weiter reduziert werden.

Bedeutsam für die Werbebudgetierung ist die Sättigungsphase insofern, als die Automobilhersteller in diesem Stadium oftmals gravierende produktpolitische Maßnahmen mit dem Ziel ergreifen, die Lebensdauer der angebotenen Modelle zu verlängern und den einsetzenden Sättigungstendenzen entgegenzuwirken. In Abhängigkeit vom Ausmaß der Modelländerungen lassen sich mit dem Relaunch und dem "Face-Lifting" zwei Alternativen unterscheiden.³ Ein Relaunch steht für die Entwicklung eines Nachfragemodells, das im Bereich der Technik und des Styling grundlegend und umfassend gegenüber dem Vorgängermodell verändert wird. Ein gutes Beispiel für einen erfolgreichen Relaunch liefert die Neueinführung des VW Golf II im Herbst 1983.⁴

1 Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 725 ff..

2 Vgl. Jung, H., a.a.O., S. 185.

3 Vgl. Jagoda, F., a.a.O., S. 103 f.; Jung, H., a.a.O., S. 119 f..

4 Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 686 ff..

Charakteristisch für ein "Face-Lifting" sind hingegen gezielte und begrenzte Verbesserungen einer bestehenden Baureihe an Karosserie, Fahrwerk oder Motoren, ohne die grundlegende Modellkonzeption zu verändern. Derartige Modellpflagemassnahmen hat beispielsweise Daimler-Benz an der S-Klasse zum Jahreswechsel 1985/86 vorgenommen.¹ Zur kommunikativen Unterstützung dieser speziellen produktpolitischen Aktivitäten der Automobilindustrie empfiehlt sich - entgegen der in der Literatur z.T. geäußerten Ansicht² - eine Steigerung des Werbeniveaus in der Sättigungsphase.

Die Auslaufphase ist durch einen kräftigen Rückgang der Absatzmengen gekennzeichnet. Die beginnende Obsoleszenz³ einer Baureihe wird oftmals durch das Bekanntwerden und Vorstellen des Nachfolgemodells in der Fachpresse vor dem eigentlichen Einführungszeitpunkt beschleunigt (Stichwort "Erlkönig"). Insofern erweist sich eine Anhebung des Werbeniveaus in der Auslaufphase als nicht mehr zweckmäßig.

Das Lebenszyklus-Konzept ist grundsätzlich als globale Typologisierung strategisch relevanter Situationen aufzufassen.⁴ Die unter den einzelnen Phasen subsumierten

1 Vgl. Schäfer, W., Mercedes macht's mit mehr Motor, in: HB, Nr. 189, 27./28.9.1985, S. 29.

2 Vgl. Steffens, S., a.a.O., S. 199.

3 Zur Obsoleszenz von Automobilen vgl. Genth, M., Qualität und Automobile. Eine Untersuchung am Beispiel des westdeutschen Automobilmarktes, Frankfurt, Bern 1981, S. 233 ff..

4 Vgl. Meffert, H., Marktführer in gesättigten Märkten, in: ASW, 23. Jg. 1980, Heft 6, S. 96.

verschiedenen Produkt-Markt-Konstellationen stellen einen wichtigen Orientierungsrahmen für die Höhe der Werbeaufwendungen bereit. Angesichts der länderübergreifenden Gültigkeit und der international weitgehend einheitlichen Wirkung dieser Produkt-Markt-Konstellationen auf die Budgethöhe ist der Produktlebenszyklus als homogene und stabile Einflußgröße für die Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung einzuordnen.

Die Stabilität ist damit zu begründen, daß in der Automobilindustrie die Tendenz zur gleichzeitigen Einführung neuer Baureihen in die bedeutenden internationalen Absatzmärkte zu beobachten ist.¹ Zunehmende Globalisierung sowie auch international hohe Markttransparenz engen die Möglichkeit eines Automobilherstellers immer mehr ein, ein internationales Lebenszyklusgefälle auszunutzen. Ein solches Gefälle kommt darin zum Ausdruck, daß sich eine Baureihe zur gleichen Zeit in mehreren Absatzmärkten in unterschiedlichen Lebenszyklusstadien befindet.² Lerneffekte aus zeitlich verschobenen internationalen Einführungskampagnen lassen sich kaum mehr erzielen. Insofern ist der Produktlebenszyklus in seiner zeitlichen Entwicklung auch auf internationaler Ebene klar zu antizipieren und als stabil zu bezeichnen.

1 Als Beispiele lassen sich der VW-Golf II sowie die neue Mittelklasse von Daimler-Benz anführen. Vgl. hierzu Meffert, H., Marketing, a.a.O., S.689 f.; o.V., Die Offensive beginnt in Andalusien, in: FAZ, Nr. 272, 1.12.1984, S. 16.

2 Zum internationalen Lebenszyklus-Konzept vgl. Ayal, I., International Product Life Cycle: A Reassessment and Product Policy Implications, in: JoM, Vol. 45, 1981, No. 4, S. 91 ff.; Lancaster, G., Wesenlund, I., A Product Life Cycle Theory for International Trade: An empirical Investigation, in: EJoM, Vol.18, 1984, No. 6/7, S. 72 ff.; Onkvisit, S., Shaw, J.J., An Examination of the International Product Life Cycle and its Application within Marketing, in: CJoWB, Vol. 18, No.3, S. 73 ff..

2.223 Lieferfristen

Lieferfristen, verstanden als Zeitspanne von der Auftragserteilung beim Unternehmen bis zum Eintreffen des bestellten Fahrzeugs beim Kunden, stellen ein weiteres zentrales Produktmerkmal von Automobilen dar.¹ Die Ursachen für Lieferzeiten von Pkw sind gerade im internationalen Bereich vielschichtiger Natur. Aufgrund der Variantenvielfalt und Individualität von Pkw-Modellen ist in der Automobilindustrie die Auftragsfertigung üblich, wohingegen eine Vorproduktion nur in Ausnahmefällen erfolgt.² Hieraus resultieren zum einen produktbedingte Lieferfristen. Zum anderen können auf internationaler Ebene lange Lieferzeiten durch fehlende Homologisierung der Fahrzeuge oder transportbedingte Verzögerungen (z.B. lange Seewege, Streiks in Zielhäfen) hervorgerufen werden.³ Schließlich können Lieferfristen auch das Ergebnis einer spezifischen Absatzpolitik eines Automobilherstellers sein.⁴

Die aus diesen Tatbeständen resultierenden unterschiedlichen Lieferzeiten sind unter marketing- und kommunika-

1 Vgl. zu einer ausführlichen Erörterung des Begriffs Lieferfristen Wagner, G.R., *Lieferzeitpolitik*, 2. überarbeitete Aufl., Wiesbaden 1978, S. 14 ff..

2 Vgl. Schlegel, H., *Betriebswirtschaftliche Konsequenzen der Produktdifferenzierung - dargestellt am Beispiel der Variantenvielfalt im Automobilbau*, in: *WIST*, 7. Jg., 1978, Nr.2, S. 68.

3 Zu den Marketingproblemen internationaler Logistik vgl. Meffert, H., *Logistik über Ländergrenzen*, in: *ZfL*, 1. Jg., 1984, Nr.1, S. 25 ff. (Teil I), Nr.2, S. 53 ff. (Teil II).

4 Vgl. Jung, H., a.a.O., S. 139.

tionspolitischen Gesichtspunkten von außerordentlich großer Bedeutung für einen Automobilhersteller. Lange Lieferzeiten können gezielt als präferenzbildendes Instrument eingesetzt werden, sofern es dem betreffenden Unternehmen gelingt, die langen Lieferzeiten als Konsequenz einer hohen Attraktivität und Qualität der Pkw im Markt darzustellen.¹ Diese allgemeine Wertschätzung erlaubt die Begründung langer Wartezeiten damit, daß die Nachfrage die gegebenen Produktionskapazitäten kontinuierlich übersteigt und ohne Einbußen im Qualitätsstandard der Pkw auch nicht durch eine beschleunigte Produktion zu befriedigen ist.

Lange Lieferfristen fungieren mithin als quantitativer Ausdruck einer hohen Produktqualität. Mit zunehmender Lieferzeit soll die Überzeugung der Autokäufer wachsen, ein qualitativ exzellentes Produkt zu erwerben. Ein steigender Auftragseingang ist bei länger werdenden Lieferzeiten also dann zu erwarten, wenn die Nachfrage qualitätselastisch reagiert und die Kunden den Zusammenhang zwischen Qualitätsniveau und Lieferzeitlänge von Pkw anerkennen.² Dieses Phänomen der atypisch verlaufenden Lieferzeit-Absatz-Funktion hat auch als "Mercedes-Effekt der Lieferzeit" Eingang in die Literatur gefunden.³ Für die Werbebudgetierung impliziert dieser Effekt, daß lange Lieferzeiten einen beachtlichen Werbefaktor für die betreffende Baureihe darstellen und die zu tätigen Werbeaufwendungen substituieren können.⁴

1 Vgl. hierzu und zum folgenden Wagner, G.R., a.a.O., S. 165 ff..

2 Vgl. zur qualitätsinduzierten Nachfragereaktion bei Automobilen Genth, M., a.a.O., S. 449 ff..

3 Vgl. Wagner, G.R., a.a.O., S. 167.

4 Vgl. Jung, H., a.a.O., S. 142. Ein ähnlicher Ansatz findet sich in dem von Yang vorgelegten Werbebudgetierungsmodell. Er schlägt für den umgekehrten Fall unausgelasteter Produktionskapazitäten eine Erhöhung der Werbeaufwendungen vor. Vgl. Yang, Ch., Determining Advertising Budgets, in: Handbook of Marketing Research, New York u.a. 1974, S. 4-180 ff..

Allerdings dürfen die Risiken langer Lieferfristen nicht verkannt werden. Im Fall schwach ausgebildeter Käuferpräferenzen und der Existenz von Substitutionsprodukten besteht gerade in weitgehend gesättigten Märkten die Gefahr, daß potentielle Kunden zu Konkurrenzanbietern abwandern. In dieser Situation würde eine Reduzierung der Werbeaufwendungen sehr wahrscheinlich zu einer Verstärkung des Abwanderungseffektes führen.

Schließlich muß bei der Lieferzeitproblematik auch der internationale Aspekt in Betracht gezogen werden. Während lieferzeitinduzierte Auftragsverluste aufgrund der zeitlich stabilen Lieferzeitrelation zwischen den Anbietern innerhalb eines Marktes relativ gering ausfallen, kann die Erwartung eines atypischen Lieferzeit-Absatz-Zusammenhangs für alle ausländischen Absatzmärkte u.U. zu gravierenden Fehlentscheidungen führen. Abbildung 13 zeigt die unterschiedlichen Lieferfristen einer Baureihe in fünf internationalen Absatzmärkten als Indexwerte.

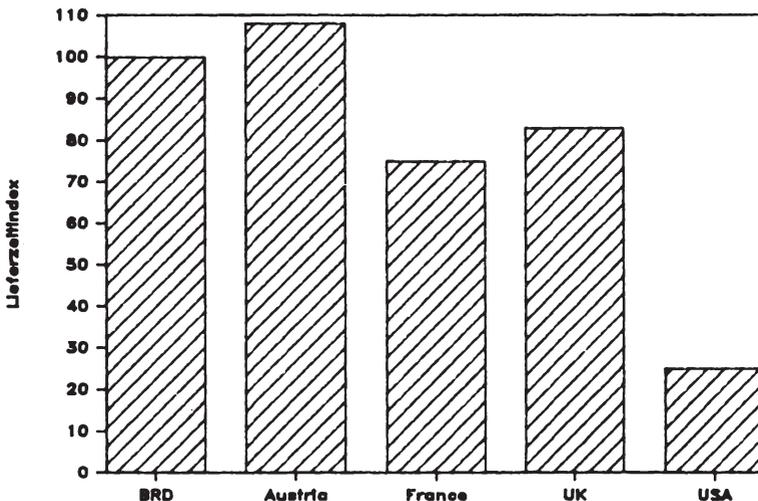


Abb. 13: Lieferfristen im internationalen Vergleich
(Quelle: Unternehmensinterne Statistiken)

In den europäischen Absatzmärkten bewegt sich die Lieferzeit in etwa auf einem Niveau, während die Lieferzeit in den USA für die betrachtete Baureihe sehr viel kürzer ausfällt. Dieser Sachverhalt ist auf ein grundsätzlich anderes Käuferverhalten im nordamerikanischen Markt zurückzuführen. In bezug auf Lieferzeiten äußern sich diese Unterschiede darin, daß amerikanische Kunden etwa nach 5 bis 7 Wochen mit dem bestellten Fabrikat beliefert werden.¹ Diese hohe Lieferbereitschaft ist zum einen in den Augen der amerikanischen Autokäufer Ausdruck einer hohen Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Zum anderen steht sie mit der Tatsache in Verbindung, daß die großen US-Automobilkonzerne General Motors, Ford und Chrysler bis zur Mitte der 70er Jahre einen Modellwechsel im regelmäßigen Rhythmus von zwei Jahren vorgenommen haben, der längere Lieferfristen a priori nicht zuließ.²

Mit Blick auf die Standardisierungsvoraussetzungen für die internationale Werbebudgetierung ist somit folgendes festzuhalten: Lieferfristen treten national wie international mit unterschiedlicher Zeitdauer und Bedeutung in der Automobilindustrie auf, woraus eine Heterogenität und Instabilität dieser Einflußgröße resultiert. Einerseits existiert eine Gruppe von Absatzmärkten, in denen keine Absatzrückgänge mit länger werdenden Lieferfristen verbunden sind und hierdurch die Werbeaufwendungen partiell substituiert werden können. Andererseits ist dieser atypische Zusammenhang nicht in jedem Land zu erwarten. Zudem fällt die zeitliche Dauer und

1 Vgl. Wagner, G.R., a.a.O., S. 165.

2 Vgl. Berg, H., a.a.O., S. 196 f..

Entwicklung der Lieferfristen in den Absatzmärkten unterschiedlich aus und stellt nicht immer das Ergebnis der Absatzpolitik eines Automobilherstellers dar. Deshalb ist in diesem Punkte einer länder- und/oder baureihenindividuellen Anpassung der Vorzug gegenüber einer international standardisierten Regelung einzuräumen.

2.23 Aufgabenumweltbezogene Faktoren

2.231 Determinanten der Nachfrage

Letztendliches Ziel der Werbung in der Automobilindustrie ist es, durch eine klare Positionierung und Profilierung die Sicherung und Verbesserung der angestrebten Volumensziele zu unterstützen.¹ Der Beitrag, den Werbung zur Erreichung dieser Zielsetzungen zu leisten vermag, ist bekanntlich in der Automobilbranche erheblich geringer als z.B. in Märkten für kurzlebige Konsumgüter. Dieser Sachverhalt ist darauf zurückzuführen, daß die Absatzentwicklung eines Automobilherstellers in einem Rahmen nicht kontrollierbarer sozio-ökonomischer Nachfragefaktoren eingebettet ist.² Die nähere Betrachtung dieser Nachfragefaktoren spielt für die Analyse der Standardisierungsvoraussetzungen insofern eine Rolle, als länderspezifische Nachfragegrößen Ausdruck heterogener Rahmenbedingungen der internationalen Werbebudgetierung sind und zwangsläufig zu Abstri-

1 Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 718 ff..

2 Vgl. z.B. Schülen, H., Langfristige Automobilmarktprognosen. Wie funktioniert der deutsche Automobilmarkt?, Idstein 1985, S. 13 ff..

chen in der Standardisierungsintensität führen müßten.¹ Im weiteren gilt es daher zu überprüfen, ob auf internationaler Ebene länderübergreifend einheitliche oder national unterschiedliche Faktoren für die Nachfrage nach Pkw verantwortlich zeichnen.

Vor diesem Hintergrund bietet Tabelle 1 einen Überblick über ausgewählte empirische Studien zu den Determinanten der Pkw-Nachfrage in den internationalen Automobiliemärkten.²

Demnach ist die mittelfristige Gesamtnachfrage nach Pkw auf internationaler Ebene neben dem Anschaffungspreis als kontrollierbare Größe vor allem durch unternehmensseitig nicht kontrollierbare Faktoren erklärbar und prognostizierbar. Bei allen hierzu aufgeführten Studien kommen konjunkturelle Indikatoren in originärer oder derivativer Form (Bruttosozialproduktindices, verfügba-

1 Vgl. Kreutzer, R., Prozeßstandardisierung, a.a.O., S. 13.

2 Vgl. Brems, H., Product Equilibrium Under monopolistic Competition, Cambridge Mass. 1951, S. 36 ff.; Buzzell, R.D., Baker, M.J., Sales Effectiveness of Automobile Advertising, in: JoAR, Vol.12, 1972, No.3, S. 3 ff.; Ballensiefen, M., Zur Konjunkturreagibilität der Pkw-Zulassungen, in: Mitteilungen des Rheinisch-Westfälischen Institutes für Wirtschaftsforschung, 27. Jg., 1976, S. 281 ff.; Carlson, R.L., Seemingly Unrelated Regression and the Demand for Automobiles of Different Sizes, 1956-1975: A Disaggregate Approach, in: JoB, Vol.51, 1978, No.2, S. 243 ff.; Johanson, T.R., Aggregation and the Demand for New and Used Automobiles, in: RoES, Vol. 45, June 1978, S. 311 ff.; Wetzel, J., Hoffer, G., Consumer Demand for Automobiles: A Disaggregated Market Approach, in: JoCR, Vol. 9, September 1982, S. 195 ff.; Bickelmann, G., Die kurz-, mittel- und langfristige Absatzprognose bei Daimler-Benz, in: Marktforschung im Automobilssektor, a.a.O., S. 131 ff.; Ruhland, J.M., Schülen, H.O., Wilde, K.D., Strategische Produktplanung: Statistische Analyse der Nachfragereaktion auf verschiedene Produktkonzeptionen im Automobilssektor, in: ZfbF, 37. Jg., 1985, Nr.12, S. 1046 ff..

Quelle	Primäres Ziel	Aggregationsniveau	Absatzmarkt	Zeithorizont	Nachfrage-determinanten
Brens 1951	Erklärung und Prognose des PKW-Absatzes	Unternehmens-ebene	USA	kurzfristig	<ul style="list-style-type: none"> ● Produktqualität ● Preisrelation zur Konkurrenz
Buzzell/ Baker 1972	Werbewirkung auf Automobilabsatz	Baureihen-ebene	USA	kurzfristig	<ul style="list-style-type: none"> ● Werbeaufwand
Ballensiefen 1976	Erklärung der Neuwagennachfrage	Gesamtmarkt-ebene	Deutschland	mittel- fristig	<ul style="list-style-type: none"> ● Konjunkturelle Entwicklung
Carlson 1978	Erklärung der Nachfrage nach PKW	Marktsegment-ebene	USA	mittel- fristig	<ul style="list-style-type: none"> ● Kaufkraft ● Anschaffungspreis ● Treibstoffkosten ● bisheriger PKW-Bestand
Johnsen 1978	Erklärung der Servicenachfrage für neue und gebrauchte PKW	Baureihen-ebene	USA	mittel- fristig	<ul style="list-style-type: none"> ● Nutzungskosten für neue und gebrauchte PKW ● Haushaltseinkommen
Wetzel/ Hoffer 1982	Erklärung der Neuwagennachfrage	Marktsegment-ebene	USA	kurzfristig	<ul style="list-style-type: none"> ● Neuwagenpreis ● Gebrauchtwagenpreis ● Treibstoffkosten ● Haushaltseinkommen ● sonstige Faktoren (Marktgröße, Präferenzen, Saisonzyklus)
Bickelmann 1983	Prognose der Absatzentwicklung	Unternehmens-ebene	Deutschland	kurz- bis langfristig	<ul style="list-style-type: none"> ● Ökonomische Einflußfaktoren (frei verfügbares Haushaltseinkommen) ● Kfz-spezifische Größen (z.B. Ersatz- und Zusatzbedarf)
Ruhland/ Schülen/ Wilde 1985	Erklärung und Prognose der Marktanteilsentwicklung	Modellebene	Deutschland	kurzfristig	<ul style="list-style-type: none"> ● Produktmerkmale ● Zielgruppenmerkmale

Tab. 1: Ausgewählte empirische Studien zu Nachfragedeterminanten im Automobilmarkt

res Haushaltseinkommen etc.) als Nachfragedeterminanten zum Tragen. Diese starke Konjunkturreagibilität des Automobilabsatzes ist insbesondere in den hochentwickelten Industrieländern auf die wachsende Bedeutung des Ersatzbedarfs an der Gesamtnachfrage zurückzuführen. In konjunkturell ungünstigen Situationen ist zu beobachten, daß (die wachsende Zahl der) Vorbesitzkäufer entweder vom Neuwagenmarkt auf den Gebrauchtwagenmarkt abwandern oder ihren Ersatzbedarf zu einem späteren Zeitpunkt befriedigen.¹ In beiden Fällen stehen Vorbesitzkäufer dem Neuwagenmarkt nicht zur Verfügung.

Unter kurzfristiger Perspektive gewinnen die von einem Automobilhersteller kontrolliert einsetzbaren Marketing-Instrumente als Nachfragedeterminanten an Bedeutung. Die empirischen Befunde weisen mehrheitlich nach, daß die Produkt- und Preispolitik einen Einfluß auf die baureihenspezifische Nachfrageentwicklung ausüben. Lediglich die Studie von Buzzell und Baker befaßt sich explizit mit der Werbewirkung auf den Automobilabsatz. Dieser Umstand rechtfertigt eine eingehende Betrachtung dieser Untersuchung.²

Den Anlaß gab ein dreimonatiger Streik bei General Motors, der zu einem vollständigen Produktionsausfall und Absatzeinbußen bis zu 40 % bei GM führte. Diese Situation bewog die Mehrzahl der nicht vom Streik betroffenen Mitwettbewerber zu einer drastischen Reduzierung ihrer Werbeaufwendungen (bis zu 50 %), während einige Konkurrenten ihre Werbeanstrengungen deutlich erhöhten (bis zu 100 %). Buzzell und Baker konnten aufzeigen, daß mit einer Reduzierung der Werbung ein Absatzrückgang nach einem time-lag von einem Monat einherging. Die Baureihen

1 Vgl. Ballensiefen, M., a.a.O., S. 282 ff..

2 Vgl. hierzu und zum folgenden Buzzell, R.D., Baker, M.J., a.a.O., S. 3 ff.; Aaker, D.A., Carman, J.M., Are you overadvertising?, in: JoAR, Vol. 22, 1982, No.4, S. 64 f..

mit verstärkter Werbung konnten hingegen Absatzzuwächse für sich verbuchen. Dabei fiel der absatzschmälernde Effekt verringerter Werbeaufwendungen deutlich stärker aus als der absatzsteigernde Effekt erhöhter Werbeanstrengungen.

Indes wäre es voreilig und verfehlt, dieses Ergebnis als Nachweis für eine signifikante Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen Werbung und Pkw-Absatz zu interpretieren. Zwei Schwachpunkte der Studie stellen diesen Zusammenhang in Frage. Zum einen werden in den USA traditionsgemäß neue Baureihen im letzten Quartal eines Jahres in den Markt eingeführt.¹ Deshalb ist es nicht auszuschließen, daß der Absatzzuwachs bei Baureihen mit erhöhter werblicher Unterstützung gegenüber dem entsprechenden Vorjahresquartal tatsächlich mit einem Relaunch oder einer Neueinführung in Verbindung steht. Zum anderen klammert die Untersuchung mangels verfügbarer Informationen eventuelle Verkaufsförderungsmaßnahmen der Konkurrenz aus der Analyse aus, die sehr flexibel und vor allem kurzfristig zur Belebung des Pkw-Verkaufs eingesetzt werden.² Mithin bleibt der absatzsteigernde Effekt der Werbung insofern sehr fraglich, als hier u.U. Absatzwirkungen von Sales Promotions fälschlicherweise der Werbung zugeschrieben wurden.³

Angesichts dieser empirischen Resultate ist hervorzuheben, daß die konjunkturelle Situation eines Landes als nicht kontrollierbare Größe weltweit die zentrale Determinante für die Nachfrageentwicklung im Automobilmarkt darstellt und den übergeordneten Rahmen für absatz-

1 Vgl. Wetzell, J., Hoffer, G., a.a.O., S. 196.

2 Vgl. Jung, H., a.a.O., S. 188 ff..

3 Dies konzedieren auch die Autoren selbst. Vgl. Buzzell, R.D., Baker, M.J., a.a.O., S. 8.

politische Maßnahmen eines Automobilunternehmens absteckt. In Anbetracht der intensiven weltwirtschaftlichen Verflechtungen der Industrienationen und der starken Internationalisierung der Automobilindustrie ist somit von einer Homogenität der Nachfragedeterminanten auf internationaler Ebene auszugehen, die sich jedoch zeitlich instabil entwickeln können. Dies ist damit zu begründen, daß konjunkturelle Schwankungen unmittelbar und sehr stark auf Absatz im Automobilsektor durchschlagen und als nicht kontrollierbare Größen vergleichsweise schwierig zu antizipieren sind.

2.232 Käuferverhalten

Die in der Beschreibung der Produktmerkmale bereits erwähnten langen Wiederkaufszyklen verweisen auf die Markentreue als zentrales Merkmal des Konsumentenverhaltens im Automobilmarkt. Markentreue ist dabei als ein Kaufverhalten aufzufassen, bei dem der Käufer aufgrund eines Bewertungsprozesses und der dabei gebildeten Präferenzen ein bestimmtes Fabrikat innerhalb eines Zeitraumes zum wiederholten Male erwirbt.¹

Die Markenloyalität von Pkw-Fahrern nimmt aus zwei Gründen einen zentralen Rang für ein Automobilunternehmen ein. Zum einen läßt sich Markentreue als Mittel zur Erweiterung des absatzpolitischen Spielraumes eines Automobilherstellers einsetzen. Markentreue Pkw-Fahrer sind eher gewillt, längere Lieferfristen, Preiserhöhungen

¹ Vgl. zur Definition von Markentreue Nolte, H., Die Markentreue im Konsumgüterbereich, Bochum 1976, S. 109 ff.; Bauer, H., a.a.O., S. 17.

etc. in Kauf zu nehmen, als zu einer anderen Marke überzuwechseln.¹ Zum anderen wird in den international weitgehend gesättigten Automobilmärkten der Ersatzbedarf zum dominierenden Bestimmungsfaktor der Nachfrage, wodurch der Anteil der Wiederholungskäufer zwangsläufig steigt.² In solchermaßen verteilten Märkten sind Marktanteils Gewinne nur noch auf Kosten der Konkurrenz zu erzielen. Infolgedessen gewinnt neben der Stabilisierung loyaler Kunden als sicheres Absatzpotential auch die Eroberung von Fremdfabrikatfahrern zunehmend an Bedeutung.

Im Hinblick auf die Standardisierbarkeit einer internationalen Werbebudgetierung gilt es daher zu überprüfen, ob eine Differenzierung in markenloyale Stammkunden und zu erobernde Fremdfabrikatfahrer von internationaler Relevanz ist und ob sich aus den Erklärungsansätzen der Markentreue länderübergreifend einheitliche Implikationen für die Werbebudgetierung ableiten lassen.

Wie stark die Präferenzen im deutschen Automobilmarkt mittlerweile verfestigt sind, läßt sich an der in Tabelle 2 festgehaltenen Markenloyalität gegenüber den größten deutschen Automobilherstellern ablesen.

1 Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band: Der Absatz, Berlin, Heidelberg, New York 1976, S. 233 ff.; Bauer, H., a.a.O., S. 34.

2 Vgl. Dichtl, E., Marketing im Automobilsektor: Eine Einführung, in: Marktforschung im Automobilsektor, a.a.O., S. 12. Der Stellenwert des Ersatzbedarfs wird deutlich, wenn man sich vergegenwärtigt, daß 1980 in Deutschland bereits 80 % der Neuzulassungen auf Ersatzkäufe entfielen und in den 90er Jahren überhaupt kein Erstbedarf mehr erwartet wird. Vgl. Deutsche Shell AG (Hrsg.), Vertrauen führt zur Gipfelfahrt. Shell-Prognose des Pkw-Bestandes bis zum Jahr 2000, Hamburg 1983, S. 16 ff..

Bei Neukauf präferierte Marken deutscher Hersteller	Marken- bestand	PKW-Fahrer von...					
		Audi	BMW	Ford	Mercedes	Opel	VW
Audi		69,1	10,0	11,1	6,2	10,6	15,1
BMW		9,8	77,9	11,9	6,0	10,7	9,3
Ford		7,8	3,8	49,8	4,5	7,6	9,5
Mercedes		11,6	16,6	11,7	79,8	11,5	9,7
Opel		9,6	6,2	15,2	4,7	61,2	12,9
VW		24,4	8,3	17,3	7,1	16,2	67,3

(Mehrfachnennungen möglich, Angaben in %)

(Leseregel: 69,1 % der Fahrer von Audi-Pkw bevorzugen bei einem Neukauf wiederum ein Fahrzeug der Marke Audi, wohingegen 77,9 % der BMW-Fahrer bei einem Neukauf einen BMW-Pkw präferieren.)

Tab. 2: Markenpräferenzen deutscher Pkw-Fahrer

(Quelle: Schulthes, P., Markentreue und Markenpräferenzen bei Pkw-Fahrern, in: Planung und Analyse, 13. Jg., 1986, Nr.4, S. 162)

Demnach können die Anbieter von Pkw des gehobenen Genres auf einen wesentlich höheren Anteil markenloyaler Kunden zurückgreifen. So präferieren annähernd 80 % der Mercedes-Fahrer bei einem Neukauf ihre bisherige Marke, Ford-Fahrer hingegen nur zu 49 %.

Während die Markenloyalität gegenüber Automobilunternehmen intranational relativ stabil ausfällt, ergeben sich auf internationaler Ebene durchaus Unterschiede in diesem Punkt. Abbildung 14 verdeutlicht dies am Beispiel der Loyalitätsraten eines deutschen Automobilherstellers in vier Absatzmärkten.

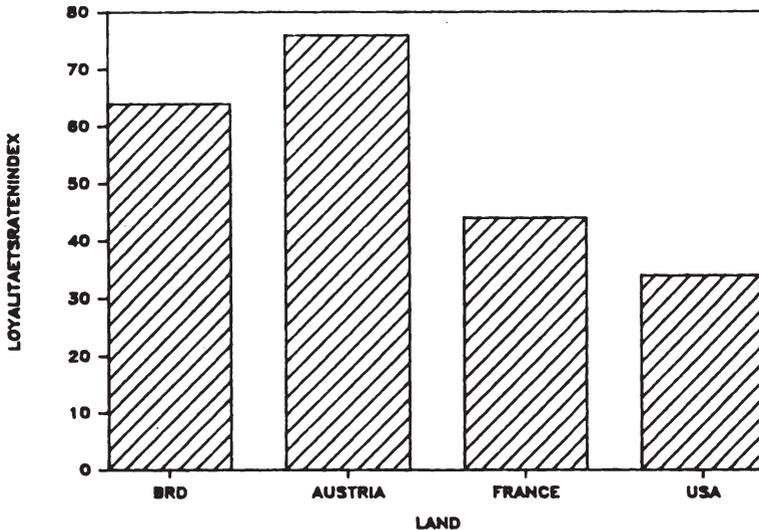


Abb. 14: Loyalitätsraten eines Automobilherstellers im internationalen Vergleich (Indexwerte)

(Quelle: Unternehmensinterne Statistiken)

Trotz der aus Anbietersicht konstanten Produktqualität variieren die Loyalitätsraten in den einzelnen Absatzmärkten z.T. erheblich.¹ So können in Deutschland und Österreich mehr als die Hälfte der Verkäufe mit Stammkunden getätigt werden, wohingegen in den USA und Frankreich überwiegend Fremdfabrikatfahrer zur Erreichung der Absatzziele erforderlich sind. Als ein Grund für dieses internationale Gefälle kommen offensichtlich nationale Präferenzen der Käufer für die heimische Automobilindustrie in Betracht, da sowohl Frankreich als auch die USA über starke nationale Automobilunternehmen verfügen.² Diese Überlegungen lassen sich auch mit entsprechenden Ergebnissen für den deutschen Markt stützen, wonach rund 78 % aller deutschen Pkw Fahrer ein deutsches Fabrikat beim Neukauf bevorzugen.³

Angesichts derart verfestigter Strukturen ist zu hinterfragen, welche Beweggründe Autofahrer zu loyalem Kaufverhalten veranlassen. Im Mittelpunkt der derzeit vorherrschenden Erklärungsansätze der Markentreue stehen das subjektiv wahrgenommene Risiko und die Zufriedenheit bzw. Dissonanz als kognitive Konstrukte des Käuferverhaltens.⁴ Vieles spricht dafür, Markenloyalität als Maßnahme der Konsumenten zur Reduzierung und Umgehung des wahrgenommenen Kaufrisikos zu interpretieren, das

1 Zur Unterscheidung der Qualität aus Hersteller- und Konsumentensicht vgl. Genth, M., a.a.O., S. 57 ff..

2 Vgl. Briefs, G.E., Can America compete in the world auto market?, in: BH, Vol.5, December 1978, S. 14 ff.; Young, St., European Car Industry, in: European Approaches to International Management, Hrsg.: Marcharzina, K., Staehle, W., Berlin, New York 1986, S. 154 ff..

3 Vgl. Schulthes, P., a.a.O., S. 163.

4 Vgl. hierzu Nolte, H., a.a.O., S. 223 ff.; Weinberg, P., Die Produkttreue von Konsumenten, Wiesbaden 1977, S. 112 ff.; Johnson, T., The Myth of Declining Brand Loyalty, in: JoAR, Vol. 24, 1984, No.1, S. 9 ff..

beim Erwerb eines Pkw in finanzieller, funktionaler und sozialer Hinsicht auftritt.¹ Folglich bietet der Kauf der gleichen Automarke dem Konsumenten die Möglichkeit, das wahrgenommene Risiko aufgrund bereits vorliegender Produkterfahrungen zu begrenzen und vor allem dem Risiko eines neuen, noch nicht erprobten Fahrzeugs aus dem Wege zu gehen.

Zu dem gleichen Ergebnis führen auch dissonanztheoretische Überlegungen.² Finden die Käufer ihre Erwartungen hinsichtlich bestimmter Produkteigenschaften des Pkw nicht erfüllt, ruft dies kognitive Dissonanzen³ hervor, die letztlich zum Markenwechsel führen, sofern diese Dissonanzen bei Aufrechterhaltung der Kaufentscheidung nicht abgebaut werden können. Hierzu kann die Werbung im internationalen Automobilmarkt einen wesentlichen Beitrag leisten.

Gerade Automobilkäufer suchen im Anschluß an einen Kauf nach Argumenten, die ihre Entscheidung für ein bestimmtes Fabrikat nachträglich legitimieren. In einer empirischen Studie konnte nachgewiesen werden, daß die Rückgabequote neu erworbener Pkw dann deutlich geringer ausfiel, wenn die Käufer gezielt einer Nachkaufwerbung mit Informationen über ihr neues Fahrzeug ausgesetzt wurden.⁴

1 Vgl. hierzu Kroeber-Riel, W., a.a.O., S. 355 f. und die dort angegebene Literatur.

2 Die Dissonanztheorie geht zurück auf Festinger, L., Conflict Decision and Dissonance, Stanford 1964, S. 1 ff.; vgl. auch Schuchard-Ficher, Ch., Ein Ansatz zur Messung von Nachkaufdissonanzen, Berlin 1979, S. 23 f.; Hammann, P., Schuchard-Ficher, Ch., Die Verhaltensrelevanz von Nachkaufdissonanzen im Automobilmarkt, in: Marktforschung im Automobilsektor, a.a.O., S. 59 ff..

4 Kognitive Dissonanzen sind "Ausdruck eines durch Erfahrung oder Information ausgelösten Ungleichgewichts, welches das Individuum aus beseitigen trachtet". Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 157.

4 Vgl. Donnelly, J.H., Ivancevich, J.M., Post-Purchase Reinforcement and Back-out Behavior, in: JOMR, Vol.7, 1970, S. 399 f..

Dabei gilt bezüglich der Unterscheidung von Stamm- und Neukunden, daß bei markenloyalen Käufern weniger starke Dissonanzen als bei Markenwechslern auftreten, da mit zunehmender Markentreue auch die Markensicherheit wächst.¹

Ebenfalls von Bedeutung ist der Sachverhalt, daß Käufer von Pkw aufgrund des hohen wahrgenommenen Risikos vergleichsweise viele Informationen vor dem Kauf einholen. Damit hat die Werbung im internationalen Automobilmarkt auch diesem grundsätzlich hohen Informationsbedürfnis potentieller Kunden Rechnung zu tragen, wobei Markenwechsler erwiesenermaßen einen noch höheren Informationsbedarf besitzen als loyale Stammkunden.²

Für die Beurteilung der Standardisierungsvoraussetzungen ergeben sich aus diesen Ausführungen zwei Schlußfolgerungen. Zum einen stellt die Markenloyalität ein länderübergreifendes Merkmal des automobilen Käuferverhaltens dar, die aus Unternehmenssicht zwar international differiert, innerhalb eines jeden Absatzmarktes aber gegenüber den einzelnen Automobilherstellern relativ stabil ausfällt. Auch in zeitlicher Hinsicht verläuft die Markenloyalität bedingt durch die stark verfestigten Präferenzen der Fahrer in Verbindung mit der durchschnittlichen Haltedauer von Pkw weitgehend stabil.³

1 Vgl. Kroeber-Riel, W., Trommsdorff, V., Markentreue beim Kauf von Konsumgütern - Ergebnisse und empirische Untersuchung, in: Konsumentenverhalten und Marketing, Hrsg.: Kroeber-Riel, W., Opladen 1973, S. 73 f..

2 Vgl. Bauer, H., a.a.O., S. 32 f.; Punj, G.N., Staelin, R., A Model of Consumer Information Search Behavior for New Automobiles, in: JoCR, Vol. 9, March 1983, S. 366 ff..

3 Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 687 f..

Zum anderen wirkt sich die differenzierte Einbeziehung von Stamm- und Neukunden auch auf internationaler Ebene in die gleiche Richtung auf die Budgethöhe aus. Dieses trifft insofern zu, als mit steigendem Anteil von Eroberungskäufen am Absatzziel diese Werbeaufwendungen c.p. anzuheben sind, um dem damit verbundenen Informationsbedarf der Markenwechsler sowohl vor als auch nach dem Kauf gerecht zu werden. Insofern ist die Markenloyalität in die Kategorie homogener, stabiler Kontextfaktoren der internationalen Werbebudgetierung einzuordnen. Länderspezifische Anpassungen sind nur insofern erforderlich, als der nationalen Ausprägung der Markenloyalität entsprochen werden sollte.

2.233 Nationale Wettbewerbssituation

Bei der Standardisierbarkeitsanalyse der internationalen Werbebudgetierung ist das Augenmerk auch und insbesondere auf die Wettbewerbssituation in den Absatzmärkten zu richten, die einen zentralen Einfluß auf die Höhe länderspezifischer Etats und damit ebenso auf die Standardisierbarkeitsüberlegungen ausübt. Gemeinhin läßt sich die lokale Wettbewerbssituation anhand der Marktanteilsverteilung in einem Land sowie der Anbieterkonzentration als Ausdruck der Wettbewerbsintensität analysieren, die sich nicht zuletzt in länderspezifischen Werbeintensitätsniveaus niederschlägt.¹

¹ Vgl. Cable, J., Market Structure, Advertising Policy and Intermarket Differences in Advertising Intensity, in: Market Structure and Corporate Behavior, Hrsg.: Cowling, K., London 1972, S. 107 ff.; Comanor, W.S., Wilson, T., The Effect of Advertising on Competition: A Survey, in: JoEL, Vol.17, June 1979, S. 453 ff.; Farris, P.W., Buzzell, R.D., a.a.O., S. 115; Peebles, D.M., Ryans, J.K., a.a.O., S. 13 ff..

Im Gefolge der eingangs skizzierten Globalisierungstrends in der Automobilindustrie ist seit geraumer Zeit eine starke Anbieterkonzentration auf weltweiter Ebene zu verzeichnen.¹ Diese Entwicklung hat in allen bedeutenden Automobilmärkten der Welt eine oligopolistische Marktstruktur hervorgerufen, bei der sich wenige Anbieter von Pkw vielen Nachfragern gegenüberstehen.² Die Wettbewerbsintensität fällt in Oligopolmärkten aufgrund der Reaktionsverbundenheit der Anbieter natüremäßig besonders hoch aus. Absatzpolitische Maßnahmen eines Anbieters zur Verbesserung seiner Marktposition zeigen eine direkte, meist "schädigende" Wirkung auf die Konkurrenz (z.B. Marktanteilsverluste) und lösen in der Regel sofortige Gegenmaßnahmen der Mitwettbewerber aus. Dies gilt umso mehr, wenn - wie im Falle der Automobilindustrie - ein oligopolistischer Markt unter den Druck von Stagnations- oder Sättigungserscheinungen gerät.³

Der Oligopolcharakter und die starke internationale Verflechtung der Automobilbranche wird in Abbildung 15 besonders deutlich, in der die Marktanteile der fünf

1 So ging die Anzahl der Automobilhersteller in Deutschland zwischen 1945 und 1970 von 22 auf nunmehr 6 Anbieter zurück. In Frankreich existieren mit der Regie Renault und der Citroen-Peugeot-Gruppe nur noch zwei Automobilproduzenten. Ähnliches gilt für Italien, Großbritannien und die USA. Diese Konzentrationstendenz drückt sich zudem in der zunehmenden internationalen Kooperation führender Automobilhersteller aus. Vgl. hierzu Altschuler, A., et al., a.a.O., S. 121 ff.; Berg, H., a.a.O., S. 174 ff.; Ohmae, K., a.a.O., S. 150 ff.; Oldrich, P., Auf Japans Automobilhersteller kommen härtere Zeiten zu, in: FAZ, Nr.142, 24.6.1986, S. 14.

2 Vgl. Jacob, H., a.a.O., S.79 f.; Young, St., a.a.O., S. 149 f..

3 Die Intensivierung der Marketinganstrengungen ist eine typische Verhaltensweise in stagnierenden Märkten. Vgl. hierzu Meffert, H., Schrumpfende Märkte, a.a.O., S. 37 ff..

größten Anbieter hochwertiger Fahrzeuge in sechs Absatzmärkten skizziert sind.

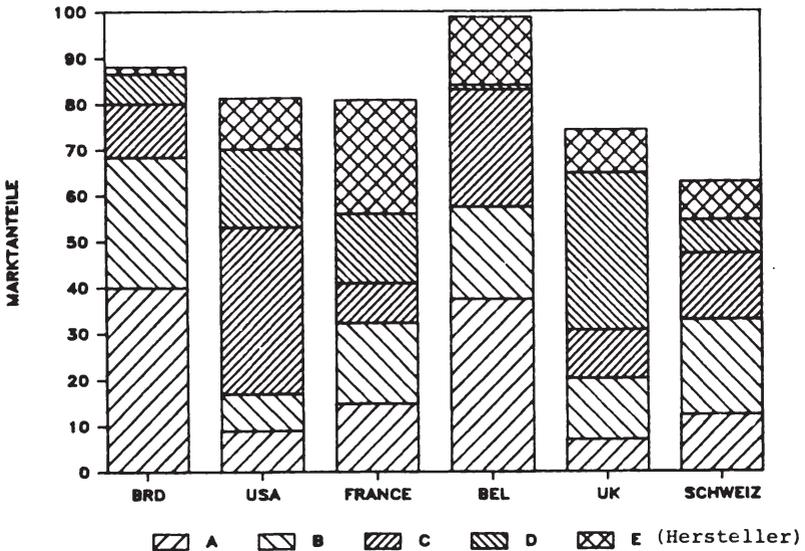


Abb. 15 : Marktanteilsverteilung in sechs Absatzmärkten

In allen betrachteten Märkten vereinigen die größten Unternehmen mindestens zwei Drittel des gesamten Absatzvolumens auf sich. Hersteller A und B zählen in allen und Hersteller D in fünf Ländern zum Kreis der führenden Unternehmen, ein deutliches Indiz für den globalen Wettbewerbscharakter der Branche. Gleichwohl fallen die individuellen Marktanteile von Land zu Land unterschiedlich aus. Während etwa Anbieter B in der Schweiz marktführend ist, belegt er in den USA nur den 5. Rang. Andererseits ist das in den USA mit deutlichem Abstand führende Unternehmen nur noch in einem anderen Land unter den größten fünf vertreten.

Vor diesem Hintergrund ist es von besonderem Interesse, das Werbeniveau in diesen Märkten eingehender zu betrachten. Zieht man den Werbeaufwand je Pkw als Indikator für die Werbeintensität heran, so zeigt Abbildung 16 ein international stark schwankendes Werbeniveau.

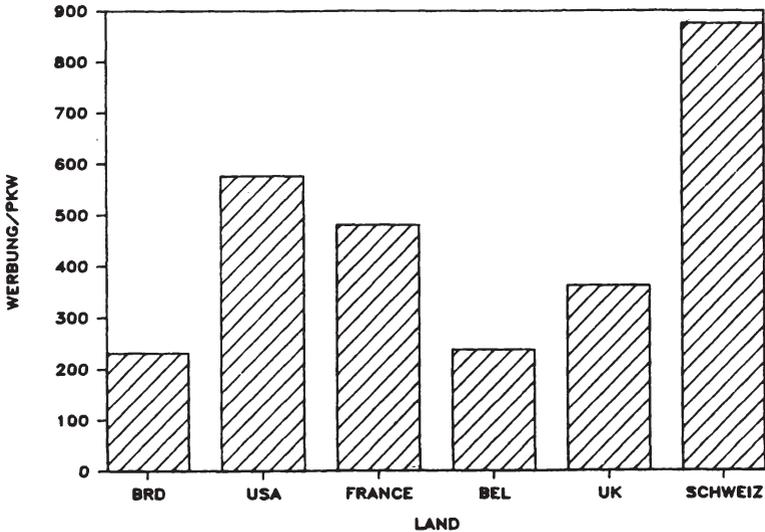


Abb. 16: Werbeniveau in sechs Absatzmärkten

Das höchste Werbeniveau weist demnach die Schweiz auf, in der durchschnittlich 875 DM auf jedes neu zugelassene Fahrzeug entfallen. In den USA herrscht ebenfalls eine hohe Werbeintensität vor. Im volumensstärksten Automobilmarkt der Welt werden rund 570 DM je Pkw für Werbung aufgewendet. Deutschland und Belgien rangieren mit etwa 230 DM/Pkw am unteren Ende der Skala.

In Anbetracht dieser erheblichen nationalen Unterschiede in den Werbeniveaus erhebt sich die Frage nach dem Zusammenhang zwischen Werbeintensität und Anbieterkonzentration. In der Literatur wird dabei vorgeschlagen, den Herfindahl-Index zur Messung der Anbieterkonzentration heranzuziehen und gegen die Werbeintensität zu testen.¹ Der Herfindahl-Index gibt die Summe der quadrierten Marktanteile der größten Anbieter in einem Markt wieder, wodurch der Marktanteil des größten Unternehmens bei Konstanz der Anbieterzahl besonders stark zur Geltung kommt.² Der Herfindahl-Index fällt umso größer aus, je mehr Marktanteilsprozente das marktführende Unternehmen für sich verbuchen kann. In den betrachteten Absatzmärkten stellt sich der Zusammenhang zwischen Werbeintensität und Anbieterkonzentration wie folgt dar (vgl. Abbildung 17).

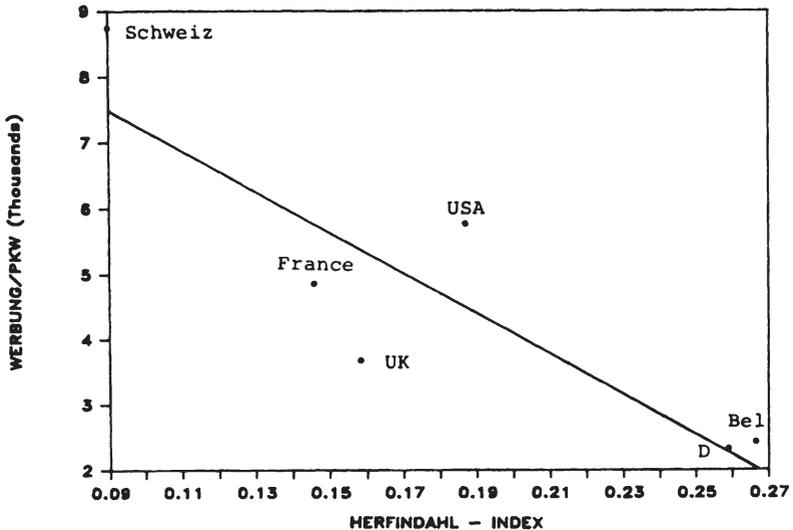


Abb. 17: Zusammenhang zwischen Anbieterkonzentration und Werbeintensität

1 Vgl. Cable, J., a.a.O., S. 109 ff.; Davidson, W.H., a.a.O., S. 90.

2 Mathematisch formuliert lautet der Herfindahl-Index:

$$HI = \sum_{i=1}^n MA_i^2 \quad \text{mit HI} = \text{Herfindahl-Index}$$

$MA_i = \text{Marktanteilsprozente Anbieter } i$
 $i = 1, \dots, n \text{ Anzahl der Anbieter}$

Das Werbeniveau weist eine stark negative Korrelation zur Anbieterkonzentration auf ($r = -0,867$). Dies bedeutet, daß bei Konstanz der Anbieterzahl das Werbeniveau umso mehr abnimmt, je größer die Dominanz des Marktführers gegenüber den Mitwettbewerbern ausfällt. So ist die hohe Werbeintensität in der Schweiz wohl auch darauf zurückzuführen, daß auf den Marktführer 20 % und auf den fünftgrößten Anbieter immerhin noch gut 7 % Marktanteile entfallen. In Deutschland hingegen umfaßt der Abstand zwischen dem größten und fünften Unternehmen mit 39 % eine viel größere Spannbreite. Damit ist es für die Werbeintensität in der Automobilindustrie offensichtlich weniger bedeutsam, wieviele Marktanteilsprozente insgesamt auf die größten Anbieter entfallen. Vielmehr erscheint wichtiger, ob es einen sehr starken Marktführer oder mehrere annähernd gleich große Konkurrenten gibt.

Diese Deutung ist aus zwei Gründen plausibel und zulässig. Erstens erzielen große Anbieter gegenüber kleinen Konkurrenten Wettbewerbsvorteile durch Skaleneffekte in der Werbung, die sich darin äußern, daß große Unternehmen absolut gesehen zwar mehr, jedoch pro abgesetzter Einheit weniger für Werbung aufwenden.¹ Zweitens dürften unter mehreren annähernd gleichstarken Wettbewerbern eher Kämpfe um die Marktvorherrschaft zu erwarten sein als in Märkten, die von einem sehr großen Anbieter dominiert werden.

Die lokale Wettbewerbsposition stellt damit eine heterogene Rahmenbedingung für die Standardi-

¹ Vgl. hierzu Berg, H., a.a.O., S. 206 f.; Comanor, W.S., Wilson, Th., a.a.O., S. 467 ff.; Terpstra, V., The Role of Economics of Scale in international marketing, in: Marketing Aspects of International Business, Hrsg.: Hampton, G.M., van Gent, A., Dordrecht 1984, S. 68 ff..

sierbarkeit einer internationalen Werbebudgetierungsprozedur dar. Die Nichtbeachtung der länderindividuell stark schwankenden Marktanteilspositionen einer Automobilunternehmung sowie der ebenfalls sehr unterschiedlichen Werbeintensität im Rahmen einer international standardisierten Vorgabe könnte gravierenden Fehlentscheidungen über die Höhe von Länderbudgets Vorschub leisten.¹ In diesem Punkte ist also einer ländergerechten Anpassung an die lokale Wettbewerbsposition der Vorzug gegenüber einer international einheitlichen Regelung einzuräumen.

Allerdings ist der beobachtete Zusammenhang zwischen Werbeintensität und Anbieterkonzentration nicht überzubewerten. Wenngleich die Wettbewerbssituation sicherlich einen spürbaren Einfluß auf die nationale Werbeintensität ausübt, wird sie doch von einer Vielzahl von Faktoren determiniert, unter denen die nationale Mediaszene eine besonders exponierte Stellung einnimmt.

2.234 Nationale Mediaszene

Zwischen der Festlegung von Werbebudgets und der jeweiligen nationalen Medialandschaft bestehen starke Interdependenzen über die Mediaplanung, deren Aufgabe die sachliche, zeitliche und geographische Budgetallokation auf die nationalen Medien ist.² Auch wenn die Mediaplanung gemeinhin als isolierte Folgeentscheidung eines a priori festgelegten Budgets angesehen wird,³ darf dies

1 Vgl. hierzu Peebles, D.M., Ryans, J.K., Using multinational advertising strengths in national markets, in: AaM, Vol. 17, Spring 1980, No.1, S. 14 f..

2 Vgl. zur Mediaplanung allgemein Opfer, G., Zacharias, G., Mediaplanung, Bd.4 der Schriften der Heinrich Bauer Stiftung, Hrsg.: Heinrich Bauer Stiftung, Hamburg 1979.

3 Vgl. Zentes, J., a.a.O., S. 2237; Schmalen, H., a.a.O., S. 115.

nicht dazu verleiten, die nationale Mediaszene aus der Analyse relevanter Einflußfaktoren der Standardisierbarkeit einer internationalen Werbebudgetierungsprozedur auszuklammern. Wenn eine Prozeßstandardisierung einerseits eine koordinierende und kontrollierende Funktion in einem internationalen Unternehmen ausüben soll, andererseits aber auch länderspezifische Besonderheiten zu berücksichtigen sucht, so ist eine nähere Betrachtung der lokalen Medienlandschaft unabdingbar. Denn Verfügbarkeit, Kosten und Leistungen nationaler Medien sind nicht zuletzt für die international stark schwankende Werbeintensität in der Automobilindustrie maßgeblich mitbestimmend.

So verdeutlicht bereits ein Blick auf einige kennzeichnende Merkmale der internationalen Medialandschaft die enormen nationalen Unterschiede (vgl. Tabelle 3).

Zweifellos stellen die USA den Medienmarkt mit der weltweit größten Vielfalt und höchsten Komplexität dar. Diese Tatsache läßt sich nicht nur an dem nahezu unbegrenzten Medienangebot, sondern auch an der absolut wie relativ höchsten Werbeintensität in der Welt ablesen. Mit 66,6 Mrd. US \$ oder 2,3 % des Bruttosozialproduktes investiert die amerikanische Industrie prozentual gesehen etwa doppelt soviel in Werbung wie alle übrigen westlichen Industrienationen.¹ Diese generell starke

¹ Vgl. hierzu auch die internationalen Vergleichswerte bei Perriss, J., Die Bedeutung und Entwicklung des europäischen Fernsehens, in: Blickpunkte, 1985, Heft 12, S. 9 ff..

	Deutschland	Frankreich	Österreich	USA	GB
Fernsehstationen ⁺	2	5	2	813	5
Rundfunkstationen ⁺	12	900	2	8.291	60
Zeitschriften	4.800	900	150	10.800	4.300
Ø Kosten eines nationalen 30 sec TV-Spots	85.000 DM	175.000 FF	130.000 öS	100.000 \$	10.360 £
Kosten Zeitschriftenbelegung (1/1. Seite 4c, national)	188.000 DM	186.000 FF	225.000 öS	230.000 \$	39.000 £
Nielsen-Gebiete	6	9	5	205	13
Werbeaufwand	ca. 12 Mrd. DM	19,6 Mrd. FF	5,8 Mrd. öS	66,6 Mrd. \$	3,5 Mrd. £
Werbeaufwand in % vom BSP	0,75 %	0,55 %	0,47 %	2,3 %	1,4 %
TV-Haushalte mit Kabelanschluß	0,7 %	2 %	10 %	30 %	0,6 %

+ nationale und lokale Sender, die Werbung ausstrahlen
Angaben für 1983

Tab. 3: Ausgewählte Merkmale nationaler Medienmärkte
(Quellen: erstellt nach Angaben Gruner + Jahr, The Media Scene in Europe 2, Hamburg 1985; McCaffrey and McCall Inc., a.a.O.)

Werbeintensität in den USA strahlt auch auf die Automobilbranche aus. So wendete Ford 1983 allein im amerikanischen Markt mit 161 Mio. £ etwa genauso viel für Werbung auf wie die gesamte britische Automobilbranche zusammen in diesem Jahr.¹

Jedoch vermittelt erst eine dezidierte Betrachtung der länderspezifischen Verteilung der Werbeaufwendungen auf die Medien nähere Erkenntnisse für die Standardisierbarkeit einer internationalen Werbebudgetierungsprozedur, da sich hieran zeigt, ob zur nationalen Zielgruppenansprache ein international einheitliches Basismedium oder ein länderspezifisches Media-Mix zum Einsatz gelangt (vgl. Abbildung 18).

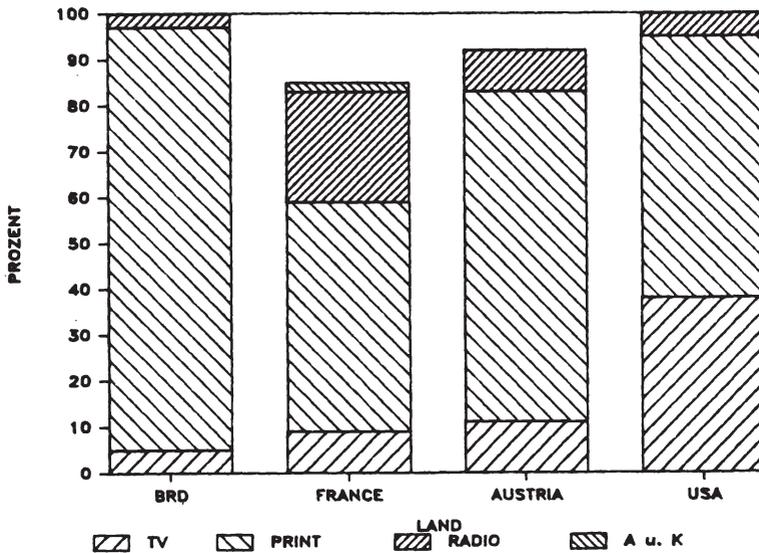


Abb. 18: Medienspezifische Verteilung der Werbeaufwendungen in der internationalen Automobilindustrie 1984

(Quellen: Schmidt & Pohlmann, Secodip, Nielsen, AIS)

¹ Vgl. Advertising Age (Hrsg.), Advertising Age's Focus. European Media & Marketing Guide, January 1984, S.72.

Demnach entfällt der größte Anteil der automobilspezifischen Werbeaufwendungen auf internationaler Ebene auf die Printmedien (Zeitschriften, Zeitungen, Supplements). Die Dominanz der Printwerbung in Deutschland, Österreich und Frankreich ist angesichts der gesetzlich limitierten und staatlich kontrollierten Fernsehwerbung leicht erklärlich. Indes vermag die große Bedeutung der Printmedien im amerikanischen Automobilmarkt vor dem Hintergrund der allgemein führenden Stellung des Fernsehens als Werbemedium in den USA zu überraschen.¹ Offensichtlich bieten die Printmedien auch in den USA der Automobilindustrie eine bessere und/oder kostengünstigere Zielgruppenansprache als die Fernsehwerbung. Außenwerbung und Kino (A.u.K.) spielen als Werbemedien in der Automobilindustrie hingegen kaum eine Rolle.

Die Erkenntnis, daß Printmedien das internationale Basismedium in der Automobilwerbung repräsentieren, spricht auf den ersten Blick für eine partielle Homogenität und Stabilität. Dies ist damit zu begründen, daß die Einschaltkosten im Printbereich auch international fest vorgegeben und somit a priori in einer standardisierten Werbebudgetierungsprozedur planbar und erfaßbar sind. Eine vereinheitlichte Vorgehensweise hätte nur dem international variierenden Niveau der Einschaltkosten Rechnung zu tragen.

Gleichwohl ist die Auswirkung der Mediensituation auf die Standardisierungsvoraussetzungen für jedes Automobilunternehmen individuell zu analysieren. Denn in Anbe-

¹ Vgl. Sharpe, G.W., Warum ist das Fernsehen in den USA das Werbemedium Nr.1, in: Blickpunkte, Heft 6, 1984, S. 18 ff..

tracht der unterschiedlichen Zielgruppenzusammensetzung der Automobilhersteller ist davon auszugehen, daß Anbieter hochwertiger Pkw (z.B. Jaguar, Porsche, Daimler-Benz, BMW) Printmedien in größerem Umfang als internationales Basismedium heranziehen als Hersteller von Fahrzeugen der unteren und mittleren Kategorie, die verstärkt auch auf TV-Werbung zurückgreifen dürften.

Dies gilt in besonderem Maße für jene Medienmärkte mit gesetzlich kaum oder nicht limitierter TV-Werbezeit (USA, Großbritannien, Italien). In diesen Ländern kommen die international stark unterschiedlichen Rahmenbedingungen des Mediaeinkaufs dergestalt zum Tragen, daß hier die Einschaltkosten für TV-Spots zum großen Teil zwischen Anbieter und Nachfrager aushandelbar sind.¹ Als Konsequenz resultiert die faktische Budgethöhe in diesen Märkten oftmals erst im Verlauf der Budgetierungsperiode und ist in starkem Maße von der fachlichen Qualifikation des Mediaeinkäufers abhängig.² Mithin gestaltet sich die Planung von Werbebudgets einerseits flexibler, andererseits aber auch schwieriger und unsicherer als in Medienbereichen oder Märkten mit fest

1 Verhandlungsbasis der Einschaltkosten sind die sog. Gross-Ratings Points, d.h. die Multiplikation der Einschaltquote und Anzahl der Bruttokontakte. Die Einschaltkosten eines TV-Spots variieren nicht nur den ratings entsprechend in Abhängigkeit von der Sendezeit (quartalsweise und innerhalb eines Tages), sondern auch und insbesondere vom Verhandlungsergebnis. In Großbritannien basieren die TV-Schaltkosten darüber hinaus noch auf dem Vorkaufsrecht (pre-emption rate). Vgl. hierzu vertiefend Surmanek, J., Media Planning, Chicago 1980, S. 57 ff.; Perriss, J., a.a.O., S. 10; Gruner + Jahr (Hrsg.), a.a.O., United Kingdom, S. 11 f..

2 Vgl. Ray, M.L., Advertising and Communication Management, Englewood Cliffs, N.J., 1982, S. 403 ff..

vorgegebenen Einschaltkosten (z.B. Europa ohne Italien). Folglich ist die Aussage über die Standardisierungsbedingungen einer internationalen Werbebudgetierungsprozedur dahingehend zu präzisieren, daß das Ausmaß der internationalen Vereinheitlichung c.p. mit wachsendem Anteil kostenmäßig nicht verhandelbarer, a priori planbarer Medien am länderspezifischen Media-Mix eines jeden Automobilherstellers steigt.

Schließlich ist für die Überprüfung der Standardisierbarkeit der internationalen Werbebudgetierung auch die Kostensteigerung im Mediabereich mit in das Kalkül zu ziehen, um inflationsbedingte und faktisch angestrebte Budgeterhöhungen klar voneinander trennen zu können. Abbildung 19 zeigt die Entwicklung der Kostensteigerung zwischen 1980 und 1984 nach Mediengattungen differenziert in vier Absatzmärkten.

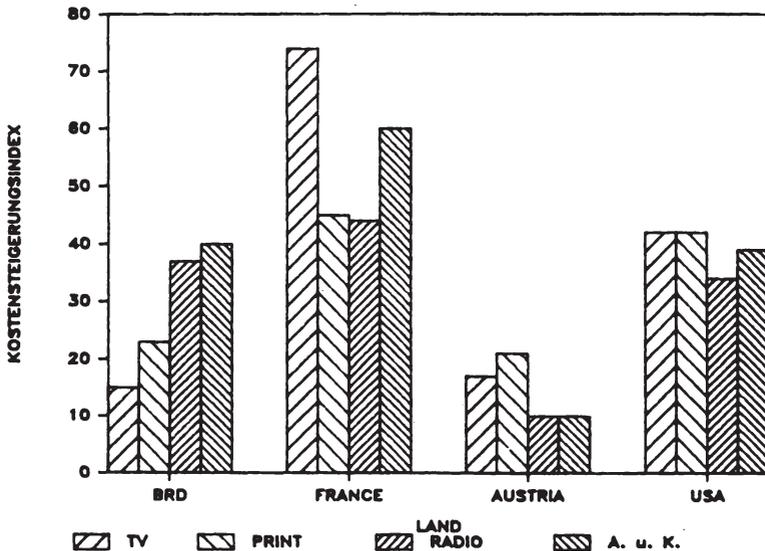


Abb. 19: Internationale Kostensteigerung im Mediabereich von 1980 bis 1984

(Quellen: Media-Analyse, CESP, o.V., Media cost trends 1975-1984, in: Marketing Management Decisions, Fall 1984, S. 29 ff.)

Abbildung 19 belegt, daß die Kostensteigerungsraten nicht nur länderspezifisch völlig unterschiedlich ausfallen, sondern auch intranational für jeden Mediabereich stark differieren. So wäre z.B. in Frankreich eine Budgeterhöhung um 74 % für Printwerbung erforderlich gewesen, nur um den realen Werbeaufwand des Jahres 1980 auch 1984 aufrecht zu erhalten, in Deutschland hingegen lediglich 15 %. Es bedarf keiner Begründung, daß die Kostensteigerung im Mediabereich als heterogen und instabil zu bezeichnen ist. Eine länderübergreifend einheitlich vorgegebene Kostensteigerungsrate könnte in keiner Weise den länderspezifischen Besonderheiten gerecht werden. In diesem Punkte ist vielmehr eine explizite Anpassung an das nationale Kostensteigerungsniveau in den einzelnen Medienbereichen erforderlich.

2.3 Implikationen für die situationsabhängige Standardisierbarkeit der internationalen Werbebudgetierung

Faßt man die einzelnen Ausführungen über die situativen Voraussetzungen einer prozessualen Standardisierung im internationalen Automobilmarkt zusammen, so ergibt sich das in Abbildung 20 skizzierte Gesamtbild.

Insgesamt weist die Überprüfung der situativen Rahmenbedingungen als Ergebnis tendenziell positive Voraussetzungen für eine Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung im Automobilmarkt aus. Dieses trifft zum einen für die unternehmensbezogenen Bedingungen zu,

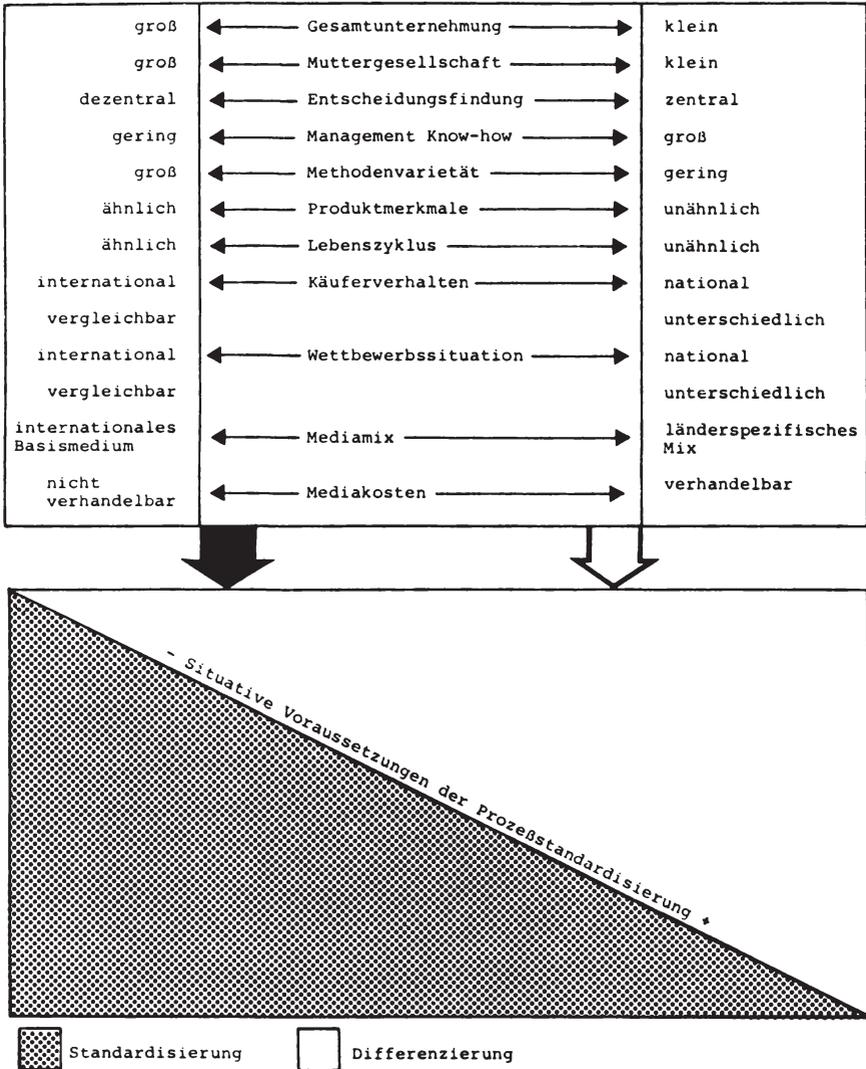


Abb. 20: Situative Voraussetzungen der Prozeßstandardisierung

die sich in der Größe der Automobilunternehmen und der Muttergesellschaften, eher dezentralen Entscheidungsstrukturen und unterschiedlichem Know-how des Ländermanagements widerspiegeln. Zum anderen begünstigen auch die Homogenität und Stabilität der Mehrzahl der produkt- und aufgabenumweltbezogenen Faktoren eine prozessuale Vereinheitlichung. So sind für die zentralen Merkmale des Produktes Pkw keine länderspezifischen Unterschiede zu beobachten. Ebenso zeichnet sich in der Automobilindustrie verstärkt die Tendenz zur gleichzeitigen Einführung neuer Baureihen sowie eine Angleichung der Lebenszyklusdauer in den internationalen Absatzmärkten ab. Schließlich sind auch im Bereich der Nachfragedeterminanten und des Käuferverhaltens keine gravierenden länderspezifischen Besonderheiten zu konstatieren.

Gleichwohl darf nicht übersehen werden, daß einige der analysierten Rahmenfaktoren im internationalen Vergleich als heterogen und/oder instabil zu beurteilen sind und eher ungünstige Standardisierungsvoraussetzungen mit sich bringen. Die Lieferfristen sind zwar ein länderübergreifendes Phänomen, treten jedoch in den einzelnen Absatzmärkten mit unterschiedlicher Zeitdauer und Bedeutung auf. Auch die Wettbewerbssituation trägt trotz wachsender Globalisierung in der Automobilindustrie noch starke nationale Züge. Dieses betrifft sowohl die Marktstellung der einzelnen Anbieter in den betrachteten Absatzmärkten als auch und insbesondere die Werbeintensität, die in den jeweiligen Märkten stark variiert. Die unterschiedliche Werbeintensität steht in Zusammenhang mit der nationalen Mediaszene, deren Länderbesonderheiten sich vor allem in den Rahmenbedingungen des Mediaeinkaufs (fest vorgegebene vs. aushandelbare Einschaltkosten) dokumentieren.

Hieraus ist die Schlußfolgerung zu ziehen, daß eine völlig starre Ausgestaltung des Werbebudgetierungsprozesses im Hinblick auf die einzusetzende Budgetierungstechnik nicht situationsadäquat ausfiele. Aufgrund der fehlenden, aber notwendigen Flexibilität für eine länderspezifische Anpassung an die heterogenen Einflußfaktoren würde eine vollständige Standardisierung zu einem Situations-Misfit in den Ländern führen und die Erreichung der intendierten Zielsetzungen der prozessualen Standardisierung gefährden.¹

Vor diesem Hintergrund stellt sich für ein weltweit tätiges Automobilunternehmen die Überlegung, die prozessuale Standardisierung auf der Grundlage von Länderclustern differenzierter als im Falle einer für alle Märkte einheitlichen Regelung zu realisieren. Entsprechend dem Erfordernis nach Homogenität internationaler Marktsegmente wären Ländercluster aus solchen Absatzmärkten zu bilden, die sich im Hinblick auf die situativen Rahmenbedingungen einer prozessualen Standardisierung untereinander weitgehend ähneln.²

Aufgrund des starken Einflusses der nationalen Mediaszene auf internationale Werbebudgetentscheidungen³ könnten z.B. diejenigen Länder mit frei verhandelbaren

1 Ein solcher Situations-Misfit wäre etwa dann zu konstatieren, wenn entgegen der national stark variierenden Kostensteigerungen im Mediabereich international nur ein einheitlicher Inflationszuschlag (z.B. 5 %) zulässig wäre.

2 Vgl. zur internationalen Marktsegmentierung vertiefend Meffert, H., Marktsegmentierung, a.a.O., S. 383 ff.; Meffert, H., Althans, J., a.a.O., S. 58 ff..

3 Vgl. Kernebeck, H., Die Rolle der Medien bei multinationalen Kampagnen, in: WuV, August 1979, S. XIV; Althans, J., Übertragbarkeit, a.a.O., S. 73 ff..

Mediakosten zu einem Cluster zusammengefaßt (USA, Großbritannien, Italien) und einer weiteren Ländergruppe mit fest vorgegebenen und somit planbaren Einschaltpreisen (übrige europäische Länder) gegenübergestellt werden mit der Konsequenz einer segmentspezifisch differenzierten Ausgestaltung der internationalen Prozeßstandardisierung.

Das im folgenden zu diskutierende Problem besteht also darin, alternative Werbebudgetierungsmethoden als Planungsansätze einer Prozeßstandardisierung auch daraufhin zu analysieren, inwieweit sie unter Wahrung einer international einheitlichen Vorgehensweise bei der Budgetfindung zugleich länderspezifische Besonderheiten zu berücksichtigen vermögen.

C. Planungsmethoden einer prozessualen Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung im Automobilmarkt

Im Rahmen der eingangs geführten Diskussion des Zielkataloges einer Prozeßstandardisierung ist die Qualität der Entscheidungsfindung als zweite zentrale Dimension herausgearbeitet worden, die unmittelbar auf die zum Zuge gelangenden Budgetierungstechniken verweist. Der Erfüllungsgrad der angestrebten Ziele hängt somit auch von den Planungsmethoden ab, die der Entscheidung über die Höhe der Werbeaufwendungen in den Ländern zugrunde liegen.

In diesem Zusammenhang werden in der Literatur eine ganze Reihe von Werbebudgetierungsverfahren diskutiert, die als methodische Ansätze für eine prozessuale Vereinheitlichung in Betracht kommen.¹ Aussagen über die situative Angemessenheit und die letztendliche Auswahlentscheidung eines geeigneten Ansatzes können jedoch nur dann getroffen werden, wenn vor dem Erkenntnishintergrund der Standardisierbarkeitsanalyse Anforderungskriterien an die prozessualen Planungsmethoden einer Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung im Automobilmarkt abgeleitet und die Eignungsfähigkeit der verschiedenen Werbebudgetierungsmethoden daran beurteilt werden.

¹ Vgl. z.B. Meffert, H., Freter, H., a.a.O., S. 216 ff.; Jobber, D., a.a.O., S. 276 ff.; Patti, Ch.H., Blasko, V.J., a.a.O., S. 23 ff.; Blasko, V.J., Patti, Ch.H., a.a.O., S. 104 ff.; Rabino, S., a.a.O., S. 149.

1. Anforderungskriterien an die Planungsmethoden einer prozessualen Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung

Angesichts der Zielsetzungen einer Prozeßstandardisierung, die unter Nutzenaspekten vor allem auf die Schaffung einer internationalen Planungskongruenz und die Verbesserung der Planungsqualität abstellen, wird der enge Bezug zur sach-rationalen Dimension der Budgetierung klar ersichtlich. Von daher ergibt sich für die Formulierung der Anforderungskriterien die Notwendigkeit, einen Bezug zur Homomorphie von Planungsmethodik und dem zu erfassenden Realsystem herzustellen.

Demgegenüber hat die Auswahlentscheidung über einen geeigneten Ansatz zur prozessualen Standardisierung ebenfalls der sozio-emotionalen Dimension der Budgetierung Rechnung zu tragen. Dieses Bestreben kommt darin zum Ausdruck, daß die Anforderungskriterien auch auf die Akzeptanzproblematik, die durch eine internationale Vereinheitlichung hervorgerufen wird, rekurren müssen.

Schließlich muß in fundamentaler Erweiterung einer rein nationalen Prozeßstandardisierung die internationale Dimension der vorliegenden Problemstellung vordringlich berücksichtigt werden. Dies ist damit zu begründen, daß alle Ziele einer prozessualen Vereinheitlichung unmittelbar aus den spezifischen Führungsproblemen einer international tätigen Unternehmung resultieren.

Vor diesem Hintergrund sind folgende Anforderungen an die prozessuale Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung im Automobilmarkt zu stellen:

- Internationale Übertragbarkeit

Die standardisierte Werbebudgetierungsprozedur muß ohne grundlegende Modifikationen auf internationaler Ebene anwendbar sein. Nur unter dieser Voraussetzung läßt sich eine international einheitliche Vorgehensweise und eine länderübergreifende Kontinuität der Werbebudgetierung überhaupt realisieren. Dies bedeutet, daß die entsprechende Werbebudgetierungsmethode möglichst auf der Basis international relevanter, homogener Einflußfaktoren zu konzipieren ist. Notwendige länderspezifische Anpassungen im Bereich der heterogenen Größen stellen dann keine grundlegende Modifikation dar, wenn die Grundstruktur des gewählten Budgetierungsverfahrens gewährleistet bleibt.

- Objektivierung

Die international vereinheitlichte Budgetierungsmethodik soll den Anteil subjektiver Einflüsse auf die Werbebudgetierung reduzieren, das Gewicht individueller Interessen limitieren und eine ziel- und situationsadäquate Höhe der Werbeaufwendungen sicherstellen.¹ Dieses ist am ehesten dadurch zu erreichen, daß die budgetrelevanten Einflußgrößen und deren Wirkung auf die Budgethöhe nicht nur auf theoretisch fundierten Hypothesen basieren sollten, sondern auch durch historische Datenanalysen möglichst realitätsbezogen abzu-

¹ Vgl. zur Objektivierung Krautter, J., Marketing-Entscheidungsmodelle, Schriften zur theoretischen und angewandten Betriebswirtschaftslehre, Bd. 11, Hrsg.: Pack, L., Wiesbaden 1973, S. 63; Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., a.a.O., S. 291.

sichern sind. Hand in Hand mit einer Objektivierung gehen auch eine verbesserte Transparenz und Kontrollierbarkeit der Entscheidungsfindung über die Höhe der Werbeaufwendungen in den Ländermärkten. Insofern ist die Objektivierung als Oberbegriff für jene Prinzipien aufzufassen, die bei der Entwicklung von real-systemorientierten Modellen zu beachten sind.¹

● Akzeptanz

Die Frage nach der Auswahl eines geeigneten Ansatzes zur prozessualen Standardisierung ist schließlich auch unter Akzeptanzerwägungen zu beantworten, die sich unmittelbar aus der sozio-emotionalen Dimension der Budgetierung ableiten. Potentielle Widerstände gegen eine angestrebte Vereinheitlichung können bereits mit der Auswahlentscheidung antizipativ begrenzt werden, indem die Benutzerfreundlichkeit und Praxisorientierung als Richtschnur für die konkrete Ausgestaltung einer standardisierten Werbebudgetierungsprozedur dient und zu einer überschaubaren, für den Budgetplaner verständlichen Struktur der standardisierten Vorgehensweise führt.¹ Damit umschließt das Postulat der Akzeptanz die unter dem Decision Claculus Konzept diskutierte Anforderungskriterien, die der Konzeption von benutzerorientierten Modellansätzen zugrunde liegen.²

1 Im Detail beinhalten diese Prinzipien die Kriterien der Prognosefähigkeit, Vollständigkeit, Berechenbarkeit, Quantifizierbarkeit sowie Anpassungsfähigkeit. Zu einer ausführlichen Beschreibung vgl. Meffert, H., Steffenhagen, H., a.a.O., S. 55 ff.; Voss, W.-D., a.a.O., S. 29 ff..

2 Nach Little liegen benutzerorientierte Anforderungskriterien in der Einfachheit, Robustheit, Steuerungsmöglichkeit, Adaptivität, Vollständigkeit und Kommunikationsfähigkeit. Vgl. Little, J.D.C., Models, a.a.O., S. B 466 ff.; derselbe, Decision Support Systems, a.a.O., S. 9 ff.; vgl. hierzu ferner Frohnert, H., a.a.O., S. 79 ff.; Meffert, H., Steffenhagen, H., a.a.O., S. 59 ff..

Es bedarf keiner Begründung, daß die Forderungen nach Objektivierung einerseits und Akzeptanz andererseits im Widerspruch zueinander stehen. Die Erfahrung hat hinlänglich gezeigt, daß mit wachsender Realitätsnähe von Modellen ihre Anwendungswahrscheinlichkeit stark sinkt. Dennoch wäre es verfehlt, realsystem- und benutzerorientierte Ansätze als sich gegenseitig ausschließende Vorgehensweisen für eine Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung zu interpretieren. Wichtiger ist vielmehr, die Prozeßstandardisierung im Sinne des geplanten organisatorischen Wandels als einen evolutionären Prozeß aufzufassen, der von einem relativ einfach strukturierten und benutzerorientierten Budgetierungsverfahren ausgeht und in mehreren Schritten eine größere Objektivierung in dem Maße anstrebt, in dem die Erfahrung mit und das Verständnis für die Budgetierungsmethodik auf Seiten des Management wächst.

Im folgenden gilt es daher, alternative Methoden der Werbebudgetierung im Lichte der Anforderungskriterien auf ihre Eignung als international standardisierte Werbebudgetierungsprozedur zu analysieren.

2. Alternative Werbebudgetierungsmethoden als Ansätze zur Prozeßstandardisierung

Die Vielzahl der in der Literatur diskutierten Werbebudgetierungsverfahren läßt sich umfassend nach der Art der Ermittlung des Wirkungszusammenhanges sowie nach der Anzahl der in die Budgetbestimmung einbezogenen Faktoren systematisieren (vgl. Abbildung 21).¹

¹ Vgl. Meffert, H., Freter, H., a.a.O., S. 216 ff.; Tietz, B., Zentes, J., a.a.O., S. 268 ff.; Zentes, J., a.a.O., S. 2207 f..

Anzahl der Faktoren Art der Ermittlung	monovariabel	polyvariabel
nicht wirkungsgestützt	<ul style="list-style-type: none"> • Planungskennziffern • Ziel- und Aufgaben-Methode 	<ul style="list-style-type: none"> • Decision Calculus-Ansätze • synthetische Ansätze
wirkungsgestützt	<ul style="list-style-type: none"> • Planungskennwerte 	<ul style="list-style-type: none"> • multiple Regressionsansätze • Optimierungsansätze

Abb. 21: Systematisierung von Werbebudgetierungsmethoden

Das erstgenannte Strukturierungskriterium verweist auf die Unterscheidung von wirkungsgestützten und nicht-wirkungsgestützten Ansätzen der Werbebudgetierung. Nicht wirkungsgestützte Methoden stellen dabei auf heuristische Entscheidungsprinzipien im Sinne eines Trial-and Error-Verfahrens ab.¹ Sie basieren primär auf Erfahrungswerten der Vergangenheit, von denen angenommen wird, daß sie zu einem zieladäquaten Werbebudgetniveau führen. Nach Zentes zählen hierzu:²

¹ Zu heuristischen Entscheidungsprinzipien vgl. Imboden, C., Leibundgut, A., Siegenthaler, P., Klassifikation heuristischer Prinzipien, in: DU, 32. Jg., 1978, Heft 3, S. 295 ff..

² Vgl. Zentes, J., a.a.O., S. 209.

- Prozent vom Umsatz-Methode
- Prozent vom Gewinn-Methode
- Konkurrenzorientierte Methode
- Werbeaufwand je Stück-Methode,
- was man sich leisten kann-Methode,

die zusammenfassend als Planungskennziffern bezeichnet werden, sowie die

- Ziel- und Aufgabenmethode.

Kennzeichnend für wirkungsgestützte Verfahren ist die Messung und Prognose der Werbewirkung. Sie gehen der Frage nach, inwieweit Veränderungen von bestimmten Zielgrößen wie Marktanteile oder Absatzmengen auf alternative Werbeaufwandniveaus zurückzuführen sind und zielen darauf ab, diesen Zusammenhang in einer Response-Funktion formal abzubilden.¹ Auch zu dieser Gruppe von Budgetierungsmethoden sind in der Literatur eine Vielzahl alternativer Ansätze vorzufinden.²

Das zweitgenannte Strukturierungskriterium trägt der Vielzahl und Heterogenität der relevanten Einflußfaktoren der Werbedudgetierung auf internationaler Ebene Rechnung.³

1 Vgl. Meffert, H., Steffenhagen, H., a.a.O., S. 159 ff..

2 Vgl. z.B. Rao, V.R., Alternative Econometric Models of Sales-Advertising Relationships, in: JoMR, Vol. 9, May 1972, S. 177 ff.; Leone, R.P., Modeling Sales-Advertising Relationships: An Intergrated Time Series-Econometric Approach, in: JoMR, Vol.20, 1983, No.3, S. 291 ff.; Assmus, G., Farley, J.U., Lehmann, D.R., How Advertising Affect Sales: Meta-Analysis of Econometric Results, in: JoMR, Vol. 21, 1984, No.1, S. 65 ff.; Schmalen, H., a.a.O., S. 43 ff..

3 Vgl. Meffert, H., Steffenhagen, H., a.a.O., S. 161 ff.; Berekoven, L., Die Werbepolitik, a.a.O., S. 277 ff..

Im Rahmen der monovariablen Ansätze bemißt sich die Höhe eines Werbebudgets nach einer einzigen Größe, während bei den polyvariablen Verfahren ein ganzer Kranz von Einflußfaktoren in die Planungsüberlegungen miteinbezogen ist.

Vor diesem Hintergrund sind stellvertretend für die Vielzahl mono- und polyvariabler Budgetierungsmethoden ausgewählte Ansätze einer empirischen Überprüfung an mehreren internationalen Automobilmärkten und einer kritischen Würdigung im Hinblick auf die Anforderungskriterien der prozessualen Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung zu unterziehen.

2.1 Monovariablen Ansätze

2.1.1 Planungskennziffern

Planungskennziffern wie "Werbeaufwand je Marktanteils- punkt", "Werbe-Umsatz-Relation" oder "Werbeaufwand je Pkw" verkörpern klassischerweise relevante Ziel- bzw. Kontrollgrößen in der Automobilindustrie. Sie zählen in- sofern zu den nicht wirkungsgestützten Budgetierungs- ansätzen, als sich die Höhe der Werbebudgets aus a priori und autonom festgelegten Werten der jeweiligen Pla- nungskennziffer ergibt.¹ Im einzelnen kann etwa die Fest- legung des für zieladäquat eingeschätzten Werbeaufwandes je Pkw an die Fortschreibung der historischen Entwick- lung, in Anlehnung an branchenübliche Durchschnittswerte, in Ausrichtung an den wichtigsten Wettbewerbern, an Erfahrungswerten aus Drittmärkten oder mittels subjek- tiver Schätzungen der Marktgegebenheiten erfolgen.

1 Vgl. Zentes, J., a.a.O., S. 2212.

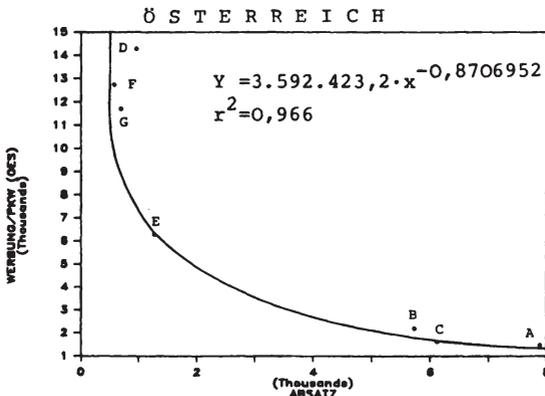
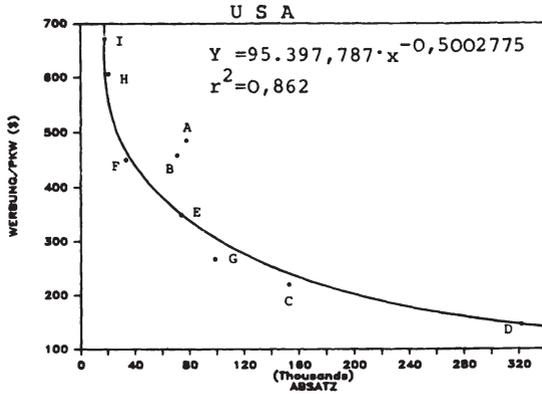
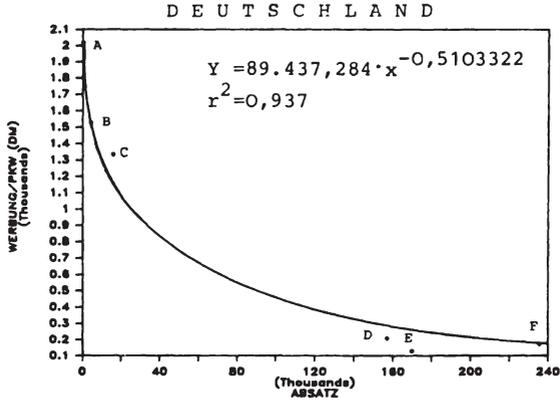
Insbesondere die letzten beiden Richtgrößen verweisen auf den länderübergreifenden Aspekt der prozessualen Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung. Abbildung 22 belegt die bereits theoretisch angeführte Überlegung, daß sich in der Kennziffer Werbeaufwand je Pkw der Effekt von economies of scale der Werbung niederschlägt.¹

So ist in allen betrachteten Absatzmärkten ein stark negativer Zusammenhang zwischen Absatzvolumen und Werbeaufwand je Pkw zu beobachten. Wenngleich dieser Effekt länderübergreifende Gültigkeit besitzt, fallen die individuellen Werbeniveaus von Anbietern vergleichbarer Größe in den einzelnen Märkten sehr unterschiedlich aus.

So wendet beispielsweise Unternehmen D im deutschen Markt ca. 210 DM/Pkw für Werbung auf, während der etwa gleich große Anbieter C in den USA mit 226 US \$ mehr als doppelt soviel in Werbung investiert.

Dieser Sachverhalt dokumentiert sich deutlich in dem aus Unternehmenssicht besonders relevanten internationalen Vergleich von Werbeniveaus der einzelnen Auslandsgesellschaften. Abbildung 23 veranschaulicht am Beispiel zweier Automobilhersteller, daß das Phänomen sinkender Werbestückkosten im internationalen Unternehmensverbund nicht in dieser Eindeutigkeit vorliegt. Vielmehr bewirken länderspezifische Faktoren wie Werbeintensität des Marktes, jeweilige Konkurrenzsituation oder unterschiedliche finanzielle Stärke der Ländergesellschaften ein international stark schwankendes Werbeniveau. Mithin ist im Gegensatz zu einer länderspezifischen Betrachtung eine prozessuale Standardisierung auf der Grundlage einer Erfahrungskurve der Werbung für die Länderniederlassungen nicht möglich.

¹ Vgl. S. 127 dieser Arbeit.



● Anbieter

Abb. 22: Economies of Scale der Werbung in der Automobilindustrie

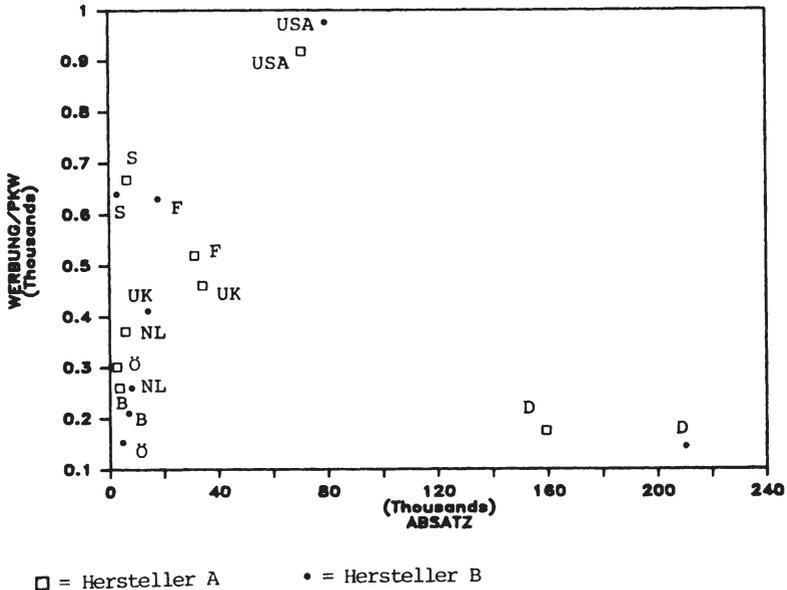


Abb. 23 : Länderspezifischer Werbeaufwand je PKW
aus Unternehmensicht

Vor diesem Hintergrund ist die Eignung von Planungskennziffern in "Werbeaufwand je Pkw" als Mittel zur prozessualen Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung als nicht ausreichend zu beurteilen. Zwar ist die internationale Übertragbarkeit aufgrund der Verwendung weltweit verfügbarer Daten grundsätzlich gewährleistet. Gleichfalls können wichtige Einflußgrößen in Form der Lebenszyklusphase, Werbedruck der Konkurrenz usw. indirekt in die Planungsüberlegungen miteinfließen. Die Fragen hingegen, inwieweit länder- und produktspezifische Faktoren von welchen Ländergesellschaften berücksichtigt werden und ob das für erforderlich gehaltene Werbeniveau tatsächlich situativ angemessen erscheint,

bleiben letztlich unbeantwortet. Infolge dieser mangelnden Objektivierung der internationalen Werbebudgetierung leisten derartige Planungskennziffern auch nur einen geringen Beitrag zur Kontrollierbarkeit der Entscheidungsfindung über die Werbebudgethöhen. Schließlich dürfte die Akzeptanz ebenfalls relativ gering ausfallen. Aufgrund des rudimentären Niveaus solcher Planungskennziffern wie "Werbeaufwand je Pkw" ist vor allem in den Ländergesellschaften mit fortgeschritteneren Budgetierungstechniken ein erhebliches Widerstandspotential zu erwarten, da die Budgetierung anhand dieser sehr einfachen Heuristik den Verlust bereits realisierter Planungsqualität bedeutet.

2.12 Ziel- und Aufgabenmethode

Ein nach der Ziel- und Aufgabenmethode geplantes Werbebudget resultiert im Gegensatz zu Planungskennziffern nicht aus einer autonom gefällten Entscheidung, sondern retrograd aus der kostenmäßigen Bewertung der einzelnen Aktivitäten eines Werbeprogramms.¹ Die Budgetierung richtet sich dabei an den unmittelbaren Aufgaben der Werbung (Schaffung von Bekanntheit, Einstellungen, Images etc.) aus und stellt einen integralen Bestandteil zur Erreichung des gesetzten Marketingzieles dar. Zudem ist sie als Beispiel für die planerische Umsetzung heuristischer Prinzipien der Budgetplanung aufzufassen.² Im Rahmen der zielorientierten Vorgehensweise sind zunächst - aus der übergreifenden Marketingkonzeption abgeleitet - konkrete und möglichst operationale Werbeziele vorzugeben. Im nächsten Schritt gilt es, eine adäquate

1 Vgl. Hammann, P., a.a.O., S. 137.

2 Vgl. hierzu und zum folgenden Kotler, Ph., Marketing-Management, a.a.O., S. 662 f.; Köhler, R., Böhler, H., Heinzelbecker, K., Nutzen Sie Ihr Rechnungswesen für die Werbe- und VF-Politik, in: MJ, 9.Jg., 1976, S. 578 ff.; Lake, J., a.a.O., S. 48 ff.; Zentes, J., a.a.O., S. 2212 ff..

Werbestrategie zu entwickeln, in der die zur Erreichung der gesteckten Kommunikationsziele notwendigen Instrumente (Werbemittel und -träger), ihre Intensität sowie ihr zeitlicher Einsatz festgelegt werden. Dieser Schritt umfaßt die Vorgabe von Reichweiten und Kontakten in der anzusprechenden Zielgruppe sowie die Ermittlung der geeigneten Mediakombination. Aus der kostenmäßigen Bewertung der Werbepläne für die einzelnen Baureihen resultiert dann die Höhe des jeweiligen Werbebudgets. Die Summe aller Einzeletats ergibt schließlich die Höhe der gesamten Werbeaufwendungen.

Sofern sich das auf diese Weise ermittelte Budget als nicht finanzierbar herausstellt, wird im Sinne eines Rückkopplungsprozesses eine Neu- oder Umformulierung der Werbeziele erforderlich.

Die Verwendung dieser Vorgehensweise als international standardisierte Werbebudgetierungsprozedur birgt zwei Hauptvorteile in sich.¹ Zum einen erscheint diese Methode für international tätige Automobilunternehmen insofern besonders geeignet, als sie in hohem Maße länderspezifische Besonderheiten wie unterschiedliche Kommunikationsziele oder Marktpositionen der Ländergesellschaften flexibel berücksichtigt. Zudem erfordert die Umsetzung von Kommunikationszielen in wirkungsvolle Mediastrategien eine detaillierte Kenntnis der nationalen Medienlandschaft, über die in aller Regel nur das lokale Management verfügt. Deshalb kann der zielorientierten Methode neben einer problemlosen internationalen Übertragbarkeit auch eine große Akzeptanz auf Seiten des Ländermanagements zugesprochen werden.

¹ Vgl. zu den Vorteilen der Ziel- und Aufgabenmethode z.B. Zentes, J., a.a.O., S. 2214; Steffens, S., a.a.O., S. 188 f..

Die hohe Akzeptanz ist zum anderen auch damit zu begründen, daß die Werbung in ihrer eigentlichen Funktion zur Erzielung von Kommunikationswirkungen betrachtet wird. Die Budgetplanung fußt auf einer logischen Ursache-Wirkungs-Beziehung und nicht auf einem logischen Zirkelschluß wie z.B. beim Prozent vom Umsatz-Verfahren. Deshalb erfüllt die Ziel- und Aufgabenmethode auch das Kriterium der Objektivierung.

Inwieweit eine auf diese Weise standardisierte Werbebudgetierung auch den Kriterien der Transparenz und Nachvollziehbarkeit Genüge tut, hängt maßgeblich mit der grundsätzlichen Kritik an der Zielmethode zusammen. Ihr erster Schwachpunkt liegt in der Bestimmung der zieladäquaten Reichweite und Kontaktzahl innerhalb der anzusprechenden Zielgruppe. Streng genommen erfordert die Umsetzung kommunikativer Zielgrößen in medienspezifische Leistungswerte eine psychographische Werbewirkungsfunktion, in der bestimmte intervenierende Variablen wie Bekanntheit, Image oder Einstellungen in Abhängigkeit vom ausgeübten Werbedruck oder eingesetztem Kommunikationsbudget erfaßt und gemessen werden.¹ Mithin ist die Kenntnis über den Verlauf einer solchen Response-Funktion Voraussetzung dafür, um die Festlegung der zur Zielerreichung notwendigen Reichweite und Kontaktmenge von der subjektiven Einschätzung des Managements loszulösen und so einen Schritt in Richtung Transparenz und Kontrollierbarkeit der internationalen Werbebudgetierung zu gelangen.

Die Operationalisierung psychographischer Wirkungszusammenhänge erfordert im Gegensatz zur Budgetierung anhand

¹ Vgl. Behrens, G., Werbewirkungsforschung, in: Werbung. Theorie und Praxis der werblichen Beeinflussung, Hrsg.: Kaiser, A., München 1980, S. 106 f.; Steffenhagen, H., Kommunikationswirkung, a.a.O., S. 38 ff..

ökonomischer Zielgrößen umfangreiche und kostspielige Primärerhebungen, die entweder auf länderindividuellen oder international einheitlichen Zielkriterien und Erhebungsmethoden fußen können.¹ Im ersteren Fall würde beispielsweise Land A die Werbebudgetierung im Hinblick auf die Erreichung eines bestimmten Bekanntheitsgrades vornehmen, während Land B dagegen die Budgethöhe gemäß intendierter Imagezielsetzungen festlegt. Abgesehen von der unterschiedlichen Wertigkeit dieser Zielsetzungen innerhalb einer Mittel-Zweck-Hierarchie erfordert die Reaktionsmessung unterschiedliche Erhebungsmethoden.² Diese Situation bewirkt im internationalen Unternehmensverbund letztlich ebenfalls eine Methodenvarietät, welche die Transparenz und Kontrollierbarkeit der Werbebudgetierung stark erschwert. Idealerweise bedingt der Einsatz der Ziel- und Aufgabenmethode als international standardisierte Werbebudgetierungsprozedur also die länderübergreifende Messung der gleichen intervenierenden Variablen mittels eines international einheitlichen Erhebungsinstrumentariums über mehrere Perioden. Die hierbei zu berücksichtigenden methodischen Besonderheiten des cross-cultural research induzieren jedoch einen derart hohen forschersichen Aufwand in zeitlicher, personeller und finanzieller Hinsicht³, daß die Ziel- und

1 Vgl. Carl-Zeep, A., Juchems, A., Werbemonitor - 6 Jahre Erfahrung mit der kontinuierlichen Beobachtung der Wirkung von Werbekampagnen auf die Verbraucher, in: Interview und Analyse, 1983, Nr.1, S. 4 ff.; Grimm, E., Messung von Werbewirkungen: 10 x 400 Interviews sind meistens mehr als 1 x 4000, Teil 1: Forschungsphilosophie und methodische Prinzipien, in: Interview und Analyse, 1983, Nr.2, S. 52 ff.; Time Inc. (Hrsg.), A Study of the Effectiveness of Advertising Frequency in Magazines, New York 1982, S. 1 ff..

2 Vgl. zu den Erhebungsmethoden Steffenhagen, H., Kommunikationswirkung, a.a.O., S. 43 ff..

3 Vgl. zu den Besonderheiten des cross-cultural research Adler, N.J., Understanding the ways of understanding: cross-cultural management methodology reviewed, in: Advances in International Comparative Management, Vol. 1, Hrsg.: Farner, R.N., Greenwich 1984, S. 31 ff.; Holzmlüller, H.H., Konsumentenforschung, a.a.O., S. 45 ff..

Aufgabenmethode nicht zuletzt aus Kosten-Nutzen-Überlegungen weniger in der ersten als vielmehr in einer späteren Phase der prozessualen Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung zum Zuge gelangen kann.

Ungeachtet der sachlogischen Vorgehensweise und der damit verbundenen, den länderspezifischen Werbeerfordernissen angepaßten Budgetplanung hinterfragt dieser Budgetierungsansatz schließlich nicht, ob ein vorgegebenes Kommunikationsziel in einer ökonomisch vertretbaren Relation zu den zielabhängigen Kosten steht. Dieser zweite Kritikpunkt an der Ziel- und Aufgabenmethode liegt darin begründet, daß kommunikative Ziele (z.B. Images) keinen direkten Bezug zu ökonomischen Größen wie Absatz, Umsatz oder Gewinn aufweisen.¹ Aber gerade diese ökonomischen Zielsetzungen sind vor dem Hintergrund weltweiter Marktsättigungstendenzen und der Einführung neuer Baureihen von sehr großer Bedeutung für Automobilunternehmen. Demzufolge ist den verschiedenen Budgetierungsansätzen anhand ökonomischer Zielgrößen, welche die Beziehung zwischen Werbeaufwand und Absatzmengen näher analysieren, verstärkt Aufmerksamkeit zu widmen.

1 Vgl. Meffert, H., Kommunikationsmix, a.a.O., S. 34 f..

2.13 Planungskennwerte

Planungskennwerte streben nach der Quantifizierung solcher Zusammenhänge, die explizit auf Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen Werbung und Absatzmengen bzw. deren anteiligen Größen abstellen. Für die Planung von Werbebudgets bedeutet dies, daß der Werbeaufwand auf der Basis einer Werbewirkungsfunktion nach den abgestrebten Absatz- oder Marktanteilszielen festgelegt wird. Zur Bestimmung einer solchen Response-Funktion gelangt die Regressionsanalyse als methodisches Instrumentarium häufig zur Anwendung, die unter Bezugnahme auf eine oder mehrere erklärende Variablen eine Zeitreihe von Daten auf Existenz und Signifikanz von Wirkungszusammenhängen überprüft.¹

Kennzeichnet man nun mit y_t den zu prognostizierenden Absatz und mit w_t die Werbung, so stellt

$$y_t = f (w_t; u_t)$$

die allgemeine Form monovariabler Ansätze dar. Unter u_t sind die in Periode t gültigen Umwelteinflüsse subsumiert, die jedoch üblicherweise als konstant angenommen und deshalb nicht näher betrachtet werden.

1 Vgl. Yang, Ch., a.a.O., S. 4-172.

2 Vgl. hierzu Meffert, H., Steffenhagen, H., a.a.O., S. 161.

Unabhängig von der Variablenanzahl ist die Frage nach der Art ihrer Formulierung zu klären.¹ Grundsätzlich können die Größen als Absolutbetrag, d.h. in Gestalt der Absatzmengen und Werbeaufwendungen, analysiert werden. Für länderübergreifende Studien erscheint hingegen die Quotientenformulierung zweckmäßiger, bei der die einbezogenen Variablen in Relation zu Absatz bzw. Werbeausgaben der Branche gesetzt und so als Anteilswerte in die Untersuchung eingehen.² Die Verwendung von Marktanteilsgrößen beinhaltet den Vorteil, daß der Umwelteinfluß im Sinne von saisonalen und trendmäßigen Schwankungen eliminiert wird. Bei der Verwendung von Werbeanteilen erübrigt sich darüber hinaus die Preisbereinigung der Werbeaufwandsdaten um die länderspezifischen Kostensteigerungsraten im Mediabereich. Ein weiterer Vorzug der Quotientenformulierung besteht schließlich darin, daß sich sowohl in der Absatz- als auch in der Werbeaufwandsentwicklung indirekt die Konkurrenzsituation des jeweiligen Marktes widerspiegelt.³

In vielen Produktmärkten ist nun ein starker Zusammenhang zwischen Marktanteil und Werbeanteil zu beobachten.⁴ Dieser Beziehung liegt die Überlegung zugrunde,

1 Vgl. Schmidt, B., Topritzhofer, E., a.a.O., S. 201 f..

2 Vgl. hierzu die Ausführungen bei Armstrong, S., a.a.O., S. 190 f.; Assmus, G., Farley, J.U., Lehmann, D.R., a.a.O., S. 69 f..

3 Vgl. Schmidt, B., Topritzhofer, E., a.a.O., S. 202.

4 Vgl. z.B. Beckwith, N.E., Multivariate Analysis of Sales Response of Competing Brands to Advertising, in: JoMR, Vol. 9, Mai 1972, S. 168 ff.; Weinberg, Ch., Weiss, D.L., On Econometric Measurement of the Duration of Advertising Effects on Sales, in: JoMR, Vol. 19, November 1982, S. 585 ff..

daß aus einem hohen Werbeanteil ein hoher Marktanteil resultiert, beide Größen mithin positiv korreliert sind. Sofern dieser Ansatz als international einheitliche Werbebudgetierungsprozedur eingesetzt werden soll, ist außer der Bestätigung der unterstellten Hypothese auch zu fordern, daß sich dieser Zusammenhang in allen erfaßten Absatzmärkten entweder auf Baureihen- oder auf Unternehmensebene bei hinreichendem Signifikanzniveau nachweisen läßt. Unter diesen Voraussetzungen gilt im linearen Fall also die Funktion

$$MA_{ij} = b_{1ij} + b_{2ij} \cdot WA_{ij}$$

mit

MA_{ij}	= Marktanteil von Baureihe i in Markt j
WA_{ij}	= Werbeanteil von Baureihe i in Markt j
b_{1ij}, b_{2ij}	= Regressionskoeffizienten
i	= 1, ..., n , Baureihenindex
j	= 1, ..., n , Länderindex.

Zur empirischen Überprüfung dieses Zusammenhanges werden fünf Baureihen zweier internationaler Automobilunternehmen in drei Absatzmärkten herangezogen, wobei auf eine Zeitreihe von 9 bzw. 8 Jahreswerten zurückgegriffen werden kann. Tabelle 4 zeigt die empirischen Befunde für den Marktanteil-Werbeanteil-Zusammenhang in der Automobilindustrie.

Demzufolge ist auf Unternehmensebene für Hersteller A in keinem der drei Absatzmärkte ein hinreichend signifikanter Zusammenhang zu konstatieren. In Deutschland implizieren die negativen Werte des Steigerungsmaßes b_2 ein ökonomisch nicht sinnvoll interpretierbares Ergebnis in der Form, daß aus einem hohen Werbeanteil ein geringerer Marktanteil resultiert. Deutlich bessere

Baureihe	Deutschland			Frankreich			Österreich		
	b_1	b_2	r^2	b_1	b_2	r^2	b_1	b_2	r^2
Unternehmen A	51,00379	-0,5344	0,29	11,3528	0,2128	0,14	7,872	1,193	0,35
Baureihe 1	33,2779	0,3371	0,02	4,9317	0,5849	0,47	10,124	0,596	[0,64]
Baureihe 2	5,8889	-0,0196	0,015	1,7709	0,1034	0,06	2,217	0,348	0,02
Unternehmen B	16,3262	0,3946	0,4335	5,052	0,8107	[0,79]	8,947	0,404	0,25
Baureihe 1	9,8853	0,7284	[0,50]	2,601	1,188	[0,75]	5,967	0,249	0,10
Baureihe 2	5,6279	0,4089	[0,68]	1,667	0,588	[0,84]	4,360	0,374	0,145
Baureihe 3	0,6455	0,1932	[0,54]	1,137	0,119	0,17	1,267	0,03	0,06

[] signifikant bei $\alpha = 0,05$

Tab. 4 : Empirische Befunde zum Marktanteils-Werbeanteils-Zusammenhang in der Automobilindustrie

Resultate erbringt hingegen die Analyse für Hersteller B. Sowohl in Deutschland als auch in Frankreich korrelieren Werbe- und Marktanteile z.T. hoch signifikant miteinander. Allerdings trifft dies nicht für den österreichischen Markt zu, in dem die geringen Bestimmtheitsmaße keinen derartigen Zusammenhang andeuten.

In Erweiterung des statischen Marktanteil-Werbeanteil-Zusammenhanges sollen nunmehr mit der Marktanteilsveränderung-Werbeanteilsveränderung sowie dem Marketingwerbekennwert zwei komparativ-statische Ansätze analysiert werden, welche nicht auf absolute Größen, sondern auf deren Veränderung im Zeitablauf abstellen.¹

Anhand des erstgenannten Zusammenhangs kann überprüft werden, ob aus einer Werbeanteilssteigerung für eine Baureihe ein Marktanteilsgewinn resultiert und wie hoch dieser ausfällt.² Diese Fragestellung ist in folgende Gleichung umzusetzen:

$$\Delta MA_{tij} = b_{1ij} + b_{2ij} \cdot \Delta WA_{tij}$$

mit

ΔMA_{tij} = Marktanteilsveränderung zwischen Periode t und t-1 von Baureihe i in Markt j

ΔWA_{tij} = Werbeanteilsveränderung zwischen Periode t und t-1 von Baureihe i in Markt j

b_{1ij} , b_{2ij} = Regressionskoeffizienten

Tabelle 5 gibt die empirisch ermittelten Werte für die betrachteten Baureihen wieder.

1 Vgl. Aaker, D.A., Carman, J.M., a.a.O., S. 64; Voss, W.-D., a.a.O., S. 29.

2 Vgl. Horsky, D., Market Share Response to Advertising: An Example of Theory Testing, in: JoMR, Vol.14, Febr. 1977, S. 10 ff..

Baureihe	Deutschland			Frankreich			Österreich		
	b_1	b_2	r^2	b_1	b_2	r^2	b_1	b_2	r^2
Unternehmen A	-0,705	-0,336	0,19	-0,363	0,215	0,13	1,486	0,486	0,42
Baureihe 1	-3,06	1,00	0,17	-0,806	0,208	0,06	-0,483	0,462	0,55
Baureihe 2	-0,29	0,02	0,09	-0,337	-0,354	0,31	0,121	0,939	0,44
Unternehmen B	0,542	0,365	0,407	0,480	0,588	0,45	1,903	-0,046	0,03
Baureihe 1	0,483	0,768	[0,54]	0,808	0,725	[0,78]	1,368	-0,495	0,27
Baureihe 2	-0,388	0,211	0,21	0,345	0,512	[0,79]	1,315	-0,477	0,46
Baureihe 3	0,194	0,08	0,26	0,023	0,063	0,02	0,05	0,04	0,09

[] signifikant bei $\alpha = 0,05$

Tab. 5: Empirische Befunde zum Zusammenhang von Marktanteilsveränderung und Werbeanteilsveränderung in der Automobilindustrie

Der sogenannte Marketingwerbekennwert umschreibt schließlich die Beziehung zwischen einer Marktanteilsveränderung zum Zeitpunkt t und der Differenz aus Werbeanteil in t minus Marktanteil in der Vorperiode t-1.¹ Mathematisch ist dieser Zusammenhang durch folgende Gleichung zu beschreiben:

$$\Delta MA_{tij} = b_1 + b_2 \Delta(WA_{tij} - MA_{t-1ij})$$

Die Differenz zwischen Werbeanteil in t abzüglich Vorjahresmarktanteil stellt letztlich eine Operationalisierung des Werbedrucks dar, den ein Anbieter für eine Baureihe relativ zur Konkurrenz im Zeitablauf ausübt. Dahinter verbirgt sich die auch im Automobilmarkt getestete und für zahlreiche Produktmärkte validierte Hypothese, daß ein Marktanteilsgewinn dann zu erwarten ist, wenn der Werbeanteil eines Produktes seinen Marktanteil der Vorperiode übersteigt.²

Tabelle 6 beinhaltet die empirischen Ergebnisse zum Marketingwerbekennwert in der Automobilindustrie.

Für beide Ansätze gelten die bereits bei dem Marktanteil-Werbeanteil-Zusammenhang gemachten Einschränkungen. Für einige Baureihen lassen sich die unterstellten Hypothesen nicht bestätigen, wie z.B. für die Baureihen 1 und 2 von Anbieter B auf dem österreichischen Markt in Tabelle 5. Zudem dokumentieren die Ergebnisse, daß es für keine Baureihe möglich ist, einen gleichartigen

1 Vgl. Peckham, J.O., Marketing-Rad Speiche 6: Werbung, in: Nielsen Beobachter, 1976, Nr.2, S. 3 ff..

2 Vgl. die empirischen Befunde von Peckham, J.O., a.a.O., S. 12 ff.; Hendon, D.W., The Advertising-Sales Relationship in Australia, in: JoAR, Vol. 21, 1981, No. 1, S. 43 ff..

Baureihe	Deutschland			Frankreich			Österreich		
	b_1	b_2	r^2	b_1	b_2	r^2	b_1	b_2	r^2
Unternehmen A	1,874	0,123	0,03	-0,817	0,280	0,10	2,737	0,113	0,03
Baureihe 1	20,041	0,727	0,30	-0,267	0,581	0,42	4,155	0,593	[0,75]
Baureihe 2	0,187	0,278	0,09	-0,238	-0,06	0,007	0,933	0,502	0,36
Unternehmen B	2,072	0,423	0,44	1,728	0,901	[0,60]	1,961	-0,07	0,04
Baureihe 1	6,578	0,712	[0,69]	3,687	0,721	[0,78]	1,280	0,122	0,03
Baureihe 2	0,182	0,302	0,22	-0,675	0,564	[0,81]	0,829	0,172	0,10
Baureihe 3	-0,596	0,163	0,55	0,118	-0,111	0,06	-0,103	0,07	0,16

[] signifikant bei $\alpha = 0,05$

Tab. 6 : Empirische Befunde zum Marketingwerbekennwert in der Automobilindustrie

Zusammenhang in allen betrachteten Signifikanzniveaus nachzuweisen.

Angesichts dieser Ergebnisse ist die Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung anhand wirkungsgestützter Planungskennwerte ambivalent zu beurteilen. Einerseits ermöglicht die statistische Analyse historischer Zeitreihen zumindest für etablierte Baureihen eine Objektivierung der Etatfestsetzung. Damit einher geht sowohl die Kontrollierbarkeit als auch die Schaffung von Transparenz bezüglich der Werbebudgetierung in internationalen Unternehmen. Aufgrund der überschaubaren und nachvollziehbaren Struktur monovariabler Ansätze dürfte auch deren Implementierung auf keine nennenswerten Akzeptanzprobleme in den Ländermärkten stoßen.

Andererseits bedingt die Ermittlung wirkungsgestützter Zusammenhänge eine bestimmte Anzahl von Beobachtungswerten.¹ Infolgedessen lassen sich zwar für Nachfolgeserien einer alten Baureihe durchaus Anhaltspunkte für die Budgetfindung aus der Analyse des Vorgängermodells ableiten. Die Anwendbarkeit wirkungsgestützter Verfahren muß jedoch für eine gänzlich neue Baureihe wegen der fehlenden Datenbasis stark angezweifelt werden (z.B. Renault 25, DB 190).

¹ Als Faustregel gilt, daß die Meßwerte nicht unter der mit sechs bis sieben multiplizierten Anzahl der Variablen liegen sollten. Vgl. Meffert, H., Steffenhagen, H., a.a.O., S. 117.

Darüber hinaus können die oben skizzierten Vorteile auch für etablierte Modellserien nur unter der Voraussetzung realisiert werden, daß signifikante Wirkungszusammenhänge für eine Baureihe in allen Absatzmärkten nachweisbar sind. Die empirischen Befunde machen diesbezüglich zweierlei deutlich. Einmal treffen die untersuchten Planungskennwerte bei Hersteller B im Durchschnitt auf bessere Anwendungsvoraussetzungen als bei Hersteller A, abzulesen an den höheren und häufiger signifikanten Erklärungsbeiträgen. Diese unternehmens- bzw. baureihenspezifische Anwendbarkeit ist auch auf unterschiedliche Unternehmensphilosophien im Hinblick auf den Stellenwert der Werbung zurückzuführen. Diejenigen Automobilhersteller, die der Werbung eine vergleichsweise große Bedeutung beimessen, investieren auch höhere Beträge in Werbung. Im Wege der historischen Datenanalyse reflektieren die empirischen Befunde auch diese unternehmerische Grundeinstellung, die bei den Automobilherstellern durchaus unterschiedlich ausfällt.¹

Des weiteren ist den empirischen Ergebnissen auch zu entnehmen, daß für keine der betrachteten Baureihen signifikante Werbung-Absatz-Zusammenhänge der gleichen Art in allen Ländern vorliegen. Das Anforderungskriterium der internationalen Übertragbarkeit ist bereits in drei Absatzmärkten selbst dann nicht zu erfüllen, wenn man für eine Baureihe unterschiedliche Ansätze in den jeweiligen Märkten heranzieht.

¹ Dieser Sachverhalt läßt sich gut an den Werbeetats der Automobilhersteller ablesen. So wendet der Marktführer Volkswagen etwa 52 Mio. DM für Werbung im deutschen Markt auf, der mit deutlichem Abstand zweitgrößte Anbieter Opel hingegen gut 78 Mio. DM. Vgl. Giersberg, G., Automobilhersteller wechseln ihre Werbeagenturen, in: FAZ, 13.5.1986, S. 14.

Ein letzter Kritikpunkt monovariabler Budgetierungsansätze richtet sich auf die Tatsache, daß Absatzentwicklungen nicht nur ausschließlich durch Werbung, sondern durch eine Vielzahl von Variablen beeinflusst werden.¹ Eine sinnvolle Prozeßstandardisierung der internationalen Werbebudgetierung ist somit auch davon abhängig, inwieweit es gelingt, die faktische Beziehung zwischen Werbung und Neuzulassungen in den Ländermärkten herauszufiltern. Selbst wenn hohe Korrelationen eine gute Abbildung der realen Verhältnisse zu erkennen geben, muß die Frage nach der Plausibilität der ermittelten Ursache-Wirkungs-Beziehung gestellt werden.²

Insgesamt ist also festzuhalten, daß wirkungsgestützte Planungskennwerte im Vergleich zu Planungskennziffern zwar einen verbesserten Ansatz der prozessualen Vereinheitlichung der internationalen Werbebudgetierung darstellen, ihre Eignung jedoch unter dem Aspekt der Anforderungskriterien aufgrund der fehlenden internationalen Übertragbarkeit und der sehr engen Annahmen nur als begrenzt zu bezeichnen ist.

2.2 Polyvariable Ansätze

Im Rahmen der Methodenwahl für die prozessuale Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung ist auch den polyvariablen Ansätzen Aufmerksamkeit zu widmen, bei denen mehr als eine erklärende Variable in die Untersuchung miteinbezogen sind. Als gebräuchliches statistisches Instrumentarium steht die multiple Regressionsanalyse zur Verfügung, die es ermöglicht, aus einem Set kontrollierbarer und nicht kontrollierbarer Größen diejenigen zu identifizieren, die einen signifikanten Einfluß auf die abhängige Variable ausüben.³

1 Vgl. z.B. Schubert, K.F., a.a.O., S. 37 f..

2 Vgl. Schmidt, B., Topritzhofer, E., a.a.O., S. 228.

3 Vgl. z.B. Fahrmeier, L., Hamerle, A., (Hrsg.), Multivariate statistische Verfahren, Berlin, New York 1984, S. 83 ff..

Diese Vorgehensweise setzt jedoch ebenfalls eine Reihe von Beobachtungswerten voraus, die auf internationaler Ebene zusätzlich noch miteinander vergleichbar sein müssen. Liegen historische Daten hingegen in zu geringem Umfang oder in nicht kompatibler Form vor - ein gravierendes Problem gerade in international tätigen Unternehmungen - verbleibt als Ausweg aus diesem Dilemma die subjektive Parameterschätzung durch Marktexperten.¹

2.21 Multipler Regressionsansatz

Für die Werbebudgetierung anhand multipler Regressionsansätze rückt damit die Fragestellung in den Mittelpunkt des Interesses, ob die Werbung auch in Verbindung mit weiteren Nachfragedeterminanten einen nachweislichen Einfluß auf die Absatzentwicklung ausübt. Es leuchtet unmittelbar ein, daß in diesem Fall ein polyvariabler Ansatz aufgrund seines größeren Objektivierungsbeitrages besser für eine prozessuale Standardisierung geeignet ist als monovariabile Verfahren. Abbildung 24 verdeutlicht die in die multiple Regressionsanalyse miteinbezogenen Größen.²

1 Vgl. Voss, W.-P., a.a.O., S. 28.

2 Da Regressionsanalysen grundsätzlich intervallskalierte Daten verlangen, wurden diejenigen potentieller Einflußgrößen betrachtet, über die zahlenrichtige Informationen vorlagen. Als statistisches Programm gelangte die Prozedur REGRESSION des statistischen Programmpaketes SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) in der Version X zur Anwendung. Entsprechend der Spezifikation "stepwise" wurde eine schrittweise multiple Regressionsanalyse durchgeführt, die alle Einflußfaktoren mit einem Signifikanzniveau von 5 % oder besser berücksichtigt. Vgl. SPSS Inc. (Hrsg.), SPSS X User's Guide, New York usw. 1983, S. 601 ff..

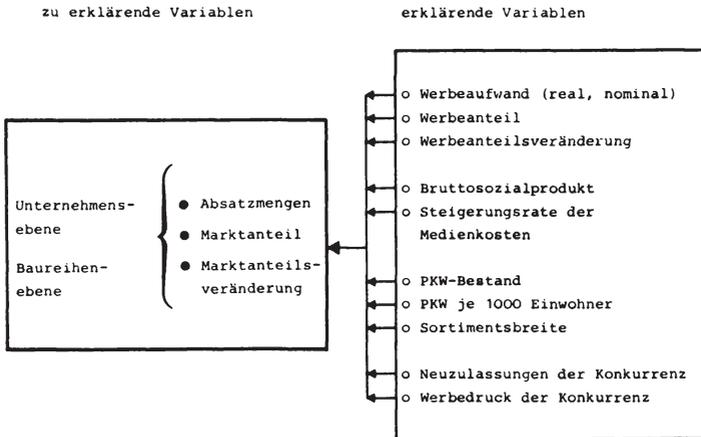


Abb. 24: Einbezogene Variablen der multiplen Regressionsanalyse

Tabelle 7 zeigt die empirischen Befunde zu dieser Problemstellung am Beispiel der fünf Baureihen von Hersteller A und B auf.

Demnach sind für die Analyse der Determinanten des Pkw-Absatzes drei Aspekte von Bedeutung. Zum einen besitzt die gesamtwirtschaftliche Situation, ausgedrückt durch die Entwicklung des Bruttosozialproduktes (BSP), vor allem auf Unternehmensebene einen signifikanten Erklärungsbeitrag für die Neuzulassungen (NZL). Weiterhin muß konstatiert werden, daß die Werbeaufwendungen mit Ausnahme der Baureihe B 1 - und hier ökonomisch nicht sinnvoll interpretierbar - keine signifikante

abhängige Variable	erklärende Variablen			Erklärungsbeitrag R ²			Beta		
	1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.
Hersteller A	BSP	-	-	0,9369	-	-	0,9679	-	-
Baureihe 1	Werbedruck Konkurrenz	BSP	NZL Baureihe B2	0,4877	0,7051	0,8429	0,6276	0,3878	-0,3939
Baureihe 2	keine Variable signifikant			-	-	-	-	-	-
Hersteller B	BSP	-	-	0,6523	-	-	0,8076	-	-
Baureihe 1	BSP	Werbeaufwand	NZL Baureihe A1	0,6468	0,8167	0,9057	1,2407	-0,6389	-0,3695
Baureihe 2	NZL Baureihe A1	-	-	0,3962	-	-	-0,6295	-	-
Baureihe 3	Werbedruck Konkurrenz	-	-	0,7084	-	-	0,8417	-	-

Tab. 7 : Empirische Befunde der multiplen Regressionsanalyse für Hersteller A und B

Einflußgröße auf die Absatzentwicklung darstellen.¹

Dieses Ergebnis bekräftigt somit die vielfach geäußerte Ansicht, daß die Werbung im Automobilbereich als unflankierendes Instrument aufzufassen ist. Ebenfalls im Widerspruch zu dem a priori angenommenen Wirkungs-

¹ Dies ist am negativen Vorzeichen des standardisierten Regressionskoeffizienten Beta (-0,6389) abzulesen. Anhand des Beta-Koeffizienten läßt sich sowohl die Bedeutung der unabhängigen Variablen direkt vergleichen als auch die Richtung des Zusammenhanges zwischen unabhängiger und abhängiger Variable ablesen. Ein positives Vorzeichen steht für einen gleichgerichteten Zusammenhang.

zusammenhang steht der Einfluß des Werbedrucks der Konkurrenz, der zwar mehrfach als erklärende Variable in Erscheinung tritt, jedoch einen absatzsteigernden Effekt auf die betreffenden Baureihen ausübt.

Interessant und sinnvoll ist hingegen die Beziehung zwischen steigenden Neuzulassungen von Baureihe B 2 und sinkenden Absatzmengen von Modellserie A 1 und umgekehrt. Dieser Sachverhalt deutet auf ausgeprägte Substitutionseffekte und Konkurrenzbeziehungen zwischen den Baureihen hin.

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse erweist es sich als wenig empfehlenswert, die Vereinheitlichung der internationalen Werbedudgetierung auf der Basis multipler Regressionsansätze durchzuführen. Zum einen sind bedingt durch die Einbeziehung einer Vielzahl von Variablen erhebliche Probleme bei der Informationsbeschaffung und vor allem bei der internationalen Vergleichbarkeit des Datenmaterials zu erwarten. Zum anderen ist eine prozessuale Standardisierung nur dann möglich, wenn die Werbung einen signifikanten Einflußfaktor darstellt und die ermittelten Beziehungen den unterstellten Annahmen entsprechen. Infolge der Tatsache, daß diese Anwendungsvoraussetzung für die betrachteten Baureihen nicht gegeben ist, sind bezüglich der Anforderungskriterien an eine Prozeßstandardisierung die gleichen Einschränkungen gültig, die bereits für die wirkungsgestützten Planungskennwerte gemacht wurden.

2.22 Optimierungsansatz

Das prinzipielle Problem der Werbebudgetierung besteht darin, den Werbeaufwendungen entsprechend dem Verursachungsprinzip abgrenzbare und quantitativ meßbare Erfolgskriterien zuzuordnen und so zu einer Optimierung von Werbebudgets zu gelangen.¹ Diese Aufgabe trifft für die nationale und internationale Werbebudgetierung gleichermaßen zu. Die wesentlichen Unterschiede einer Werbebudgetplanung in internationalen Unternehmungen resultieren aus der Vielzahl der zu berücksichtigenden Absatzmärkte und heterogenen Rahmenbedingungen der Werbebudgetierung.

Auf internationaler Ebene geht es letztlich um die Bestimmung eines global-optimalen Werbebudgets und dessen optimale Allokation auf die einzelnen Ländermärkte. Dieses äußerst komplexe Problem ist in der Literatur bislang nur sehr sporadisch aufgegriffen worden und läßt sich am Beispiel eines Zwei-Länder-Falles gut veranschaulichen.²

Es gelten die Werbewirkungsfunktionen³

1 Vgl. Körndörfer, W., Die Aufstellung und Aufteilung von Werbebudgets, Abhandlungen zur Werbewissenschaft und Werbepaxis, Bd.2, Stuttgart 1966, S. 50 ff.; Schubert, K.F., a.a.O., S. 11 ff.; Berekoven, L., Werbepolitik, a.a.O., S. 277.

2 Vgl. Zentler, A.P., Hyde, D., An Optimal Geographical Distribution of Publicity Expenditures in a Private Organization, in: MS, Vol.2, 1956, S. 337; Urban, G.L., Allocating Ad Budgets geographically, in: JOAR, 1975, Vol.15, No.6, S. 7 ff.; Keegan, W.J., Multinational Marketing Management, 2nd Ed., Englewood Cliffs, 1980, S. 378 ff.; Holthausen, D.M., Assmus, G., Advertising Budget Allocation under Uncertainty, in: MS, Vol.28, 1982, S. 487 ff..

3 Vgl. hierzu und zum folgenden Schmalen, H., a.a.O., S. 164 ff..

$$W_a = W_a(p_a, x_b) \quad \text{Land A}$$

$$W_a = W_b(p_b, x_b) \quad \text{Land B}$$

sowie die Kostenfunktion

$$K = K(x); \quad x = x_a + x_b$$

mit W = Werbeaufwand

p = Preis

x = Absatzmenge

K = Kosten

Die Gewinnfunktion (G) lautet dann

$$G = p_a \cdot x_a + p_b \cdot x_b - K(x) - W_a(p_a, x_a) - W_b(p_b, x_b)$$

→ max.

Nach den entsprechenden partiellen Ableitungen der Gewinnfunktion nach p und x ergibt sich die Maximum-Bedingung bei internationaler Preisgleichheit als

$$\frac{\delta x_a}{\delta W_a} = \frac{\delta x_b}{\delta W_b}$$

und bei national unterschiedlichen Preisen als

$$p_a - p_b = \frac{1}{\frac{\delta x_a}{\delta W_a}} - \frac{1}{\frac{\delta x_b}{\delta W_b}}$$

Das globale Optimum von Werbeaufwendungen ist also dann gegeben, wenn der Grenzertrag der Werbung in allen Ländern gleich ist und der internationale Gesamtgewinn

eines Unternehmens innerhalb einer Periode durch eine Umverteilung der Länderbudgets nicht mehr gesteigert werden kann.

Unbeschadet der theoretisch eindeutig formulierbaren Optimalitätsbedingung der internationalen Werbebudgetierung stößt ihre praktische Umsetzung jedoch auf nahezu unüberwindliche Probleme, die primär in der Ermittlung der funktionalen Kausalbeziehungen sowie in dem damit verbundenen Informationsbedarf liegen.

Die Lösung des internationalen Optimierungsproblems setzt nicht nur die Quantifizierung der Wirkungsbeiträge der einzelnen absatzpolitischen Instrumente in jedem Markt voraus, sondern erfordert zusätzlich die Berücksichtigung von ländermäßigen und instrumentalen Interdependenzen. Der daraus resultierende enorm hohe Informationsbedarf ist im internationalen Bereich angesichts der heterogenen, vielfältigen und dynamischen Umwelten ohne außerordentlich große Marktforschungsanstrengungen nicht zu befriedigen.¹

Unterstellt man rein hypothetisch dieses Problem als gelöst, so würde ein globales Optimierungsmodell den Anforderungskriterien der Objektivierung, Kontrollierbarkeit und internationalen Übertragbarkeit per se entsprechen, jedoch in vollständigem Widerspruch zum Erfordernis der Akzeptanz stehen. Wenn auch nur die zentralen Wirkungsfaktoren in einer Modellstruktur abgebildet werden, führt dies bereits zu einer derartig

1 Vgl. Frohnert, H., a.a.O., S. 52 ff..

großen Komplexität des Modells, daß es für den Anwender unverständlich und nicht mehr nachvollziehbar wird.¹ Insofern überrascht es nicht, daß komplexe Modelle der Werbebudgetierung erwiesenermaßen auf entschiedene Ablehnung beim Management stoßen und in der praktischen Arbeit nicht angewandt werden.²

In Anbetracht der äußerst geringen Akzeptanz und der erheblichen methodischen Komplexität kommen Optimierungsmodelle für eine prozessuale Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung nicht in Betracht.

2.23 Decision Calculus-Ansatz

Dieser Akzeptanzproblematik Rechnung tragend, ist mit dem Decision Calculus ein forschersicher Weg beschritten worden, dessen Grundgedanke in der Verbesserung unternehmerischer Entscheidungsprozesse durch Verwendung benutzerorientierter Modelle besteht, die

1 Vgl. Krautter, J., a.a.O., S. 30 f..

2 Vgl. Böcker, F., Zur Akzeptanz formaler Entscheidungsmodelle im Marketing, in: WIST, 7. Jg., 1977, Nr.7, S. 305 ff.; Topritzhofer, E., Zur pragmatischen Brauchbarkeit marginal-analytischer Marketing-Mix-Modelle, in: Entscheidungshilfen im Marketing, Hrsg.: Köhler, R., Zimmermann, H.-J., Wiesbaden 1977, S. 395 ff.; Sihler, H., Krautter, J., Marketing-Modelle aus der Sicht der Praxis, in: Marketing, Hrsg.: Topritzhofer, E., Wiesbaden 1978, S. 435 ff..

auf subjektiven Gestaltungs- und Lösungsprinzipien beruhen.¹ Neben der Überbrückung von Datenmängeln zielen DC-Ansätze vor allem auf eine erhöhte Akzeptanz modellgestützter Verfahren beim Management ab.

Als exponierter Vertreter des Decision Calculus ist das ADBUDG-Modell zu nennen, welches eines der wenigen in der Literatur beschriebenen Budgetierungsmodelle darstellt, das in der Praxis gewisse Anwendungsrelevanz erlangt hat.² Im folgenden gilt es daher zu prüfen, ob dieser Modellansatz zur prozessualen Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung im Automobilmarkt geeignet ist.

ADBUDG ist ein computergestütztes Prognosemodell, anhand dessen Marktanteilsreaktionen in Abhängigkeit vom Werbeaufwand im On-Line-Verfahren simuliert werden können.³ Die grundlegende Annahme des ADBUDG-Modells

-
- 1 Nach Little liegen benutzerorientierte Anforderungskriterien in der Einfachheit, Robustheit, Steuerungsmöglichkeit, Adaptivität, Vollständigkeit und Kommunikationsfähigkeit. Vgl. Little, J.D.C., Models, a.a.O., S. B 466 ff.; siehe auch zum DC-Ansatz derselbe, Decision Support Systems for Marketing Managers, in: JoM, Vol. 43, Summer 1979, S. 9 ff. (im folgenden zitiert als: Little, J.D.C., Support Systems); Köhler, R., Marketing-Entscheidungen als Anwendungsgebiet der quantitativen Planung, in: Entscheidungshilfen im Marketing, Hrsg.: Köhler, R., Zimmermann, H.-J., Stuttgart 1977, S. 2 ff..
 - 2 Vgl. zum ADBUDG-Ansatz Little, J.D.C., Models, a.a.O., S. B 466 ff.; Frohnert, H., a.a.O., S. 79 ff.; Zentes, G., a.a.O., S. 2233 ff..
 - 3 On-Line-Dialogsysteme erlauben eine direkte Kommunikation mit dem Computer. Vgl. Little, J.D.C., Support Systems, a.a.O., S. 9 f..

unterstellt eine s-förmige Wirkungsfunktion zwischen Werbeaufwand und Marktanteil (vgl. Abbildung 25). Ausgehend von diesem Funktionsverlauf benötigt ADBUDG in seiner Grundform vier Informationen, um eine Marktanteilsentwicklung in Abhängigkeit von alternativen Werbeaufwandsniveaus simulieren zu können:

1. Marktanteil, wenn der Werbeaufwand in der Planperiode Null beträgt (MA_{\min})
2. Marktanteil, der die Sättigungsmenge des Produktes widerspiegelt, d.h. der bei einem extrem hohen Werbeaufwand erreicht würde (MA_{\max})
3. Werbeaufwand, der zur Erhaltung des bisherigen Marktanteils erforderlich ist ($W_{\text{Erh.}}$)
4. Marktanteil, der aus einer 50 % Erhöhung des Erhaltungswerbeaufwandes resultiert ($MA + 50\%$).

Marktanteil (%)

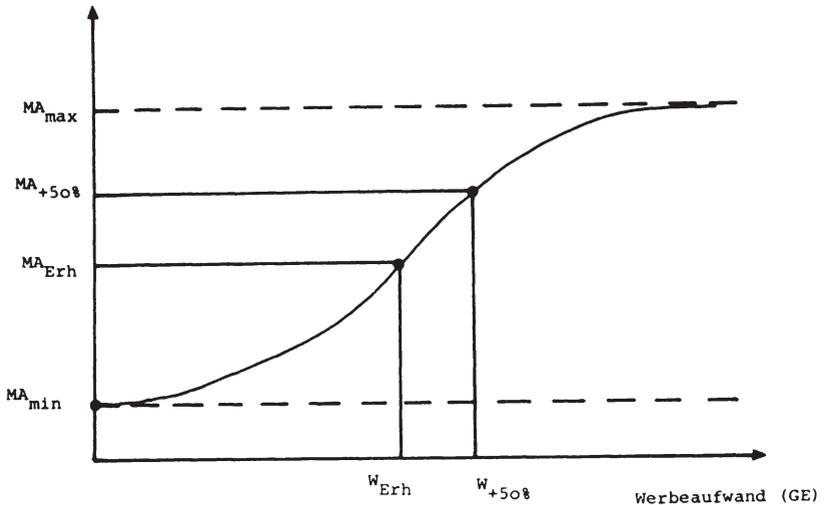


Abb. 25: Verlauf der Werbewirkungsfunktion des ADBUDG-Modells
(Quelle: Zentes, G., a.a.O., S. 2224)

Durch Interpolation dieser vier Punkte wird folgende Werbewirkungsfunktion errechnet:

$$MA = MA_{\min} + (MA_{\max} - MA_{\min}) \frac{W^y}{\delta + W^y}$$

Die Konstanten (δ , γ) werden implizit durch die Eingabedaten abgeleitet, die ihrerseits entweder subjektiv durch das Management geschätzt oder objektiv ermittelt werden können. Im ersten Fall obliegt es dem Modellbenutzer, durch Variation der Eingabedaten oder der Werbewirkungskoeffizienten ADBUDG solange anzupassen, bis die simulierte Marktreaktion seinen Erfahrungen und Vorstellungen über das reale Marktgeschehen entspricht. Im zweiten Fall basieren die Eingabedaten auf historischen Zahlenreihen, die z.B. einer Regressionsanalyse unterzogen wurden.¹

Nach der Adjustierungsphase, in der die allgemein konzipierte Werbewirkungsfunktion auf die entsprechenden Marktgegebenheiten und das zu bewerbende Produkt spezifiziert wird, bietet ADBUDG dem Modellbenutzer zahlreiche Erweiterungsmöglichkeiten.² So können qualitative Aspekte der Werbung (Werbeträger- und Werbemittelleffizienz) ebenso in ADBUDG berücksichtigt werden wie die nicht kommunikativen Marketinginstrumente. Darüber hinaus kann durch die Integration von zeitlichen Wirkungsverzögerungen ADBUDG dynamisiert werden.³

1 Vgl. Topritzhofer, E. (Hrsg.), Marketing, Wiesbaden 1978, S. 42o ff..

2 Vgl. Little, J.D.C., Modelle, a.a.O., S. 132 ff..

3 Vgl. hierzu z.B. Langkamp, P., Die Erfassung von Carry-Over-Effekten im Marketing. Kritische Analyse ökonomischer Modelle zur Messung periodenübergreifender Werbewirkungen, Frankfurt 1984, S. 14 ff..

Saisonalitäts- und Trendeffekte lassen sich über eine Verbindung mit dem Gesamtabsatz des relevanten Marktes erfassen. Schließlich können die Auswirkungen alternativer Budgethöhen auf die Gewinnentwicklung durch die Integration eines Gewinnkalküls analysiert werden.

Mit ADBUDG liegt also ein klar strukturiertes, relativ einfach zu kommunizierendes Modell zur Werbebudgetierung vor, welches um zahlreiche planungsrelevante Aspekte erweitert werden kann. Im Hinblick auf den internationalen Aspekt der Prozeßstandardisierung erscheint das Modell generell geeignet, als gemeinsame Planungsbasis für die Werbebudgetierung in der Zentrale und in den Vertriebsgesellschaften von Automobilunternehmen zu fungieren.

Dies gilt insofern, als es sich relativ einfach auf die länderspezifische Situation anpassen ließe. Aus dieser Sicht kann ADBUDG durchaus dazu beitragen, die internationale Werbebudgetierung im Sinne einer Prozeßstandardisierung transparent und kontrollierbar zu machen.

Demgegenüber stellt sich die Subjektivität des ADBUDG-Ansatzes als ein ambivalenter, differenziert zu beurteilender Aspekt dar. Auf der einen Seite wird im Rahmen des Decision Calculus die Subjektivität des Dateninputs und der Annahmen als zentrale Voraussetzung für die Akzeptanz modellgestützter Entscheidungshilfen angesehen. Auf der anderen Seite steht aber die Subjektivität des ADBUDG-Ansatzes in Widerspruch zu der angestrebten Objektivierung der Werbebudgetierung. Zwar bietet ADBUDG die Möglichkeit zur Integration objektiv ermittelter Daten. Solche Daten lassen sich jedoch nicht für jede Baureihe und in jedem Absatzmarkt ab-

leiten (vgl. Kapitel C. 2.13). Mithin muß sich die Werbebudgetierung nach ADBUDG in den meisten Fällen auf subjektive Einschätzungen beschränken, wodurch nur ein geringer Beitrag zur Objektivierung geleistet werden kann.

Schließlich ist neben dieser unternehmensspezifischen Anwendungsproblematik allgemein zu hinterfragen, ob die im ADBUDG-Modell unterstellten Annahmen hinsichtlich Werbeaufwand und Marktanteil im Automobilmarkt überhaupt Gültigkeit besitzen. Eine kurz- oder langfristige Reduzierung des Werbeaufwandes auf Null erscheint für den Pkw-Sektor im Gegensatz zu kurzlebigen Konsumgütern ebenso ausgeschlossen und unrealistisch wie die Abschätzung eines Sättigungsmarktanteils, der sich strenggenommen aus einer unendlichen Steigerung des Werbeaufwandes ergäbe.

Da diese beiden Marktanteilsinformationen als integraler Bestandteil der ebenfalls unterstellten, aber nicht validierbaren Werbewirkungsfunktion keine empirische Relevanz besitzen, muß als zentraler Kritikpunkt festgehalten werden, daß ADBUDG als Ansatz zur prozessualen Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung im Automobilmarkt keine Gültigkeit zuzusprechen ist.

Diese Kritik richtet sich jedoch gezielt auf die unterstellten Prämissen des ADBUDG-Ansatzes, nicht hingegen auf die grundlegenden Decision-Calculus-Prinzipien. Im Gegenteil erscheint diese Vorgehensweise im Wege der Offenlegung und Nutzbarmachung des Erfahrungswissens des Ländermanagements besonders dafür prädestiniert, als Grundlage für Werbebudgetierungsprozesse zu fungieren, die sowohl international einheitlich ausgestaltet sind als auch länderspezifische Besonderheiten zu berücksichtigen vermögen.

2.24 Synthetischer Ansatz

Unter synthetischen Budgetierungsansätzen sind solche Verfahren zu verstehen, die eine auf subjektiven Gestaltungsprinzipien beruhende Werbebudgetierungsprozedur durch historische Datenanalysen ergänzen, fundieren und realitätsbezogen absichern, ohne dabei explizit auf mögliche Wirkungszusammenhänge zwischen Zielgröße und den zur Budgetplanung verwendeten Maßgrößen zurückzugreifen. Im Sinne heuristischer Entscheidungsprinzipien führt ein so konzipierter Ansatz zu situativ angemessenen Etathöhen, ohne Aussagen über deren Optimalität treffen zu wollen.

Die nachfolgenden Ausführungen gelten einem synthetischen Budgetierungsverfahren, welches zur prozessualen Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung speziell im Automobilmarkt herangezogen werden kann.

2.241 Annahmen und Struktur

Die Konzipierung einer international einheitlichen Werbebudgetierungsprozedur knüpft an die Fragestellung an, welche Pkw-spezifischen Größen auch und insbesondere auf internationaler Ebene einen Einfluß auf die Höhe eines Werbebudgets ausüben. Der Kranz der zahlreichen Einflußfaktoren ist dabei zweckmäßigerweise in zielabhängige und situative Größen zu differenzieren und in die Grundformel: $\text{Budget} = f(\text{Ziele, Situation})$ einzubringen.

Dabei ist auch ein Ansatz zur prozessualen Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung in seinen Zwecksetzungen und Annahmen zu konkretisieren.¹ Vor dem Hintergrund der Anforderungskriterien einer prozessualen Vereinheitlichung beruht das im weiteren zu diskutierende Budgetierungsverfahren auf drei grundlegenden Annahmen.

¹ Vgl. Meffert, H., Steffenhagen, H., a.a.O., S. 29 ff..

Zunächst wird unterstellt, daß die qualitative Gestaltung der Werbung den angestrebten Zielsetzungen entspricht. Insofern geht der Budgetierungsansatz nicht näher auf Fragen der Botschaftsgestaltung, die Art und Weise der Umsetzung sowie die Werbeträger- und -mittelfeffizient ein. Diese zweifellos auch erfolgsbestimmenden Faktoren inhaltlicher Art werden als optimal gelöst betrachtet.¹

Weiterhin wird von der Vorstellung ausgegangen, daß die Erreichung von kommunikativen Zielen zu Markenpräferenzen führt und dadurch Kaufabsichten erzeugt.² Eine erfolgreich und konsequent betriebene Werbepolitik, die sich an kommunikativen Zielsetzungen orientiert, stimuliert also Nachfrage nach Fahrzeugen.

Schließlich erfolgt die Werbebudgetplanung auf Baureihenbasis. Auf diese Weise kann den unterschiedlichen Zielgruppen und der Marktposition der einzelnen Baureihen in den jeweiligen Ländermärkten hinreichend Rechnung getragen werden. Für die Budgetplanung impliziert diese Vorgehensweise, daß sich der gesamte Produktwerbeetat eines Landes im Wege der bottom-up-Planung aus der Addition der einzelnen Baureihenetats ergibt. Das Allokationsproblem, also die Frage nach der Aufteilung eines Gesamtbudgets auf die einzelnen Baureihen, entfällt damit.³

1 Vgl. hierzu vertiefend Steffenhagen, H., Ansätze zur Werbewirkungsforschung, in: Marketing ZFP, 6. Jg., 1984, Heft 2, S. 82 f. und die dort angegebene Literatur.

2 Vgl. z.B. Reynolds, T.J., Gutman, J., Advertising is Image Management, in: JoAR, Vol. 24, 1984, No. 1, S. 27 ff..

3 Vgl. Witt, F.-J., Werbe-Budget. Den Gesamtbetrag "richtig" auf Produkte aufteilen, in: MJ, 17. Jg., 1984, Heft 6, S. 588 ff..

Das Werbebudget einer Baureihe setzt sich nun aus zwei Bausteinen zusammen, die in Abbildung 26 skizziert sind. Diese Elemente sind das zielabhängige und situationsabhängige Budget.¹

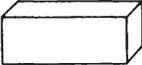
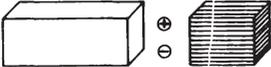
	Einflußgrößen des Budgets	Bedeutung
<p>1. Element: Zielabhängiger Budgetanteil</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Absatzziele disaggregiert auf Stamm- und neu zu erobernde Kunden 	<p>Zielabhängiger Budgetanteil bemißt sich nach den angestrebten Absatzzielen sowie des zu deren Erreichung benötigten Stamm- und Neukundenpotential</p>
<p>2. Element: Situationsabhängiger Budgetanteil</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Werbedruck Konkurrenz ● Lebenszyklusphase ● Lieferzeit ● Imagewerbung 	<p>Monetäre Konsequenzen der situativen Einflußfaktoren auf die Budgethöhe</p>
<p>3. Integration der Budgetkomponenten</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Kostensteigerung Medien 	<p>Summe aus ziel- und situationsabhängigem Budgetanteil unter Berücksichtigung der Kostensteigerung im Media-bereich</p>

Abb. 26: Struktur der standardisierten Werbebudgetierungsprozedur

Die einzelnen Komponenten des Budgetierungsverfahrens, die Operationalisierung der integrierten Faktoren sowie der mathematische Modellaufbau sind im folgenden eingehender zu erläutern.

¹ Vgl. zu einem ähnlich dualen Budgetierungsansatz Yang, Ch., a.a.O., S. 4-18o ff..

2.242 Zielabhängiger Budgetanteil

Die Sicherung der erreichten Volumensposition sowie die Stabilisierung der Modelloyalität zählen zu den zentralen Zielgrößen in der Automobilindustrie.¹ Demzufolge errechnet sich der zielabhängige Budgetanteil als erster Baustein des Budgetierungsverfahrens aus den vorgegebenen Absatzzielen einer Baureihe. Diese Vorgehensweise bietet sich für die Automobilindustrie insofern an, als aus den länderspezifischen Absatzzielen die Marketing- und Werbepläne für die einzelnen Modellserien abgeleitet werden.² Dabei erfaßt das Budgetierungsverfahren auf der von Automobilherstellern auch international regelmäßig beobachteten Eroberungs- und Loyalitätsrate explizit, welcher Anteil der angestrebten Volumensziele einer Baureihe an loyale Stammkunden und neu zu erobernde Erst- bzw. Wiederkäufer entfallen.³

Entsprechend den theoretischen Überlegungen ist diese Unterscheidung deshalb notwendig, um den unterschiedlich starken Informationsbedürfnissen von wechselnden und loyalen Kunden sowohl vor als auch nach dem Kauf gerecht zu werden.⁴ Dabei können die Werbeanstrengungen bei Stammkunden aufgrund ihrer Produkterfahrung und Markenbindung tendenziell geringer ausfallen als bei neu zu erobernden Käufern einer bestimmten Marke.

1 Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 689 f..

2 Vgl. Bickelmann, G., a.a.O., S. 138 f..

3 Unter Wiederkäufern sind solche Pkw-Fahrer zu verstehen, die vorher ein Konkurrenzfahrzeug besessen haben und nun erstmalig zu einer bestimmten Marke überwechseln. Erstkäufer hingegen haben vorher keinen Vorbesitz und schaffen sich zum ersten Male überhaupt ein bestimmtes Fahrzeug an. Vgl. hierzu Genth, M., a.a.O., S. 350 ff..

4 Vgl. S. 115 ff. dieser Arbeit.

In Abhängigkeit von der Höhe der angestrebten Absatzziele und des zu erwartenden Stammkundenpotentials ergibt sich das zielabhängige Budget einer Baureihe gemäß folgender Gleichung:

$$(1) \quad B_{\text{Ziel}_i} = a_1^i \cdot (\text{loyal}_i) \cdot AZL_i^{c_1^i} + a_2^i \cdot (1-\text{loyal}_i) \cdot AZL_i^{c_2^i}$$

wobei

B_{Ziel_i} = zielabhängiges Budget einer Baureihe i

$A L_i$ = Absatzziel der Baureihe i

loyal_i = Loyalitätsnähe der Baureihe i

$1-\text{loyal}_i$ = Eroberungsrate der Baureihe i

a_1^i, a_2^i = Anpassungsparameter der Baureihe i

c_1^i, c_2^i = Werbe-Absatz-Exponenten der Baureihe i

i = 1, ..., n , Baureihenindex

In Gleichung (1) bezeichnet der erste Ausdruck das Stammkundenpotential einer Baureihe, errechnet aus Absatzziel und Loyalitätsrate. Der zweite Term repräsentiert das Eroberungspotential, welches sich aus der Multiplikation von Absatzziel und Eroberungsrate ergibt. Die Parameter a_1^i , a_2^i , c_1^i , und c_2^i sind jeweils baureihenindividuell und länderspezifisch ausgeprägt. Dabei stellen a_1^i und a_2^i statistische Anpassungsparameter der Funktion dar, c_1^i und c_2^i lassen sich als Werbe-Absatz-Exponenten umschreiben, in denen sich letztlich der unterschiedliche Werbedruck für Stamm- und Neukunden ausdrückt. Gemäß obiger Hypothese besteht zwischen c_1^i und c_2^i der Zusammenhang: $c_1^i < c_2^i$, der in Abbildung 27 festgehalten ist.

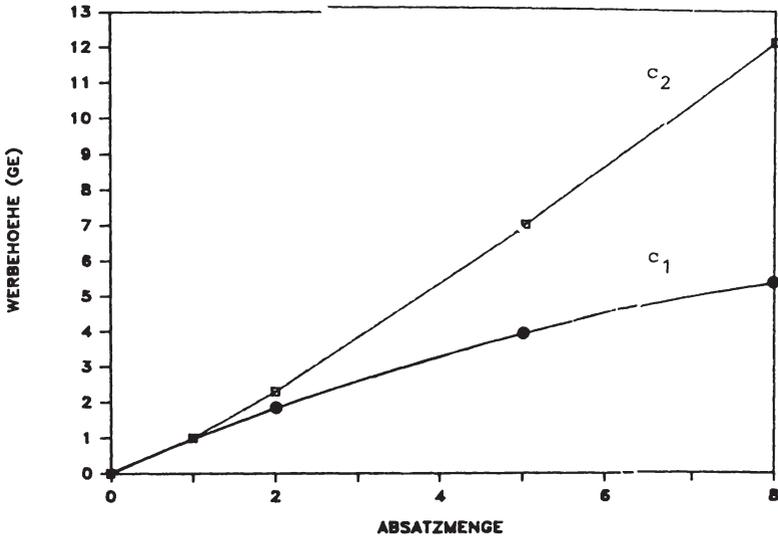


Abb. 27: Hypothetischer Einfluß von Stamm- und Neukundenpotential auf Werbehöhe

Die in Gleichung (1) aufgeführten Parameterwerte werden auf der Basis von Vergangenheitswerten der baureihen-spezifischen Werbeaufwendungen und den auf Stamm- und Neukunden disaggregierten Absatzmengen mittels des statistischen Schätzverfahrens der Kleinste-Quadrate-Methode errechnet.¹

Die Konsequenzen einer funktionalen Verknüpfung seien an einem realen Beispiel einer Baureihe verdeutlicht. Es gelte die empirisch ermittelte Funktion

$$B_{\text{Ziel}} = 133,6439 \cdot (\text{loyal}) \cdot \text{AZL}^{1,0} + 141,6893 \cdot (1-\text{loyal}) \cdot \text{AZL}^{1,3}$$

Abbildung 28 veranschaulicht die Auswirkungen alternativer Absatzziele und Eroberungsziele auf die Höhe des Werbeetats.

¹ Vgl. zur Kleinsten-Quadrate-Methode allgemein Yamane, T., Statistik, Bd.1, Frankfurt 1976, S. 308 ff..

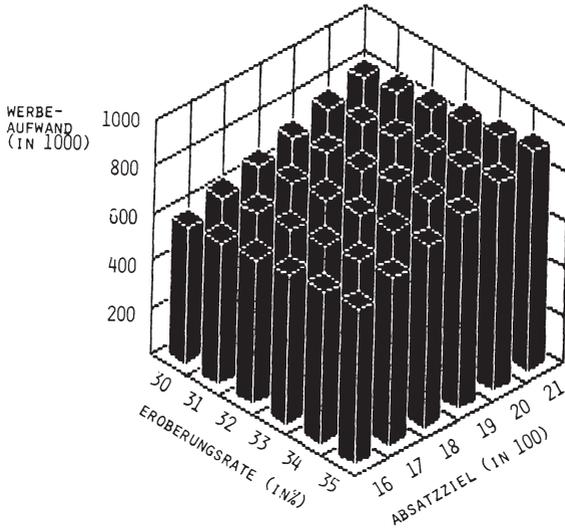


Abb. 28: Empirisch ermittelter Einfluß von Stamm- und Neukundenpotential auf Werbehöhe

Demnach nimmt der Werbeaufwand einer Baureihe in den Fällen zu, wenn erstens bei Konstanz der Absatzziele ein größeres Eroberungspotential erforderlich ist, oder zweitens bei konstanter Eroberungsrate höhere Absatzziele angestrebt werden und drittens bei steigenden Absatzzielen und höherer Eroberungsrate. In den umgekehrten Fällen sinkt der Werbeaufwand.

Ergebnis dieser Stufe der Budgetermittlung ist der zielabhängige Budgetanteil. Er stellt denjenigen Werbeaufwand dar, der ausschließlich aus den angestrebten Absatzzielen und des zu deren Erreichung erforderlichen Stamm- und Eroberungspotentials resultiert.

2.243 Situationsabhängiger Budgetanteil

Als zweites Element umfaßt das Budgetierungsverfahren den situationsabhängigen Budgetanteil. Hierunter sind aus der Vielzahl situativer Größen diejenigen subsumiert, die sich im Rahmen der Standardisierbarkeitsanalyse als die international relevanten Einflußfaktoren herauskristallisiert haben bzw. der baureihenbezogenen Vorgehensweise Rechnung tragen. Im einzelnen sind dies folgende Größen:

- baureihenübergreifende Werbung
- Werbedruck der Konkurrenz
- Lebenszyklusphase
- Lieferzeit.

Auf der Basis theoretisch fundierter Hypothesen über die Wirkungsrichtung dieser Größen sind sie dem Decision Calculus Prinzip folgend nach der Kenntnis und Erfahrung des Managements dergestalt zu operationalisieren, daß die budgetären Konsequenzen der situativen Faktoren entsprechend dem internen Vorstellungsbild über die länderspezifischen Besonderheiten klar zur Geltung gelangen. Dabei kommt es im Sinne der prozessualen Standardisierung weniger darauf an, daß die produkt- und länderspezifische Operationalisierung in allen Märkten identisch ausfällt. Wichtiger ist vielmehr, daß sowohl die international relevanten Größen gemeinsam von allen Ländergesellschaften bei der Budgetplanung berücksichtigt als auch die unterstellten Hypothesen länderübergreifend akzeptiert werden. Unter diesen Voraussetzungen kann das Budgetierungsverfahren in der Tat als international einheitliche Planungs-, Koordinations- und Kontrollprozedur der Werbebudgetierung dienen. Im einzelnen gehen von den situativen Faktoren nachstehend zu präzisierende Einflüsse auf die Höhe eines Werbebudgets aus.

Zu der baureihenübergreifenden Werbung sind solche werblichen Maßnahmen zu zählen, die nicht einer einzelnen Baureihe zugeordnet werden können. Inhaltlich fallen hierunter in erster Linie Marken- und Imagewerbung. Sofern von den einzelnen Ländergesellschaften baureihenübergreifende Werbung betrieben wird, stehen damit zwei Zielsetzungen im Vordergrund: Einerseits soll durch gezielte Themenansprache (z.B. Zuverlässigkeit, Kundendienst etc.) das positive Produktimage intensiviert werden, andererseits bieten die Programmanzeigen die Möglichkeit, zu aktuellen Problembereichen des Pkw-Marktes (z.B. Katalysator-Frage) eigene Lösungsvorschläge zu präsentieren. Baureihenübergreifende und baureihenbezogene Werbung stehen also in einem partiell substitutiven Verhältnis zueinander.¹ Infolgedessen führt eine Erhöhung (Senkung) der baureihenübergreifenden Werbung gemäß ihrem Anteil am Gesamtetat des Vorjahres zu einer Senkung (Erhöhung) der baureihenspezifischen Werbeaufwendungen.

Mathematisch stellt sich der Einfluß der baureihenübergreifenden Werbung ($E B W_i$) folgendermaßen dar:

$$(2.1) EBW_i = B_{Ziel_i} \cdot Ant/100 \cdot V/100 \cdot -1$$

mit

- EBW_i = Einfluß baureihenübergreifender Werbung
 ANT = prozentualer Anteil der baureihenübergreifenden Werbung am Gesamtetat des Vorjahres t
 V = geplante prozentuale Veränderungsrate der baureihenübergreifenden Werbung in der Planungsperiode $t + 1$ gegenüber Vorjahr t
 i = 1, ..., n, Baureihenindex

¹ Vgl. Koppelman, U., Produktwerbung, Stuttgart usw. 1981, S. 32 ff.; Garbett, Th.F., Researching Corporate Advertising, in: JoAR, Vol. 23, 1983, No. 2, S. 33 ff.; Winters, L.G., The Effect of Brand Advertising on Company Image: Implications for Corporate Advertising, in: JoAR, Vol.26, 1986, No.2, S. 54 ff..

Für den Fall, daß keine baureihenübergreifende Werbung betrieben wird, ist das Verfahren so ausgelegt, daß dieser Einflußfaktor bei der Budgetermittlung nicht berücksichtigt wird.

Bei wachsender Kommunikationsintensität in den internationalen Automobilmärkten stellt der Werbedruck der Konkurrenz eine zentrale Einflußgröße der Budgetplanung dar. Seine Relevanz wird nicht zuletzt in den empirischen Befunden zu den wirkungsgestützten Budgetierungsansätzen deutlich (vgl. Tabellen 7 - 9).

Dem Budgetierungsverfahren liegt folgende Hypothese zugrunde. Eine Steigerung (Senkung) des Werbeaufwandes der Konkurrenz führt zu einer Steigerung (Senkung) des Werbeaufwandes für die betrachteten Baureihen. Der Frage, wie stark die Werbeanstrengungen aufgrund des Konkurrenzinflusses anzuheben sind, ist vor dem Hintergrund der länderspezifischen Marktposition der jeweiligen Baureihen zu beantworten. Sofern eine Modellsreihe die unangefochtene Marktführerschaft innehat, erscheint bei isolierter Betrachtung dieser Größe eine unterproportionale Anhebung angemessen. Ist die Marktführerposition hingegen von mehreren Anbietern hart umkämpft, erweist es sich als vorteilhafter, mit einer proportionalen oder gegebenenfalls überproportionalen Steigerung der Werbeaufwendungen auf wachsende werbliche Maßnahmen der Wettbewerber zu reagieren. Es erfolgt also bei steigendem Werbedruck der Konkurrenz eine nach Baureihen und Ländern gestaffelte Anhebung des Werbeaufwandes.

Die Auswirkungen dieses Effektes auf die Budgethöhe sind in dem Budgetierungsverfahren wie folgt erfaßt:

$$(2.2) \text{EWK}_i = B_{\text{Ziel}_i} \cdot \text{VR}_i \cdot P_i$$

wobei

EWK_i = Einfluß Werbedruck Konkurrenz

VR_i = Veränderung des Werbedrucks der Konkurrenz

P_i = Gewichtungsfaktor.

Nach einhelliger Expertenmeinung und zahlreichen empirischen Befunden erfordern die einzelnen Lebenszyklusstadien der Einführung, des Wachstums, der Reife, der Sättigung und des Auslaufs einer Baureihe unterschiedlich hohe Werbeaufwendungen.¹

Den theoretischen Ausführungen der Arbeit folgend, skizziert Abbildung 29 die mit den einzelnen Lebenszyklusphasen korrespondierenden unterschiedlichen Werbeniveaus.²

Der Einfluß des Lebenszyklusstadiums einer Baureihe auf die Budgethöhe berechnet sich als:

$$(2.3) \text{ELZ}_i = (B_{\text{Ziel}_i} + \text{EWK}_i + \text{EBW}_i) \cdot (\text{LZ}_i - 1)$$

mit

ELZ_i = Einfluß Lebenszyklusphase

EWK_i = Einfluß Werbedruck der Konkurrenz

EBW = Einfluß baureihenübergreifende Werbung

LZ_i = Lebenszyklusfaktor

i = 1, ..., n, Baureihenindex

1 Vgl. z.B. Parsons, L.J., The Product Life Cycle and Time-Varying Advertising Elasticities, in: JoAR, Vol. 12, November 1975, S. 476 ff.; Meffert, H., Hafner, K., a.a.O., S. 15 ff..

2 Vgl. S. 99 ff. dieser Arbeit.

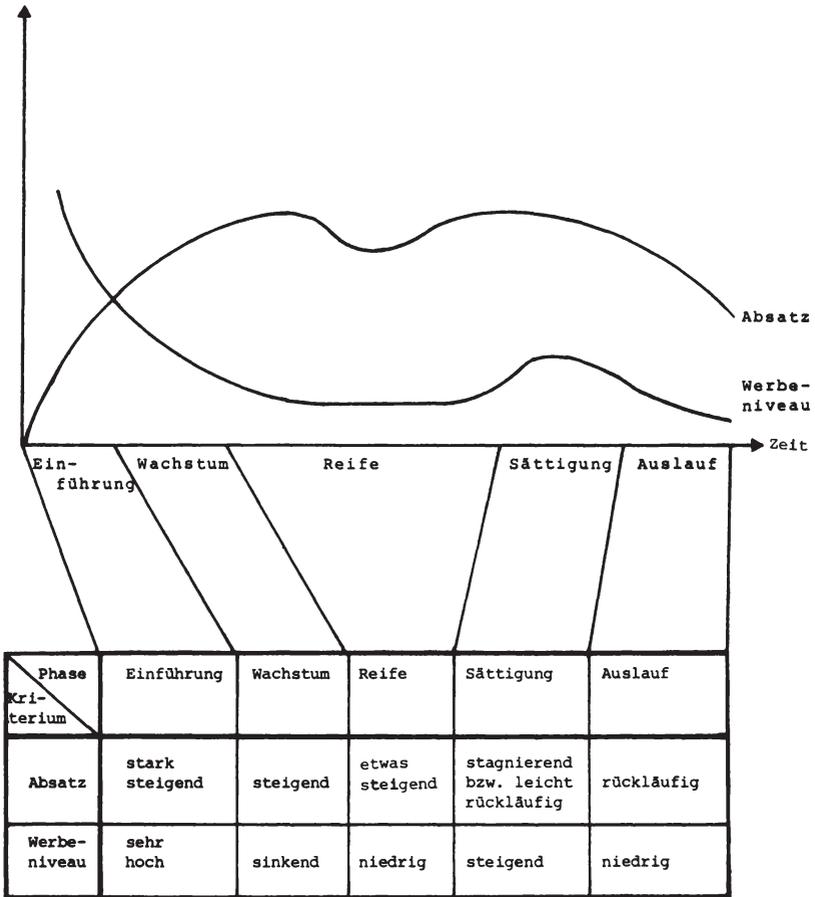


Abb. 29: Idealtypischer Lebenszyklusverlauf im Automobilsektor

Der Faktor LZ reflektiert dabei die Bedeutung der einzelnen Lebenszyklusphasen auf die Budgethöhe. Geht von dem Lebenszyklusstadium c.p. kein Einfluß auf die Werbeaufwendungen aus, ist LZ gleich eins zu setzen, wodurch Gleichung (2.3) den Wert Null annimmt. Bei lebenszyklus-induzierten zusätzlichen Werbeanstrengungen ist LZ größer als eins, bei phasenspezifisch geringeren Werbeaufwendungen kleiner als eins zu wählen.

Für die Operationalisierung des Lebenszyklus innerhalb der Budgetierungsprozedur spielen zwei Aspekte eine Rolle. Einerseits ist zu berücksichtigen, ob es sich bei der Einführung um eine neue Modellserie (z.B. Opel Omega) oder um die Nachfolge einer etablierten Baureihe (z.B. Golf II) handelt. Im ersteren Fall sind aufgrund des höheren Neuigkeitsgrades und einer eventuellen Neu- bzw. Umpositionierung zweifellos mehr werbliche Aufgaben mit entsprechend höherem Budget zu bewältigen als bei der Ablösung einer alten Modellserie. Andererseits ist der unterschiedlichen Marktstellung von etablierten Baureihen in ihren Vergleichsklassen dergestalt Rechnung zu tragen, daß ein höher Marktanteil c.p. weniger Einführungswerbung erfordert als ein geringer Marktanteil.¹

Die Lieferzeit sollte immer dann bei der Planung von Werbebudgets in Betracht gezogen werden, wenn sie einen langen Zeitraum umfaßt, wie dies in früheren Jahren vor allem für Anbieter hochwertiger Pkw charakteristisch war und auch heutzutage zu beobachten ist (z.B. BMW-Cabrio, DB-Mittelklasse).

¹ Ein entsprechendes Beispiel für diese Überlegungen bieten die japanischen Automobilhersteller, die sich zu Beginn der 80er Jahre mit massiver Werbung erhebliche Marktanteile im deutschen Markt erkämpft haben. Vgl. Berg, H., a.a.O., S. 206 f.; vgl. auch Sebastian, K.-H., a.a.O., S. 38 ff.; Farris, P.W., Buzzell, R.D., a.a.O., S. 115; Peebles, D.M., Ryans, J.K., a.a.O., S. 14 ff..

Über die Auswirkung einer langen Lieferfrist läßt sich kontrovers diskutieren. Einerseits spricht einiges dafür, mit länger werdenden Lieferzeiten die Werbestrangungen zu intensivieren, um der Gefahr einer Unzufriedenheit und möglichen Abwanderungstendenzen der Käuferschaft zur Konkurrenz werblich zu begegnen. Andererseits erweist sich eine Reduzierung der Werbeaufwendungen als ökonomisch sinnvoll, sofern bei langen Lieferfristen konstante oder gar steigende Auftrags-eingänge zu erwarten sind. Insofern ist die Lieferzeit-problematik unternehmensindividuell zu analysieren.

Geht man von einer partiell substitutiven Beziehung zwischen Lieferzeitdauer und Werbeaufwand aus, so ist in eine internationale Budgetierungsprozedur folgende Lieferzeithypothese zu integrieren: normale, d.h. für die einzelnen Baureihen übliche Lieferzeiten, üben keinen Einfluß auf die Budgethöhe aus, lange Lieferzeiten, die anzeigen, daß die Nachfrage das momentan verfügbare Angebot übersteigt, führen zu einer nach Baureihen abgestuften Senkung des Werbeaufwandes. Von besonderer Bedeutung sind dabei Lieferfristen von 12 Monaten oder mehr, die anzeigen, daß bereits zu Beginn des Geschäftsjahres die Absatzziele dieser Periode erreicht sind.

Der Einfluß der Lieferzeit auf ein Baureihenbudget ist wie folgt erfaßt:

$$(2.4) \quad EL_i = ((B_{Ziel_i} + EWK_i + EBW_i) \cdot LZ_i) \cdot Rate_i$$

wobei

EL_i = Einfluß Lieferzeit
 EWK_i = Einfluß Werbedruck der Konkurrenz
 EBW_i = Einfluß baureihenübergreifender Werbung

LZ_i	= Lebenszyklusfaktor
$Rate_i$	= baureihenspezifische Veränderungsrate gemäß Lieferzeitdauer
i	= 1, ..., n, Baureihenindex

Eine lange Lieferzeit ist dabei als relative Zeitspanne zu interpretieren. Der internationale Vergleich von Lieferzeiten (siehe Abbildung 13) verdeutlicht, daß es aufgrund des unterschiedlichen nationalen Käuferverhaltens nicht angezeigt ist, eine lange Lieferfrist länderübergreifend als eine einheitliche Zeitspanne bestimmter Dauer zu definieren. Es kommt vielmehr darauf an, eine lange Lieferfrist in Abhängigkeit von den Lieferzeiten der lokalen Konkurrenz und aus der Sicht der nationalen Kunden länderspezifisch zu operationalisieren und dies in der Budgetierungsprozedur transparent zu machen.

2.244 Integration der Budgetkomponenten

Die Summe der diskutierten Einflußfaktoren ergibt den situativen Budgetanteil einer Baureihe:

$$(2.5) B_{Sit_i} = EBW_i + EWK_i + ELZ_i + EL_i$$

mit

B_{Sit_i} = situationsabhängiger Budgetanteil.

Um das Werbebudget in aktuellen Preisen der Planungsperiode zu erhalten, ist schließlich die länderspezifische Kostensteigerung im Mediabereich zu berücksichtigen und das Werbebudget entsprechend der Steigerungsrate auf das Kostenniveau des Planjahres hochzurechnen.

Faßt man die Auswirkungen aller Einflußfaktoren zusammen, so ergibt sich unter Beachtung der Kostensteige-

zung im Mediabereich das Planbudget für einen Absatzmarkt folgendermaßen:

$$(3) B_{\text{plan}_j} = \sum_{i=1}^n (B_{\text{Ziel}_{ij}} + B_{\text{Sit}_{ij}}) \cdot \text{Preis}_j$$

wobei

B_{plan_j} = Planbudgets der i Baureihen im Absatzmarkt j

$B_{\text{Ziel}_{ij}}$ = zielabhängiger Budgetanteil der Baureihe i

$B_{\text{Sit}_{ij}}$ = situationsabhängiger Budgetanteil der Baureihe i

Preis_j = Kostensteigerung Media in Land j

i = 1, ..., n Baureihenindex

j = 1, ..., n Länderindex

Gewisse Konstellationen der Einflußfaktoren können zu einer Kompensierung und/oder Verstärkung der Wirkungsbeiträge führen. Zur Vermeidung dieser interdependenzbedingten Effekte geht das Verfahren von zwei Annahmen aus (vgl. Abbildung 30).

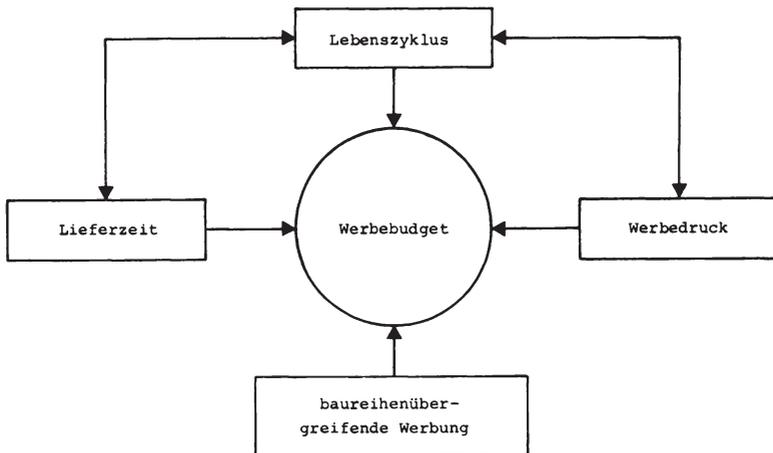


Abb. 30: Interdependenzen zwischen situativen Einflußgrößen

Für den Fall, daß ein erhöhter Werbedruck der Konkurrenz mit der Einführungsphase einer Baureihe zusammenfällt, wird der hohe Einführungssetat nicht noch zusätzlich um den Einfluß des Werbedrucks der Konkurrenz gesteigert. Dieser Effekt wird durch den Einführungssetat als abgedeckt betrachtet. Bedingt durch die Tatsache, daß vor dem Einführungsstermin einer neuen Baureihe häufig Vorbestellungen erfolgen, kann es zu Beginn des Lebenszyklus einer neuen Modellserie zu langen Lieferfristen kommen. In dieser Situation führt eine lange Lieferzeit nicht zu einer Reduzierung des Einführungssetats.

Zur Kontrolle des in (3) ermittelten Budgetvorschlags kann in die Werbebudgetierungsprozedur schließlich ein weiterer Faktor integriert werden. Er beschreibt den sogenannten "Threshold-Level" der Werbung. Darunter ist der minimal erforderliche Werbeaufwand zu verstehen, um im Hinblick auf die Zielsetzungen überhaupt eine Wirkung bei der Zielgruppe auszulösen und den zu unterschreiten ökonomisch unvorteilhaft ist.¹

Die Berücksichtigung dieser Schwellenwerbung in einer international vereinheitlichten Werbebudgetierungsprozedur erscheint im Sinne der Benutzungssicherheit insofern zweckmäßig, als bestimmte Konstellationen der situativen Einflußgrößen stark reduzierend wirken. Daher ist es möglich, daß ein Baureihenbudget einen geringeren Wert

¹ Vgl. zur Threshold-Level Problematik Corkindale, D., Newall, J., Advertising Thresholds and Wearout, in: EJoM, Vol. 12, 1978, No. 5, S. 329 ff.; Bemmaor, A.C., Testing Alternative Econometric Models on the Existence of Advertising Threshold Effect, in: JoMR, Vol. 21, August 1984, S. 298 ff.; Bliemel, F.W.A., Why Advertising Thresholds Vary - A cross-sectional Analysis of Management Estimates, unveröffentlichtes Arbeitspapier, Queen's University Kingston 1984, S. 3 ff..

als den Threshold-Level annehmen kann. In diesem Fall fungiert die Schwellenwerbung im Sinne eines Kontrollfaktors als Mindestbudget, welches anstelle des niedrigeren Planbudgets realisiert werden sollte. Die Berechnung der Schwellenwerbung erfolgt unter Verwendung der zur Ansprache der Zielgruppe mindestens notwendigen Reichweite und Kontakte innerhalb der Planungsperiode. Dabei kann dieser "Threshold-Level" sowohl im Zeitablauf als auch für die einzelnen Baureihen unterschiedliche Werte annehmen und ist vom Management zu bestimmen.

2.3 Zusammenfassende Würdigung

Die theoretisch wie empirisch geführte Diskussion der vorangegangenen Ansätze hat gezeigt, daß mit Ausnahme des synthetischen Ansatzes kein Budgetierungsverfahren für sich allein genommen in der Lage ist, dem gesamten Anforderungskatalog der prozessualen Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung gerecht zu werden. Das zentrale Problem wirkungsgestützter Verfahren, die primär einen Beitrag zur Objektivierung und Kontrollierbarkeit leisten, liegt in ihrer stark begrenzten internationalen Übertragbarkeit. Optimierungsmodelle kommen aufgrund der methodischen Komplexität und mangelnden Akzeptanz beim Management für eine prozessuale Vereinheitlichung ebenfalls nicht in Betracht. Die nicht wirkungsgestützten Methoden sind schließlich problemlos länderübergreifend anwendbar und werfen auch keine nennenswerten Akzeptanzprobleme auf, zeigen jedoch erhebliche Defizite in der Objektivierung und Kontrollierbarkeit der internationalen Werbebudgetierung.

Vor diesem Hintergrund zielt der synthetische Ansatz darauf ab, über die Verbindung von subjektiven Gestaltungsprinzipien mit einer realitätsbezogenen Absicherung durch historische Datenanalysen die Schwächen der einzelnen Budgetierungsverfahren zu kompensieren und ihre Stärken in einer international standardisierten Werbebudgetierungsprozedur zur Geltung zu bringen. Sie basiert als dualer Ansatz auf den Zielvorgaben der Absatzmengen und Eroberungsraten und faßt im situationsabhängigen Budgetanteil die monetären Auswirkungen relevanter situativer Konstellationen im internationalen Automobilmarkt zusammen. Damit entspricht der synthetische Ansatz der zielorientierten Werbebudgetierung.

Die einzelnen Einflußfaktoren sind baureihen- und länderspezifisch operationalisiert, wodurch notwendige länder- oder produktbezogene Anpassungen unter Wahrung einer international einheitlichen Vorgehensweise ermöglicht werden. Mit Hilfe dieses Ansatzes werden Budgets festgelegt, die der Markt- und Wettbewerbsposition der jeweiligen Baureihe in den Absatzmärkten entsprechen und eine situativ angemessene Höhe aufweisen. Daher stellt das Verfahren eine Entscheidungshilfe für das Management bei der Planung von Werbebudgets dar. Dies gilt vor allem dann, wenn das Management unter bestimmten Annahmen - wie etwa alternativem Werbedruck der Konkurrenz oder unterschiedlicher Lieferzeit - für verschiedene Ziele die Budgets ermittelt.

Der Nutzen dieser Vorgehensweise ist sowohl unter dem Planungs- als auch unter dem Koordinationsaspekt herauszustellen. Bezüglich der Planung von Werbeetats leistet die Prozedur insofern einen Beitrag zur Objektivierung der Werbebudgetierung, als an die Stelle der bisher von den Ländergesellschaften angewandten Methoden ein Verfahren tritt, dessen Grundannahmen anhand von Vergangenheitsdaten validiert werden konnten. Die Planungsüberlegungen gewinnen somit an Sicherheit und Effizienz.

Mit Blick auf die Koordinations- und Kontrollfunktion einer Unternehmenszentrale eröffnet das Verfahren die Möglichkeit, die Vereinheitlichung von international heterogenen Entscheidungsprozessen der Werbebudgetierung zu realisieren. Damit einher geht die Schaffung von mehr Transparenz bei der internationalen Budgetplanung. Diese Prozeßtransparenz wird zum einen durch die Budgetierungsprozedur selbst erzielt, die aufgrund ihrer klaren Struktur und Systematik das Management dazu anhält, sich im Rahmen seiner Planungsüberlegungen explizit mit den budgetierungsrelevanten Einflußgrößen auseinanderzusetzen. Zum anderen ist hinsichtlich der unternehmensinternen Kommunikation eine Transparenz des Entscheidungsproblems "Werbebudgetierung" zu erwarten, sofern das Budgetierungsverfahren im weiteren Kreise etabliert sein wird. Dann kann das Modell im Sinne einer international einheitlichen Planungsprozedur als gemeine Arbeits- und Dialogbasis zwischen Zentrale und Länderniederlassungen fungieren.

Die Schaffung von mehr Transparenz bewirkt zugleich den Ausbau der Steuerungsmöglichkeiten und Kontrollierbarkeit

der Budgetpläne. Die Etatansätze der Niederlassungen sind anhand der vorgegebenen Absatzziele sowie der in ihren Wirkungsbeiträgen nach dem Decision Calculus-Prinzip quantifizierten Einflußgrößen nachvollziehbar und damit überprüfbar.

Schließlich wirken sich die subjektiven Gestaltungsprinzipien förderlich auf die Akzeptanz der standardisierten Werbebudgetierungsprozedur seitens der Budgetverantwortlichen in der Unternehmenszentrale und Auslandstöchtern aus und verhindern vor allem in den Ländergesellschaften den Eindruck, daß ihnen eine standardisierte Vorgehensweise vom Stammhaus oktroyiert wird.

D. Implementierung international standardisierter Werbebudgetierungsprozesse als Problem des geplanten Wandels

Die Budgetierung in einem Unternehmen läßt sich grundsätzlich durch die sach-rationale und sozio-emotionale Dimension umschreiben.¹ Während der sach-rationale Aspekt methodisch-technische Fragestellungen bezüglich der Inhaltsgrößen von Budgets aufgreift, verweist die sozio-emotionale Dimension unmittelbar auf die verhaltenstheoretischen Implikationen von Budgets.²

Eine Verhaltenssteuerung von Individuen oder Gruppen wird durch Budgets dadurch angestrebt, daß die Höhe des genehmigten finanziellen Rahmens die erwartete Leistung des Management dokumentieren soll und damit gleichsam als Indikator für die Macht und das Prestige der Abteilung innerhalb des Unternehmensverbandes dient.³ Der Verhaltensaspekt ist auch insofern von großer Bedeutung für die prozessuale Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung, als die in Budgets formulierten Ziele nur durch entsprechende Aktivitäten des so geführten Management realisiert werden können.

Angesichts der durch Budgets intendierten Verhaltenssteuerung erfolgt mit der Einführung einer standardisierten Werbebudgetierungsprozedur ein tiefer Einschnitt in die sozio-emotionale Dimension der Budgetierung. Dieser Sachverhalt ist zum einen damit zu begründen, daß aus der prozessualen Vereinheitlichung ein Verlust an individueller

1 Vgl. Grimmer, H., a.a.O., S. 2 ff..

2 Vgl. vertiefend z. B. Argyris, Ch., Personality and organization theory revisited, in: ASQ, Vol. 18, 1973, S. 141 ff..

3 Vgl. Weidemann, P.H., a.a.O., S. 199 f..

Entscheidungsfreiheit auf seiten der Budgetverantwortlichen resultiert.¹ Dieses gilt in besonderem Maße, wenn der intellektuelle Prozeß der Werbebudgetierung wie im vorliegenden Fall durch eine formale Programmsprache abgebildet wird und EDV-gestützt abläuft.² Weiterhin löst die Formalisierung von Entscheidungsprozessen gerade in Verbindung mit dem Einsatz der EDV bei den ausführenden Stellen die Befürchtung aus, daß einer Zentralisierung der Entscheidungskompetenzen und damit einer Entmachtung der Budgetverantwortlichen Vorschub geleistet wird, auch wenn diese Ziele faktisch nicht angestrebt werden.³ Schließlich erfordert die Implementierung und Anwendung einer neuartigen Software immer gewisse Anpassungs- und Umstellungsmaßnahmen im Unternehmen, die sich z.B. in speziellen Schulungsmaßnahmen, EDV-Kursen und Bedienungshandbüchern dokumentieren.⁴

Aus diesen Gründen hat das Management dafür Sorge zu tragen, im Rahmen seiner Führungsfunktion die prozessuale Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung planmäßig und systematisch zu steuern, zu kontrollieren und einen geplanten Wandel in der Unternehmung herbeizuführen.⁵ Dabei konkretisiert sich der weit gefaßte Be-

1 Vgl. Gerl, K., Analyse, Erfassung und Handhabung von Anpassungswiderständen beim organisatorischen Wandel - dargestellt am Beispiel der Einführung elektronischer Datenverarbeitung, Diss. München 1975, S. 127.

2 Vgl. Bamberger, I., a.a.O., S. 274 ff.; Frohnert, H., a.a.O., S. 53 f..

3 Vgl. Gerl, K., a.a.O., S. 125 f.; Zif, J., Young, R.F., Fenwick, F., a.a.O., S. 58 ff..

4 Vgl. Kirsch, W., Esser, W.-M., Gabele, E., a.a.O., S. 319 ff..

5 Vgl. hierzu vertiefend Meffert, H., Kundendienstmanagement, a.a.O., S. 314 ff.; Staehle, W.H., Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, München 1980, S. 526 ff. (im folgenden zitiert als: Staehle, W.H., Management); Wübbenhorst, K.L., Staudt, K.-U., Organisationsentwicklung, in: DU, 36. Jg., 1982, Nr.4, S. 279 ff..

griff des geplanten Wandels für die angestrebte Vereinheitlichung budgetärer Entscheidungsprozesse auf die Veränderung der prozessualen Interaktionsmuster im internationalen Unternehmensverband.¹ Die Installierung sog. "Marketing-Systeme" setzt daher primär auf der Ebene des Verhaltens in der Organisation und weniger bei der Organisationsstruktur an.²

Folglich kann der geplante Wandel nur dann ohne weitreichende Konflikte in einer internationalen Unternehmung realisiert werden, wenn

- die Personalplanung,
- die Organisationsentwicklung sowie
- die technische Planung

auf der Basis integrierter Planungsprozesse miteinander verknüpft und die damit einhergehenden Probleme antizipativ berücksichtigt werden. Mithin tritt die Erfassung und der Abbau von technischen, organisatorischen und personellen Anpassungswiderständen in den Vordergrund einer unternehmensinternen Implementierungsstrategie international standardisierter Werbebudgetierungsprozesse.

1 Vgl. Lawrence, P.R., Lorsch, J.W., developing organizations: diagnosis and action, Reading, Mass. 1969, S. 87 ff. (im folgenden zitiert als Lawrence, P.R., Lorsch, J.W., developing organizations); Sievers, B. (Hrsg.), Organisationsentwicklung als Problem, Stuttgart 1977, S. 10 ff.; Bartölke, K., Organisationsentwicklung, in: HdO, Hrsg.: Grochla, E., Stuttgart 1980, Sp. 1469.

2 Vgl. zu Marketing-Systemen insbesondere Bartlett, C.A., MNCs: get off the reorganization merry-go-round, in: HBR, Vol. 61, March-April 1983, S. 138 ff.; Bonoma, Th.V., a.a.O., S. 75 ff..

1. Widerstand als Determinante der Strategieplanung des geplanten Wandels

Die Erkenntnis über die Vorteilhaftigkeit von international standardisierten Werbebudgetierungsprozessen kann nur in dem Unternehmensbereich gewonnen werden, der als übergeordnete Planungs- und Kontrollinstanz die nationalen Budgets zu einem Gesamtbudget konsolidiert. Erst diese länderübergreifende Gesamtschau läßt mögliche Schwachpunkte einer internationalen Prozeßvarietät deutlich zutage treten. Der Impuls zu einer prozessualen Standardisierung wird daher in aller Regel von der Muttergesellschaft ausgehen.¹ Folglich sind Anpassungswiderstände gegenüber der Vereinheitlichung von Entscheidungsprozessen vor allem auf der Ebene der Ländergesellschaften zu erwarten.² Diese Überlegung läßt sich auch mit den Ergebnissen der Grey-Studie von 1984 stützen, die sich im Rahmen der inhaltlichen Standardisierung der Werbung u.a. mit dem innerbetrieblichen Widerstandsproblem befaßt hat. Dieser Untersuchung zufolge stammen 79 % des Widerstandes in der eigenen Organisation aus dem lokalen Management.³

Wenngleich die prozessuale Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung sicherlich generell ein gewisses Widerstandspotential aktivieren dürfte, wird die Widerstandsintensität mit den einzelnen Ländergesellschaften unterschiedlich hoch ausfallen.⁴ Die Frage, ob eine

1 Zu den Anlässen des geplanten Wandels vgl. Staehle, W.H., Management, a.a.O., S. 532 ff..

2 Vgl. Davidson, W.H., a.a.O., S. 330 f..

3 Vgl. Grey (Hrsg.), a.a.O., S. 8; Meffert, H. et al., Marktkommunikation, a.a.O., S. 10 f..

4 Vgl. zu Widerständen beim geplanten Wandel Watson, G., Widerstände gegen Innovationen, in: Änderung des Sozialverhaltens, Hrsg.: Bennis, W.G., Benne, K.D., Chin, R., Stuttgart 1975, S. 415 ff..

Prozeßvereinheitlichung auf seiten der betroffenen Ländermärkte stillschweigend geduldet wird, auf verdeckten Widerstand stößt oder gar offene Konflikte hervorruft, hängt von einer ganzen Reihe von Faktoren ab, die nachfolgend unter technischen, organisatorischen und personellen Aspekten diskutiert werden.

1.1 Technische Anpassungswiderstände

Auf technischer Seite können Anpassungswiderstände dann auftreten, wenn eine EDV-gestützte Werbebudgetierungsprozedur nicht mit der vorhandenen Hard- und Software in den Länderniederlassungen kompatibel ist.¹ Sofern im Hinblick auf die EDV-Ausstattung ein international gültiger Unternehmensstandard definiert ist, ergeben sich keine technologiebedingten Anpassungswiderstände. Die Budgetierungssoftware kann diesen Richtlinien a priori angepaßt und problemlos international eingesetzt werden. Für den Fall fehlender internationaler Standards ist die erforderliche Hard- und Software so zu wählen, daß EDV-systembedingte Modifikationen (z.B. Verwendung mehrerer Programmiersprachen aufgrund mangelnder Hardware-Kompatibilität) zwischen den einzelnen Auslandsgesellschaften minimiert werden. Im Vergleich zu personen- oder organisationsinduzierten Widerständen stellen technische Akzeptanzbarrieren jedoch eher ein Randproblem für die Strategiewahl des geplanten Wandels dar. Denn bei der EDV-gestützten Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung handelt es sich zweifellos nicht um eine Erst- oder Ersatzbeschaffung kompletter EDV-Systeme, sondern um die Implementierung einer neuartigen Software.²

1 Vgl. Staudt, E., Innovationsdynamik und Innovationswiderstände, in: BddW, 28.10.1985, S. 3.

2 Vgl. hierzu auch Gerl, K., a.a.O., S. 8 ff..

1.2 Organisatorische Anpassungswiderstände

Bedeutsamer für die Formulierung einer Einführungsstrategie international standardisierter Prozesse ist die Organisationsstruktur der internationalen Unternehmung. Grundsätzlich kann sich die Aufbauorganisation an Funktionen, Produkten, Regionen oder einer Kombination dieser Strukturdimensionen orientieren.¹ Die bei Automobilunternehmen oftmals vorzufindende integrierte Regionalstruktur ist durch weitgehend selbständige Divisionen auf der Grundlage des Strukturierungskriteriums Regionen charakterisiert.² Intern sind die Regionaldivisionen wiederum primär nach Ländern unterteilt.³ Die Koordination dieser weitgehend autonomen Unternehmenseinheiten erfolgt in der Regel durch Zielvorgaben, wodurch das Profit Center-Konzept als Steuerungsmechanismus zum Einsatz gelangt.⁴ In den so geführten Ländern und Regionaldivisionen trägt das lokale bzw. regionale Management die Verantwortung für die Planung und Durchführung gebietsbezogener, produktübergreifender Maßnahmen und ist den hierarchisch übergeordneten Stellen im Rahmen des Gesamtergebnisses rechenschaftspflichtig. Zudem dient das Gesamtergebnis

1 Vgl. zur Organisationsstruktur internationaler Unternehmen z.B. Meffert, H., Landwehr, R., Gass, C., a.a.O., S. 33 ff.; Daniels, J.D., Pitts, R.A., Tretter, M.J., Organizing for Dual Strategies of Product Diversity and International Expansion, in: SMJ, Vol. 6, 1985, S. 223 ff..

2 Vgl. zur Automobilindustrie Duerr, M.G., Roach, J.M., Organization and Control in European Multinational Corporations, in: Managing and Organizing Multinational Corporations, Hrsg.: Davis, S.M., New York usw. 1979, S. 349 f.; Phatak, A.V., International Dimensions of Management, Boston 1983, S. 81 ff..

3 Vgl. Davidson, W.H., a.a.O., S. 277 ff..

4 Vgl. zum Profit Center-Konzept Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., a.a.O., S. 180 ff..

als Maßstab für die Leistungsbeurteilung einer Ländergesellschaft.¹ In so strukturierten Organisationen wird die prozessuale Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung weitaus größere Widerstände auf Länderebene hervorrufen als in solchen Aufbauorganisationen, die anstelle länderbezogener Umsatz- und Ergebnisverantwortung länderübergreifende Verantwortungsbereiche schaffen, wie dies etwa bei einer globalen Produktorganisation der Fall ist.²

1.3 Personelle Anpassungswiderstände

Am schwierigsten dürfte sich die Antizipation und der Abbau personeller Widerstandspotentiale gestalten, die aus der sozio-emotionalen Wirkung einer prozessualen Vereinheitlichung resultieren. Die Stärke des Widerstandes wird dabei zum einen maßgeblich von der subjektiv wahrgenommenen Prozeßrelevanz durch das lokale Werbemanagement determiniert.³ Je höher die einzelnen Tochtergesellschaften die Wichtigkeit der Werbebudgetierung einstufen, desto größer wird der Widerstand gegenüber einer prozessualen Vereinheitlichung ausfallen. Zentral erarbeitete Aktivitätenprogramme werden als störender Eingriff in einen Aufgabenbereich hoher Priorität empfunden und können, falls sie verbindlich vorgegeben werden, zu einem reinen Ritual ohne Engagement und Identifikation der ausführenden Stellen degenerieren.⁴

1 Vgl. Ziener, M., a.a.O., S. 71.

2 Vgl. zu länderübergreifenden Verantwortungsbereichen Ansoff, H.I., *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall 1984, S. 167 ff.; Kreuzer, R., Raffée, H., *Organisatorische Verankerung als Erfolgsfaktor eines Global-Marketing*, in: *Thexis*, 1986, Nr. 2, S. 19 f..

3 Vgl. Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., a.a.O., S. 255 f..

4 Vgl. zu diesen Gefahren Bonoma, Th.V., a.a.O., S. 85 ff..

Personelle Anpassungswiderstände können darüber hinaus aus dem Autonomiebedürfnis des Managements erwachsen. Dies ist darauf zurückzuführen, daß eine weitreichende innerbetriebliche Autonomie oftmals mit einer statuträchtigen Führungsposition im Unternehmen verknüpft ist.¹ Im Zuge der Implementierung einer international einheitlichen Werbebudgetierungsprozedur wird dieses Entscheidungsproblem entpersonalisiert und zugleich der bisherige Ermessensspielraum des Ländermanagements eingeschränkt.² Deshalb sind mit wachsendem Autonomiestreben höhere Akzeptanzbarrieren gegenüber standardisierten Lösungsschemata zu erwarten, die von anderer Stelle konzipiert und im Unternehmensverband bereitgestellt werden.

In enger Beziehung zu dem Selbstständigkeitsbedürfnis steht die Ausprägung der Leistungsmotivation des Managements. Ein hohes Leistungsbedürfnis dokumentiert sich nicht nur in der Ausschöpfung von Handlungsfreiräumen hinsichtlich der eigenverantwortlichen Auswahl und selbständigen Durchführung werblicher Maßnahmen innerhalb eines gesetzten Budgetrahmens. Vielmehr wird ein Management mit hoher Leistungsmotivation danach streben, über die rein exekutiven Tätigkeiten hinaus auch Einfluß auf die Planung von Werbebudgets zu gewinnen oder diesen weiter auszubauen.³ Mit der Übertragung von Planungsaufgaben wächst zugleich das aufgabenspezifische und sozial bedingte Selbstwertgefühl der Mitarbeiter, die hieraus eine größere und wiederum motivierende Arbeitszufriedenheit schöpfen können. Folglich wird ein standardisierter Werbebudgetierungsprozeß

1 Vgl. Gerl, K., a.a.O., S. 125 f..

2 Zum dahinter stehenden Problem der intended slacks vgl. Weidemann, P.H., a.a.O., S. 138 f..

3 Vgl. Grimmer, H., a.a.O., S. 127 ff..

bei leistungsmotiviertem Management insofern auf Ablehnung treffen, als eine Prozeßvorgabe keine echte Befriedigung aus der beruflichen Tätigkeit ermitteln kann, sondern eher als leistungshemmender Konformitätszwang empfunden wird.¹ Liegt hingegen nur eine geringe Leistungsmotivation vor, läßt sich mit dem Einsatz einheitlicher Entscheidungsprozeduren eine ideale und gewünschte Führung der Mitarbeiter realisieren, die keinen Widerstand hervorruft, sondern ggfs. sogar auf positive Resonanz in den betreffenden Ländern stößt.

Weiterhin können personelle Anpassungswiderstände auch aus der subjektiven Einschätzung der eigenen Fähigkeiten in Relation zum Anspruchsniveau der Aufgabe resultieren.²

Die Werbebudgetierung im Automobilmarkt stellt im Vergleich zu anderen Produktmärkten ein komplexes Problem dar, dessen Lösung ein großes Expertenwissen der Budgetverantwortlichen erfordert. Je höher nun ein lokales Management sein spezifisches Problemlösungspotential einstuft und je mehr es davon überzeugt ist, den hohen Anforderungen der Werbebudgetierung gerecht zu werden, um so größer werden die Widerstände gegenüber einem einheitlichen Prozedere der Werbebudgetierung sein.

Demgegenüber darf jedoch nicht übersehen werden, daß eine hohe Selbsteinschätzung des eigenen Problemlösungspotentials teilweise im krassen Widerspruch zu den tatsächlich angewandten Werbebudgetierungsmethoden steht, deren einfaches Niveau diese Eigenbeurteilung keinesfalls rechtfertigt. Die Offenlegung dieser Diskrepanzen bietet somit

1 Vgl. Kreutzer, R., Prozeßstandardisierung, a.a.O., S. 42.

2 Vgl. Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., a.a.O., S. 284 f..

einen Ansatzpunkt dafür, die bei positiver Selbsteinschätzung des eigenen Problemlösungspotentials zu erwartenden hohen Akzeptanzbarrieren zu begrenzen bzw. abzubauen. Bei geringem Expertenwissen des Management werden insofern kaum nennenswerte Anpassungswiderstände auftreten, als den Budgetverantwortlichen eine unternehmensintern akzeptierte Entscheidungshilfe zur Lösung des komplexen Werbebudgetierungsproblems an die Hand gegeben wird.

Eine letzte Determinante der Strategieplanung des geplanten Wandels stellt schließlich die Grundeinstellung des Management dar, die sich in einer mehr autoritär oder demokratisch orientierten Persönlichkeitsstruktur manifestiert.¹ Sie wird neben dem sozio-kulturellen Umfeld der Mitarbeiter auch von der Unternehmenskultur als Summe der im Zeitablauf gewachsenen Werte und Normen geprägt.² Besonders deutlich kommt diese unterschiedliche Grundeinstellung in den verschiedenartigen Management-Stilen japanischer und europäischer bzw. amerikanischer Unternehmen zum Ausdruck. Während die Entscheidungsfindung in japanischen Firmen mehr an Teamwork und Konsensbildung innerhalb des Management aller Führungsschichten ausgerichtet ist, konzentrieren sich die Entscheidungsbefugnisse in amerikanischen bzw. europäischen Unternehmen stärker auf die obere Führungsebene.³ Eine demokratische Grundeinstellung korrespondiert also oftmals mit einem hohen Partizipa-

1 Vgl. Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., a.a.O., S. 255 f..

2 Vgl. zur Unternehmenskultur allgemein Pümpin, C., Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A., Unternehmenskultur. Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen, in: Die Orientierung, 1985, Nr. 85, S. 6 ff..

3 Vgl. hierzu Soichiro, G., Characteristics and Management of the Japan-based International Management, in: Internationale Unternehmensführung, Festschrift zum 80. Geburtstag von Eugen Hermann Sieber, Hrsg.: Wacker, W., Haussmann, H., Kumar, B., Berlin 1981, S. 479 ff.; Tsurumi, Y., Multinational Management, 2nd. Ed., Cambridge, Mass. 1984, S. 281 ff..

tionsbedürfnis und -grad des Management an Entscheidungen und erfordert zahlreiche persönliche Kontakte (z.B. Meetings). Mithin steht die Standardisierung prozessualer Entscheidungsabläufe im Widerspruch zu einer demokratischen Grundhaltung und wird beim Management auf merkliche Widerstände stoßen. Diese können sich dann noch verstärken, wenn die standardisierungsbedingte Entpersonalisierung der Entscheidungsfindung mit einer Reduzierung des Meinungsaustausches mit vorgesetzten Stellen gekoppelt ist.¹

Demgegenüber wird der Widerstand gegenüber einer standardisierten Werbebudgetierungsprozedur bei autoritär orientiertem Management deutlich geringer ausfallen. Sie werden insofern eine höhere Akzeptanzbereitschaft zeigen, als sie durch die Verwendung einer zentral genehmigten und angeordneten Entscheidungsprozedur eine erhebliche Entlastung ihres Verantwortungsbereiches erfahren, die wiederum dem Sicherheitsbedürfnis und der geringen Risikoneigung in starkem Maße entgegenkommt.²

1.4 Schlußfolgerungen für die Strategiewahl

Die vorangegangenen Ausführungen machen deutlich, daß eine prozessuale Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung nicht ohne Widerstand seitens der Betroffenen erreicht werden kann, auch wenn die Akzeptanzbarrieren in den Ländergesellschaften unterschiedlich hoch ausfallen. Vor diesem Hintergrund liegt es nahe, den geplanten Wandel im Rahmen eines zeitlich und ländermäßig gestaffelten Stufenkonzeptes zu vollziehen, um

1 Vgl. Kreutzer, R., Prozeßstandardisierung, a.a.O., S. 43.

2 Vgl. Staehle, W.H., Management, a.a.O., S. 590.

so potentiellen unternehmensinternen Widerständen adäquat und frühzeitig zu begegnen.¹

Die zeitliche Abstufung empfiehlt sich deshalb, um vor dem Erfahrungshintergrund eines zunächst relativ einfach strukturierten, international übertragbaren Werbebudgetierungsprozesses den Weg für den angestrebten Endzustand eines weltweiten Budgetierungssystems zu ebnen. Die ländermäßig gestaffelte Vorgehensweise trägt vor allem dem Umstand Rechnung, daß die Länderniederlassungen über ein unterschiedliches Informationspotential verfügen², welches zunächst als Datum für die Ausgestaltung eines international einheitlichen Werbebudgetierungsprozesses aufzufassen und erst im Zuge der prozessualen Standardisierung länderübergreifend anzugleichen ist.

Eine revolutionäre Änderung, die auf eine unverzügliche Herstellung des angestrebten Endzustandes ausgerichtet ist, kommt für die Vereinheitlichung der internationalen Werbebudgetierung auch wegen ihres situativen Kontextbezuges nicht in Frage. Unterstellt man, daß sich die Rahmenbedingungen der Werbebudgetierung im Automobilmarkt im Zeitablauf sowohl unternehmensextern wie -intern veränderlich entwickeln, kann sich ein bis dato geeignetes Budgetierungssystem in Zukunft als unzweckmäßig erweisen.³

1 Vgl. hierzu auch Meffert, H., Kundendienstmanagement, a.a.O., S. 317 f.; Götzen, G., Kirsch, W., a.a.O., S. 190 ff.; French, W.L., Bell, C.H., Organisationsentwicklung, 2. Aufl., Bern, Stuttgart 1982, S. 110 ff..

2 Vgl. Welge, M., Die Führung von Betriebseinheiten im Ausland aus organisatorischer Sicht, in: Exporte als Herausforderung für die deutsche Wirtschaft, Hrsg.: Dichtl., E., Issing, O., Köln 1984, S. 381 f. (im folgenden zitiert als Welge, M., Führung).

3 Vgl. zur situativen Abhängigkeit von Marketing-Systemen insb. Bonoma, Th.V., a.a.O., S. 82 ff.; zu zukünftigen Entwicklungstrends in der Automobilindustrie und Werbung vgl. Altshuler, A. et al., a.a.O., S. 181 ff.; Boddewyn, J.J., The Regulation of Advertising around the World in the 1980s and Beyond: Precipitating, Circumstances, Motivations, and Forces, in: Marketing Aspects of International Business, Hrsg.: Hampton, G.M., van Gent, A., Dordrecht 1984, S. 73 ff..

Vor dem Hintergrund der vorgeschlagenen Implementierungsstrategie für eine international standardisierte Werbebudgetierungsprozedur stellt sich für das Management die zentrale Aufgabe, eine adäquate Gestaltungskonzeption zur Steuerung des geplanten Wandels zu konzipieren, die neben einer Verbesserung der Entscheidungsqualität und Akzeptanz auch auf eine reibungsarme Durchsetzung und zügige Konfliktbewältigung abstellt.¹

2. Gestaltungskonzeption des geplanten Wandels für die unternehmensinterne Durchsetzung standardisierter Werbebudgetierungsprozeduren

Im Mittelpunkt einer Gestaltungskonzeption des geplanten Wandels stehen zwei Fragestellungen. Zum einen sind die organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen, die das Problem der Einführung eines international standardisierten Werbebudgetierungsprozesses bewältigen können. Diese Überlegungen münden in der Festlegung eines geeigneten Aktorenkonzeptes des geplanten Wandels.² Zum anderen ist eine Entscheidung über die Partizipation der vom Wandel betroffenen Budgetverantwortlichen zu treffen, d.h. ob und inwieweit das Werbemanagement aktiv an der Planung und Durchsetzung eines standardisierten Werbebudgetierungsprozesses zu beteiligen ist.

1 Vgl. Kirsch, W., Esser, W.-M., Gabele, E., a.a.O., S. 273 ff..

2 Vgl. Meffert, H., Kundendienstmanagement, a.a.O., S. 316.

2.1 Aktoren einer prozessualen Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung

In der bestehenden Organisation eines Automobilunternehmens sind in aller Regel keine institutionellen Vorkehrungen getroffen, die sich speziell mit der Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung und den damit einhergehenden methodischen wie organisatorischen Problemen auseinandersetzen. Es liegt daher auf der Hand, der Gestaltungskonzeption eine solche Form zu geben, die eine ausschließliche Beschäftigung mit der Entwicklung und Implementierung eines international standardisierten Werbebudgetierungssystems ermöglicht. Hierzu bietet sich die Etablierung eines Projektteams an. Um den angestrebten Projekterfolg zu gewährleisten, hat das Projektmanagement die zielorientierte Führung, die systematische Planung sowie die effiziente Koordination und Kontrolle aller mit der prozessualen Standardisierung verbundenen Fragestellungen zu übernehmen.¹ Die Bewältigung dieser Aufgaben macht es erforderlich, das Projektteam als temporäre Arbeitsgruppe für eine befristete Zeit aus der bestehenden Unternehmensorganisation herauszulösen und im Rahmen des Projektauftrages weitgehend autonom handeln zu lassen.²

Eine maßgebliche Rolle für den Verlauf und Erfolg des Projektes spielt die personelle Zusammensetzung der Task Forces. Dabei gilt es zunächst, grundsätzlich zu klären,

1 Vgl. Rüsberg, K.-H., Praxis des Projekt- und Multi-projekt-Management, 3. Aufl., München 1976, S. 56; vgl. ferner Dülfer, E. (Hrsg.), Projektmanagement International, Stuttgart 1982; Madauss, B.J., Projektmanagement, 2. Aufl., Stuttgart 1984.

2 Zu den Charakteristika eines Projektteams vgl. Staehle, W.H., Management, a.a.O., S. 481 f..

ob und inwieweit externe Berater in die Arbeitsgruppe einzuberufen sind. Angesichts der erheblichen methodischen Komplexität der Werbebudgetierung im Automobilmarkt, die durch die internationale Dimension noch gesteigert wird, erscheint es zweckmäßig, das vorhandene unternehmensinterne Know-how mit den Vorteilen eines externen Spezialisten zu koppeln. Die spezifischen Vorzüge eines externen Beraters, die in seinem anerkannten Fachwissen, seinem Erfahrungshorizont mit früheren, ähnlich strukturierten Problemen sowie seiner quasi-objektiven, unternehmensübergreifenden Perspektive liegen, sind bei Fragen der internationalen Werbebudgetierung am ehesten bei Marketingwissenschaftlern, Unternehmensberatern oder Mediaspezialisten zu finden.

Dieses objektspezifische Fachwissen läßt dem externen Berater oftmals die Rolle eines Change Agent zukommen, der den Wandlungsprozeß stimuliert, führt und stabilisiert.¹ Die Tätigkeit eines Change Agent hat sich grundsätzlich an dem Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe auszurichten, welches letztendlich darauf abzielt, die Anwesenheit und Unterstützung des Change Agent nicht mehr erforderlich zu machen.²

1 Zum Change Agent vgl. Tichy, N.M., Agents of planned social change: Congruence of values, cognitions and actions, in: ASQ, Vol. 19, 1974, S. 164 ff.; Kirsch, W., Esser, W.-M., Gabele, E., a.a.O., S. 279; Schuck, M., Rollen und Aufgaben des Beraters im Organisationsentwicklungsprozeß, in: Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, Hrsg.: Koch, U., Meuers, H., Schuck, M., 2. Aufl., Frankfurt 1984, S. 129 ff..

2 Vgl. Kieser, A., Krüger, M., Röber, M., Organisationsentwicklung: Ziele und Techniken, in: WiSt, 9. Jg., 1979, Heft 4, S. 150; Kubicek, H., Leuck, H.G., Wächter, H., Organisationsentwicklung: Entwicklungsbedürftig und Entwicklungsfähig, in: Organisationsentwicklung in Europa, Hrsg.: Trebesch, K., Bd. 1 A: Konzeptionen, Bern und Stuttgart 1980, S. 302 ff..

Diese Funktionen bringen unterschiedliche Rollen des Change Agent im Projektverlauf mit sich. So kann ein externer Berater in der Anfangsphase der Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung seinem Klienten durchaus Hilfestellungen bei der inhaltlich-methodischen Problemlösung geben und sich im späteren Verlauf auf eine beratende Funktion für die Realisierung der getroffenen Empfehlungen beschränken.¹

Die zweite Kernfrage bei der Etablierung eines Projektteams berührt die Rekrutierung unternehmensinterner Mitarbeiter in der Arbeitsgruppe. Richtschnur für die Auswahl und Einberufung hat dabei die Interdisziplinarität zu sein. Die personelle Teamstruktur sollte so gewählt sein, daß alle Facetten des Problems der Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung von innerbetrieblicher Seite her vollständig repräsentiert sind. Dementsprechend sind neben Fachleuten für die Organisations- und EDV-Unterstützung insbesondere jene Mitarbeiter in die Projektgruppe einzubeziehen, deren Aufgaben- und Zuständigkeitsbereich sich auf die Werbebudgetierung erstreckt. Je nach organisatorischer Regelung eines Automobilherstellers werden diese Personen im Einzelfall dem Marketing-, Vertriebs- oder Werbebereich entstammen.

Die Kooperation von externen Beratern und Unternehmensmitgliedern erscheint für die Einführung eines einheitlichen Werbebudgetierungsprozesses insofern besonders erfolgsträchtig, als das externe Expertenteam mit den detaillierten unternehmensinternen Kenntnissen wirkungs-

¹ Zu den unterschiedlichen Rollen des Beraters im Wandlungsprozeß vgl. Lipitt, R., Lipitt, G., Der Beratungsprozeß in der Praxis, in: Organisationsentwicklung als Problem, Hrsg.: Sievers, B., Stuttgart 1977, S. 105 ff.; Bartölke, K., a.a.O., Sp. 1471.

voll und synergistisch zu einer großen Informationsmacht verschmolzen werden kann.¹ Angesichts der erheblichen Komplexität der internationalen Werbebudgetierung im Automobilmarkt verkörpert ein umfassendes, in einem Projektteam gepoolten Wissenspotential eine wesentliche Voraussetzung, um als Fachpromotor mögliche Fähigkeitsbarrieren, die einer prozessualen Standardisierung entgegenstehen, abzubauen.²

Im Sinne einer geplanten Evolution der Planung, die sich auf die sukzessive Implementierung und den stufenweisen Ausbau eines standardisierten Werbebudgetierungsprozesses bezieht, ist parallel zu der Errichtung eines Projektteams eine Managementinstanz zu schaffen, die den ziel- und zeitgerechten Projektverlauf quasi aus einer Meta-Perspektive heraus plant und steuert.³ Im Interesse des Projektfortschritts und zur Wahrung der konzeptionellen Gesamtsicht ist deshalb ein Steuerungsgremium aus Mitgliedern der obersten Führungsebene (Vorstands- oder Geschäftsführerbereich) einzurichten. Die vornehmlichen Aufgaben dieses Steuerungsgremiums bestehen darin, die phasenspezifischen Zielsetzungen für die schrittweise Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung zu definieren, die Arbeit des Projektteams zu führen, die erforderlichen personellen wie finanziellen Ressourcen bereitzustellen und Fortschrittskontrollen durchzuführen.⁴ Weiterhin obliegt

1 Die Vorteile unternehmensinterner Projektmitglieder liegen primär in der Vertrautheit mit der eigenen Organisation, der Kenntnis um innerbetriebliche Spielregeln, Informationsquellen und anderer Organisationsmitglieder. Vgl. Bartölke, K., a.a.O., Sp. 1471; Staehle, W.H., Management, a.a.O., S. 582.

2 Zum Promotoren-Konzept vgl. Witte, E., Organisation für Innovationsentscheidungen, Göttingen 1973, S. 14 ff..

3 Vgl. Götzen, G., Kirsch, W., a.a.O., S. 190 ff.; Kirsch, W., Esser, W.-M., Gabele, E., a.a.O., S. 312 ff..

4 Vgl. Brooks, E., Organizational Change. The Managerial Dilemma, London and Basingstoke 1980, S. 100 f..

dieser Managementinstanz die Ausübung der sog. "Sperrklinkenfunktion", die sich darin äußert, nach Abschluß einer Projektphase die erzielten Zwischenresultate zu autorisieren (oder ggfs. auch abzulehnen) und für den weiteren Verlauf der Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung den Ländermärkten verbindlich vorzugeben.¹

Damit bekleidet das Steuerungsgremium primär die Rolle eines Machtpromotors, der notfalls unter Einsatz seiner formalen Sanktionsmacht die Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung gegen den Widerstand der Betroffenen durchsetzen kann.² Hierin ist jedoch nicht der Haupteffekt des Steuerungsgremiums zu sehen. Wichtiger ist vielmehr, daß die Unterstützung und Promotion des Top-Management den Stellenwert der Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung im Unternehmensverband verdeutlicht und so zu einer beschleunigten fachlichen Problemlösung und innerbetrieblichen Diffusion beitragen kann.

Vor diesem Hintergrund skizziert Abbildung 31 synoptisch, daß bereits durch die problemadäquate Wahl des Aktorenkonzeptes die Einführung und der stufenweise Ausbau eines international standardisierten Werbebudgetierungssystems gefördert und Anpassungswiderstände abgebaut werden können.

1 Vgl. Kirsch, W., Esser, W.-M., Gabele, E., a.a.O., S. 53 f..

2 Zum Machtpromotor vgl. Witte, E., a.a.O., S. 17 ff..

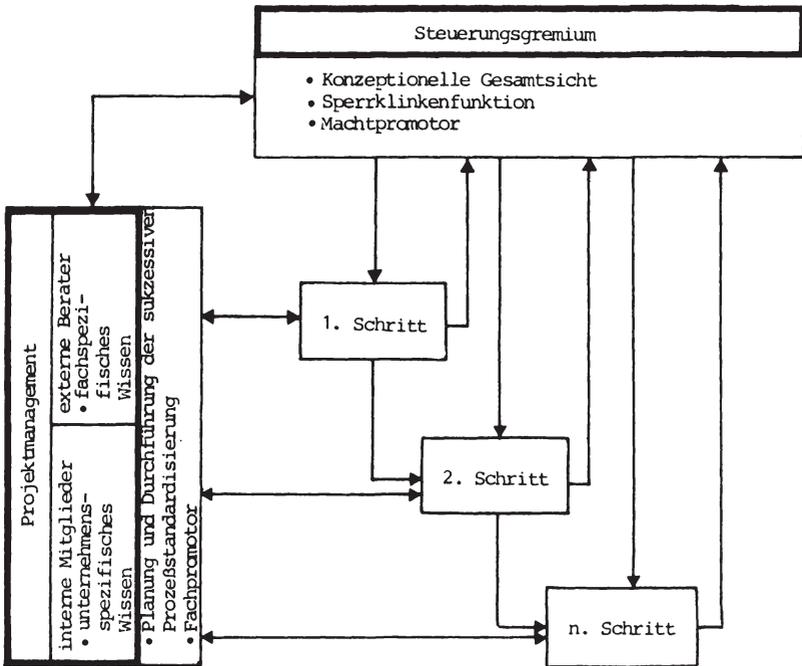


Abb. 31: Struktur des Projektmanagement

Eine besondere Bedeutung kommt dabei dem wirkungsvollen Zusammenspiel von Projektteam und Steuerungsgremium zu. Agieren sie als Gespannstruktur, in der sich gegenseitig ergänzende Kompetenzen vereinen, kann die Durchsetzungskraft des geplanten Wandels erheblich gesteigert werden.

2.2 Partizipation des lokalen Management

Das zweite Entscheidungsproblem bei der Gestaltungskonzeption des geplanten Wandels resultiert aus der Frage, in welchem Umfang das von dem Wandel betroffene Client-System¹ aktiv in die Ausgestaltung und Realisierung der standardisierten Werbebudgetierungsprozedur zu involvieren ist. Diese generell wichtige Überlegung gewinnt in internationalen Unternehmen angesichts der Tochter-Mutter-Beziehungen gegenüber national tätigen Firmen noch zusätzlich an Bedeutung.² Bezüglich der Werbebudgetierung gilt es zu entscheiden, ob, in welcher Form und in welcher Phase das lokale Werbemanagement in den Ländergesellschaften an der Planung und Implementierung eines länderübergreifenden Werbebudgetierungssystems beteiligt werden soll. Hierzu stehen sich mit dem Marketing und der Partizipation zwei Vorgehensweisen gegenüber, die auf unterschiedliche Weise den Abbau von Widerständen anstreben.³

Der Grundgedanke einer marketingorientierten Gestaltungskonzeption besteht darin, im Interesse der ungestörten Reorganisation die von der Standardisierung betroffenen Budgetverantwortlichen vollständig aus der Planung und

1 Das Client-System erfährt die Änderungen des geplanten Wandels. Vgl. Gerl, K., a.a.O., S. 31.

2 Vgl. zur Tochter-Mutter-Problematik vertiefend Prahalad, C.K., Doz, Y.L., An Approach to Strategic Control in MNCs, in: SMR, Vol. 21, Summer 1981, S. 5 ff.; Doz, Y.L., Prahalad, C.K., Headquarter Influence and Strategic Control in MNCs, in: SMR, Vol. 21, Fall 1981, S. 15 ff..

3 Marketing ist in diesem Zusammenhang nicht als die bewußt marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens aufzufassen. Im Rahmen des geplanten organisatorischen Wandels verdeutlicht das "Marketing" eine Vorgehensweise, die gewisse Parallelen zu dem marktorientierten Entscheidungsverhalten in der Unternehmung aufweist. Vgl. hierzu Kirsch, W., Esser, W.-M., Gabele, E., a.a.O., S. 298 ff.; Staehle, W.H., Management, a.a.O., S. 593 f.; Kretschmer, H., Praktische Ansätze für das Management tiefgreifender Reorganisationsprozesse, in: Management Forum, Bd.4, 1984, Heft 1, S. 36 ff.; Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 29.

Durchführung des Wandels auszuschließen. Zu diesem Zweck werden die Ziele des geplanten Wandels auf der Grundlage einer unternehmensinternen "Marktforschung", anhand derer die Bedürfnis- und Interessenlage des Client-System erfaßt wird, festgelegt. Der Abbau von Widerständen soll dadurch erfolgen, daß die Ziele positiv formuliert und dargestellt werden, um so auch ohne Beteiligung der Betroffenen eine Identifikation mit den Zielen des Wandels zu erreichen. Unter "Marketingaspekten" wäre die Gestaltungskonzeption also so zu wählen, daß vor allem das Werbemanagement in den Auslandsmärkten nicht an der Entwicklung einer standardisierten Werbebudgetierungsprozedur beteiligt wird. Folglich wäre ein ausschließlich mit Mitarbeitern der Unternehmenszentrale besetztes Projektteam¹ mit dieser Aufgabe zu betrauen und das hier konzipierte Budgetierungssystem den Länderniederlassungen etwa im Rahmen einer "Bombenwurfstrategie" aufzuoktroieren.²

Die Kritik an einer marketingorientierten Gestaltungskonzeption setzt zum einen an ihren Annahmen an. Man kann nicht notwendigerweise davon ausgehen, daß eine internationale Vereinheitlichung der Werbebudgetierung im Interesse der Auslandstöchter liegt. Ihr nationaler Blickwinkel ermöglicht es ihnen oftmals gar nicht, die aus internationaler Perspektive evidenten Vorteile einer prozessualen Standardisierung zu erkennen.³ Das lokale Management wird dieses Vorhaben vielmehr als Bedrohung seiner Länderautonomie interpretieren und erhebliche Widerstände dagegen leisten, die ggfs. zum Scheitern des Projektes führen können.⁴ Zum anderen kann diese Vorgehensweise

1 Diese Aussage berührt nicht die Einschaltung eines externen Beraters.

2 Zur Bombenwurfstrategie vgl. Kirsch, W., Esser, W.-M., Gabele, E., a.a.O., S. 180 ff..

3 Vgl. Davidson, W.H., a.a.O., S. 330; Welge, M.K., Führung, a.a.O., S. 381.

4 Vgl. Knopf, R., Esser, W.-M., Kirsch, W., a.a.O., S. 393 ff..

wohl kaum ein ausgewogenes Gleichgewicht zentraler und dezentraler Aspekte der Werbebudgetierung im Sinne einer weltweiten Standardisierung und lokalen Anpassung sicherstellen, sondern sehr stark die Interessen der Muttergesellschaft akzentuieren. Dies kann jedoch insofern unzweckmäßigen Budgetplänen Vorschub leisten, als eine standardisierte Werbebudgetierungsprozedur auch nationale Sachverhalte in Betracht ziehen muß. Deshalb ist auch die Erfahrung und Marktkennntnis des lokalen Management gefordert, um den länderspezifischen Besonderheiten der Werbebudgetierung im Automobilmarkt unter Wahrung eines einheitlichen Prozederes der Budgetierung gerecht zu werden. Von daher ist auf jeden Fall die Partizipation der Budgetverantwortlichen zu präferieren.

Die Beteiligung des lokalen Management an der Konzipierung und Realisierung eines international standardisierten Werbebudgetierungssystems stellt sich damit zum einen als ein problembezogenes Erfordernis dar. Zum anderen bewirkt sie auch eine stärkere Identifikation der Betroffenen mit den Zielen des geplanten Wandels und fördert die Akzeptanz, indem Vertreter des Ländermanagement zugleich Mitglieder des Aktorenteams und des Anpassungssystems sind und die erarbeitete Lösung auch als ihr Werk betrachten.¹

Auf diese Weise lassen sich schließlich Schlüsselpersonen heranbilden, die in der Durchsetzungsphase als Meinungsführer auftreten und grundlegende Überzeugungsarbeit leisten können.

¹ Vgl. zu den Vorteilen der Partizipation Ulrich, P., Fluri, E., a.a.O., S. 172 ff.; Kirsch, W., Esser, W.-M., Gabele, E., a.a.O., S. 300 ff.; Brooks, E., a.a.O., S. 110 ff.; Staehle, W.H., Management, a.a.O., S. 529 f.; Kretschmer, H., a.a.O., S. 36 f..

3. Stufenkonzept zur Implementierung eines weltweiten Werbebudgetierungssystems

Ein umfassendes internationales Werbebudgetierungssystem kann nur im Zuge eines sukzessiven Vorgehens geplant und implementiert werden, wobei die einzelnen Phasen der prozessualen Standardisierung durch unterschiedliche methodische Anforderungen einerseits und verschiedenartige Widerstandsprobleme andererseits charakterisiert sind. Aus diesen Gründen erfordert jede Stufe individuelle Zielsetzungen und Maßnahmen zur Handhabung der Widerstände. Zudem stellt die vorausgehende Phase im Rahmen eines rückgekoppelten Entwicklungsprozesses den Erfahrungshintergrund und Probleminput für die nachfolgende Stufe bereit.¹

Abbildung 32 verdeutlicht diesen Sachverhalt anhand des Ablaufplanes für die stufenweise Einführung eines international einheitlichen Prozederes der Werbebudgetierung.

Demnach ist der Übergang von heterogenen, länderspezifischen Budgetierungsverfahren zu einem internationalen Budgetierungssystem in mindestens zwei Etappen zu vollziehen, die als Objektivierungsphase und Extensivierungsphase die unterschiedlichen Zielsetzungen skizzieren. Jede Phase ist in die Stadien der

¹ Vgl. Götzen, G., Kirsch, W., a.a.O., S. 191.

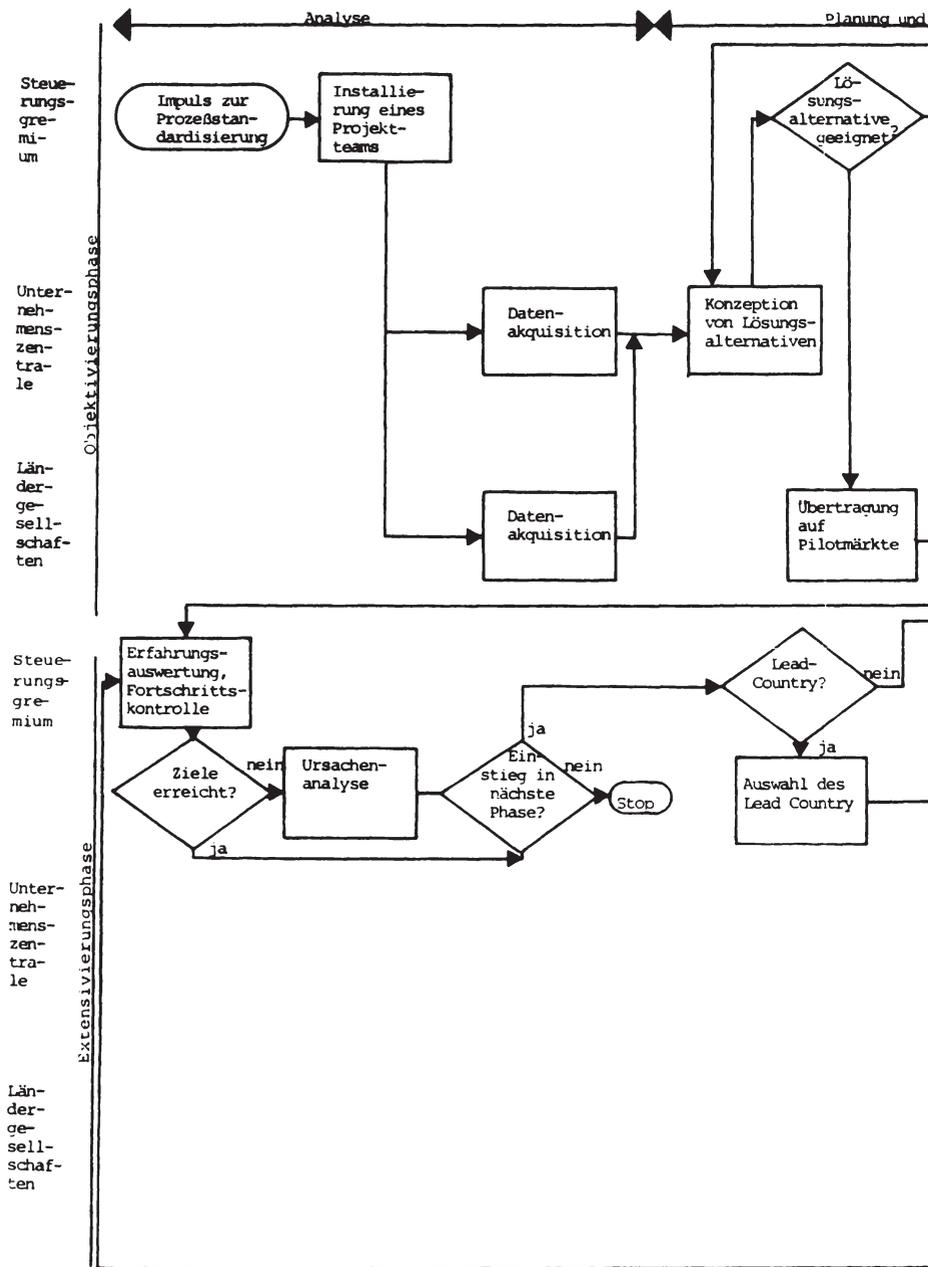
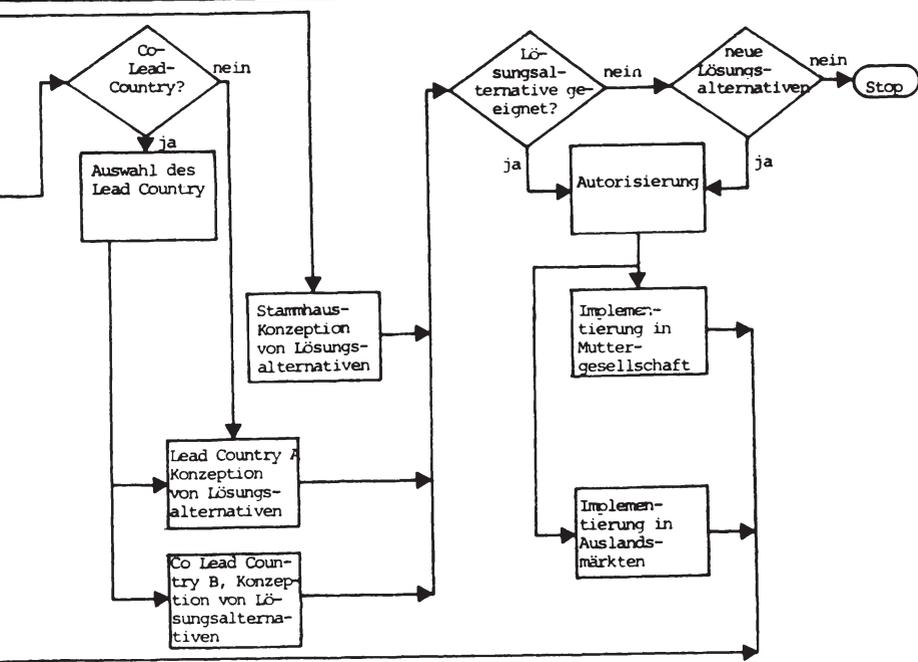
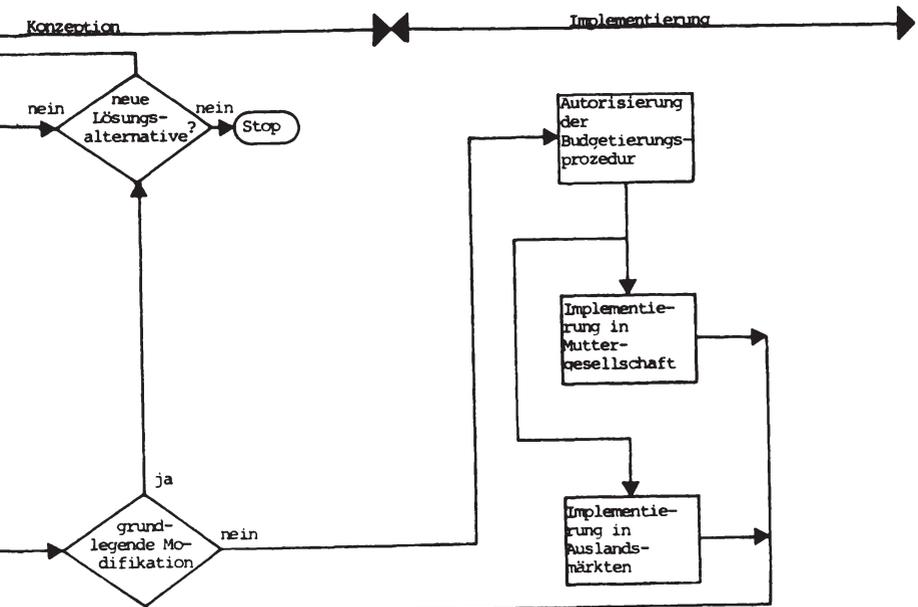


Abb. 32: Stufenkonzept zur Implementierung eines weltweiten W



Analyse, Konzeption und Implementierung unterteilt. Die vertikale Achse verdeutlicht die unterschiedlichen Ebenen im Unternehmensverband, die von der prozessualen Standardisierung berührt werden. Das Steuerungsgremium hat demzufolge während des gesamten Prozeßverlaufes zentrale Grundsatzentscheidungen über Ausgestaltung und Fortführung des Projektes zu fällen. Darüber hinaus ist dem Ablaufplan zu entnehmen, in welchem Abschnitt des Wandlungsprozesses Aktivitäten in der Unternehmenszentrale oder in den Auslandsgesellschaften anfallen.

3.1 Objektivierungsphase

3.11 Methodische Problemstellung

Die Objektivierungsphase als einleitende Stufe eines umfassenden Standardisierungskonzeptes zielt darauf ab, die heterogenen Budgetierungsmethoden der Ländermärkte durch einen ersten robusten Schritt im Sinne eines vergleichsweise einfach strukturierten Budgetierungsprozesses international zu vereinheitlichen.¹ Diese Zielsetzung trägt nicht nur der Erkenntnis Rechnung, daß komplexe Werbebudgetierungsmodelle auf erhebliche Akzeptanzschwierigkeiten beim Management stoßen², sondern re-

1 Zu dem Begriff der robusten Schritte vgl. Hansmann, F., Corporate Planning Based on a Static Analytical Model, in: Computergestützte Unternehmensplanung, Hrsg.: Plötzeneder, H.D., Stuttgart 1977, S. 53 ff.; derselbe, Einführung in die Systemforschung, München 1978, S. 75 f..

2 Vgl. S. 171 ff. dieser Arbeit.

sultiert auch aus dem in dieser Phase evidenten Problem der internationalen Datenbasis.¹ Sie ist zumindest für die Objektivierungsphase als kurzfristig nicht veränderlich zu betrachten (z. B. in bezug auf historische Datenreihen) und grenzt so das Spektrum in Frage kommender Budgetierungsverfahren auf jene Ansätze ein, die auf der Basis international verfügbarer und vergleichbarer Informationen realisierbar sind.² Der erläuterte synthetische Budgetierungsansatz für den Automobilmarkt kann vor diesem Hintergrund als erster robuster Schritt aufgefaßt werden und dient als Bezugspunkt für die weiteren Ausführungen.³

Damit zeichnet sich zugleich ein gewisses Dilemma der Objektivierungsphase ab. Einerseits muß der erste robuste Schritt der internationalen Werbebudgetierung von den Ländergesellschaften als vorteilhaft und nützlich für ihre Planungsüberlegungen wahrgenommen werden, um Interesse und Akzeptanz zu wecken.⁴ Andererseits sind aufgrund internationaler Datenmängel zunächst ggfs. Abstriche in der Planungsqualität der Werbebudgetierungsprozedur zu machen, die die Akzeptanzaussichten auf Länderebene jedoch schmälern. In Anbetracht dieses Dilemmas gilt es, durch geeignete Maßnahmen zur Handhabung der Widerstände einem solchen circulus vitiosus zu entgehen.

1 Vgl. Welge, M.K., Führung, a.a.O., S. 381.

2 Vgl. Zif, J., Young, R.F., Fenwick, I., a.a.O., S. 59.

3 Vgl. S. 147 ff. dieser Arbeit.

4 Vgl. Davidson, W.H., a.a.O., S. 330.

3.12 Handhabung von Widerständen

Der Objektivierungsphase kommt auch insofern eine entscheidende Bedeutung für den Verlauf des gesamten Standardisierungsvorhabens zu, als in dieser Stufe erstmalig bestehende Strukturen der Werbebudgetierung aufgelöst und verändert werden müssen.¹ Empirische Untersuchungen belegen, daß mehr als die Hälfte der Reorganisationsprozesse noch vor dem Implementierungsstadium (Change) abgebrochen werden.² Folglich gestaltet sich die Objektivierungsphase unter Durchsetzungsaspekten als die vermutlich schwierigste Stufe im Verlauf des gesamten Änderungsprozesses.

Erschwerend für die Akzeptanz auf Länderebene tritt noch hinzu, daß Repräsentanten der Unternehmenszentrale während des ersten Projektabschnittes eine führende Funktion übernehmen. Dieses gilt weniger für das Steuerungsgremium, das in allen Phasen aus Mitgliedern des Top-Management der Konzernleitung besetzt ist, sondern in erster Linie für die personelle Struktur des Projektteams. Die Gründe hierfür sind einmal darin zu sehen, daß die Initiative zur Standardisierung der Werbebudgetierung in aller Regel von der Muttergesellschaft ausgehen wird. Weiterhin verfügt das Stammhaus als Planungs- und Kontrollinstanz der weltweiten Geschäftstätigkeit über das umfangreichste internationale Datenmaterial hinsichtlich der Marktentwicklung ihrer Ländergesellschaften (z. B. Absatz- und Werbeaufwandsstatistiken). Schließlich kann die Durchführung der

1 Zum "Unfreeze-Change-Refreeze"-Schema vgl. Schein, E.H., *Wie vollziehen sich Änderungen?*, in: *Änderung des Sozialverhaltens*, Hrsg.: Bennis, W.G., Benne, K.D., Chin, H., Stuttgart 1975, S. 128 ff.; Kieser, A., Krüger, M., Röber, M., a.a.O., S. 150 f.; Kempf, T., *Das Konzept der "Organisationsentwicklung"*, in: *ZfO*, 47. Jg., 1978, Nr. 4, S. 207.

2 Vgl. Knopf, R., Esser, W.-M., Kirsch, W., a.a.O., S. 458 ff..

Objektivierungsphase auch deshalb nur sehr begrenzt an die Auslandstöchter delegiert werden, weil lediglich die Unternehmenszentrale in ihrer länderübergreifenden Sicht- und Denkweise verhindern kann, daß in den Ländermärkten ein Konglomerat aus nicht aufeinander abgestimmten, partiellen Budgetierungsprozeduren entsteht.

Von daher empfiehlt es sich, ein zentral rekrutiertes Projektteam mit der Analyse und Planung einer Werbebudgetierungsprozedur zu beauftragen, von der aufgrund theoretischer Vorüberlegungen und der Auswertung des vorliegenden internationalen Datenmaterials eine länderübergreifende Anwendbarkeit zu erwarten ist. Zusätzlich ist die internationale Übertragbarkeit des erarbeiteten Lösungsansatzes nach dessen Genehmigung durch das Steuerungsgremium anhand der realen Situation einiger weniger Auslandsmärkte zu analysieren. Im Sinne einer Feasibility-Studie gilt es, gemeinsam mit dem Management der betreffenden Ländergesellschaften die Anwendbarkeit des Budgetierungsansatzes zu überprüfen (baureihenspezifische, kundendifferenzierende Budgetplanung), die Relevanz der einbezogenen Einflußfaktoren zu analysieren sowie die Plausibilität der unterstellten Annahmen zu diskutieren. Da diese Länderniederlassungen als Pilotmärkte für eine umfassende Internationalisierung des Werbebudgetierungssystems dienen, ist dem lokalen Management ein wirkliches Mitspracherecht bei der Analyse und Aufbereitung des Entscheidungsproblems einzuräumen.¹ Sollten sich im Rahmen der Feasibility-Prüfung grundlegende Modifikationen als erforderlich abzeichnen, ist es durchaus sinnvoll, Vertreter des Ländermanagement für eine begrenzte Zeit in das Projektteam aufzunehmen.

¹ Zu den verschiedenen Arten der Partizipation vgl. Kirsch, W., Esser, W.-M., Gabele, E., a.a.O., S. 298 f.; Staehle, W.H., Management, a.a.O., S. 592 f..

Im Interesse der erfolgreichen Durchsetzung einer standardisierten Werbebudgetierungsprozedur kommt es sehr darauf an, die großen Auslandsgesellschaften möglichst frühzeitig zu einer Kooperation zu motivieren und eine Identifikation mit dem geplanten Wandel herbeizuführen, um die Widerstände a priori niedrig zu halten. Gelingt dies, so können diese Ländergesellschaften gemeinsam mit dem Heimatmarkt als Referenzmärkte gegenüber den Länderniederlassungen fungieren, die erst später von der prozessualen Standardisierung erfaßt werden. Mit dem Verweis darauf, daß ein beträchtlicher Teil der weltweiten Werbeaufwendungen bereits international einheitlich geplant wird, kann ein durchsetzungsfördernder Gruppenzwang im Unternehmensverband induziert werden.¹

Am Ende der Feasibility-Phase hat das Steuerungsgremium über den internationalen Einsatz der Werbebudgetierungsprozedur zu befinden (Sperrklinkeneffekt). Mit der Automatisierung der Budgetierungsprozedur wird das Implementierungsstadium der Objektivierungsphase in die Wege geleitet. Dabei kommt im Interesse des zeitgerechten Projektverlaufes die den Pilotmärkten eingeräumte weitgehende Partizipation für die restlichen Auslandsmärkte nicht in Betracht. Auf der Grundlage der von der Unternehmensleitung genehmigten Budgetierungsprozedur ist dem lokalen Management dort Mitspracherecht einzuräumen, wo deren Marktkenntnis und Erfahrung für die länderspezifische Operationalisierung der budgetbezogenen Einflußgrößen erforderlich ist.² Diese weniger weitreichende Par-

1 Zu einer ähnlichen Vorgehensweise vgl. Schein, E.H., a.a.O., S. 129.

2 Zur Vorgehensweise einer subjektiven Parameterschätzung vgl. Montgomery, D.B., Silk, A.J., Zaragossa, C.E., Ein Außendienst-Allokationsmodell für den Mehrprodukt-Fall, in: Entscheidungshilfen im Marketing, Hrsg.: Köhler, R., Zimmermann, H.-J., Stuttgart 1977, S. 200.

tizipation reicht in der Regel aus, um das Gefühl einer Oktroyierung der Budgetierungsprozedur durch die Muttergesellschaft in den Länderniederlassungen nicht aufkommen zu lassen.¹

Insgesamt wird deutlich, daß die Objektivierungsphase nur durch ein zeitlich wie ländermäßig gestaffeltes Vorgehen und einen ebenso abgestuften Mix aus Partizipation und Marketing erfolgreich bewältigt werden kann. Angesichts der eingangs skizzierten Datenmängel ist schließlich auch darauf zu achten, die Datenbasis international anzugleichen und Informationsdefizite durch die Auslandsgesellschaften abzubauen zu lassen. Damit kann bereits während der Objektivierungsphase der Grundstock für ein weltweites Marketinginformationssystem gelegt werden, dessen gezielter Ausbau wesentlicher Bestandteil der Extensivierungsphase ist.

3.2 Extensivierungsphase

Im Rahmen der Extensivierungsphase gilt es, den in der vorangegangenen Stufe vollzogenen ersten robusten Schritt der prozessualen Standardisierung im Wege der Implementierung länderübergreifender Imageanalysen zu einem weltweiten Marketinginformationssystem auszubauen, welches neben ökonomischen Daten (z. B. Werbe- und Absatzstatistiken) auch Informationen über nicht beobachtbare Größen (z.B. Einstellungen und Präferenzen der Kunden) sowie das Aktivitätsniveau nicht werblicher Instrumente bereitstellt.²

¹ Vgl. Gerl, K., a.a.O., S. 325.

² Vgl. zu internationalen Informationssystemen Channon, D.F., Jalland, M., a.a.O., S. 51 ff.; Davidson, W.H., a.a.O., S. 331 ff.; Kreutzer, R., Raffée, H., a.a.O., S. 12 f..

Somit zielt die Extensivierungsphase zunächst darauf ab, der zentralen Bedeutung des Images im Automobilmarkt durch eine imageorientierte Planung, Budgetierung und Kontrolle der Kommunikationsaktivitäten gerecht zu werden.¹

Darüber hinaus stellt ein umfassendes, integriertes Marketinginformationssystem die notwendige Bedingung dar, um das Problem der Optimierung von Werbeaufwendungen im Automobilsektor schrittweise einer Lösung näher zu bringen. Diese Frage läßt sich grundsätzlich nur dann klären, wenn nicht nur die isolierte Wirkung der Werbung, sondern die Wirkung des gesamten Marketing-Mix eines Automobilherstellers erfaßt werden kann.²

Abbildung 33 ist zu entnehmen, daß die Verfolgung dieser Ziele eine Ausweitung der prozessualen Standardisierung in zwei Richtungen mit sich bringt.

Zum einen wird die instrumentale Dimension von der isolierten Betrachtung der Werbung auf die übrigen Kommunikationsinstrumente und das gesamte Marketingmix ausgedehnt. Zum anderen erfährt auch die methodische Dimension eine Erweiterung, da in der Extensivierungsphase der Schritt von nicht wirkungsgestützten zu wirkungsgestützten Budgetierungsansätzen zu vollziehen ist. Gegenüber der Objektivierungsphase, die primär von Informationsdefiziten und Durchsetzungsproblemen gekennzeichnet ist, gewinnen in der Extensivierungsphase somit methodische Lösungsansätze an Bedeutung.

1 Zum Stellenwert des Images in der Automobilindustrie vgl. Freter, H., Mehrdimensionale Einstellungsmodelle im Marketing. Eine empirische Untersuchung zur Beurteilung von Auto-Marken, Arbeitspapier Nr. 13 des Instituts für Marketing, Hrsg.: Meffert, H., Münster 1976; Jung, H., a.a.O., S. 231 ff..

2 Vgl. Pierdzioch, B., Werbeerfolgskontrolle auf der Grundlage von Imageanalysen, Diss. Berlin 1983, S. 26.

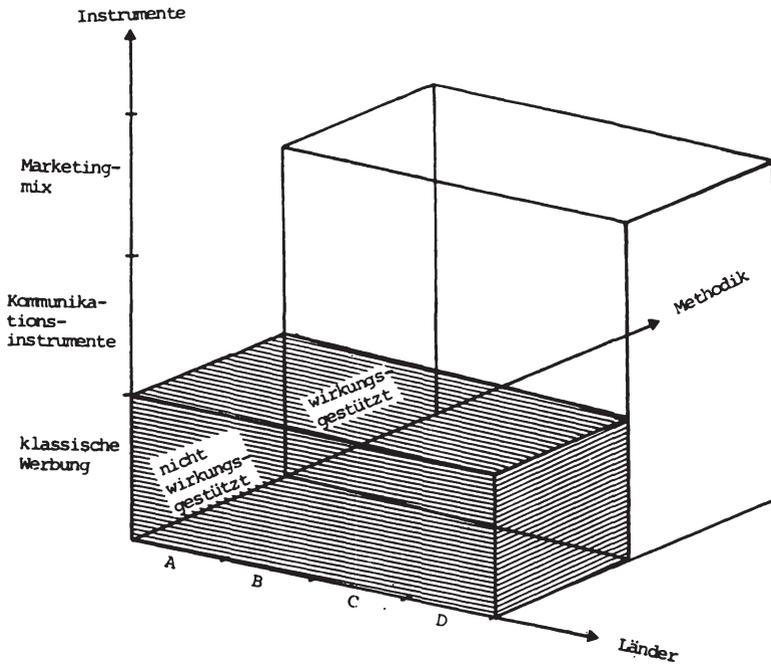


Abb. 33: Stoßrichtungen der Extensivierungsphase

3.21 Methodische Problemstellung

Das Image spiegelt gemeinhin die subjektiven Ansichten und Vorstellungen zu einem Gegenstand wider und ist als mehrdimensionales Einstellungskonstrukt aufzufassen.¹

¹ Zum Imagebegriff vgl. Kroeber-Riel, W., a.a.O., S. 190 ff.; Steffenhagen, H., Kommunikationswirkung, a.a.O., S. 50 ff.; Lilli, W., Perzeption, Kognition, Image, in: Handbuch der Psychologie, Hrsg.: Irle, M., Bd. 12/1. Halbband, Göttingen 1983; Pierdzioch, B., a.a.O., S. 15 ff..

Im internationalen Automobilmarkt ist der Imagebegriff auf drei verschiedenen Ebenen zu analysieren. Neben dem Produktimage als Vorstellungsbild der Konsumenten über eine bestimmte PKW-Baureihe spielt außerdem das Unternehmensimage eine Rolle, welches die subjektive Einstellung gegenüber einem Automobilhersteller reflektiert.¹ Schließlich ist im internationalen Kontext noch das Länderimage der Fahrzeuge bzw. deren Hersteller zu berücksichtigen. Ein Länderimage, welches auch als "Made in-Konzept" oder "Country of Origin-Effekt" tituiert wird, umschreibt den Sachverhalt, daß ein Meinungsbild über ein importiertes Fahrzeug auch von Stereotypen oder differenzierten Vorstellungen über die charakteristischen Eigenschaften seines Herstellungslandes geprägt wird.² Dieser Mehrschichtigkeit des Imagebegriffes ist durch die Auswahl eines geeigneten Verfahrens zur Imagemessung im Automobilmarkt Rechnung zu tragen.

Der Aufbau eines weltweiten Marketinginformationssystems als Entscheidungsgrundlage für die Planung, Budgetierung und Kontrolle internationaler Kommunikationsaktivitäten kann jedoch nur dann gelingen, wenn anhand der Imageanalysen vergleichende Aussagen zwischen den nationalen Absatzmärkten generiert werden. Daher ist die internationale Vergleichbarkeit der Daten als methodisches Anforderungskriterium einer Imageanalyse zu formulieren. Von Vergleich-

1 Vgl. Trommsdorff, V., Die Messung von Produktimages für das Marketing, Köln usw. 1975; Jung, H., a.a.O., S. 70 ff..

2 Vgl. vertiefend Cattin, Ph.J., Jolibert, A., Lohnes, L., A cross-cultural Study of "Made in" Concepts, in: JoIBS, Vol. 13, Winter 1982, S. 131 ff.; Dichtl, E., Beeskow, W., Puls, S., Deutsche Erzeugnisse auf japanischen Konsumgütermärkten, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 29. Jg., 1983, Nr. 3, S. 221 ff.; sowie speziell zum Automobilmarkt Erickson, G.M., Johannsson, J.K., Chao, P., Image Variables in Multi-Attribute Product Evaluations: Country-of-Origin Effects, in: JoCR, Vol. 11, September 1984, S. 694 ff..

barkeit ist dann zu sprechen, wenn eine weitgehende Übereinstimmung in der Bedeutung und Interpretation der Daten sowie der Reliabilität und Validität der Messung in allen betroffenen Absatzmärkten gewährleistet ist.¹ Es bedarf keiner Begründung, daß ein solches cross-cultural Untersuchungsdesign weitaus höhere Ansprüche an die Ausgestaltung des Erhebungsinstrumentariums zur Image-messung stellt als im binnenstaatlichen Bereich.

Die Festlegung eines geeigneten Meßinstrumentariums, welches sich in der Bestimmung der Skalierung sowie in der Auswahl des Stimulusmaterials (Items) konkretisiert, bewegt sich im Spannungsfeld zwischen der Erfassung länderübergreifender Imagedimensionen einerseits und länderindividueller Besonderheiten andererseits. Das hieraus resultierende Grundproblem läßt sich auf die Frage reduzieren, ob mit dem Meßinstrumentarium tatsächlich nationale Differenzen bzw. Gemeinsamkeiten oder vielmehr national unterschiedliche Reaktionsweisen auf die verwendeten Methoden erfaßt werden.² Je nachdem, ob eher länderübergreifende oder länderspezifische Charakteristika im Forschungsdesign stärker akzentuiert werden, ergeben sich vier alternative Vorgehensweisen der Image-messung im internationalen Bereich (vgl. Abbildung 34).

1 Vgl. Holzmüller, H.H., Zur Strukturierung der grenzüberschreitenden Konsumentenforschung und spezifischen Methodenproblemen in der Datengewinnung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 32. Jg., 1986, Nr. 1, S. 51 (im folgenden zitiert als Holzmüller, H. H., Strukturierung).

2 Vgl. Angelmar, R., Pras, B., Verbal Rating Scales for Multinational Research, in: European Research, Vol. 6, 1978, No. 2, S. 62 f.; Holzmüller, H.H., Konsumenten-forschung, a.a.O., S. 47.

Meßinstru- mente Daten- interpretation	national differenziert	international standardisiert
national differenziert	vollständige Diffe- renzierung "emic"	Itemstandardi- sierung "ipsativ"
international standardisiert	Skalen- standardisierung "modifiziert"	vollständige Standardisierung "etic"

Abb. 34: Strategien der Imageanalyse im internationalen Bereich

(Quelle: In Anlehnung an Holzmüller, H.H., Strukturierung, a.a.O., S. 53)

Der "emic" Ansatz resultiert aus einer vollständigen länderspezifischen Differenzierung der Items und Skalierung (z.B. semantische Differentiale mit unterschiedlichen Begriffspaaren und Abstufungen). Sofern die einzelnen Ländergesellschaften eines Automobilherstellers eigenständige Imageanalysen durchführen, dürfte diese Situation am ehesten anzutreffen sein. Diese Strategie bietet zwar die Gewähr für die Messung nationaler Phänomene, jedoch keine Möglichkeit zu länderübergreifenden Vergleichen.

Die andere Extremposition des "etic"-Zutrittes bezieht sich für die vollständige Standardisierung der Meßinstrumente und Dateninterpretation Stellung. Die Einheitlichkeit wird oftmals dadurch erreicht, daß die für einen Markt entwickelten Konstrukte und Maße ohne oder nur mit geringer Modifikation in andere Länder übertragen werden.¹ Die Nachteile der etic-Strategie liegen in der Überbetonung internationaler Gemeinsamkeiten und mangelnden Erfassung kulturbedingter Meßeinflüsse in den Daten.

Der ipsative Ansatz geht von international standardisierten Meßinstrumenten etwa in Form übersetzter Fragebögen aus und versucht, kulturell bedingte Verzerrungen in den Reaktionsweisen der Probanden durch länderspezifische statistische Verfahren zu eliminieren.² Dieses gelingt jedoch nur dann, wenn solche Verzerrungseffekte a priori bekannt sind oder vermutet werden. Die Identifizierung kultureller Eigenarten verkörpert allerdings oftmals gerade das Ziel länderübergreifender Imageanalysen. Die modifizierte Vorgehensweise verwendet schließlich länderspezifische Items zur Imagemessung und strebt eine internationale Vergleichbarkeit durch eine länderunabhängige Standardisierung der Skalierung an. Sofern die Items sowohl pankulturelle als auch kulturgebundene Effekte erfassen können, kann dies zu einer guten Abbildung nationaler Differenzen in den Verhaltensdeterminanten beitragen.³

1 Vgl. Light, L., a.a.O., S. 55.

2 Vgl. Cunningham, W.H., Cunningham, I.C.M., Green, R.T., The Ipsative Process to Reduce Response Set Bias, in: POQ, Vol. 41, 1977, S. 379 ff..

3 Vgl. Wind, Y., Douglas, S.P., Comparative Consumer Research: The Next-Frontier?, in: MD, Vol. 20, 1982, Nr. 4, S. 27 ff..

Vor diesem Hintergrund wird die Problematik der Imageanalyse im Automobilmarkt klar ersichtlich. Einerseits stellt sich die länderübergreifende Imagemessung als ein Sacherfordernis dar, um der Globalisierung des Wettbewerbs und den Marktsättigungstendenzen weltweit durch eine klare Imageprofilierung zu begegnen. Andererseits liegt das Kernproblem herkömmlicher Verfahren zur Imagemessung vor allem in der sprachlichen Gestaltung des Erhebungsinstrumentariums mit der Gefahr, daß nicht nationale Sachverhalte, sondern unterschiedliche Effekte des Forschungsinstrumentariums erfaßt werden.¹

Als Ausweg aus diesem Dilemma bietet sich die multi-dimensionale Skalierung (MDS) zur Messung von Images im internationalen Kontext an. Gegenüber den anderen statistischen Methoden der Imageanalyse, die auf mehr oder weniger stark modifizierten semantischen Differentialen beruhen, besteht der prinzipielle Vorteil der MDS darin, daß explizit formulierte Kriterien wie Produkteigenschaften weder der Art noch Anzahl nach vorgegeben werden müssen.² Damit beugt die MDS nicht nur dem prädisponierenden Effekt einer Vorgabe von Items vor, sondern umgeht insbesondere die im internationalen Raum problematische sprachliche Ausgestaltung der Items. Zudem eröffnet die MDS ebenfalls die Möglichkeit, die mit dem Unternehmens- und Länderimage eines Automobilherstellers verknüpften relevanten Beurteilungsdimensionen indirekt mitzuerfassen.

1 Vgl. Angelmar, R., Pras, B., a.a.O., S. 64 ff..

2 Zur MDS vgl. Dichtl, E., Schobert, R., Mehrdimensionale Skalierung. Methodische Grundlagen und betriebswirtschaftliche Anwendungen, München 1979; Schuchard-Fischer, C. et al., Multivariate Analysemethoden, Berlin usw. 1980, S. 263 ff.; Meffert, H., Marktforschung, Wiesbaden 1986, S. 126 ff. (im folgenden zitiert als Meffert, H., Marktforschung).

Das Grundprinzip der MDS beruht auf der zunächst allgemeinen Erfassung der Ähnlichkeit von Produkten (z.B. PKW) und der Präferenzen¹ gegenüber dem PKW im Wege eines Paarvergleiches.² Damit ist die MDS am ehesten dem modifizierten Ansatz zuzurechnen. Für marketingpolitische Entscheidungen besonders relevant ist der Präferenzraum, in dem die Position eines jeden PKW an einem Idealpunkt oder Idealvektor relativiert wird. Der Idealpunkt reflektiert dabei ein hypothetisches Fahrzeug, welches den Wunschvorstellungen der Befragten entspricht.³ Die Verdichtung der Ähnlichkeits- und Präferenzdimension führt zum sog. joint space, in dem Idealfahrzeug und die tatsächlich erfaßten PKW räumlich zueinander positioniert sind. Nach der inhaltlichen Interpretation der räumlichen Achsen lassen sich unmittelbar Schlußfolgerungen für die Planung von Kommunikations- und Marketingmaßnahmen ableiten.⁴

Soll die MDS über die Planungsfunktion hinaus auch zu Kontroll- und Budgetierungszwecken für werbliche Maßnahmen eingesetzt werden, reicht eine statische Betrachtung nicht aus. Vielmehr ist das durch die MDS generierte Marktmodell zu dynamisieren, indem die Erhebungen in regelmäßigen Abständen - z.B. der Budgetierungsperiode entsprechend - wiederholt werden.⁵ Durch die Analyse der

1 Unter Präferenz ist der Grad der subjektiven Vorziehungswürdigkeit eines Objektes gegenüber anderen Objekten zu verstehen. Vgl. Steffenhagen, H., Kommunikationswirkung, a.a.O., S. 51.

2 Zu den statistischen Verfahrensgrundlagen vgl. Schuchard-Ficher, C. et al., a.a.O., S. 273 ff.; Meffert, H., Marktforschung, a.a.O., S. 127 ff..

3 Vgl. o.V., Eine Mischung aus Opel, Jaguar und Mercedes, in: FAZ, 4.1.1985, S. 12.

4 Die Interpretation der Achsen kann auf drei Arten erfolgen: Rotation des Koordinationssystems, Expertenbeurteilung und zusätzliche Miterhebung von Produkteigenschaften. Vgl. Schuchard-Ficher, C. et al., a.a.O., S. 289 ff..

5 Vgl. hierzu Dichtl, E., Bauer, H.H., Schobert, R., Die Dynamisierung mehrdimensionaler Marktmodelle am Beispiel des deutschen Automobilmarktes, in: Marktforschung im Automobilsektor, Schriftenreihe des Verbandes der Automobilindustrie e.V., Nr. 40, Hrsg.: Dichtl, E., Raffée, H., Potucek, V., Frankfurt 1983, S. 121 ff..

Wanderungsbewegungen (vgl. Abbildung 35) lassen sich dann fundamentale Rückschlüsse über die Marktentwicklung als Ergebnis eigener absatzpolitischer Maßnahmen im Vergleich zur Konkurrenz ziehen.

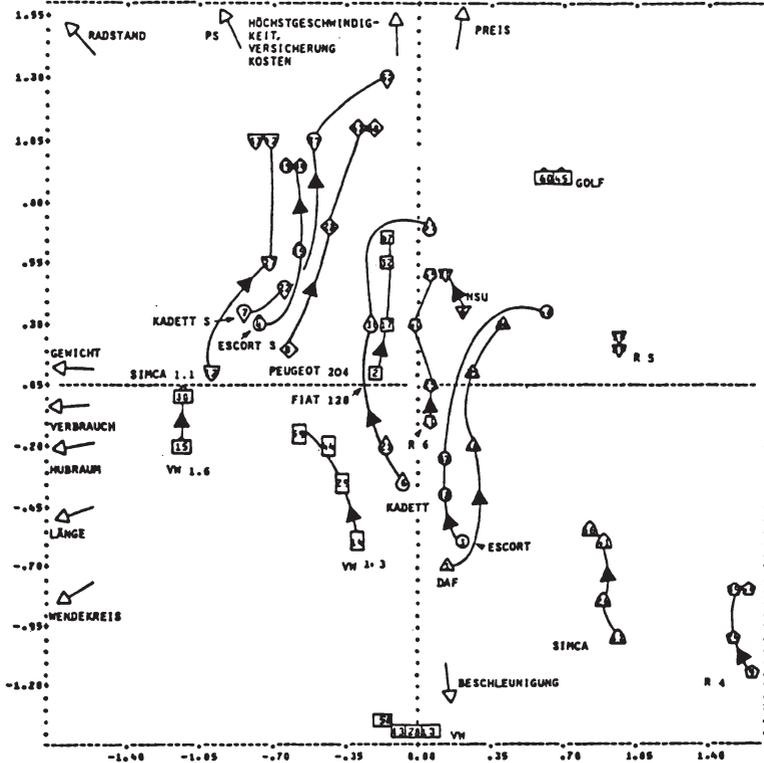


Abb. 35: Dynamisierung des Automobilmarktes anhand der multi-dimensionalen Skalierung

(Quelle: Dichtl, E., Bauer, H.H., Schobert, R., a.a.O., S. 121)

Liegen längerfristige Beobachtungswerte über Einstellungs- und Präferenzdaten vor, so kann im Rahmen dieser Phase schließlich auch dem Kernproblem der Optimierung von Werbeaufwendungen im Automobilmarkt nachgegangen werden. Gegenüber der imageorientierten Werbebudgetierung geht diese Fragestellung insofern einen fundamentalen Schritt weiter, als die bislang unterstellte komplementäre Beziehung zwischen Einstellungen bzw. Präferenzen als psychographische Zielgrößen und Absatz als ökonomische Zielgröße der Werbung näher zu analysieren ist.¹

Die Identifikation eines solchen Beziehungsgeflechts wird am ehesten anhand einer zweistufigen Wirkungsanalyse möglich sein.² Auf der ersten Stufe ist eine funktionale Beziehung zwischen den Werbeaufwendungen und den intervenierenden Variablen Einstellung bzw. Präferenzen zu ermitteln. So bietet es sich etwa an, den im joint space dargestellten räumlichen Abstand zwischen der als ideal eingestufteten und einer realen Baureihe mit den Werbeaufwendungen für die entsprechende Baureihe linear oder nicht linear zu verknüpfen (Feld 1 in Abbildung 36).

1 Vgl. Berndt, R., a.a.O., S. 15 ff.; Steffenhagen, H., Wirkungen absatzpolitischer Instrumente. Theorie und Messung der Marktreaktion, Stuttgart 1978, S. 102 ff.; Meffert, H., Kommunikationsmix, a.a.O., S. 123 ff..

2 Vgl. Aaker, D.A., Day, G.S., A Dynamic Model of Relationships Among Advertising, Consumer Awareness, Attitudes, and Behavior, in: JoAP, Vol. 59, 1974, S. 281 ff.; Jagpal, H.S., Measuring Joint Advertising Effects in Multiproduct Firms, in: JoAR, Vol. 21, 1981, No. 1, S. 65 ff.; Voss, W.D., a.a.O., S. 140 ff.; Gruner + Jahr AG & Co (Hrsg.), Kommunikationsanalyse 2 Brigitte, Bd. 1 Ergebnisse, Hamburg 1986, S. 12 ff..

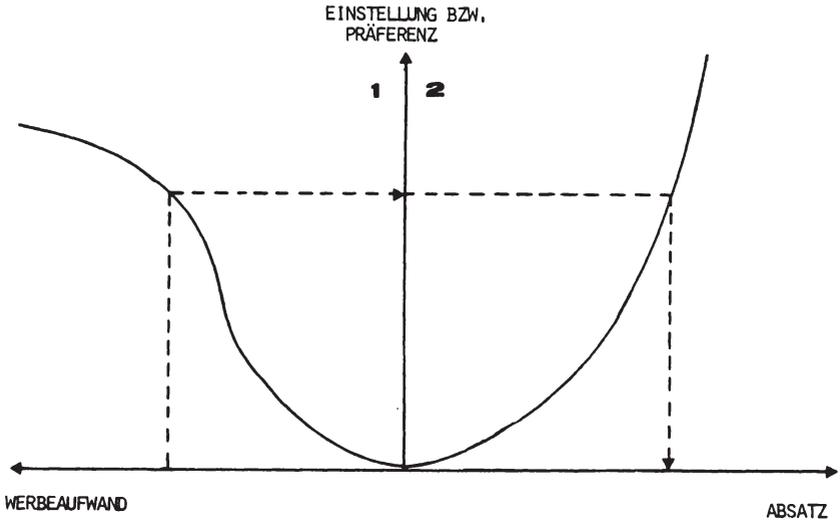


Abb. 36: Funktionale Beziehung zwischen psychographischer und ökonomischer Kommunikationswirkung

Hierzu ist es erforderlich, die Erhebungswellen in relativ kurzen Zeitintervallen - etwa halbjährlich - durchzuführen, um den Einfluß der kurzfristig nicht veränderlichen übrigen Marketinginstrumente als konstant betrachten und mögliche Einstellungsänderungen auf die Werbung zurückführen zu können.¹ Sofern eine hinreichend signifi-

¹ Diese Aussage basiert auf der Überlegung, daß produkt- und distributionspolitische Maßnahmen im Automobilbereich weniger flexibel und kurzfristig variabel einsetzbar sind als Kommunikationsaktivitäten. Vgl. Jung, H., a.a.O., S. 112 ff. sowie S. 197 ff..

kante Beziehung zwischen Werbung und psychographischer Kommunikationswirkung ermittelt werden kann, ist auf der zweiten Stufe der Wirkungsanalyse der Zusammenhang von intervenierenden Variablen und Absatzentwicklung in einer Image-Absatz-Funktion abzubilden (Feld 2 in Abbildung 36).¹

Insgesamt ist festzuhalten, daß der Aufbau eines weltweiten Marketinginformationssystems im Wege der Implementierung international einheitlicher Imageanalysen in einem ersten Schritt zu einer prozessualen Standardisierung der internationalen Kommunikationsbudgetierung führt, die sich an der psychographischen Zielgröße des Images orientiert. Aus methodischen Überlegungen des cross-cultural-Research spricht vieles dafür, die MDS als international standardisiertes Erhebungsinstrumentarium von Images heranzuziehen. Die danach erstellten Marktmodelle liefern die Informationsgrundlage für die Planung, Budgetierung und Kontrolle strategischer und taktischer Kommunikations- und Marketingaktivitäten sowohl für jeden Absatzmarkt als auch für länderübergreifende Entscheidungen (z. B. globale Produktpositionierung).²

Zudem spiegeln derartige Marktmodelle die nationale und internationale Absatzmarktsituation eines Automobilherstellers unter Einbeziehung von Zeit- und Konkurrenzinflüssen wider. Die Erfassung dieser Einflüsse stellt in Verbindung mit längerfristig angelegten, regelmäßig durchgeführten Erhebungswellen die erforderliche Ausgangsbasis dar, um das äußerst komplexe Problem der Optimierung von Werbeaufwendungen im Automobilmarkt durch eine Verknüpfung von psychographischen und ökonomischen Zielgrößen der Werbung detailliert zu erforschen. Schließlich kann die Durchführung von Imageanalysen mittels MDS weitgehend

1 Vgl. Bellinger, B., Die Image-Absatzfunktion, in: ZfB, 47. Jg., 1977, S. 633 ff..

2 Vgl. Dichtl, E., Bauer, H.H., Schobert, R., a.a.O., S. 128 f..

an die Ländergesellschaften delegiert werden, wodurch der Abbau von Widerständen gegen eine prozessuale Standardisierung von Anfang an gefördert wird.

3.22 Handhabung von Widerständen

Im Vergleich zur Objektivierungsphase nimmt sich die Handhabung von Widerständen in der Extensivierungsphase insofern weniger problematisch aus, als die Ländergesellschaften bereits in der ersten Stufe mit tiefgreifenden Änderungsmaßnahmen konfrontiert wurden. Weiterhin stellen die intendierten Zielsetzungen die logische Fortschreibung des initiierten Wandels dar und tragen unmittelbar zur Leistungsverbesserung der Tochtergesellschaften bei. Schließlich sind mit der Implementierung des ersten robusten Schrittes der internationalen Werbebudgetierung die grundlegenden Voraussetzungen geschaffen, um isolierten Insellösungen auf Länderebene vorzubeugen und den modularen Ausbau zu einem weltweiten Marketinginformationssystem sicherzustellen.

Vor diesem Hintergrund eröffnet sich die Möglichkeit, die Weiterentwicklung der standardisierten Werbebudgetierungsprozedur an die Ebene der Auslandsgesellschaften zu delegieren und gezielt das Lead Country-Konzept zur Reduktion von Anpassungswiderständen einzusetzen. Das Grundprinzip des Lead Country-Konzeptes basiert darauf, eine Ländergesellschaft für eine bestimmte Zeit mit der verantwortlichen Durchführung von Aufgaben länderübergreifender Bedeutung zu beauftragen.¹ Als primus inter pares übernimmt

¹ Die bisher vereinzelt in der Literatur diskutierte Lead Country-Funktion kann sich im Bereich der Werbung sowohl auf programmatische Entscheidungen (z.B. Entwicklung einer internationalen prototype-campaign) als auch auf prozessuale Fragestellungen (z.B. Vereinheitlichung der Werbebudgetierungsmethodik) erstrecken. Vgl. zum Lead Country-Konzept Peebles, D.M., Ryans, J.K., a.a.O., S. 17; Hedlund, G., The Role of Foreign Subsidiaries in Strategic Decision-Making in Swedish Multinational Corporations, in: SMJ, Vol. 1, 1980, S. 33 f.; Roth, R.F., Fortsetzung siehe nächste Seite

das Lead Country innerhalb einer größeren Absatzregion oder für den gesamten Unternehmensverband die Federführung bei der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen, die den übrigen Schwestergesellschaften im Wege des Know-how- oder System-Transfers zur Verfügung gestellt werden. Das Lead Country-Konzept macht sich damit die internationale Arbeitsteilung als eine spezifische Stärke weltweit operierender Unternehmungen zunutze und zielt darauf ab, die Effizienz des Gesamtunternehmens durch Vermeidung redundanter Doppelarbeiten auf Länderebene ("Reinvent the wheel") zu verbessern.¹ Für die unternehmensinterne Durchsetzung eines weltweiten Budgetierungssystems bietet das Lead Country-Konzept zudem die ideale Voraussetzung dafür, die Vorteile der Partizipation mit den spezifischen Stärken der internationalen Arbeitsteilung zum Nutzen des Prozeßfortschrittes zu verbinden.

Grundsätzlich kommt jede Ländergesellschaft und damit auch das Stammhaus für die Übernahme einer Lead-Funktion in Betracht.² Die große Bedeutung einer solchen Führungsposition für die Problemlösung und deren Durchsetzung macht jedoch eine sorgfältige und ausgewogene Auswahl eines Lead Country erforderlich. Für die vom Steuerungsgremium zu treffende Entscheidung (vgl. Abbildung 32) ist daher ein Set von Kriterien heranzuziehen, welches sowohl fachlich-methodische Überlegungen als auch Aspekte der Widerstandsreduktion beinhaltet.

a.a.O., S. 55 ff.; Kreutzer, R., Raffée, H., a.a.O., S. 17 f.; Quelch, J.A., Hoff, E.J., Customizing global marketing, in: HBR, Vol. 64, 1986, No. 3, S. 66 ff..

1 Zu den Stärken international tätiger Unternehmungen gegenüber nationalen Firmen vgl. Doz, Y.L., Strategic Management in Multinational Companies, in: SMR, Vol. 22, 1980, No. 2, S. 28 f.; Meffert, H., Landwehr, R., Gass, C., a.a.O., S. 51; Porter, M.E., Changing Patterns, a.a.O., S. 13 ff..

2 Vgl. Kreutzer, R., Raffée, H., a.a.O., S. 17.

Das Management Know-how ist insofern in die Auswahlentscheidung miteinzubeziehen, als die Qualität der von einem Lead Country ausgearbeiteten Lösungsvorschläge maßgeblich von der fachlichen Kompetenz des lokalen Management abhängt. Hieraus ist zu schlußfolgern, daß für komplexe Problemstellungen nur solche Auslandseinheiten in Frage kommen können, deren Internationalisierungsform (z.B. Exportniederlassung vs. Produktionstochtergesellschaft) eine große Managementkapazität vor Ort erfordert.¹

Als weiteres Kriterium ist das Informationspotential anzuführen, auf das die Ländergesellschaften für den Fall einer Lead-Funktion in ihrem Markt zurückgreifen können. So erscheint es wenig zweckmäßig, eine Länderniederlassung z.B. mit der Dynamisierung einer standardisierten Werbebudgetierungsprozedur zu beauftragen, wenn sie nicht einmal für ihren Absatzmarkt über das erforderliche Datenmaterial verfügt.² Existierende Informationsdefizite können bis zu einem gewissen Grad durch externe Dienstleistungsunternehmen (z.B. Verlagshäuser, Marktforschungsinstitute, Werbeagenturen) abgedeckt werden, deren Verfügbarkeit und Qualität ggfs. auch in das Kalkül miteinzubeziehen ist.³ Unter diesen Aspekten wäre also diejenige Länderniederlassung mit der Konzeption einer international vergleichenden Imageanalyse zu betrauen, die im Unternehmensverband über die größte Erfahrung und Information mit Imagestudien im Automobilmarkt verfügt.

1 Vgl. Meissner, H.G., Gerber, S., a.a.O., S. 217 ff..

2 Vgl. zum Informationsbedarf dynamischer Werbewirkungsfunktionen im Automobilmarkt Moriarty, M.M., Carryover Effects of Advertising on Sales of Durable Goods, in: JoBR, Vol. 11, 1983, No. 1, S. 127 ff..

3 Vgl. zur Bedeutung externer Informationslieferanten Althans, J., Übertragbarkeit, a.a.O., S. 79 ff.; Douglas, S.P., Craig, C.S., International Marketing Research, Englewood Cliffs, N.J., 1983, S. 56 ff..

Gleichwohl ist ein Lead Country nicht ausschließlich anhand dieser fachlich-methodischen Kriterien zu bestimmen. Denn das Widerstandspotential der Auslandstöchter spielt eine nicht zu unterschätzende Rolle für die Auswahl eines Lead Country. Die Nominierung einer Ländergesellschaft zum Lead Country an sich ist bereits als zentrale Maßnahme zum Abbau von Widerständen gegenüber einem geplanten Wandel aufzufassen. Im Interesse des Prozeßfortschritts empfiehlt es sich, gerade jene Auslandstochter, von der der größte Widerstand gegen eine prozessuale Standardisierung der Werbebudgetierung ausgeht, mit der verantwortlichen Durchführung dieser Aufgabe zu beauftragen. Von dieser Vorgehensweise, die eine Ländergesellschaft zugleich zum Akteur und Betroffenen des geplanten Wandels macht, ist am ehesten eine Identifikation mit den Zielen des Wandels und ein nachhaltiger Abbau von Akzeptanzbarrieren zu erwarten.

Dabei geht die Intensität des Widerstandes häufig Hand in Hand mit der Größe einer Auslandsgesellschaft, die sich im Bewußtsein ihres erheblichen Beitrages zum Gesamtumsatz oder -gewinn und der damit verbundenen innerbetrieblichen Machtposition erfolgreich gegen eine prozessuale Standardisierung widersetzen kann.¹ Von daher ist auch die Größe einer Ländergesellschaft als Kriterium für die Festlegung eines Lead Country in Betracht zu ziehen.²

1 Vgl. Doz, Y.L., Prahalad, C.K., a.a.O., S. 18 ff.; Egelhoff, W.G., a.a.O., S. 55 ff.; zur Macht in Budgetierungsprozessen vgl. Bamberger, I., a.a.O., S. 194 ff.; Weidemann, P.H., a.a.O., S. 198 ff..

2 Vergewenwärtigt man sich, daß z.B. Mercedes-Benz of North America 16,6 % (7,2 Mrd. DM) und VW of America 20,1 % (6,7 Mrd. DM) zum Konzernumsatz von VW und Daimler-Benz des Jahres 1984 beitrugen, wird ihr Rang im Unternehmensverband klar ersichtlich. Vgl. Volkswagen AG (Hrsg.), Bericht über das Geschäftsjahr 1984, Wolfsburg 1985, S. 14; Daimler-Benz AG (Hrsg.), a.a.O., S. 89.

Sofern die Auswahlkriterien in komplementärem Verhältnis zueinander stehen, gestaltet sich die Bestimmung eines Lead Country weitgehend problemlos. Deutlich schwieriger fällt die Entscheidung hingegen dann aus, wenn zwischen den methodisch-fachlichen Aspekten und den auf Abbau von Widerständen ausgerichteten Kriterien eine konfliktäre Beziehung besteht. Ein denkbarer Ansatzpunkt zur Überwindung dieser Entscheidungsproblematik liegt darin, die unter Akzeptanzüberlegungen prädisponierte Länderniederlassung als Lead Country zu nominieren und ihr eine Schwestergesellschaft mit großem Know-how als Co-Lead Country zur Seite zu stellen. Eine derartige Vorgehensweise ermöglicht es, sowohl bedeutsame wie auch kleinere Auslandstöchter als Aktoren des geplanten Wandels einzusetzen. Zudem sind sicherlich mehr und eventuell qualitativ bessere Lösungsvorschläge zu erwarten. Diese Vorteile dürfen allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, daß eine solche internationale Gespannstruktur einen unternehmensinternen Wettbewerb auslösen kann, der nicht nur im Widerspruch zum Partizipationsgedanken steht, sondern auch einen weitaus größeren Koordinationsaufwand im Rahmen des Wandlungsprozesses mit sich bringt.

Im Einzelfall ist daher nicht zuletzt unter Kosten-Nutzen-Aspekten zu überprüfen, ob bestehende Know-how-Defizite statt durch ein Co-Lead-Country nicht zweckmäßiger durch externe Berater abgedeckt werden sollten und nur eine Länderniederlassung die Lead-Funktion übernimmt. Dabei steht es durchaus im Einklang mit der Theorie des geplanten Wandels, den change agent angesichts der Vielschichtigkeit und Problemkomplexität der Extensivierungsphase als eine Gruppe von Experten aus unterschiedlichen Fachdisziplinen aufzufassen.² So ist es erwägenswert,

1 Vgl. Peebles, D.M., Ryans, J.K., a.a.O., S. 17; Staehle, W.H., Management, a.a.O., S. 529.

2 Vgl. Kirsch, W., Esser, W.-M., Gabele, E., a.a.O., S. 280.

die Grundelemente des weltweiten Marketinginformationssystems (z.B. Festlegung der relevanten Informationen, Informationszeitpunkte und -wege) mit Hilfe eines externen Planungsspezialisten zu konzipieren, während parallel dazu das Forschungsdesign für die international vergleichende Imageanalyse in Kooperation mit einem renommierten Marktforschungsinstitut festgelegt wird.

Grundsätzlich ist jedoch zu bedenken, daß die Übernahme einer Lead-Funktion¹ eine Doppelbelastung und Doppelverantwortung für das lokale Management mit sich bringt. Zusätzlich zum normalen Tagesgeschäft hat das Ländermanagement in seiner Führungsfunktion auch die Bearbeitung der internationalen Aufgabenstellung zu übernehmen, für deren erfolgreiche Lösung das Lead Country neben dem nationalen Geschäftsergebnis verantwortlich zeichnet. Im Extremfall kann sich diese Doppelverantwortung sogar zu einem Interessenkonflikt zwischen divergierenden lokalen und internationalen Zielsetzungen ausweiten mit der Gefahr, daß entweder die bezweckte Motivation des Ländermanagement in Frustration umschlägt oder die erarbeiteten Problemlösungen hinter den Anforderungen zurückbleiben. Um diesen Risiken des Lead Country-Konzeptes im Hinblick auf eine erfolgreiche Ergebnispromotion des geplanten Wandels zu begegnen, erscheint es zumindest für das Analyse- und Planungsstadium der Extensivierungsphase angebracht, Mitglieder des Lead Country temporär von ihrer beruflichen Aufgabe zu entbinden und in das Projektteam einzugliedern.²

1 Vgl. hierzu Meffert, H., Globale Marketingstrategien, in: Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Hrsg.: Macharzina, L., Welge, M.K., im Druck.

2 Zum dahinter stehenden Prinzip der partizipativen Projektorganisation vgl. Johns, E.A., The sociology of organizational change, Oxford usw. 1973, S. 101 ff.; Kieser, E., Änderungen der formalen Organisationsstruktur, in: Organisation, Planung und Informationssysteme. Erwin Grochla zu seinem 60. Geburtstag gewidmet, Hrsg.: Frese, E., Schmitz, P., Szyperski, N., Stuttgart 1981, S. 47 ff. (im folgenden zitiert als Kieser, E., Organisationsstruktur).

Der Verlauf der Extensivierungsphase wird auch insofern von der personellen Besetzung der Projektgruppe geprägt, als sich in ihr sowohl die internationalen Interessen der Unternehmenszentrale als auch das Know-how und der Probleminput des Lead Country widerspiegeln müssen. Deshalb ist eine ausschließliche Besetzung des Projektteams mit lokalen Managern nicht angebracht. Vielmehr sind auch Vertreter des Stammhauses in die Arbeitsgruppe zu berufen, die die unabdingbare internationale Konsistenz der prozessualen Standardisierung und die länderübergreifende Gesamtschau der Unternehmenszentrale sicherzustellen haben.¹ Um die Erfahrungen der Objektivierungsphase zu konservieren und synergistisch in den weiteren Wandlungsprozeß miteinzubringen, liegt es nahe, einige Projektmitglieder der vorangegangenen ersten Stufe weiterhin in dem Arbeitsteam zu belassen.

Unter diesen Voraussetzungen vermeidet das Lead Country-Konzept nicht nur faktisch eine zu starke Zentralisierung werblicher Entscheidungskompetenzen bei der Muttergesellschaft, sondern beugt auch dem Eindruck eines Machtmonopols im Stammhaus vor. Gerade der letzte Aspekt ist von großer Bedeutung für die Durchsetzung eines standardisierten Budgetierungssystems in den Ländern, die als Follow-Countries keine führende Position innehaben. Sie werden standardisierende Prozeduren deshalb eher akzeptieren, weil nicht ausschließlich die Unternehmenszentrale, sondern auch ein Mitglied aus ihrem Kreis der Schwestergesellschaften als Promotor des geplanten Wandels fungiert. Dadurch erhalten die Follow-Countries das Gefühl, zumindest indirekt an der Ausgestaltung des internationalen Budgetierungssystems zu partizipieren.² Der durchsetzungs-

¹ Vgl. Channon, D.F., Jalland, M., a.a.O., S. 57; Davidson, W.H., a.a.O., S. 333.

² Vgl. Gerl, K., a.a.O., S. 326.

fördernde Impuls wird dann besonders nachhaltig ausfallen, wenn das Lead Country im Sinne eines Bezugsgruppenanwaltes neben seinen eigenen Interessen auch die der Follow-Countries wahrt und aktiv vertritt.

Analog zur Objektivierungsphase obliegt es dem Steuerungsgremium, den Prozeßfortschritt zu überwachen und die vom Projektteam erarbeiteten Lösungsvorschläge zu begutachten (vgl. Abbildung 32). Gegebenenfalls sind mehrere Iterationen erforderlich, bis eine präsentierte Lösungsalternative zur Ausgestaltung des weltweiten Marketinginformationssystems und der damit verbundenen prozessualen Standardisierung der konzeptionellen Gesamtsicht entspricht und vom Steuerungsgremium für die umfassende internationale Anwendung autorisiert wird. Angesichts des gemischt besetzten Projektteams aus Mitgliedern der Zentrale und des Lead Country hat das Steuerungsgremium in der Extensivierungsphase zusätzlich richtungweisende Entscheidungen in den Punkten zu treffen, über die in der Projektgruppe kein Konsens erzielt werden kann.¹

Es bleibt somit festzuhalten, daß die strukturelle Ausgestaltung des Projektmanagement wesentlich zum Abbau von Anpassungswiderständen gegen eine umfassende prozessuale Standardisierung beiträgt. Für weltweit tätige Unternehmen wie Automobilkonzerne eröffnet das Lead Country-Konzept die Möglichkeit, das unternehmensinterne Know-how gezielt mit den Erfordernissen des geplanten Wandels zu verbinden und so die Durchsetzungskraft der Gestaltungskonzeption in bezug auf die Beseitigung von Akzeptanzbarrieren nachhaltig zu verbessern.

¹ Vgl. Schubert, F., Akzeptanz von Bildschirmtext in Unternehmen und im Markt, Bd. 4 der Schriften der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Hrsg.: Meffert, H., Wagner, H., Münster 1986, S. 250.

4. Flankierende Maßnahmen zur Implementierung weltweit standardisierter Werbebudgetierungsprozesse

Ergänzend zu der Gestaltungskonzeption des geplanten Wandels sind mit Beginn einer umfassenden prozessualen Standardisierung der Werbebudgetierung flankierende Maßnahmen zu ergreifen, welche die Implementierungsbemühungen unterstützen und das Konfliktpotential reduzieren. Diese Aktivitäten zielen zum einen auf die Abstimmung der organisatorischen Regelungen mit dem neuen Budgetierungssystem ab. Zum anderen richten sie sich darauf, die Bereitschaft und Fähigkeit des Management im Umgang mit der Neuerung zu verbessern.¹

4.1 Organisatorische Maßnahmen

Grundlegende Anpassungsmaßnahmen in der Aufbauorganisation einer internationalen Unternehmung sind im Rahmen der Implementierung einer standardisierten Werbebudgetierungsprozedur nicht zu erwarten.

Die Einberufung eines Projektmanagement als organisatorische Gestaltungskonzeption ist in aller Regel hinreichend dazu geeignet, ein internationales Budgetierungssystem auch gegen zeitweiligen Widerstand in der Unternehmung durchzusetzen. Dieses trifft insofern zu, als die Vereinheitlichung von Entscheidungsprozessen an der Ebene der prozessualen Interaktionsbeziehungen im Unternehmen ansetzt.

¹ Vgl. Gebert, D., Organisationsentwicklung. Probleme des geplanten organisatorischen Wandels, Stuttgart usw. 1974, S. 10 ff..

Veränderungen in den Interaktionsmustern kommen primär darin zum Ausdruck, daß die Einführung einer standardisierten Werbebudgetierungsprozedur und der Ausbau zu einem weltweiten Budgetierungssystem modifizierte Informations- und Kommunikationswege im Unternehmensverband nach sich ziehen (z.B. Planung nach dem Gegenstrom-Prinzip). Um denkbaren Widerständen, die aus Unsicherheit über die anstehenden Veränderungen resultieren, prophylaktisch zu begegnen, sind verbindliche ablauforganisatorische Maßnahmen angezeigt. Diese Regelungen erstrecken sich einmal auf die geänderten Informationsinhalte, die zwischen der Muttergesellschaft und den Auslandsstöcktern transferiert werden. Zur Wahrung der internationalen Konsistenz der Plandaten und zur Unterweisung der lokalen Planungsträger vor Ort sind die Informationsgrundlagen eindeutig und international einheitlich zu definieren. Des weiteren ist es im Interesse der ziel- und zeitadäquaten Konsolidierung und Koordination der Länderetats durch die Unternehmenszentrale erforderlich, den Planungshorizont, die Vorlaufzeiten für die Planerstellung sowie den Zeitpunkt der Budgetgenehmigung zu präzisieren. Schließlich sind auch die Kontaktstellen im Stammhaus und in den Ländergesellschaften zu benennen, die als Absender und Empfänger der Planungsdaten fungieren. Um einen reibungslosen Ablauf dieser Änderungen sicherzustellen, empfiehlt es sich, die Regelungen anhand verschiedener Organisationshilfsmittel wie Planungshandbüchern, standardisierten Berichtsformularen, Flußdiagrammen usw. schriftlich niederzulegen.¹

Die Anpassung der offiziellen Regelungen an das neue Budgetierungssystem stellt jedoch nur ein Element eines umfassenden Maßnahmenkonzeptes dar. Parallel hierzu sind personale Aktivitäten zu ergreifen, die sich gezielt an

¹ Vgl. Ulrich, P., Fluri, E., a.a.O., S. 176 ff.; Meffert, H., Althans, J., a.a.O., S. 218 ff..

die Personen richten, die unmittelbar mit der Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung konfrontiert werden.

4.2 Personale Maßnahmen

Die personalen Maßnahmen zur Unterstützung unternehmensinterner Durchsetzungsbemühungen umfassen ein Mix aus Informationsaktivitäten, Schulungsmaßnahmen sowie symbolischen Handlungen.¹

Es bedarf keiner Begründung, daß die Information der vom Wandel betroffenen Personen gleichermaßen als notwendige wie selbstverständliche Maßnahme zu bezeichnen ist. Ansatzpunkte zur länder- bzw. phasenspezifischen Differenzierung liegen deshalb vor allem in dem Timing, der Dosierung sowie der Form der Information. So sind die unmittelbar an der Planung und Konzeption des standardisierten Budgetierungssystems beteiligten Ländergesellschaften frühzeitig und umfassend über die Ziele und zu erwartenden Konsequenzen des geplanten Wandels zu unterrichten (Pilotmärkte, Lead Country). Nur so kann sich die Unternehmenszentrale ihrer Kooperationsbereitschaft und Unterstützung versichern. Aber auch gegenüber denjenigen Ländern, die als Follow-Countries später und mit weniger Einflußmöglichkeiten von der prozessualen Standardisierung erfaßt werden, ist eine rechtzeitige Aufklärung angezeigt. Erfolgt sie nicht oder zu spät, kann Gerüchten und Mißtrauen beim Ländermanagement unnötigerweise Vorschub geleistet werden, wenn das geplante Vorhaben über informelle Kanäle einem breiteren Kreis bekannt wird.²

1 Vgl. Kretschmer, H., a.a.O., S. 43.

2 Vgl. Gerl, K., a.a.O., S. 299 f..

Die Informationsmaßnahmen können sowohl in Form von Briefen, Rundschreiben, Broschüren etc. als auch im Rahmen von Informationsveranstaltungen erfolgen. Automobilkonzerne nehmen Ereignisse wie die bevorstehende Einführung einer neuen Baureihe oder eine Automobilausstellung oftmals zum Anlaß, das Marketing Management ihrer Auslands-töchter zu einem gemeinsamen Treffen einzuladen. Eine solche Zusammenkunft bietet eine günstige Gelegenheit, ein weltweites Forum von Mitgliedern der Führungs- und Arbeitsebene der Ländergesellschaften über die Ziele der geplanten Neuerungen in Kenntnis zu setzen. Die Informationsveranstaltung kann noch an Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft gewinnen, wenn der Nutzen des intendierten Wandels durch eine Präsentation bereits realisierter Teilabschnitte der prozessualen Standardisierung (z.B. Vorstellung von Imageanalysen, praktische Vorführung der standardisierten Werbebudgetierungsprozedur) unmittelbar demonstriert werden kann.

In enger Beziehung zu den Informationsmaßnahmen stehen Schulungsaktivitäten, die in erster Linie auf den Abbau von individuellen Fähigkeitsbarrieren ausgerichtet sind.¹ In Anbetracht des Know-how-Gefälles im Unternehmensverband kommt den Schulungsmaßnahmen gerade in internationalen Unternehmungen eine große Bedeutung bei. Weiterbildungsveranstaltungen stellen insofern einen integralen Bestandteil des Lead-Country-Konzeptes dar, als sie ganz wesentlich dazu beitragen, den Know-how-Transfer zwischen Lead Country und den übrigen Schwestergesellschaften sicherzustellen. Entsprechend ist das lokale Management spätestens zum Ende der Objektivierungsphase detailliert mit der technischen Handhabung und dem Informationsbedarf

¹ Vgl. Brooks, E., a.a.O., S. 162 ff.; Kühlmann, T.M., Psychologische Aspekte des Widerstandes gegen Innovationen, in: Betriebliche Innovation als interdisziplinäres Problem, Hrsg.: Franke, J., Stuttgart 1985, S. 99.

der EDV-gestützten Werbebudgetierungsprozedur vertraut zu machen und zu selbständiger Arbeit mit dem neuen System zu befähigen. Im Verlauf der Extensivierungsphase ist das Ländermanagement in die Lage zu versetzen, die Imageanalysen für ihren Absatzmarkt weitgehend autonom durchzuführen sowie die korrekten Schlußfolgerungen für die Budgetierung der kommunikativen Maßnahmen zu ziehen.

Hierzu kommt ein ganzes Spektrum von Schulungsmaßnahmen in Betracht, welches Bedienungshandbücher, Vorträge, Fallübungen, Workshops etc. umfassen kann. Der durchsetzungsfördernde Effekt von Schulungsaktivitäten läßt sich dadurch forcieren, daß neben externen Spezialisten auch Mitglieder des Projektteams als Trainer und Lehrer auftreten. Zudem bieten Schulungsveranstaltungen ein ideales Forum, um Feedback-Informationen über die standardisierte Werbebudgetierungsprozedur zu erhalten und als Erfahrungswerte in den weiteren Wandlungsprozeß miteinzubringen.¹

Schließlich unterstützen auch solche Aktivitäten den Abbau von Widerständen, deren Wert eher im symbolischen Bereich als im praktischen Nutzen zum Ausdruck kommt.² So kann etwa das Projektteam für eine gewisse Zeit im Lead Country und nicht ausschließlich in der Unternehmenszentrale angesiedelt werden. Diese Maßnahme unterstreicht nicht nur die Wertschätzung der Muttergesellschaft gegenüber dem Lead Country, sondern signalisiert auch den Follow-Countries den hohen Stellenwert ihrer Schwestergesellschaft für den Projektverlauf. Eine vergleichbare Wirkung läßt sich ebenfalls dadurch erzielen, daß Vertreter des Steuerungsgremiums anlässlich projektbezogener Meetings das Lead Country aufsuchen und nicht das Projektteam zur Berichterstattung in die Unternehmenszentrale beordern.

1 Vgl. Götzen, G., Kirsch, W., a.a.O., S. 192.

2 Vgl. Kretschmer, H., a.a.O., S. 45.

In einem solchen symbolhaften Verhalten dokumentiert sich schließlich auch das Engagement der zentralen Entscheidungsträger für die angestrebten Neuerungen. Der Erfolg oder Mißerfolg einer prozessualen Standardisierung wird nicht zuletzt davon abhängen, daß die Muttergesellschaft als Initiator und Förderer des geplanten Wandels die Neuerung nicht nur verbal unterstützt, sondern durch eigene, aktive Nutzung der Budgetierungsprozedur eine Vorbildfunktion übernimmt, die die Länderniederlassungen zur Nachahmung anregt.

Zusammenfassend ist herauszustellen, daß die innerbetriebliche Einführung standardisierter Werbebudgetierungsprozesse nur durch eine systematische und integrierte Planung strategischer und taktischer Maßnahmen des geplanten Wandels gefördert und sichergestellt werden kann. Die ländermäßig und zeitlich gestaffelte Einführungsstrategie und das partizipative Projektmanagement sind zusammen mit dem differenzierten Einsatz der flankierenden Maßnahmen auf den Abbau von potentiellen Durchsetzungswiderständen ausgerichtet. Zugleich schafft die prozessuale Standardisierung der Werbebudgetierung und deren sukzessiver Ausbau zu einem weltweiten Marketinginformationssystem die wesentliche Voraussetzung, den veränderten Herausforderungen in Form der Globalisierung des Wettbewerbs in der Automobilindustrie rechtzeitig und adäquat zu begegnen.

E. Schlußbetrachtung und Ausblick

Ausgehend von der aktuellen Globalisierungsdiskussion und einem wenig befriedigenden Stand der theoretischen wie empirischen Forschung im Bereich prozessualer Entscheidungstatbestände der internationalen Werbung wurde in der vorliegenden Arbeit am Beispiel der Werbebudgetierung im Automobilmarkt untersucht, auf welche Weise eine länderübergreifend operierende Untersuchung von national differenzierten zu international standardisierten Prozessen gelangen kann. Der Weg dorthin wurde als ein iterativer, rückgekoppelter Entwicklungsprozeß charakterisiert, der in mehreren Schritten der Analyse, Konzeption und Implementierung einer international standardisierten Werbebudgetierungsprozedur zu dem angestrebten Endzustand führt. Die Untersuchungsergebnisse sind in diesem Sinne gleichermaßen für die Praxis der internationalen Unternehmensführung wie für die weitere Forschung im Rahmen des globalen Marketing von Relevanz.

Unter Bezugnahme auf die eingangs formulierten Zielsetzungen der Arbeit läßt sich das vorgelegte Konzept zur prozessualen Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung abschließend würdigen.

Die differenzierte Analyse der aufgaben- und situationsabhängigen Standardisierungsvoraussetzungen hat sich grundsätzlich als zweckmäßig erwiesen. Zum einen kann auf diese Weise gewährleistet werden, die unternehmensindividuelle Bedeutung einer prozessualen Vereinheitlichung vor dem Hintergrund unternehmensinterner Führungsdefizite klar zu identifizieren und zu beurteilen. Zum anderen ermöglicht es dieses Vorgehen, konkrete

Schlußfolgerungen über die situativ angemessene Standardisierbarkeit der internationalen Werbebudgetierung im Automobilmarkt abzuleiten.

Für die konkrete Ausgestaltung einer international vereinheitlichten Werbebudgetierungsprozedur hat sich die theoretische und empirische Überprüfung alternativer Werbebudgetierungsmethoden anhand der Anforderungskriterien und mehrerer internationaler Pkw-Märkte als sinnvoll gezeigt. Dabei wurde deutlich, daß der synthetische Ansatz als Kombination von subjektiven Gestaltungsprinzipien mit der realitätsbezogenen Absicherung durch historische Zeitreihenanalysen am besten dazu geeignet ist, erforderliche lokale Anpassungen unter Wahrung einer international einheitlichen Vorgehensweise vorzunehmen.

Die Erkenntnis, daß eine prozessuale Standardisierung der internationalen Werbebudgetierung nicht ohne den gezielten Abbau von Akzeptanzbarrieren bei den betroffenen Budgetverantwortlichen zu bewerkstelligen ist, stellt letztlich die logische Konsequenz der sozio-emotionalen Dimension der Budgetierung dar. Aus diesem Grunde ist die prozessuale Vereinheitlichung auch und insbesondere als Problem des geplanten organisatorischen Wandels aufzufassen, zu dessen Lösung eine systematische, integrierte Einführungsplanung in Form von Gestaltungskonzeptionen und flankierenden Maßnahmen des geplanten Wandels erforderlich ist. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde mit dem Lead Country-Konzept ein Implementierungsansatz präsentiert, der die spezifischen Stärken einer internationalen Unternehmung mit den Vorteilen der Partizipation der Betroffenen zum Nutzen der Ergebnis- und Prozeßpromotion synergistisch miteinander verbindet.

Insgesamt erweist sich die vorliegende Untersuchung als tragfähiger Ansatz, am ausgewählten Beispiel der Werbebudgetierung im Automobilmarkt die Standardisierungsmöglichkeiten und Durchsetzungskonzepte prozessualer Entscheidungsstatbestände der internationalen Werbung zu analysieren. Angesichts des globalen Wettbewerbscharakters in der internationalen Automobilindustrie wird die Marketing- und Werbepaxis in Zukunft zweifellos mehr über Gemeinsamkeiten als über Unterschiede zwischen den Ländern nachdenken müssen. Die bislang wenig erfolgreichen Bemühungen zur Realisierung eines World-Car legen dabei den Schluß nahe, daß weniger Produkte, als vielmehr Konzepte in der Automobilbranche weltweit zu vermarkten sind. In diesem Sinne sollten die Automobilunternehmen ihre Bemühungen verstärkt auf die Entwicklung sog. Marketing-Systems konzentrieren, mit deren Hilfe wesentliche Teile des internationalen Informations-, Berichts- und Kontrollwesens weltweit einheitlich durchgeführt werden können. Hierbei kommt den neuen Medien eine Schrittmacherfunktion für den Aufbau eines globalen unternehmensinternen Kommunikationsnetzes zu. Schon heute stehen verschiedene internationale Konferenzsysteme zur Verfügung (z.B. Audio-, Video- oder Computerkonferenzen), welche die Koordination internationaler Entscheidungen verbessern und so einen wesentlichen Beitrag zur prozessualen Standardisierung leisten können.¹

¹ Vgl. Meffert, H. (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung und Innovation. Neue Kommunikationstechnologien als Herausforderung an das Marketing, Bd.1 der Schriften der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Hrsg.: Meffert, H., Wagner, H., Münster 1985.

Aus den skizzierten Implikationen für das internationale Management im automobilen Bereich ergeben sich zugleich Ansatzpunkte für die weitere Forschung. Ein erster zukünftiger Forschungsschwerpunkt sollte sich darauf erstrecken, die Interdependenzen zwischen inhaltlicher und prozessualer Standardisierung der internationalen Werbung umfassend zu analysieren. Erste empirische Befunde deuten darauf hin, daß die marktgerichtete Standardisierung werblicher Inhalte in komplexerem Verhältnis zur prozessualen Vereinheitlichung steht.¹ Gleichwohl mangelt es bisher an Untersuchungen, die sich detailliert mit beiden Stoßrichtungen der Standardisierung und deren wechselseitigen Wirkungen auseinandersetzen.

Ein vorrangiges Interesse im Rahmen weiterer Forschungsaktivitäten sind auch Kosten-Nutzen-Überlegungen über die Standardisierung der internationalen Werbung zu widmen. Während die Kosteneinsparungen einer international standardisierten Vorgehensweise vereinzelt publik geworden sind, fehlen bislang gesicherte Erkenntnisse darüber, ob Wirkungsvorteile einer länderspezifisch differenzierten Marktkommunikation die Kostenvorteile einer Standardisierung möglicherweise überkompensieren können.

Ein forschendes Defizit ist weiterhin im gesamten Bereich des cross-cultural-research zu konstatieren, welches angesichts der großen Bedeutung der internationalen Geschäftstätigkeit gerade deutscher Unternehmen als unbefriedigend zu bezeichnen ist. Die methodische Sorglosigkeit, mit der internationale Forschungsvorhaben großenteils durchgeführt werden, ist nicht zuletzt auf den begrenzten Erkenntnisstand der

¹ Vgl. Meffert, H., et al., Marktkommunikation, a.a.O., S. 26 ff..

Wissenschaft zurückzuführen. Ansatzpunkte zu dessen Erweiterung sind vor allem in der Entwicklung und Erprobung länderübergreifender Konzepte und Meßverfahren von Einstellungskonstrukten zu erblicken.

Schließlich gebührt dem Problem des geplanten organisatorischen Wandels in internationalen Unternehmungen eine verstärkten wissenschaftlichen Aufmerksamkeit. Es sind gerade länderübergreifend operierende Firmen, die sich im Gefolge der zunehmenden Globalisierung zahlreicher Produktmärkte oftmals mit komplexen organisatorischen Anpassungsmaßnahmen auseinandersetzen haben. Hier bedürfen vor allem innovative organisatorische Lösungsansätze zur konfliktfreien Realisierung des unternehmensinternen System-Transfers und des Lead Country-Konzeptes intensiver forschersicher Bemühungen.

Insgesamt zeichnet sich ab, daß das internationale Marketing für eine Vielzahl von Unternehmungen in naher Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen wird.

"To build organizations capable of conceiving and executing complex global strategies, top managers must develop new analytic approaches and organizational arrangements on which our competitive future rests."¹ Gleichwohl wird der Weg zur Globalisierung für viele Unternehmungen lang und eine Sache der kleinen Schritte sein. Die Marketingwissenschaft ist indessen dazu aufgerufen, das breite Aufgabenspektrum für weitere Forschungsaktivitäten im Bereich des internationalen Marketing aufzugreifen und ihrer entscheidungsunterstützenden Funktion gegenüber internationalen Unternehmungen gerecht zu werden.

¹ Hamel, G., Prahalad, C.K., Do you really have a global strategy?, in: HBR, Vol. 63, 1985, No.4, S. 148.

Literaturverzeichnis

- Aaker, D.A.,
Carman, J.M., Are you overadvertising?, in:
JoAR, Vol. 22, 1982, No. 4, S. 57-70
- Aaker, D.A.,
Day, G.S., A Dynamic Model of Relationships
Among Advertising, Consumer Awareness, Attitudes and Behavior, in:
JoAP, Vol. 59, 1974, S. 281-286
- Adler, N.J., Understanding the ways of understanding: cross-cultural management methodology reviewed, in: Advances in International Comparative Management, Hrsg.: Farmer, R.W., Vol. 1, Greenwich 1984, S. 31-67
- Advertising Age,
(Hrsg.), Advertising Age's Focus. European Media & Marketing Guide, Januar 1984
- Alsegg, R.J., Control Relationships Between American Corporations and their European Subsidiaries, AMA Research Study 107, 1971
- Althans, J., Standardisierung von Marketingkonzeptionen in internationalen Unternehmen aus der Sicht von Tochtergesellschaften - Eine explorative Studie auf einem überseeischen Markt, Arbeitspapier des Instituts für Marketing der Universität Münster, Hrsg.: H. Meffert, Nr. 20, Münster 1980
- Althans, J., Die Übertragbarkeit von Werbekonzeptionen auf internationale Märkte, Frankfurt, Bern, Cirencester 1982

- Altshuler, A.,
Anderson, M.,
Jones, D.,
Ross, D.,
Womack, J., The Future of the Automobile,
London, Sydney 1984
- Angelmar, R.,
Pras, B., Verbal Rating Scales for Multina-
tional Research, in: European Re-
search, Vol. 6, 1978, No.2, S. 62-67
- Ansoff, H.I., Implanting Strategic Management,
Prentice-Hall 1984
- Argyris, Ch., Personality and organization theo-
ry revisited, in: ASQ, Vol. 18,
1973, S. 141-167
- Armstrong, S., An Application of Econometric Mo-
dels to International Marketing, in:
JoMR, Vol. 7, May 1970, S. 190-198
- Assmus, G.,
Farley, J.U.,
Lehmann, D.R., How Advertising Affects Sales: Meta-
Analysis of Econometric Results, in:
JoMR, Vol. 21, 1984, No. 1, S. 65-74
- Ayal, I., International Product Life Cycle:
A Reassessment and Product Policy
Implications, in: JoM, Vol. 45,
1981, No. 4, S. 91-96
- Aylmer, R.J., Who Makes Marketing Decisions in
the Multinational Firm?, in: JoM,
Vol. 34, October 1970, S. 25-30
- Ballensiefen, M., Zur Konfunkturreagibilität der Pkw-
Zulassungen, in: Mitteilungen des
Rheinisch-Westfälischen Institutes
für Wirtschaftsforschung, 27. Jg.,
1976, S. 281-295
- Bamberger, I., Budgetierungsprozesse in Organisa-
tionen, Diss. Mannheim 1971

- Bamberger, I.,
Gabele, E., Prozeßanalyse. Die Planung tiefgreifender Veränderungen als Gegenstand theoretischer und empirischer Untersuchungen, in: BFuP, 29. Jg., 1977, Heft 5, S. 452-469
- Bartlett, C.A., MNCs: get off the reorganization merry-go-round, in: HBR, Vol. 61, March-April 1983, S. 138-146
- Bartölke, K., Organisationsentwicklung, in: HdO, Hrsg.: Grochla, E., Stuttgart 1980, Sp. 1468-1481
- Bauer, H., Die Determinanten der Markentreue beim Automobilkauf, in: Marktforschung, Schriftenreihe des Verbandes der Automobilindustrie, Bd. 40, Hrsg.: Dichtl, E., Raffée, H., Potucek, V., Frankfurt 1983, S. 15-37
- Becker, J., Grundlagen der Marketing-Konzeption, München 1983
- Beckwith, N.E., Multivariate Analysis of Sales Response of Competing Brands to Advertising, in: JoMR, Vol. 9, Mai 1972, S. 168-176
- Behrens, G., Werbewirkungsforschung, in: Werbung. Theorie und Praxis werblicher Beeinflussung, Hrsg.: Kaiser, A., München 1980, S. 102-117
- Bellinger, B., Die Image-Absatzfunktion, in: ZfB, 47. Jg., 1977, S. 633-650
- Bemmaor, A.C., Testing Alternative Econometric Models on the Existence of Advertising Threshold Affect, in: JoMR, Vol. 21, August 1984, S. 298-308

- Berekoven, L., Die Werbepolitik der internationalen Unternehmung, in: Internationale Unternehmensführung, Hrsg.: Wacker, W., Haussmann, H., Kumar, B., Berlin 1981, S. 277-287
- Berekoven, L., Internationales Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1985
- Berg, H., Automobilindustrie, in: Marktstruktur und Wettbewerb, Hrsg.: Oberender, P., München 1984, S. 171-215
- Berndt, R., Optimale Werbeträger- und Werbemittelselektion, Wiesbaden 1978
- Bickelmann, G., Die kurz-, mittel- und langfristige Absatzprognose bei Daimler-Benz, in: Marktforschung im Automobilssektor, Schriftenreihe des Verbandes der Automobilindustrie e.V., Bd. 40, Hrsg.: Dichtl, E., Raffée, H., Potucek, V., Frankfurt 1983, S. 131-140
- Black, A.P., A Survey of Recent Developments in the World Automotive Industry: Some Causes and Consequences, Discussion papers of the Wissenschaftszentrum Berlin, IIM/IP 84-35, Berlin 1984
- Blasko, V.G., Patti, Ch.H., The Advertising Budgeting Practices of Industrial Marketers, in: JOM, Vol. 48, 1984, No. 4, S. 104-110
- Blau, P.M., Schoenherr, F., The Structure of Organizations, New York 1971
- Bleicher, K., Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation der Unternehmungen, Berlin 1966
- Bleicher, K., Organisationsformen, mehrdimensionale, in: HdO, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 1571-1525

- Bleicher, K.,
Meyer, E., Führung in der Unternehmung. Formen
und Modelle, Reinbek 1976
- Bliemel, F.W.A., Why Advertising Thresholds Vary -
A cross-sectional Analysis of
Management Estimates, unveröffent-
lichtes Arbeitspapier, Queen's
University, Kingston 1984
- Boddewyn, J.J., The Regulation of Advertising around
the World in the 1980s and Beyond:
Precipitating, Circumstances, Moti-
vations, and Forces, in: Marketing
Aspects of International Business,
Hrsg.: Hampton, G.M., van Gent, A.,
Doordrecht 1984, S. 73-84
- Böcker, F., Zur Analyse formaler Entscheidungs-
modelle im Marketing, in: WiST,
7. Jg., 1977, Nr.7, S. 305-312
- Bonoma, Th.V., The Marketing Edge. Making Strate-
gies Work, New York 1985
- Boote, A.S., Psychographic Segmentation in
Europe, in: JoAR, Vol. 22,
1982/1983, No. 6, S. 19-25
- Brandt, W.K.,
Hilbert, J.M.,
Richers, R., Pitfalls in Planning for Multinatio-
nal Operations, in: LRP, Vol. 18,
December 1980, S. 23-31
- Brems, H., Product Equilibrium Under monopo-
listic Competition, Cambridge, Mass.
1951
- Briefs, G.E., Can America compete in the world
automarket?, in: BH, Vol. 5, De-
cember 1978, S. 14-22
- Brooke, M.Z.,
Remmers, H.L., The Strategy of multinational enter-
prise, 2nd Ed., London 1978
- Brooke, M.Z.,
Beusekom, M. van, International Corporate Planning,
London 1979

- Brooks, E., Organizational Change. The Managerial Dilemma, London and Basingstoke 1980
- Buermann, G., Strategische Marketingplanung in einem Automobilkonzern, in: Vom operativen zum strategischen Marketing, Arbeitspapier Nr. 24 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, Hrsg.: Meffert, H., Wagner, H., Münster 1985, S. 91-106
- Buzzell, R.D., Can you standardize multinational marketing?, in: HBR, Vol. 46, No.6, 1968, S. 102 ff.
- Buzzell, R.D., Sales Effectiveness of Automobile Advertising, in: JoAR, Vol. 12, Baker, M.J., 1972, Nr.3, S. 3-8
- Cable, J., Market Structure, Advertising Policy and Intermarket Differences in Advertising Intensity, in: Market Structure and Corporate Behavior, Hrsg.: Cowling, K., London 1972, S. 107-124
- Cain, W.C., International Planning: Mission Impossible?, in: CJoWB, Vol. 10, July-August 1970, S. 58-64
- Carlson, R.L., Seemingly Unrelated Regression and the Demand for Automobiles of Different Sizes, 1956-1975: A Disaggregate Approach, in: JoB, Vol. 51, 1978, No. 2, S. 243-262
- Carl-Zeep, A., Werbemonitor - 6 Jahre Erfahrung mit der kontinuierlichen Beobachtung der Wirkung von Werbekampagnen auf die Verbraucher, in: Interview und Analyse, 1983, Nr.1, S. 4-10

- Cateora, Ph.R., International Marketing, 5th Ed.,
Homewood, Ill. 1983
- Cattin, Ph.J., A cross-cultural Study of "Made
Jolibert, A., in"-Concepts, in: JoIBS, Vol. 13,
Lohnes, C., Winter 1982, S. 131-143
- Channon, D.F., Multinational Strategic Planning,
Jalland, M., London und Basingstoke 1979
- Child, J., Predicting and Understanding Or-
ganization Structure, in: ASQ, Vol.
18, 1973, S, 168-185
- Child, J., Organization Structure and Strate-
gies of Control: A Relationship of
the Aston Study, in: ASQ, Vol. 17,
1972, S. 163-177
- Colvin, M., Developing international Advertising
Heeler, R., Strategi, in: JoM, Vol. 44, Fall
Thorpe, J., 1980, S. 73-79
- Comanor, W.S., The Effect of Advertising on Compe-
Wilson, T., tition: A Survey in: JoEL, Vol. 17,
June 1979, S. 453-476
- Corkindale, D., Advertising Thresholds and Wear-
Newall, J., out, in: EJoM, Vol. 12, 1978,
No. 5, S. 329-378
- Cox, P., Sky Channel: Die Himmelsstürmer,
in: ASW, 28. Jg., 1985, Nr.6,
S. 68-73
- Cunningham, W.H., The Ipsative Process to Re-
Cunningham, I.C.M., duce Response Set Bias, in: POQ,
Green, R.T., Vol. 41, 1977, S. 379-384

- Daimler-Benz AG
(Hrsg.), Geschäftsbericht 1985, Stuttgart
1986
- Daniels, J.D.,
Pitts, R.A.,
Tretter, M.J., Organizing for Dual Strategies
of Product Diversity and Interna-
tional Expansion, in: SMJ, Vol. 6,
1985, S. 223-237
- Davidson, W.H., Global Strategic Management, New
York usw. 1982
- Day, G.S., The Product Life Cycle: Analysis
and Applications Issues, in: JoM,
Vol. 45, 1981, S. 60-67
- Deutsche Shell AG
(Hrsg.), Vertrauen führt zu neuer Gipfel-
fahrt. Shell-Prognose des Pkw-Be-
stands bis zum Jahr 2000, Hamburg
1983
- Dhalla, N.K.,
Yuspeh, S., Abschied vom Konzept des Produkt-
lebenszyklus, in: HM, I. Quartal
1980, S. 69-79
- Dichter, E., The World Customer, in: HBR, Vol.
40, 1962, No.4, S. 113-122
- Dichtl, E., Marketing im Automobilsektor:
Eine Einführung, in: Marktforschung
im Automobilsektor, Schriftenreihe
des Verbandes der Automobilindustrie
e.V., Bd. 40, Hrsg.: Dichtl, E.,
Raffée, H., Potucek, V., Frankfurt
1983, S. 7-14
- Dichtl, E.,
Schobert, R., Mehrdimensionale Skalierung, Me-
thodische Grundlagen und betriebs-
wirtschaftliche Anwendungen, Mün-
chen 1979
- Dichtl, E.,
Bauer, H.H.,
Schobert, R., Die Dynamisierung mehrdimensionaler
Marktmodelle am Beispiel des deutschen
Automobilmarktes, in: Marktforschung
im Automobilsektor, Schriftenreihe
des Verbandes der Automobilindustrie
e.V., Nr. 40, Hrsg.: Dichtl, E.,
Raffée, H., Potucek, V., Frankfurt
1983, S. 108-130

- Dichtl, E.,
Beeskow, W.,
Puls, S., Deutsche Erzeugnisse auf japanischen
Konsumgütermärkten, in: Jahrbuch
der Absatz- und Verbrauchsforschung,
29. Jg., 1983, Nr.3, S. 221-246
- Donnelly, J.H.,
Ivancevich, J.M., Post-Purchase Reinforcement and
Back-Out Behavior, in: JOMR, Vol.
7, 1970, S. 399-400
- Donnelly, J.H., Attitudes toward Culture and Approach
to International Advertising, in:
JOM, Vol. 34, 1970, No.3, S. 60-65
- Douglas, S.P.,
Urban, C.D., Life Style Analysis to Profile Women
in International Markets, in: JOM,
Vol. 41, 1977, No.4, S. 46-54
- Douglas, S.P.,
Craig, C.S., International Marketing Research,
Englewood Cliffs, N.J., 1983
- Doz, Y.L., Strategic Management in Multinational
Companies, in: SMR, Vol. 22, 1980,
No. 2, S. 27-40
- Doz, Y.L.,
Pralhad, C.K., Headquarter Influence and Strategic
Control, in: MNCs, in: SMR, Vol. 21
Fall 1981, S. 15-20
- Dülfer, E., Zum Problem der Umweltberücksichti-
gung im "Internationalen Management",
in: Internationales Management,
Hrsg.: Pausenberger, E., Stuttgart
1981, S. 1-44
- Dülfer, E.,
(Hrsg.), Projektmanagement International,
Stuttgart 1982
- Dülfer, E., Internationalisierung der Unternehmung -
gradueller oder prinzipieller Wan-
del?, in: Internationalisierung der
Unternehmung, Hrsg.: Lück, W.,
Trommsdorff, V., Berlin 1982, S. 41-
71

- Dülfer, E., Die spezifischen Personal- und Kommunikationsprobleme international tätiger Unternehmungen, in: Personelle Aspekte im Internationalen Management, Hrsg.: Dülfer, E., Berlin 1983, S. 2-26
- Duerr, M.G.,
Roach, J.M., Organization and Control in European Multinational Corporations, in: Managing and Organizing Multinational Corporations, Hrsg.: Davis, S.M., New York usw. 1979, S. 341-353
- Duhnkrack, Th., Zielbildung und Strategisches Ziel-system der Internationalen Unternehmung, Göttingen 1984
- Egelhoff, W.G., Organizing to Implement Strategy in Multinational Corporations, New York University, Faculty of Business Administration, Working Paper Series, New York 1984
- Erickson, G.M.,
Johansson, J.K.,
Chao, P., Image Variables in Multi-Attribute Product Evaluations: Country-of-Origin Effects, in: JoCR, Vol. 11, September 1984, S. 694-699
- Fahrmeir, L.,
Hamerle, A.,
(Hrsg.), Multivariate statistische Verfahren, Berlin, New York 1984
- Farris, P.W.,
Albion, M.S., Determinants of the Advertising-to-Sales Ratio, in: JoAR, Vol. 21, 1981, No.1, S. 19-27
- Farris, P.W.,
Buzzell, R.D., Why Advertising and Promotional Costs vary: some cross-sectional analyses, in: JoM, Vol. 43, Fall 1979, S. 112-122
- Festinger, L., Conflict Decision and Dissonance, Stanford 1964

- Fiedler, F.E., A Theory of Leadership Effectiveness, New York 1967
- French, W.L.,
Bell, C.H., Organisationsentwicklung, 2. Aufl., Bern, Stuttgart 1982
- Frese, E., Grundlagen der Organisation. Die Organisationsstruktur der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1984
- Freter, H., Mediaselektion. Informationsgewinnung und Entscheidungsmodelle für die Werbeträgerauswahl, Bd.4 der Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing, Hrsg.: Meffert, H., Wiesbaden 1974
- Freter, H., Mehrdimensionale Einstellungsmodelle im Marketing. Eine empirische Untersuchung zur Beurteilung von Automarken, Arbeitspapier Nr. 13 des Institut für Marketing, Hrsg.: Meffert, H., Münster 1976
- Frohnert, H., Budgetierung des Kommunikationsmix auf der Grundlage ökonomisch modellierter Wirkungsfunktionen, Diss. Münster 1976
- Galbraith, J.R.,
Nathanson, D.A., Strategy Implementation: The Role of Structure and Process, St. Paul 1978
- Garbett, Th.J., Researching Corporate Advertising, in: JoAT, Vol. 23, 1983, No.2, S. 33-39
- Gebert, D., Organisationsentwicklung - Probleme des geplanten organisatorischen Wandels, Stuttgart usw. 1974
- Genth, M., Qualität und Automobile. Eine Untersuchung am Beispiel des westdeutschen Automobilmarktes 1974-1977, Frankfurt, Bern 1981

- Gerl, K., Analyse, Erfassung und Handhabung von Anpassungswiderständen beim organisatorischen Wandel - dargestellt am Beispiel der Einführung elektronischer Datenverarbeitung, Diss. München 1975
- Giersberg, G., Automobilhersteller wechseln ihre Werbeagenturen, in: FAZ, 13.5.1986, S. 14
- Gluck, Fr., Global competition in the 1980s in: JoBS, Vol. 3, Spring 1983, S. 22-27
- Goebel, R., Die Anpassung des Pkw-Marketing an veränderte Markt- und Umweltbedingungen, Diss. Marburg 1979
- Götzen, G.,
Kirsch, W., Problemfelder und Entwicklungstendenzen der Planungspraxis, in: ZfBF, 31. Jg., 1979, S. 162-194
- Grey (Hrsg.), Global Vision with Local Touch. Grey's perspective on global marketing, New York 1984
- Grimm, E., Messung von Werbewirkungen: 10 x 400 Interviews sind meistens mehr als 1 x 4000, Teil 1: Forschungsphilosophie und methodische Prinzipien, in: Interview und Analyse, 1983, Nr.2, S. 32-57
- Grimmer, H., Budgets als Führungsinstrument in der Unternehmung, Frankfurt, Bern, Cirencester 1980
- Grochla, E., Betriebliche Planung und Informationssysteme, Hamburg 1975
- Grüber, U., Think "global". Wenn Sie eine Werbebotschaft in ein anderes Land und dessen Sprache übertragen wollen, in: MJ, 1, 1985, Nr.6, S. 574-576

- Gruner + Jahr, (Hrsg.), The Media Scene in Europe 2, Hamburg 1985
- Gruner + Jahr, (Hrsg.), Kommunikationsanalyse 2, Brigitte, Bd.1, Ergebnisse, Hamburg 1986
- Gundermann, K., Medien-Europa ist bunt wie ein Flickenteppich, in: ZV + ZV, 1985, Nr. 22, S. 1-7
- Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band: Der Absatz, Berlin, Heidelberg, New York 1976
- Hahn, D., Entscheidungsprozeß und Fallmethode, in: Entscheidungsfälle aus der Unternehmenspraxis, Hrsg.: Allewell, K., Bleicher, K., Hahn, D., 1. Bd., Wiesbaden 1971, S. 19 ff.
- Hamel, G., Prahalad, C.K., Managing Strategic Responsibility in the MNC, in: SMJ, Vol. 4, 1983, S. 341-351
- Hamel, G., Prahalad, C.K., Do you really have a global strategy?, in: HBR, Vol. 63, 1985, No. 4, S. 139-148
- Hammann, P., Werbebudgetplanung, in: Werbung. Theorie und Praxis werblicher Beeinflussung, Hrsg.: Kaiser, A., München 1980, S. 137-155
- Hammann, P., Schuchard-Fischer, C., Die Verhaltensrelevanz von Nachkaufdissonanzen im Automobilmarkt, in: Marktforschung im Automobilssektor, Schriftenreihe des Verbandes der Automobilindustrie e.V., Bd. 40, Hrsg.: Dichtl, E., Raffée, H., Potucek, V., Frankfurt 1983, S. 59-73
- Hansmann, F., Corporate Planning Based on a Static Analytical Model, in: Computergestützte Unternehmensplanung, Hrsg.: Plötzeneder, H.D., Stuttgart 1977, S. 53-102

- Hansmann, F., Einführung in die Systemforschung, München 1978
- Harrell, S.G., Taylor, E.D., Modeling the Product Life Cycle for Consumer Durables, in: JoM, Vol. 45, 1981, S. 68-75
- Hedlung, G., The Role of Foreign Subsidiaries in Strategic Decision-Making in Swedish Multinational Corporations, in: SMJ, Vol. 1, 1980, S. 23-36
- Hedlund, G., Autonomy of Subsidiaries and Formalization of Headquarters - Subsidiary Relationships in Swedish MNCs, in: The Management of Headquarters - Subsidiary Relationships in Multinational Corporations, Hrsg.: Otterbeck, L., Aldershot 1981, S. 25-78
- Heenan, D.A., Permutter, H.V., Multinational Organization Development, Reading (Mass.) usw. 1979
- Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1976
- Heinen, H., Ziele multinationaler Unternehmungen, Wiesbaden 1982
- Hendon, D.W., The Advertising-Sales Relationship in Australia, in: JoAR, Vol. 21, 1981, No.1, S. 37-47
- Henzler, H., Rall, W., Aufbruch in den Weltmarkt, in: MM Heft 9, 1985, S. 176-190, Heft 10, 1985, S. 254-262, Heft 11, 1985, S. 167-174
- Hild, R., Tendenzen und Perspektiven der durchschnittlichen Lebensdauer von Personenkraftwagen, Schriftenreihe des Verbandes der Automobilindustrie, Bd. 29, Frankfurt 1983

- Hildebrand, H., Die Absatzpolitik der deutschen Automobilindustrie unter dem Einfluß des gemeinsamen Marktes, Diss. Berlin 1966
- Hill, W.,
Fehlbaum, R.,
Ulrich, P., Organisationslehre, 3. Aufl., Bern und Stuttgart 1981
- Hoffmann, C.D., Führungskräfteplanung in internationalen Unternehmen, in: Internationale Unternehmensführung. Festschrift zum 80. Geburtstag von Eugen Herrmann Sieber, Hrsg.: Wacker, W., Haussmann, H., Kumar, B., Berlin 1981, S. 221-237
- Holthausen, D.M.,
Assmus, G., Advertising Budget Allocation under Uncertainty, in: MS, Vol. 28, May 1982, S. 487-499
- Holzmüller, H.H., Grenzüberschreitende Konsumentenforschung, in: Marketing ZFP, 1986, Heft 1, S. 45-54
- Holzmüller, H.H., Zur Strukturierung der grenzüberschreitenden Konsumentenforschung und spezifischen Methodenproblemen in der Datengewinnung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 32. Jg., 1986, Nr.1, S. 42-70
- Hornik, J., Comparative Evaluation of International vs. National Advertising Strategies, in: CJOWB, Vol. 15, Spring 1980, S. 36-45
- Horsky, D., Market Share Response to Advertising: An Example of Theory Testing, in: JoMR, Vol. 14, Februar 1979, S. 10-21
- Horvath, P.,
Dambrowski, J.,
Jung, H.,
Posselt, S., Die Budgetierung im Planungs- und Kontrollsystem der Unternehmung - Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: DBW, 45. Jg., 1985, Nr.2, S. 138-155

- Hulbert, J.M.,
Brand, W.K., Managing the Multinational Subsidiary, New York 1980
- Hulbert, J.M.,
Brandt, W.K.,
Richers, R., Marketing Planning in the Multinational Subsidiary. Practices and Problems, in: JoM, Vol. 44, Summer 1980, S. 7-15
- Imboden, C.,
Leigundgut, A.,
Siegenthaler, P., Klassifikation heuristischer Prinzipien, in: DU, 32. Jg., 1978, Heft 3, S. 295-330
- Jacob, H., Preisbildung und Preiswettbewerb in der Industrielandschaft, Köln usw. 1985
- Jagpal, H.S., Measuring Joint Advertising Effects in Multiproduct Firms, in: JoAR, Vol. 21, 1981, No.1, S. 65-69
- Jagoda, F., Die Produktpolitik der westdeutschen Automobilindustrie, Diss. Darmstadt 1972
- Jobber, D., Advertising Budgeting - How Industrial Goods Companies Decide, in: MD, 18. Jg., 1980, No. 5, S. 276-281
- Johns, E.A., The sociology of organizational change, Oxford usw. 1973
- Johnson, T.R., Aggregation and the Demand for New and Used Automobiles, in: RoES, Vol. 45, June 1978, S. 311-327
- Johnson, T.R., The Myth Declining Brand Loyalty, in: JoAR, Vol. 24, 1984, No.1, S. 9-17
- Julitz, L., Der Welthandel im Umbruch, in: FAZ 27.4.1985, S. 13

- Jung, H., Marketing-Mix in der Kraftfahrzeug-industrie, Diss. Berlin 1980
- Kahmann, J., Absatzpolitik multinationaler Unternehmungen, Berlin 1972
- Khandwalla, P.N., The Design of Organizations, New York u.a. 1977
- Keegan, W.J., Multinational Marketing Management, 2nd Ed., Englewood Cliffs 1980
- Keegan, W.J., MacMaster, N.A., Global Strategic Marketing, in: International Marketing: Management Issues, Research and Opportunities, Hrsg.: Kirpalani, V.H., Cambridge 1983
- Keller, E.von, Management in fremden Kulturen - Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung, Bern und Stuttgart 1982
- Kempf, T., Das Konzept der "Organisationsentwicklung" (OE) - Zu der verhaltenswissenschaftlichen Grundlage des geplanten organisatorischen Wandels, in: ZfO, 47. Jg., S. 201-208
- Kernebeck, H., Der Werbe-Etat. Bestimmung optimaler Budgethöhen, G+J Schriftenreihe, Hrsg.: Gruner + Jahr, Hamburg 1971
- Kieser, E., Einflußgrößen der Unternehmensorganisation. Der Stand der empirischen Forschung und Ergebnisse einer eigenen Erhebung, Köln 1973
- Kieser, A., Der Einfluß der Umwelt auf die Organisationsstruktur der Unternehmung, in: ZfO, 42. Jg., 1974, Nr.6, S. 302-307

- Kieser, E., Änderungen der formalen Organisationsstruktur, in: Organisation, Planung, Informationssysteme, Erwin Grochla zu seinem 60. Geburtstag gewidmet, Hrsg.: Frese, E., Schmitz, P., Szyperski, N., Stuttgart 1981, S. 37-57
- Kieser, A., Organisation, 2. Aufl., Berlin-New
Kubicek, H., York 1983
- Kieser, A., Organisationsentwicklung: Ziele und
Krüger, M., Techniken, in: WiST, 9. Jg., 1979,
Röber, M., Heft 4, S. 149-155
- Killough, J., Grenzüberschreitende Werbung: Barrie-
ren und Chancen, in: HM, 1983,
Nr.1, S. 60-67
- Kirsch, W., Das Management des geplanten Wan-
Esser, W.-M., dels von Organisationen, Stuttgart
Gabele, E., 1979
- Knopf, R., Dimensionen des Erfolges von Reor-
ganisationsprozessen, Diss. Mann-
heim 1976
- Knopf, R., Der Abbruch von Reorganisationspro-
Esser, W.-M., zessen, in: Empirische Explorationen
Kirsch, W., zu Reorganisationsprozessen, Hrsg.:
Kirsch, W. et al., München 1978,
S. 393-486
- Köhler, R., Marketing-Entscheidungen als Anwen-
dungsgebiet der quantitativen Pla-
nung, in: Entscheidungshilfen im
Marketing, Hrsg.: Köhler, R., Zim-
mermann, H.-J., Stuttgart 1977,
S. 2-28
- Köhler, R., Nutzen Sie Ihr Rechnungswesen für
Böhler, H., die Werbe- und VF-Politik, in: MJ,
Heinzelbecker, K., 9. Jg., 1976, S. 578-588
- Koppelman, U., Produktwerbung, Stuttgart usw.
1981

- Korndörfer, W., Die Aufstellung und Aufteilung von Werbebudgets. Abhandlungen zur Werbewissenschaft und Werbepraxis, Band 2, Stuttgart 1966
- Krautter, J., Marketing-Entscheidungsmodelle, Schriften zur theoretischen und angewandten Betriebswirtschaftslehre, Bd. 11, Hrsg.: Pack, L., Wiesbaden 1973
- Kretschmer, H., Praktische Ansätze für das Management tiefgreifender Reorganisationsprozesse, in: management forum, Bd. 4, 1984, Heft 1, S. 31-46
- Kreutzer, R., Global Marketing - Ansatzpunkte und Erfolgsbedingungen, in: Strategisches Marketing, Hrsg.: Raffée, H., Wiedmann, K.-P., Stuttgart 1985, S. 510-551
- Kreutzer, R., Prozeßstandardisierung als strategischer Ansatzpunkt eines Global Marketing, Arbeitspapier Nr. 44 des Instituts für Marketing der Universität Mannheim, Mannheim 1986
- Kreutzer, R.,
Raffée, H., Organisatorische Verankerung als Erfolgsbedingung eines Global-Marketing, in: Thexis, 1986, Nr.2, S. 10-21
- Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten, 2. Aufl., München 1980
- Kroeber-Riel, W.,
Trommsdorff, V., Markentreue beim Kauf von Konsumgütern - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Konsumentenverhalten und Marketing, Hrsg.: Kroeber-Riel, W., Opladen 1973, S. 57-82

- Krups, M., Marketing innovativer Dienstleistungen am Beispiel elektronischer Wirtschaftsinformationsdienste, Frankfurt 1985
- Kubicek, H.,
Lenk, H.G.,
Wächter, H., Organisationsentwicklung: Entwicklungsbedürftig und entwicklungs-fähig, in: Organisationsentwicklung in Europa, Hrsg.: Trebesch, K., Bd. 1A, Konzeptionen, Bern und Stuttgart 1980, S. 280-319
- Kühlmann, T.M., Psychologische Aspekte des Widerstandes gegen Innovationen, in: Betriebliche Innovation als interdisziplinäres Problem, Hrsg.: Franke, J., Stuttgart 1985, S. 93-100
- Kürten, H. von, Unternehmenspolitische Fragen der Automobilindustrie bei sich verändernden Marktgegebenheiten, in: ZfB, 45. Jg., 1975, Nr.4, S. 257-266
- Lake, J., Setting the company advertising budget using a sequential approach, in: AaM, Vol. 16, 1979, S. 47-51
- Lancaster, G.,
Wesenlund, I., A Product Life Cycle Theory for International Trade: An empirical Investigation, in: EJoM, Vol. 18, 1984, No. 6/7, S. 72-89
- Langkamp, P., Die Erfassung von Carry-Over-Effekten im Marketing, Kritische Analyse ökonomischer Modelle zur Messung periodenübergreifender Werbewirkungen, Frankfurt 1984
- Lawrence, P.R.,
Lorsch, J.W., Developing organizations. diagnosis and action, Reading, Mass. 1969
- Lawrence, P.R.,
Lorsch, J.W., Organization and Environment, Homewood Ill., 1969

- Leksell, L., Headquarter Subsidiary Relationships
in Multinational Corporations, Diss.
Stockholm School of Economics,
Stockholm 1981
- Leones, P.R., Modeling Sales - Advertising Relation-
ships. An Integrated Time Series-
Econometric Approach, in: JOMR,
Vol. 20, 1983, No.3, S. 291-295
- Lerchner, H., Trends im Automobilmarketing, in:
Modernes Marketing - Moderner Handel,
Studienreihe Betrieb und Markt, Hrsg.:
Behrens, K.-Chr., Bidlingmaier,
J., Wiesbaden 1972, S. 403-422
- Leu, E., Service für Automobile, in: Thesis,
1986, Nr.1, S. 33-35
- Levitt, Th., The Globalization of Markets, in:
HBR, Vol. 61, 1983, No.3, S. 92-102
- Light, L., "Think Global, Act Local", in: W&P,
1985, Nr.2, S. 55-57
- Lilien, G.L.,
Weinstein, D., An International Comparison of the
Determinants of the Industrial
Marketing Expenditures, in: JOM,
Vol. 48, Winter 1984, S. 46-53
- Lilli, W., Perzeption, Kognition, Image, in:
Handbuch der Psychologie, Hrsg.:
Irle, M., Bd. 12/1.Halbband, Göt-
tingen 1983
- Lingnau, G., Der Traum vom 10.000-Mark-Auto,
in: FAZ, Nr. 140, 21.6.1986, S.13
- Lipitt, R.,
Lipitt, G., Der Beratungsprozess in der Praxis,
in: Organisationsentwicklung als
Problem, Hrsg.: Sievers, B., Stutt-
gart 1977, S. 93-115
- Little, J.D.C., Models and Managers: The Concept
of a Decision Calculus, in: MS,
Vol. 16, April 1970, S. 466-485

- Little, J.D.C., Aggregate Advertising Models: The State of the Art, in: OR, Vol. 27, 1979, S. 629-667
- Little, J.D.C., Decision Support Systems for Marketing Managers, in: JoM, Vol. 43, Summer 1979, S. 9-26
- Macharzina, K., Theorie der internationalen Unternehmenstätigkeit - Kritik und Ansätze einer integrativen Modellbildung, in: Internationalisierung der Unternehmung, Hrsg.: Lück, W., Trommsdorff, V., Berlin 1982, S. 111-143
- March, J.G.,
Simon, H.A., Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen, Serie 3, Bd.3 der Schriftenreihe des interdisziplinären Instituts für Unternehmensführung an der Wirtschaftsuniversität Wien, Hrsg.: Hofmann, U., Wiesbaden 1976
- McCaffry and McCall
Inc. (Hrsg.), Broadcast Buying in the United States, New York 1985
- Meffert, H., Das System des Kommunikations-Mix, Münster o.J.
- Meffert, H., Marketing, in: Management-Enzyklopädie, Bd.4, München 1971, S. 383-413
- Meffert, H., Interpretation und Aussagewert des Produktlebenszyklus-Konzeptes, in: Neuere Ansätze zur Marketingtheorie, Festschrift zum 80. Geburtstag von O. Schnutenhaus, Hrsg.: Hammann, P., Kroeber-Riel, W., Meyer, C.W., Berlin 1974, S. 85-134
- Meffert, H., Die Einführung des Kundendienstmanagements als Problem des geplanten organisatorischen Wandels, in: Humane Personal- und Organisationsentwicklung. Festschrift für Guido Fischer, Hrsg.: Wunderer, R., Berlin 1974, S. 285-320

- Meffert, H., Computergestützte Marketing-Informationssysteme. Konzeptionen, Modellanwendungen, Entwicklungsstrategien, Wiesbaden 1975
- Meffert, H., Die Durchsetzung von Innovationen in der Unternehmung und im Markt, in: DBW, 46. Jg., 1976, Nr.2, S. 77-100
- Meffert, H., Marktsegmentierung und Standardisierung als absatzwirtschaftliche Probleme internationaler Unternehmungen, in: ZfWS, 100. Jg., 1980, Heft 4, S. 383-407
- Meffert, H., Marktführer in gesättigten Märkten, in: ASW, 23. Jg., 1980, Heft 6, S. 89-97
- Meffert, H., Marketing. Einführung in die Absatzpolitik, 7. Aufl., Wiesbaden 1986
- Meffert, H., Logistik über Ländergrenzen, in: ZfL, 1. Jg., 1984, Nr.1, S. 25-27 (Teil I), Nr.2, S. 53-55 (Teil II)
- Meffert, H., Marketingstrategien in stagnierenden und schrumpfenden Märkten, in: Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation, Festschrift für E. Heinen zum 65. Geburtstag, Hrsg.: Pack, L., Börner, D., Wiesbaden 1984, S. 37-72
- Meffert, H., Marketing und Neue Medien, Stuttgart 1985
- Meffert, H., (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung und Innovation. Neue Kommunikationstechnologien als Herausforderung an das Marketing, Bd.1 der Schriften der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Hrsg.: Meffert, H., Wagner, H., Münster 1985

- Meffert, H., Größere Flexibilität als Unternehmenskonzept, in: ZfbF, 37. Jg., 1985, Heft 2, S. 121-143
- Meffert, H., Zur Typologie internationaler Marketingstrategien - ein situativer Ansatz, in: Thexis, 1985, Heft 2, S. 3-7
- Meffert, H., Marketing im Spannungsfeld von weltweitem Wettbewerb und nationalen Bedürfnissen, in: ZfB, 56. Jg., 1986, Heft 8, S. 689-712
- Meffert, H., Internationale Marktkommunikation im Spannungsfeld zwischen globalem Wettbewerbsdruck und nationalen Bedürfnissen, in: Werbeforschung & Praxis, 1986, Nr.3, S. 106-110 (Teil I), Nr. 4, S. 127-136 (Teil II)
- Meffert, H., Marktforschung, Wiesbaden 1986
- Meffert, H., Globale Marketingstrategien, in: Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Hrsg.: Macharzina, K., Welge, M.K., im Druck
- Meffert, H., Freter, H., Entscheidungsmodelle der Werbebudgetierung, in: WISU, 1974, Teil I, S. 216-222 und Teil II, S. 264-268
- Meffert, H., Steffenhagen, H., Marketing-Prognosemodelle. Quantitative Grundlagen des Marketing, Wiesbaden 1977
- Meffert, H., Althans, J., Internationales Marketing, Stuttgart usw. 1982
- Meffert, H., Landwehr, R., Gass, C., Internationales Management, Arbeitspapier Nr. 15 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Hrsg.: Meffert, H., Wagner, H., Münster 1984

- Meffert, H.,
Landwehr, R.,
Gass, C.,
Waltermann, B., Globale oder nationale Marktkommunikation? - eine empirische Studie aus der Sicht weltweit tätiger Werbeagenturen, Arbeitspapier Nr. 29 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, Hrsg.: Meffert, H., Wagner, H., Münster 1986
- Meissner, H.G., Forschungskonzepte und -methoden im internationalen Marketing, in: Internationalisierung der Unternehmung, Hrsg.: Lück, W., Trommsdorff, V., Berlin 1982, S. 93-110
- Meissner, H.G.,
Gerber, S., Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem, in: BFuP, 32. Jg., 1980, Heft 3, S. 217-228
- Montgomery, D.B.,
Silk, A.J.,
Zaragoza, C.E., Ein Außendienst-Allokationsproblem für den Mehrprodukt-Fall, in: Entscheidungshilfen im Marketing, Hrsg.: Köhler, R., Zimmermann, H.J., Stuttgart 1977, S. 182-210
- Moriarty, M.M., Carryover Effects of Advertising on Sales of Durable Goods, in: JoBR, Vol. 11, 1983, No.1, S. 127-137
- Mühlbacher, H.,
Beutelmeyer, W., Standardisierungsgrad der Marketingpolitik transnationaler Unternehmungen, in: DU, 38. Jg., 1984, Nr.3, S. 245-257
- Mullor-Sebastian A., The Product Life Cycle Theory: Empirical Evidence, in: JoIBS, Vol. 14, Winter 1983, S. 95-105
- Naumann, H.O., Marketing für beratungsbedürftige Produkte in Industrie und Handel, Essen 1977

- Nolte, H., Die Markentreue im Konsumgüterbereich, Bochum 1976
- Ohmae, K., Die Macht der Triade, Wiesbaden 1985
- Oldrich, P., Auf Japans Automobilindustrie kommen härtere Zeiten zu, in: FAZ, Nr. 142, 24.6.1986, S. 14
- Olle, W., Internationalisierungsstrategien in der deutschen Automobilindustrie, FSA-Print 4/84, Berlin 1985
- Onkvisit, S.,
Shaw, J.J., An Examination of the International Product Life Cycle and Its Application within Marketing, in: CJoWB, Vol. 18, 1983, No.3, S. 73-79
- Opfer, G.,
Zacharias, G., Mediaplanung, Bd.4 der Schriften der Heinrich Bauer Stiftung, Hrsg.: Heinrich Bauer Stiftung, Hamburg 1979
- O.V., Was jeder versteht muß noch lange nicht bei jedem ankommen, in: W&V, 1984, Nr. 47, S. 28-34
- O.V., Media cost trends 1975-1984, in: Marketing & Media Decisions, Fall 1984, S. 29-32
- O.V., Die Offensive beginnt in Andalusien, in: FAZ, Nr. 272, 1.12.1984, S. 16
- O.V., Eine Mischung aus Opel, Jaguar und Mercedes, in: FAZ, 4.1.1985, S.12
- Parsons, L.J., The Product Life Cycle and Time-Varying Advertising Elasticities, in: JoMR, Vol. 12, November 1975, S. 476-480

- Patti, Ch.H.,
Blaski, V., Budgeting Practices of Big Advertisers, in: JOAR, Vol. 21, 1981, No.6, S. 23-29
- Pausenberger, E.,
Giesel, Fr.,
Volkman, B., Organisation des Planungsprozesses in international tätigen Unternehmen, in: ZfbF, 31. Jg., 1979, S. 20-37
- Peckham, J.O., Marketing-Rad Speiche 6: Werbung, in: Nielsen Beobachter, 1976, Nr.2
- Peebles, D.M.,
Ryans, J.K., Using multinational advertising strengths in national markets, in: AaM, Vol. 17, Spring 1980, No.1, S. 12-17
- Peebles, D.M.,
Ryans, J.K.,
Vernon, I.R., Coordinating International Advertising, in: JoM, Vol. 42, 1978, S. 28-34
- Perriss, J., Die Bedeutung und Entwicklung des europäischen Fernsehens, in: Blickpunkte 1985, Heft 12, S. 9-16
- Peters, W., Der Wind weht kühler auf dem Automarkt, in: FAZ, 30.8.1984, S. 12
- Phatak, A.V., International Dimensions of Management, Boston 1983
- Pierdzioch, B., Werbeerfolgskontrolle auf der Grundlage von Imageanalysen, Diss. Berlin 1983
- Plump, D., Die Koordination des Marketings in multinationalen Unternehmungen, Diss. St. Gallen 1976
- Porter, M.E., Changing Patterns of International Competition, in: CMR, Vol. XXVIII, 1986, No. 2, S. 9-40

- Prahalad, C.K.,
Doz, Y.L., An Approach to Strategic Control,
in MNCs, in: SMR, Vol. 21, Summer
1981, S. 5-13
- Pringle, L., European Advertising: A View from
the U.S., Paper presented at Chicago
Ill., October 1982
- Pümpin, C.,
Kobi, J.-M.,
Wüthrich, H.A., Unternehmenskultur. Basis strate-
gischer Profilierung erfolgreicher
Unternehmen, in: Die Orientierung,
1985, Nr. 85
- Pugh, D.S.,
Hickson, D.J.,
Hinings, C.R.,
Turner, C., Dimensions of Organization Struc-
ture, in: ASQ, Vol. 13, 1968,
S. 65-105
- Pugh, D.S.,
Hickson, D.J.,
Hinings, C.R.,
Turner, C., The Context of Organization Struc-
ture, in: ASQ, Vol. 14, 1969,
S. 91-114
- Punj, G.N.,
Staelin, R., A Model of Consumer Information
Search Behavior for New Automobiles,
in: JoCR, Vol. 9, March 1983,
S. 366-380
- Quelch, J.A.,
Hoff, E.J., Customizing global marketing, in:
HBR, Vol. 64, 1986, No.3, S. 59-68
- Rabino, S., Is Advertising Budget Planning
Changing?, IJoA, Vol. 3, 1984, No.2,
S. 149-159
- Rao, V.R., Alternative Econometric Models of
Sales-Advertising Relationships,
in: JoMR, Vol.9, May 1972, S. 177-181
- Ray, M.L., Advertising and Communication Ma-
nagement, Englewood Cliffs 1982
- Ray, M.L., Marketing Communication and the Hie-
rarchy of Effects, in: New Models
for Mass Communication, Hrsg.: Clarke,
P., Beverly Hills 1973, S. 147-176

- Reichman, W.,
Levy, M., Psychological Restraints on Effective Planning, in: MR, October 1975, S. 37-43
- Reynolds, T.J.,
Gutman, J., Advertising is Image Management, in: JoAR, Vol. 24, 1984, Nr.1, S. 27-38
- Roccour, J.-L., Management of European Subsidiaries in the United States, in: MIR, Vol. 6, 1966, Nr.1, S. 13-27
- Rohlmann, P., Marketing in der Rezession, Wiesbaden 1977
- Roth, R.F., International Marketing Communications, Chicago 1982
- Rüsberg, K.-H., Praxis des Projekt- und Multiprojekt-Management, 3. Aufl., München 1976
- Rütschi, K.A., Entscheidungsregeln für Werbebudgets, in: DU, 32. Jg., 1978, Nr.2, S. 101-114
- Ruhfus, R., Kaufentscheidungen von Familien, Diss. Münster 1976
- Ruhland, J.M.,
Schülen, H.O.,
Wilde, K.D., Strategische Produktplanung: Statistische Analyse der Nachfragerreaktion auf verschiedene Produktkonzeptionen im Automobilmarkt, in: ZfBF, 37. Jg., 1985, Nr.12, S.1046-1050
- Sartorius, B., Exportmarketing für neuartige Gebrauchsgüter auf verbundenen Märkten. Eine computergestützte Simulationsanalyse, Diss. Passau 1983
- Schäfer, W., Mercedes macht's mit mehr Motor, in: HB, Nr. 189, 27./28.9.1985, S. 29

- Schein, E.H., Wie vollziehen sich Änderungen?, in:
Änderung des Sozialverhaltens,
Hrsg.: Bennis, W.G., Benne, K.-D.,
Chin, H., Stuttgart 1975, S. 128-139
- Schlegel, H. Betriebswirtschaftliche Konsequen-
zen der Produktdifferenzierung - dar-
gestellt am Beispiel der Variantenviel-
falt im Automobilbau, in: WiST,
7. Jg., 1978, Nr.2, S. 65-73
- Scheuch, F., Investitionsgütermarketing,
Opladen 1975
- Schmalen, H., Kommunikationspolitik, Stuttgart
usw. 1985
- Schmidt, R., Zur Messung des Internationalisier-
ungsgrades von Unternehmen, in:
Internationale Unternehmensführung,
Festschrift zum 80. Geburtstag von
Eugen Hermann Sieber, Hrsg.:
Wacker, W., Haussmann, H., Kumar,
B., Berlin 1981, S. 57-70
- Schmidt, B.,
Topritzhofer, E., Reaktionsfunktionen im Marketing:
Zum Problem der Quantifizierung von
Nachfrage- und Konkurrenzreaktionen,
in: Marketing, Hrsg.: Topritzhofer,
E., Wiesbaden 1978, S. 195-238
- Schubert, F., Akzeptanz von Bildschirmtext in Un-
ternehmungen und im Markt, Bd. 4 der
Schriften der Wissenschaftlichen Ge-
sellschaft für Marketing und Unter-
nehmensführung e.V., Hrsg.: Meffert,
H., Wagner, H., Münster 1986

- Schubert, K.F., Praxis der optimalen Werbebudgetierung, Heidelberg 1976
- Schuchard-Ficher, C., Ein Ansatz zur Messung von Nachkaufdissonanzen, Berlin 1979
- Schuchard-Ficher, C. et al., Multivariate Analysemethoden, Berlin usw. 1980
- Schuck, M., Rollen und Aufgaben des Beraters im Organisationsentwicklungsprozess, in: Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, Hrsg.: Koch, U., Meuers, H., Schuck, M., 2. Aufl., Frankfurt 1984
- Schülen, H., Langfristige Automobilmarktprognosen: Wie funktioniert der deutsche Automobilmarkt?, Idstein 1985
- Schulthes, P., Markentreue und Markenpräferenzen bei Pkw-Fahrern, in: Planung und Analyse, 13. Jg., 1986, Nr. 4, S. 159-164
- Schweiger, G., Grundfragen der Streuplanung, in: Werbung. Theorie und Praxis werblicher Beeinflussung, Hrsg.: Kaiser, A., München 1980, S. 156-170
- Sebastian, K.-H., Werbewirkungsanalysen für neue Produkte, Wiesbaden 1985
- Seebauer, R., Integration im Euromarketing, in: ASW, 19. Jg., 1977, Sonderausgabe 10, S. 8-12
- Sharpe, G.W., Warum ist das Fernsehen in den USA das Werbemedium Nr. 1, in: Blickpunkte, Heft 6, 1984, S. 18-28
- Sievers, B. (Hrsg.), Organisationsentwicklung als Problem, Stuttgart 1977

- Sihler, H.,
Krautter, J., Marketing-Modelle aus der Sicht der
Praxis, in: Marketing, Hrsg.:
Topritzhofer, E., Wiesbaden 1978,
S. 435-445
- Soichiro, G., Characteristics and Management
of the Japan-based International
Management, in: Internationale
Unternehmensführung, Festschrift zum
80. Geburtstag von Eugen Hermann
Sieber, Hrsg.: Wacker, W., Haussmann,
H., Kumar, B., Berlin 1981, S. 479-
490
- Sorenson, R.Z.,
Wiechmann, U.F., How multinationals view marketing
standardization, in: HBR, Vol. 53,
1975, No.3, S.38-54 und S. 166 f.
- Sprague, R.H.J.,
Watson, H.J., Bit by Bit: Toward Decision Support
Systems, in: CMR, Vol. 22, Fall
1979, S. 60-68
- SPSS Inc. (Hrsg.), SPSS X User's Guide, New York usw.
1983
- Surmanek, J., Media Planning, Chicago 1980
- Staehele, W., Management. Eine verhaltenswissen-
schaftliche Einführung, 2. Aufl.,
München 1980
- Stahr, G., Auslandsmarketing, Bd. II - Marketing-
strategie, Stuttgart usw. 1979
- Staudt, E., Innovationsdynamik und Innovations-
widerstände, in: BddW, 28.10.1985,
S.3
- Steffenhagen, H., Wirkungen absatzpolitischer Instru-
mente. Theorie und Messung der Markt-
strukturen, Stuttgart 1978

- Steffenhagen, H., Kommunikationswirkung - Kriterien und Zusammenhänge, Bd.5 der Schriften der Heinrich Bauer Stiftung, Hrsg.: Heinrich Bauer Stiftung, Hamburg 1984
- Steffenhagen, H., Ansätze zur Werbewirkungsforschung, in: Marketing ZFP, 6. Jg., 1984, Heft 2, S. 77-87
- Steffens, S., Werbepolitik multinationaler Unternehmen, Berlin 1982
- Steiner, G.A.,
Schöllhammer, H., Pitfalls in Multi-National Long-Range Planning, in: LRP, Vol. 8, April 1975, S. 2-11
- Stockmann, F.-J., Wer denkt in Europa an internationale Mediaplanung?, in: ASW, 19. Jg., 1977, Sonderausgabe 10, S. 102-104
- Terpstra, V., The Role of Economies of Scale in international marketing, in: Marketing Aspects of International Business, Hrsg.: Hampton, G.M., van Gent, A., Doordrecht 1984, S. 59-72
- Tichy, N.M., Agents of planned social change: Congruence of values, cognitions and actions, in: ASQ, Vol. 19, S. 164-182
- Tietz, B.,
Zentes, J., Die Werbung der Unternehmung, Reinbek 1980
- Time Inc.
(Hrsg.), A Study of the Effectiveness of Advertising Frequency in Magazines, New York 1982

- Topritzhofer, E., Zur pragmatischen Brauchbarkeit marginalanalytischer Marketing-Mix-Modelle, in: Entscheidungshilfen im Marketing, Hrsg.: Köhler, R., Zimmermann, H.-J., Wiesbaden 1977, S. 395-413
- Topritzhofer, E. (Hrsg.), Marketing. Neue Erkenntnisse aus Forschung und Praxis, Wiesbaden 1978
- Tostmann, Th., Möglichkeiten und Grenzen internationaler Werbekampagnen. Status und Zukunftsperspektiven, in: Zukunftsorientiertes Marketing für Theorie und Praxis, Festschrift zum 60. Geburtstag von Paul W. Meyer, Hrsg.: Hermanns, A., Meyer, A., Berlin 1984, S. 216-234
- Tostmann, Th., Globalisierung der Werbung: Faktum oder Fiktion?, in: HM, II. Quartal 1985, S. 54-60
- Trommsdorff, V., Die Messung von Produktimages für das Marketing, Köln usw. 1975
- Tsurumi, V., Multinational Management, 2nd Ed., Cambridge, Mass. 1984
- Urban, G.L., Allocating Ad Budgets geographically, in: JoAR, Vol. 15, No. 6, Dec. 1975, S. 7-16
- Ulrich, P.,
Fluri, E., Management, Bern und Stuttgart 1975
- Vancil, R.F., Strategy Formulation in Complex Organizations, in: SMR, Vol. 16, Winter 1976, S. 1-18
- VDA (Hrsg.), Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft, 49. Folge, Frankfurt 1985

- Verlagsgruppe Bauer (Hrsg.), Werbeaufwendungen nach Branchen im Langzeitvergleich, o.O., 1984
- Volkswagenwerk AG (Hrsg.), Bericht über das Geschäftsjahr 1984, Wolfsburg 1985, S. 14
- Voss, W.-D., Modellgestützte Markenpolitik. Planung und Kontrolle markenpolitischer Entscheidungen auf der Grundlage computergestützter Informationssysteme, Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing, Bd. 16, Hrsg.: Meffert, H., Steffenhagen, H., Freter, H., Wiesbaden 1983
- Wagner, G.R., Lieferzeitpolitik, 2. Aufl., Wiesbaden 1978
- Wagner, H., Gestaltungsmöglichkeiten einer marketing-orientierten Strukturorganisation, in: Marketing heute und morgen, Hrsg.: Meffert, H., Wiesbaden 1975, S. 279-297
- Watson, G., Widerstände gegen Innovationen, in: Änderung des Sozialverhaltens, Hrsg.: Bennis, W.G., Benne, K.D., Chin, R., Stuttgart 1975, S. 415-441
- Weidermann, P.H., Das Management des Organizational Slack, Bd.19 der Schriftenreihe Die Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis, Hrsg.: Heinen, E., Börner, D., Kappler, E., Kirsch, W., Meffert, H., Wiesbaden 1984
- Weinberg, P., Die Produkttreue von Konsumenten, Wiesbaden 1977
- Weinberg, Ch.B., Weiss, D.L., On Econometric Measurement of the Duration of Advertising Effects on Sales, in: JoMR, Vol. 19, 1982, S. 585-591

- Weinhold-Stünzi, H., Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, Schriften des Forschungsinstituts für Absatz und Handel an der Hochschule St. Gallen, Bd.6, 2. Aufl., Bern und Stuttgart 1974
- Welge, M.K., Management in deutschen multinationalen Unternehmungen, Stuttgart 1980
- Welge, M.K., Planungsprobleme in multinationalen Unternehmungen, in: Organisation, Planung, Informationssysteme, Erwin Grochla zu seinem 60. Geburtstag gewidmet, Hrsg.: Frese, E., Schmitz, P., Szyperski, N., Stuttgart 1981, S. 199-217
- Welge, M.K., Die Führung von Betriebseinheiten im Ausland aus organisatorischer Sicht, in: Exporte als Herausforderung für die deutsche Wirtschaft, Hrsg.: Dichtl, E., Issing, O., Köln 1984, S. 369-395
- Wetzel, J.,
Hoffer, G., Consumer Demand for Automobiles: A Disaggregated Market Approach, in: JoCR, Vol. 9, September 1982, S. 195-199
- Wiechmann, U.L., Marketing Management in Multinational Firms, New York 1976
- Wiechmann, U.L.,
Pringle, L.G., Problems that plague multinational marketers, in: HBR, Vol. 57, 1979, July-August 1979, S. 118-124
- Wild, J., Grundlagen der Unternehmensplanung, Reinbek 1974

- Wills, J.R.,
Ryans, J.K., An Analysis of Headquarters Executive Involvement in International Advertising, in: EJoM, Vol. 11, 1977, No.8, S. 577-584
- Wind, Y.,
Douglas, S.P., Comparative Consumer Research: The Next Frontier?, in: MD, Vol. 20, 1982, Nr.4, S. 24-35
- Winters, L.G., The Effect of Brand Advertising on Company Image: Implications for Corporate Advertising, in: JoAR, Vol. 26, 1986, No.2, S. 54-59
- Witt, F.J., Werbe-Budget. Den Gesamtbetrag "richtig" auf Produkte aufteilen, in: MJ, 17. Jg., 1984, Heft 6, S. 588-590
- Witte, E., Organisation für Innovationsentscheidungen, Göttingen 1973
- Wübbenhorst, K.L.,
Staudt, K.-U., Organisationsentwicklung, in: DU, 36. Jg., 1982, Nr.4, S. 279-298
- Yang, Ch., Determining Advertising Budgets, in: Handbook of Marketing Research, New York u.a. 1974, S. 4-165 bis 4-187
- Young, St., European Car Industry, in: European Approaches to International Management, Hrsg.: Macharzina, K., Staehle, W.H., Berlin, New York 1986, S. 147-162
- Youssef, S.M., Contextual Factors Influencing Control Strategy of Multinational Corporations, in: AMJ, Vol. 18, 1975, Nr.1, S. 136-143
- Zentes, G., Die Werbeentscheidungen und die Werbeoptimierungsmodelle, in: Die Werbung, Handbuch der Kommunikations- und Werbewirtschaft, Bd.3, Die Werbe- und Kommunikationspolitik, Hrsg.: Tietz, B., Landsberg 1982, S. 2199-2264

SCHRIFTEN ZUM MARKETING

- Band 1 Friedrich Wehrle: Strategische Marketingplanung in Warenhäusern. Anwendung der Portfolio-Methode. 1981. 2. Auflage. 1984.
- Band 2 Jürgen Althans: Die Übertragbarkeit von Werbekonzeptionen auf internationale Märkte. Analyse und Exploration auf der Grundlage einer Befragung bei europaweit tätigen Werbeagenturen. 1982.
- Band 3 Günter Kimmeskamp: Die Rollenbeurteilung von Handelsvertretungen. Eine empirische Untersuchung zur Einschätzung des Dienstleistungsangebotes durch Industrie und Handel. 1982.
- Band 4 Manfred Bruhn: Konsumentenzufriedenheit und Beschwerden. Erklärungsansätze und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in ausgewählten Konsumbereichen. 1982.
- Band 5 Heribert Meffert (Hrsg.): Kundendienst-Management. Entwicklungsstand und Entscheidungsprobleme der Kundendienstpolitik. 1982.
- Band 6 Ralf Becker: Die Beurteilung von Handelsvertretern und Reisenden durch Hersteller und Kunden. Eine empirische Untersuchung zum Vergleich der Funktionen und Leistungen. 1982.
- Band 7 Gerd Schnetkamp: Einstellungen und Involvement als Bestimmungsfaktoren des sozialen Verhaltens. Eine empirische Analyse am Beispiel der Organspendebereitschaft in der Bundesrepublik Deutschland. 1982.
- Band 8 Stephan Bentz: Kennzahlensysteme zur Erfolgskontrolle des Verkaufs und der Marketing-Logistik. Entwicklung und Anwendung in der Konsumgüterindustrie. 1983.
- Band 9 Jan Honsel: Das Kaufverhalten im Antiquitätenmarkt. Eine empirische Analyse der Kaufmotive, ihrer Bestimmungsfaktoren und Verhaltenswirkungen. 1984.

SCHRIFTEN ZU MARKETING UND MANAGEMENT

- Band 10 Matthias Krups: Marketing innovativer Dienstleistungen am Beispiel elektronischer Wirtschaftsinformationsdienste. 1985.
- Band 11 Bernd Faehsler: Emotionale Grundhaltungen als Einflußfaktoren des Käuferverhaltens. Eine empirische Analyse der Beziehungen zwischen emotionalen Grundhaltungen und ausgewählten Konsumstrukturen. 1986.
- Band 12 Ernst-Otto Thiesing. Strategische Marketingplanung in filialisierten Universalbanken. Integrierte Filial- und Kundengruppenstrategien auf der Grundlage erfolgsbeeinflussender Schlüsselfaktoren. 1986.
- Band 13 Rainer Landwehr: Standardisierung der internationalen Werbeplanung. Eine Untersuchung der Prozeßstandardisierung am Beispiel der Werbebudgetierung im Automobilmarkt. 1988.

