

Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation

Prof. Dr. Dieter Herbst



## **Markenführung und Markenstrategien im internationalen Kontext**

Anja Wipfler

Studiengang Electronic Business

Matrikel-Nummer: 352275

Berlin, den 16. September 2002

# Inhaltsverzeichnis

## 1. Einleitung

- 1.1 Problemstellung 4
- 1.2 Methodisches Vorgehen 4

## 2. Die internationale Markenführung 5

- 2.1 Der Markenbegriff im engeren Sinne 5
  - 2.1.1 Anforderungen an internationale Markennamen 5
    - 2.1.1.1 Leichte Aussprechbarkeit 6
    - 2.1.1.2 Keine negativen Assoziationen 6
    - 2.1.1.3 Leichte Einprägsamkeit 6
    - 2.1.1.4 Internationale Schutzfähigkeit 7
    - 2.1.1.5 Entwicklung von internationalen Markennamen 7
  - 2.1.2 Anforderungen an internationale Markenzeichen 7
    - 2.1.2.1 Wahl der Farben 7
    - 2.1.2.2 Wahl der Symbole 8
    - 2.1.2.3 Wahl der Formen 8
- 2.2 Der Markenbegriff im weiteren Sinne 9
  - 2.2.1 Die Marke als Vorstellungsbild 9
  - 2.2.2 Interkulturelle Übertragbarkeit 9

## 3. Die internationalen Markenstrategien 10

- 3.1 Grundsätzliche Strategiealternativen 10
  - 3.1.1 Merkmale der Globalen Markenstrategie 10
  - 3.1.2 Merkmale der Lokalen Markenstrategie 11
- 3.2 Vorteile der Strategiealternativen 11
  - 3.2.1 Vorteile der Globalen Markenstrategie 11
    - 3.2.1.1 Kostendegressions- und Synergieeffekte 11
    - 3.2.1.2 Aufbau einer internationalen Markenidentität 12
  - 3.2.2 Vorteile der Lokalen Markenstrategie 12
    - 3.2.2.1 Wettbewerbsvorteil durch lokale Anpassung 12

3.3	Einflussfaktoren auf die Strategiewahl	13
3.3.1	Konvergenztendenzen	13
3.3.1.1	Medientransfer	13
3.3.1.2	Technologietransfer	14
3.3.1.2	Finanztransfer	14
3.3.1.3	Soziodemographische Entwicklung	14
3.3.2	Unternehmensorganisation	15
3.3.2.1	Zentrale Unternehmensorganisation	15
3.3.2.2	Dezentrale Unternehmensorganisation	15
3.3.3	Sozio- kulturelle Faktoren	16
3.3.3.1	Kollektivismus	16
3.3.3.2	Individualismus	16
3.4	Mischstrategien als Lösungsvorschlag der Diskussion	17
<b>4.</b>	<b>Beispiele angewandter Markenstrategien international führender Unternehmen</b>	<b>18</b>
4.1	Procter und Gamble	18
4.2	Beiersdorf AG	19
<b>5.</b>	<b>Fazit</b>	<b>19</b>
	<b>Anhang</b>	
	<b>Literaturverzeichnis</b>	

## **1. Einleitung**

### **1.1 Problemstellung**

Aufgrund der zunehmenden Entwicklung internationaler Wirtschaftsbeziehungen, ist die Zahl der Unternehmen, die über die nationalen Grenzen hinaus operieren, in den vergangenen Jahren stark angestiegen. In diesem Zusammenhang sind die Unternehmen einem immer stärker werdenden internationalen Wettbewerb ausgesetzt. Eine erfolgreiche und starke Marke verhilft den Unternehmen ihre Position zu behaupten.

Mit welchen Problemen sich die Unternehmen auseinandersetzen müssen, um der internationalen Herausforderung gerecht zu werden, zeigt die vorliegende Arbeit. Die Berücksichtigung kultureller Unterschiede erfordert bei der grundsätzlichen Ausrichtung der Marke sowie ihrer konkreten Konzeption und Strategie ein hohes Maß an Fingerspitzengefühl. Dies muss nicht nur bei unternehmensinternen Entscheidungen, sondern vor allem vor dem Hintergrund der zunehmenden Komplexität des internationalen Umfeldes bewiesen werden.

### **1.2 Methodisches Vorgehen**

Das Kapitel „Die Internationale Markenführung“ beschäftigt sich zunächst mit dem Markenbegriff im engeren Sinne. Inhalt dieser Ausführungen sind die Anforderungen an Markenname und –zeichen im Hinblick auf ihre internationale Verwendung. Im weiteren Verlauf wird der Markenbegriff erweitert sowie dessen internationale Einsetzbarkeit geprüft.

Danach werden im Kapitel 3 die internationalen Markenstrategien diskutiert. Nach einer Vorstellung der grundsätzlichen Strategiealternativen werden deren Vor- und Nachteile erläutert. Des Weiteren fließen in die Diskussion im internationalen Umfeld gegebene Einflussfaktoren auf die Strategiewahl ein. Schwerpunktmäßig werden die Globalisierungstendenzen dargestellt und kritisch beleuchtet. Die Form der Unternehmensorganisation und sozio-kulturelle Faktoren schließen das Kapitel der internationalen Einflussfaktoren ab. Die Diskussion um die optimale Markenstrategie mündet in dem Lösungsvorschlag zur Verwendung von internationalen Mischstrategien.

Zur Abrundung des Themas wird ein Einblick in die internationale Markenführung der Firmen Procter & Gamble und Beierdorf AG gegeben.

## **2. Die internationale Markenführung**

Markenverständnis und Markenführungsansätze haben sich seit Mitte des 19. Jahrhunderts bis zum heutigen Zeitpunkt kontinuierlich verändert.<sup>1</sup>

Im Hinblick auf die internationale Markenführung wird zunächst auf den Markenbegriff im engeren Sinne, dem ein rein merkmalsorientiertes Markenverständnis zugrunde liegt, eingegangen und dessen Anforderungen an seine internationale Einsetzbarkeit dargestellt.

Im Anschluss daran wird der um neuere Entwicklungen im Markenverständnis erweiterte Markenbegriff vorgestellt und auf seine interkulturelle Übertragbarkeit geprüft.

### **2.1 Der Markenbegriff im engeren Sinne**

Nach Kotler ist die Marke „ein Name, Begriff, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen zum Zwecke der Kennzeichnung der Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Anbietergruppe und der Differenzierung gegenüber Konkurrenzangeboten“.<sup>2</sup>

Das Markenverständnis wird auf die wesentlichen Elemente Markenname und Markenzeichen reduziert. Ihnen kommt im Zusammenhang mit der Wiedererkennbarkeit der Marke eine zentrale Bedeutung zu.<sup>3</sup>

#### **2.1.1 Anforderungen an internationale Markennamen**

Eine der wichtigsten Anforderungen im Zeitalter der Globalisierung und des globalen Handels an Markennamen ist deren internationale Verwendbarkeit.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> vgl. Meffert, H./Burmans, C., Wandel in der Markenführung, S. 19 und Abbildung 1 im Anhang

<sup>2</sup> Kotler, P./Bliemel, F., Marketing-Management, 2001, S. 736

<sup>3</sup> vgl. Backhaus u.a., Internationales Marketing, 1998, 275

<sup>4</sup> vgl. Schröder, J., Namenstag, o.J.

### 2.1.1.1 Leichte Aussprechbarkeit

Der Markenname sollte in allen Ländern einfach auszusprechen sein. Von deutschen Umlauten, französischen Akzenten oder den in slawischen Staaten typischen Konsonantenaneinanderreihungen sollte abgesehen werden.<sup>5</sup>

Bahlsen hatte das „Kipferl“-Gebäck auf dem französischen Markt eingeführt, jedoch ohne wesentlichen Absatz. Das Gebäck wurde erst unter dem Namen „Croissant de Lune“ erfolgreich, da dieser Name für die französischen Verbraucher leichter auszusprechen ist.<sup>6</sup>

### 2.1.1.2 Keine negativen Assoziationen

Für einen international einsetzbaren Namen ist es unbedingt erforderlich, die Bedeutung des Namens in den unterschiedlichen Sprachräumen zu prüfen.<sup>7</sup>

Der Autohersteller Chevrolet hat im spanischsprachigen Raum einen Pkw mit dem Namen „Chevy Nova“ mit dem Argument der besonders guten Aussprechbarkeit auf den Markt gebracht; jedoch nicht beachtet, dass „no va“ in Spanien „läuft/funktioniert nicht“ bedeutet.<sup>8</sup> Mit dem irischen Whiskey „Irish Mist“ konnten sich deutsche Verbraucher nicht anfreunden.<sup>9</sup> Ein spanisches Gebäck mit dem Namen „Dofi“ hätte wohl keine Exportchance nach Deutschland; ebenso das französische Abführmittel „Senokot“.<sup>10</sup>

Künstliche Markennamen, wie sie in Abbildung 2 im Anhang näher beschrieben sind, eignen sich für den internationalen Einsatz am besten, da sie i.d.R. keine negativen Assoziationen auslösen.

### 2.1.1.3 Leichte Einprägsamkeit

Wichtig ist auch, dass der Markenname kurz und einfach im Gedächtnis zu behalten ist, eine hohe Aussagekraft besitzt und die Fähigkeit hat, Produktassoziationen herzustellen. Während Ausländer wohl schwer

---

<sup>5</sup> vgl. Backhaus, K. u.a., Internationales Marketing, 1998, S. 275

<sup>6</sup> vgl. Kotler, P./Bliemel, Marketing-Management, 2001, S. 620

<sup>7</sup> vgl. Gotta, M., Schöpfer Hunderter von Namen, o.J.

<sup>8</sup> vgl. Kotler, P./Bliemel, F., Marketing-Management, 2001, S. 641

<sup>9</sup> vgl. Pepels, W., Kommunikations-Management, 2001, S. 819

<sup>10</sup> vgl. Driesen, O., Branding, 1998

nachvollziehen können, was sich hinter Eckes´ Hohem C verbirgt, wird die Bedeutung von „Trink 10“ auch im Ausland verstanden.<sup>11</sup>

#### **2.1.1.4 Internationale Schutzfähigkeit**

Um der Markenpiraterie vorzubeugen, sollten Markenname und –zeichen international geschützt werden.<sup>12</sup> Die Rechtsverhältnisse unterscheiden sich in den einzelnen Ländern. So erhält beispielsweise in den USA derjenige das Nutzungsrecht, der die Marke zuerst verwendet (Common Law), in anderen Ländern derjenige, der den Markennamen zuerst registrieren lässt (Code Law).<sup>13</sup>

Im Falle einer Verwendung des Markennamens als Webadresse sollten landesspezifische Domains registriert werden.<sup>14</sup>

#### **2.1.1.5 Entwicklung von internationalen Markennamen**

Der Einsatz von EDV-Programmen für die Entwicklung von internationalen Markennamen kann sich als problematisch erweisen. Die EDV-Programme verfügen oftmals nicht über landesspezifische Sprach- und Phonetikregeln.<sup>15</sup>

### **2.1.2 Anforderungen an internationale Markenzeichen**

Für den internationalen Einsatz des Markenzeichens muss geprüft werden, ob sich durch die Wahl von Farben, Symbolen oder Formen in anderen Kulturen Missverständnisse ergeben können.

#### **2.1.2.1 Wahl der Farben**

Das Farbempfinden wurde über Jahrtausende geprägt, beruht auf allgemeinen Erfahrungen, die tief in der Sprache und dem Denken verankert sind; es wird kaum bewusst beachtet, ist aber latent vorhanden.<sup>16</sup> Die Wahl der Farben kann beim Kunden unbewusste Vorstellungen hervorrufen.<sup>17</sup> Da Farben in anderen Kulturen anders wahrgenommen werden, muss die jeweilige Assoziation

<sup>11</sup> vgl. Backhaus, K., u.a., Internationales Marketing, 1998, S. 276

<sup>12</sup> vgl. Backhaus, K., u.a., Internationales Marketing, 1998, S. 278

<sup>13</sup> vgl. Berndt, R., u.a., Internationale Marketing-Politik, 1997, S. 136

<sup>14</sup> vgl. Kotler, P./Bliemel, F., Marketing-Management, 2001, S. 754

<sup>15</sup> vgl. Gotta, M., Schöpfer Hunderter von Namen, o.J.

<sup>16</sup> vgl. Biegun-Röckle, C., Geheimnis erfolgreicher Marken, 2000, S. 272

<sup>17</sup> vgl. Biegun-Röckle, C., Geheimnis erfolgreicher Marken, 2000, S. 274

geprüft werden. In der Abbildung 3 im Anhang ist eine Übersicht über die Farbsymboliken im internationalen Marketing zu finden.

So wird beispielsweise in Malaysia die Farbe grün mit der Dschungelkrankheit und in den meisten lateinamerikanischen Ländern die Farbe lila mit dem Tod in Verbindung gebracht.<sup>18</sup> In der „Ronnie-McDonald-Werbung“ von McDonald trat der Clown in Japan mit einem weiß geschminkten Gesicht auf. In Japan gilt aber ein weiß bemaltes Gesicht als ein Synonym für den Tod.<sup>19</sup>

### **2.1.2.2 Wahl der Symbole**

Symbole, die bei uns als humorvoll oder unscheinbar gelten, können in anderen Ländern gänzlich andere Assoziationen auslösen.

Die Verwendung eines Elchs als Markensymbol sollte in skandinavischen Ländern vermieden werden, da er dort als besonders dumm gilt.<sup>20</sup>

Die lila Kuh von Milka mit der Vorstellung der schönen heilen Alpenwelt, steht in Indien als Symbol für ein heiliges Tier und kann somit sicherlich keine Kaufimpulse auslösen.

### **2.1.2.3 Wahl der Formen**

Auch bei der Verpackungsform sind landesspezifische Besonderheiten zu beachten. In Frankreich beispielsweise ist die zylindrische Verpackung von Bettwäsche üblich.<sup>21</sup>

Eine individuelle Verpackungsform ist für den internationalen Einsatz vorteilhaft, da sie zur Wiedererkennbarkeit der Marke beiträgt. Die typische Verpackung der Odol- oder Maggiflasche wird überall auf der Welt mit der jeweiligen Marke in Verbindung gebracht.<sup>22</sup> Ebenso wird die typische Flaschenform von Coca-Cola, auch ohne Label sofort mit der Marke in Verbindung gebracht.

---

<sup>18</sup> vgl. Kotler, P./Bliemel, F., Marketing-Management, 2001, S. 641

<sup>19</sup> vgl. Kotler, P./Bliemel, F., Marketing-Management, 2001, S. 620

<sup>20</sup> vgl. Apfelthaler, G., Internationale Markteintrittsstrategien, 1999, S. 165

<sup>21</sup> vgl. Meffert, H., Marketing, 2000, S. 281

<sup>22</sup> vgl. Linxweiler, in: Baumgarth, C., Markenpolitik, 2001, S. 159



## **2.2 Der Markenbegriff im weiteren Sinne**

Meffert definiert die Marke als „ein in der Psyche des Konsumenten fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung.“<sup>23</sup>

Das Markenverständnis wird um die Wirkungsweise der Marke beim Konsumenten erweitert.

### **2.2.1 Die Marke als Vorstellungsbild**

Die Marke als Vorstellungsbild im Kopf des Konsumenten wird durch den psychologischen Zusatznutzen, den die Marke beim Konsumenten stiftet, erzeugt.<sup>24</sup> Dieser drückt sich dadurch aus, dass sich die Konsumenten in immer stärkerem Maße über Marken definieren. Teenager definieren sich durch die Wahl der Handy- oder Jeansmarke, Erwachsene durch die Autos, die sie fahren.<sup>25</sup>

Die Kaufentscheidung wird also durch bestimmte Gefühle, Bilder, Vorstellungen oder Eigenschaften, die der Konsument mit einer Marke verbindet, hervorgerufen.<sup>26</sup>

### **2.2.2 Interkulturelle Übertragbarkeit**

Inwiefern sich der psychologische Zusatznutzen auf andere Kulturen übertragen lässt, ist weitgehend ungeklärt. Untersuchungen in der kulturellen Psychologie zeigen, dass wesentliche Unterschiede des psychologischen Zusatznutzens in den einzelnen Kulturen vorliegen.<sup>27</sup> Konsumenten in individualistisch geprägten Kulturen werden dazu neigen, Marken zu benutzen, um sich von den Mitgliedern ihrer eigenen Gruppe zu unterscheiden; in kollektivistischen Kulturen, um ihre Ähnlichkeit mit den Mitgliedern der eigenen Gruppe auszudrücken.<sup>28</sup>

Auf die Merkmale der individualistischen bzw. kollektivistischen Gesellschaften wird im Punkt 3.3.3 Sozio-kulturelle Faktoren näher eingegangen.

---

<sup>23</sup> Meffert, H./Burmam, C., Koers, M., Stellenwert des Markenmanagements, 2002, S. 6

<sup>24</sup> vgl. Meffert, H./ Burmann, C., Koers, M., Stellenwert des Markenmanagements, 2002, S. 7

<sup>25</sup> vgl. Meffert, H., Marken sind Zukunftsinvestitionen, 2002, S. 74

<sup>26</sup> vgl. Esch, F.-R./Wicke, A., Herausforderungen des Markenmanagements, 2002, S.11

<sup>27</sup> vgl. Aacker, J., Dimensionen der Markenpersönlichkeit, 2001, S. 102

<sup>28</sup> vgl. Aacker, J., Dimensionen der Markenpersönlichkeit, 2001, S. 102

### **3. Die internationalen Markenstrategien**

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Internationalisierung der Geschäftstätigkeit und der damit verbundenen Wettbewerbsintensität stellt sich für die Unternehmen die Frage nach der optimalen Markenstrategie.

Nachfolgend werden die Merkmale der grundsätzlichen Strategiealternativen der internationalen Markenführung dargestellt und anhand der jeweiligen Vor- und Nachteile sowie anhand weiterer entscheidungsrelevanter Faktoren auf die Strategieentscheidung diskutiert.

#### **3.1 Grundsätzliche Strategiealternativen**

Als grundsätzliche Strategiealternativen in der internationalen Markenführung ist die globale oder lokale Markenstrategie zu sehen. Die Diskussion um die Strategiealternativen „global“ oder „lokal“ und der damit verbundenen Standardisierung bzw. Differenzierung der Markenführung wurde schon in den 60er Jahren geführt<sup>29</sup>. Als Thema auf Kongressen und in einschlägiger Fachliteratur ist die Diskussion immer noch aktuell.<sup>30</sup>

##### **3.1.1 Merkmale der globalen Markenstrategie**

Der globalen Markenstrategie liegt ein standardisiertes Markenkonzept zugrunde.<sup>31</sup> Markennamen und –zeichen sind weltweit identisch.

Global agierende Unternehmen konkurrieren im internationalen Wettbewerb mit dem weltweit stärksten Anbieter.<sup>32</sup>

In der Regel findet die globale Markenstrategie in bestimmten Branchen und bei homogenen Produkten Verwendung. Standardisierte Dienstleistungen, z.B. McDonald´s oder IKEA, High-Tech-Produkte von Sony oder Microsoft, Prestigeartikel, wie Perrier oder Bogner sowie nicht kulturgebundene Güter wie Coca-Cola oder Levi´s, werden global geführt.<sup>33</sup>

---

<sup>29</sup> vgl. Perlitz, M., Internationales Management, 1997, S. 359

<sup>30</sup> vgl. o.V., Kongresse, o.J.

<sup>31</sup> vgl. Meffert, H. u.a., Markenmanagement-Grundfragen, 2002, S. 159

<sup>32</sup> vgl. Benkenstein, M, Entscheidungsorientiertes Marketing, 2001, S. 114

<sup>33</sup> vgl. Meffert, H. u.a., Markenmanagement-Grundfragen, 2002, S. 160

### **3.1.2 Merkmale der lokalen Markenstrategie**

Im Rahmen der lokalen Markenstrategie wird das Markenkonzept an die länderspezifischen Bedürfnisse der Konsumenten angepasst.<sup>34</sup> Markennamen und –zeichen sind von Land zu Land verschieden.

Die lokal ausgerichteten Unternehmen identifizieren ihre Wettbewerber auf den jeweiligen Ländermärkten.<sup>35</sup> Der Bierhersteller Carlsberg passt sogar die Werbebotschaft der jeweiligen Stadt an, um die lokalen Wettbewerber, die privaten Hausbrauereien, zu verdrängen. Zum Beispiel sagt in Manhattan ein Polizist: „Habe die ganze Nacht keine einzige Autoalarmanlage gehört. Solch ein außergewöhnliches Ereignis sollte mit Carlsberg gefeiert werden.“<sup>36</sup>

„Local Brands“ sind in der Lebensmittel- und Reinigungsmittelindustrie sowie bei Herstellern von anderen kurzlebigen Konsumprodukten zu finden.<sup>37</sup> Beispielsweise wird der WC-Frischestein Glorix länderübergreifend mit einem anderen Markennamen (Wege, Klorin, Vim) bei gleichzeitig unterschiedlicher Markenzeichengestaltung angeboten.<sup>38</sup>

## **3.2 Vorteile der Strategiealternativen**

Die Nachteile der einen Markenstrategie ergeben sich aus den Vorteilen der jeweils anderen Strategie und werden deshalb nicht explizit dargestellt.

### **3.2.1 Vorteile der globalen Markenstrategie**

Die Vorteile der globalen Markenstrategie konzentrieren sich auf Kostendegressions- und Synergieeffekte und auf die Möglichkeit, eine internationale Markenidentität aufzubauen.

#### **3.2.1.1 Kostendegressions – und Synergieeffekte**

Durch die standardisierte Entwicklung von Marken, Werbekonzepten, Produktion von Werbemitteln und Marktforschung können hohe Kostenersparnisse (Economies-of-Scale-Effekte) erzielt werden.<sup>39</sup> Synergien

---

<sup>34</sup> vgl. Benkenstein, M., Entscheidungsorientiertes Marketing, 2001, S. 147

<sup>35</sup> vgl. Benkenstein, M., Entscheidungsorientiertes Marketing, 2001, S. 114

<sup>36</sup> vgl. Kotler, P./Bliemel, Marketing-Management, 2001, S. 651

<sup>37</sup> vgl. Kotler, P./Bliemel, Marketing-Management, 2001, S. 651

<sup>38</sup> vgl. Berndt, R. u.a., Marketing-Politik, 1997, S. 133

<sup>39</sup> vgl. Berndt, M.M., Globale Kampagnen, 1998, S. 20 und Abbildung 4 im Anhang

können durch die weltweite Nutzung erfolgreicher Werbeideen und die Verbesserung der Leistungseffizienz durch Know-how-Transfer entstehen.<sup>40</sup>

So konnte beispielsweise Coca-Cola durch die Standardisierung in einem Zeitraum von 20 Jahren 90 Millionen Dollar einsparen.<sup>41</sup>

### **3.2.1.2 Aufbau einer internationalen Markenidentität**

Durch die Internationalisierung der Medien können Werbesendungen auch in anderen Ländern empfangen werden. Der sogenannte Media-Overspill kann für den Image- und Goodwill-Aufbau genutzt werden.<sup>42</sup> Das Unternehmen Melitta hat die Marken Toppits, Swirl und Aclimat in über 100 Ländern schützen lassen, auf sprachliche Schwierigkeiten und negative Assoziationen geprüft und kann dadurch den Media-Overspill-Effekt zum Aufbau der internationalen Markenidentität nutzen.<sup>43</sup>

### **3.2.2 Vorteile der lokalen Markenstrategie**

Die Vorteile der lokalen Markenstrategie konzentrieren sich im Wesentlichen auf den Wettbewerbsvorteil der durch lokale Anpassung erzielt werden kann, weshalb im Folgenden nur darauf eingegangen wird.

#### **3.2.2.1 Wettbewerbsvorteile durch lokale Anpassung**

Durch die Berücksichtigung nationaler Besonderheiten können lokal agierende Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber ihren global agierenden Konkurrenten erzielen.<sup>44</sup> Durch die direkte Ansprache der Konsumenten gewinnen sie bei diesen mehr Akzeptanz, was höhere Marktanteile und damit mehr Umsatz und Gewinn zur Folge hat. Lokal erfolgreiche Marken sind die Markenfamilien Sarotti, Alete und Thomy des Unternehmens Nestlé aufgrund einer für die nationalen Konsumentenbedürfnisse konzipierten Strategie.<sup>45</sup>

---

<sup>40</sup> vgl. Perlitz, M., Internationales Management, 1997, S. 362

<sup>41</sup> vgl. Meffert, H. u. a., Markenmanagement-Grundfragen, 2002, S. 160

<sup>42</sup> vgl. Perlitz, M., Internationales Management, 1997, S. 362

<sup>43</sup> vgl. Meffert, H. u. a., Markenmanagement-Grundfragen, 2002, S. 160

<sup>44</sup> vgl. Benkenstein, M., Entscheidungsorientiertes Marketing, 2001, S. 147

<sup>45</sup> vgl. Meffert, H., Marketing, 2000, S. 874

Procter & Gamble konnte durch die Standardisierung der Markenstrategie den lokalen Bedürfnissen nicht mehr gerecht werden, büßte deshalb Marktanteile und damit auch Umsatz und Gewinn ein.<sup>46</sup>

### **3.3 Einflussfaktoren auf die Strategiewahl**

Unternehmen müssen neben den bisher aufgezeigten Gründen weitere im internationalen Umfeld gegebene Faktoren bei der Strategiewahl berücksichtigen.

#### **3.3.1 Konvergenztendenzen**

Die Verfechter der standardisierten Markenstrategie begründen ihre Haltung mit den zunehmend zu beobachtenden Homogenisierungstendenzen im Medien-, Technologie- und Finanzbereich und der damit einhergehenden Angleichung der Bedürfnisse und Wünsche der Konsumenten.

Demgegenüber stehen die Vertreter der differenzierten Markenstrategie, die die Berücksichtigung lokaler Besonderheiten aufgrund zunehmender Identitätsbildungsprozesse in den Vordergrund stellen.

##### **3.3.1.1 Medientransfer**

Die Internationalisierung der Printmedien und Übersetzung von Büchern kann durch Übermittlung desselben Inhalts gleichartige Denkprozesse auslösen.<sup>47</sup> Durch die weltweite Verbreitung von Film und Fernsehen, insbesondere amerikanischer Sendungen, wird eine Vereinheitlichung der Kundenwünsche, vor allem bei jungen Generationen, als Rechtfertigung für standardisierte Konzepte gesehen.<sup>48</sup> Dem ist jedoch entgegenzustellen, dass der Musiksender MTV mit seiner globalen Ausrichtung in Europa keinen Erfolg hatte und nun mit vier europäischen MTV-Stationen die lokalen Wünsche der Zuschauer erfüllt.<sup>49</sup>

---

<sup>46</sup> vgl. Kricsfalussy, A. u.a., Zentralisierungs-Mix. 2002, S. 35

<sup>47</sup> vgl. Luger, K., Renger, R., Dialog der Kulturen, 1994, S. 39

<sup>48</sup> vgl. Levitt, T. in: Kotler, P./ Bliemel, F., Marketing-Management, 2001, S. 636

<sup>49</sup> vgl. Kotler, P./ Bliemel, F., Marketing-Management, 2001, S. 636

### **3.3.1.2 Technologietransfer**

Die rasante Entwicklung des Internets und die weltweite Verbreitung von Kabel- und Satellitenfernsehen sowie der Aufbau von Telekommunikationsnetzwerken ist für Professor T. Levitt von der Harvard-Universität die Begründung für die globale Standardisierung.<sup>50</sup> Die Verfügbarkeit, Reichweite und Nutzung der Kommunikationsmedien stehen dem Einsatz einer Standardisierungsstrategie jedoch entgegen.<sup>51</sup>

### **3.3.1.3 Finanztransfer**

Auf der Finanzebene werden die Homogenisierungstendenzen durch internationale Geldtransaktionen, Börsen- und Aktienhandel sowie Unternehmensfusionen vorangetrieben.<sup>52</sup> Insbesondere international agierende Unternehmen tragen durch intensiven Personaltransfer und die Übertragung von Management- bzw. Technologie-Know-how zur Beseitigung nationaler Unterschiede bei.<sup>53</sup>

Dass kulturelle Unterschiede bestehen und diese auch zu Problemen führen können, zeigt sich daran, dass im Rahmen von Fusionen Cultural Due Diligences durchgeführt werden.<sup>54</sup>

### **3.3.1.4 Soziodemographische Entwicklung**

Stagnierendes Bevölkerungswachstum, Zunahme der Einpersonenhaushalte, zunehmende Scheidungs- und abnehmende Heiratsraten und die Zunahme der Kaufkraft bzw. Verbesserung des Lebensstandards liefern die Argumente für eine Annäherung der Verbraucherstrukturen in den Industrienationen.<sup>55</sup>

Für die einzelnen Argumente ist eine differenzierte Betrachtungsweise heranzuziehen. So ist in Deutschland jeder dritte Haushalt ein Single-Haushalt, in Italien jeder sechste, in Spanien jeder neunte und in Irland sogar nur jeder elfte.<sup>56</sup>

---

<sup>50</sup> vgl. Kotler, P./Bliemel, F., Marketing-Management, 2001, S. 635

<sup>51</sup> vgl. Perlit, M., Internationales Management, 1997, S. 361

<sup>52</sup> vgl. Luger, K./Renger, R., Dialog der Kulturen, S.39

<sup>53</sup> vgl. Backhaus, K., Internationales Marketing, 1998, S. 220

<sup>54</sup> vgl. Jansen, S., Schluckbeschwerden, 2002, S. 1

<sup>55</sup> vgl. Perlit, M., Internationales Management, 1997, S. 360

<sup>56</sup> vgl. Müller, S./Kornmeier, M., Grenzen der Standardisierung, 1996, S. 11

### **3.3.2 Unternehmensorganisation**

Die Art der internationalen Organisationsform hat Einfluss auf die Zweckmäßigkeit der jeweiligen Strategiealternative.

#### **3.3.2.1 Zentrale Unternehmensorganisation**

Tochterunternehmen ohne Entscheidungskompetenzen sowie eine Koordination der Markenkonzpte durch eine länderübergreifend geführte Marketingabteilung sind die Kennzeichen einer zentralen Unternehmensorganisation. Bei Coca-Cola sind die Entscheidungsspielräume der Länder-Marketingabteilungen auf ein Minimum reduziert und die Markenidentität von der zentral gesteuerten Marketing-Abteilung weltweit einheitlich definiert.<sup>57</sup>

#### **3.3.2.2 Dezentrale Unternehmensorganisation**

Spiegelverkehrt sind die Kompetenzen bei dezentral organisierten Unternehmen verteilt. Die Beiersdorf AG überlässt die Verantwortung für Werbung und sprachliche Umsetzung des Markenkonzpts den jeweiligen Tochtergesellschaften.<sup>58</sup> Somit können Frustrationen bei Managern, das sogenannte „Not-invented-here-Syndrom“, vermieden werden.<sup>59</sup>

Ist ein Unternehmen in vielen Ländern durch Tochterunternehmen vertreten, kann die lokale Markenstrategie vorteilhaft sein. Entscheidungen über die Durchführung nationaler Kundenzufriedenheitsanalysen oder die Beauftragung regional preisgünstiger Institute können schnell und durch die landesspezifischen Kenntnisse der lokalen Mitarbeiter auch sicher getroffen werden.<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup> vgl. Enke, M./Schrader, E., Marketing-Labor, 2002, S.18

<sup>58</sup> vgl. Enke, M./Schrader, E., Marketing-Labor, 2002, S. 9

<sup>59</sup> vgl. Bernd, M.M., Globale Kampagnen, 1998, S. 20

<sup>60</sup> vgl. Kricsfalussy u.a., Zentralisierungs-Mix, 2002, S. 34

### 3.3.3 Sozio- kulturelle Faktoren

Die Anthropologen Geert Hofstede und Edward T. Hall haben in ihren Untersuchungen Kriterien identifiziert, anhand derer kulturelles Verhalten abgeleitet werden kann. *Hofstede* leitet ein bestimmtes kulturelles Verhalten aus individualistisch bzw. kollektivistisch geprägten Gesellschaften, *Hall* aus Low Context- bzw. High Context Cultures ab.<sup>61</sup>

#### 3.3.3.1 Kollektivismus

„Wir“-Identität, Konsensentscheide, Mitverantwortung, die Wahrnehmung von Botschaften aus dem Kontext („it goes without saying“) sowie große Widerstände gegen Veränderungen des kulturellen Verhaltens sind die Merkmale kollektivistischer bzw. hochkontextueller Gesellschaften.<sup>62</sup>

Zu diesen zählt *Hall* die arabischen Nationen, Japan, China, Korea, Vietnam, die Mittelmeerländer sowie Länder des mittleren und Nahen Ostens.<sup>63</sup> Diese Märkte verlangen aufgrund des kulturellen Verhaltens der Konsumenten tendenziell eine differenzierte Markenstrategie.

#### 3.3.3.2 Individualismus

„Ich“-Identität, Mehrheitsentscheide, Eigenverantwortung und die Wahrnehmung von Botschaften in explizierter Form sind die Kennzeichen individualistischer bzw. niedrigkontextueller Kulturen.<sup>64</sup> Zu diesen zählen Nordamerika, Großbritannien, die Schweiz und Deutschland sowie die skandinavischen Länder.<sup>65</sup> Das kulturelle Verhalten ist in diesen Ländern leicht und schnell veränderbar, was für eine standardisierte Markenführung ohne länderspezifische Komplikationen spricht.

---

<sup>61</sup> vgl. Luger, K./Renger, R., Dialog der Kulturen, 1994, S. 41

<sup>62</sup> vgl. Luger, K./Renger, R., Dialog der Kulturen, 1994, S. 42

<sup>63</sup> vgl. Pepels, W., Kommunikations-Management, 2001, S. 818

<sup>64</sup> vgl. Luger, K./Renger, R., Dialog der Kulturen, 1994, S. 42

<sup>65</sup> vgl. Luger, K./Renger, R., Dialog der Kulturen, 1994, S. 43



Im Hinblick auf die Strategieentscheidung erscheint eine Abgrenzung kulturellen Verhaltens rein auf Länderebene nicht sinnvoll. Sogenannte „Cross Cultural Target Groups“ können in verschiedenen Ländern Gemeinsamkeiten im kulturellen Verhalten aufweisen.<sup>66</sup>

### **3.4 Mischstrategien als Lösungsvorschlag der Diskussion**

Die Vor- und Nachteile der bisher gezeigten Strategiealternativen sowie deren Einflussfaktoren, vor allem im internationalen Kontext, sind sehr komplex und kaum fassbar.

So versuchen die meisten global agierenden Unternehmen nach dem Grundsatz: „Soviel Standardisierung wie möglich, soviel Standardisierung wie nötig“,<sup>67</sup> die Globalisierungs- und Lokalisierungsvorteile gleichermaßen zu nutzen.

Die Mischstrategie hat aus markierungstechnischer Sicht zwei Ausprägungen. Der Markenname des Langnese Speiseeis variiert je nach Land: Frigo, Ola, Eskimo oder Eldorado und ist mit dem blauen Ring auf rot-weiß-gestreiftem Untergrund identisch gestaltet.<sup>68</sup> Umgekehrt verhält es sich bei den Nivea-Produkten, die in allen Ländern mit dem Namen Nivea vertreten sind, jedoch durch Anpassung des Schriftzuges; z.T. mit zusätzlichem Signet („N“) lokal differenziert werden.<sup>69</sup>

Wie schwierig es jedoch ist, die richtige Abstimmung zwischen einem standardisierten Marktauftritt einerseits und einer Berücksichtigung nationaler Marktanforderungen andererseits, auch in organisatorischer und finanzieller Hinsicht, zu finden, zeigt das nachfolgende Beispiel von Procter & Gamble.

Das Beispiel der Beierdorf AG veranschaulicht mit der Nivea-Produktlinie eine gelungene Abstimmung der strategischen Anforderungen im internationalen Marketing.

---

<sup>66</sup> vgl. Bruhn, M./Homburg, C., Marketing-Lexikon, 2001, Stichwort: Interkulturelles Management

<sup>67</sup> vgl. Benkenstein, M., Entscheidungsorientiertes Marketing, 2001, 147

<sup>68</sup> vgl. Berndt, R. u.a., Marketing-Politik, 1997, S. 133

<sup>69</sup> vgl. Berndt, R. u.a., Marketing-Politik, 1997, S. 133

## 4. Beispiele angewandter Markenstrategien international führender Unternehmen

### 4.1 Procter & Gamble

Procter & Gamble setzt seine Markenkonzeppte auf zwei unterschiedliche, sich jedoch ergänzende Sichtweisen um: „Think Globally, Act Locally“.<sup>70</sup> Die globalen Markenkonzeppte für mehr als 250 P&G-Marken werden von den GBU's (Global Business Unit) entworfen und von den MDO's (Market Development Organizations) mit ihrer lokalen Sachkenntnis in mehr als 130 unterschiedlichen Ländern umgesetzt.<sup>71</sup>

Die zentrale Konzeption der Marken hat die drastische Reduzierung der Marketingkosten durch Einsparungen für internes Personal, externe Agenturleistungen sowie durch eine verringerte Anzahl zu gestaltender Werbemedien zum Ziel.<sup>72</sup>

Jedoch hatte die extreme Zentralisierung zur Folge, dass lokale Konsumenten- und Handelswünsche nicht mehr berücksichtigt wurden.<sup>73</sup> Marken wie Rei, Rei in der Tube, Sanso oder Valensina mussten verkauft werden, was zu abnehmender Regalpräsenz der P&G-Produkte und damit zu Marktanteilsverlusten, geringeren Einkaufsvorteilen und steigenden Logistikkosten führte.<sup>74</sup>

Der Übergang der differenzierten zur standardisierten Markenstrategie von P&G lässt sich anhand des Allzweckreinigers Meister Proper nachvollziehen. Der an die jeweilige Landessprache angepasste Markenname Maestro Limpio in Lateinamerika, Mr. Clean in Nordamerika und Asien, Mr. Propre in Frankreich sowie Meister Proper in Deutschland wurde im Rahmen der Standardisierung für Europa, den mittleren Osten und Afrika einheitlich auf Mr. Proper festgelegt.<sup>75</sup>

---

<sup>70</sup> vgl. Procter & Gamble, Focus on P&G, 2001/2002, S. 2

<sup>71</sup> vgl. Procter & Gamble, Focus on P&G, 2001/2002, S. 2

<sup>72</sup> vgl. Kricsfalussy u.a., Zentralisierungs-Mix, 2002, S. 35

<sup>73</sup> vgl. Kricsfalussy u.a., Zentralisierungs-Mix, 2002, S. 35

<sup>74</sup> vgl. Kricsfalussy u.a., Zentralisierungs-Mix, 2002, S. 35

<sup>75</sup> vgl. Procter & Gamble, Produktinformationen, o.J.

## 4.2 Beiersdorf AG

In der Hamburger Zentrale der Beiersdorf AG wird das Internationale Brand Management für die Produktparte Cosmed (IBC) bei seinen markenstrategischen Entscheidungen von Expert-Teams, die sich aus Account-Managern der Werbeagenturen und den Marketingleitern der umsatzstärksten Länder zusammensetzen, unterstützt.<sup>76</sup>

Die vom IBC festgelegten Markenkonzeppte werden durch die Produktmanager der Tochtergesellschaften nach regionalen Anforderungen in eigener Verantwortung umgesetzt.<sup>77</sup>

Ein Pluspunkt der Organisation der Cosmed-Produktparte ist die Abstimmung zwischen der Zentrale und den Ländern sowie der Länder untereinander. So können beispielsweise die lokalen Brand Manager ihren Einfluss bei der Höhe des zentral festgelegten Kommunikationsbudgets geltend machen; die Länder stimmen sich auch beim Einkauf von Verkaufsständen und Give-aways ab.<sup>78</sup>

Der internationale Auftritt der Nivea-Marke respektiert die verschiedenen Kulturen durch Ansprache der Konsumenten in der jeweiligen Muttersprache: „Ich würde ... Werbung in Catalan machen“, so der Dr. Rolf Kunisch, Vorstandsvorsitzender/CEO der Beierdorf AG.<sup>79</sup> In Abbildung 5 im Anhang sind Beispiele des einheitlichen Nivea-Markenkonzeppts mit lokalen Anpassungen dargestellt.

## 5. Fazit

Die Ausführungen über die internationale Markenführung zeigen, dass im Rahmen des instrumentellen Markenführungsansatzes umfangreiche Prüfungen, insbesondere von Sprachbarrieren und Assoziationen durchgeführt werden müssen, um Markennamen und –zeichen international verwenden zu können. Bei neueren Markenführungsansätze, beispielsweise beim identitätsorientierten Markenführungsansatz, der gesellschaftliche und sozialpsychologische Phänomene einbezieht, ist die Übertragbarkeit in andere Kulturkreise noch ungeklärt. So müssen die Dimensionen der

---

<sup>76</sup> vgl. Kricsfalussy u.a., Zentralisierungs-Mix, 2002, S. 36

<sup>77</sup> vgl. Beierdorf AG, Geschäftsbericht 2001, S. 28

<sup>78</sup> vgl. Kricsfalussy u.a., Zentralisierungs-Mix, 2002, S. 36

<sup>79</sup> vgl. Enke, M./Schrader, E., Marketing-Labor, 2002, S. 9

Markenpersönlichkeit auf ihre Eignung in anderen Kulturen noch geprüft werden.<sup>80</sup> Darüber, wie Gefühls- und Erlebniswelten, die die Konsumenten mit Marken verbinden, von anderen Kulturen wahrgenommen werden, liegen kaum wissenschaftliche Erkenntnisse vor.<sup>81</sup> Hier liegen neue Herausforderungen der internationalen Markenführung.

Im Rahmen der Diskussion über die internationalen Markenstrategien scheint es fraglich, eine ausschließlich globale bzw. lokale Markenstrategie zu realisieren. Wie die Ausführungen zeigen, hängt die Wahl der geeigneten Strategie von einer Vielzahl von Faktoren ab. Hinsichtlich der Empfehlung zur Verwirklichung von Mischstrategien liegt die Herausforderung in der Optimierung des Standardisierungs- bzw. Differenzierungsgrades. Dieser Balanceakt wird durch ständige und nicht beeinflussbare Veränderungen unternehmensinterner Faktoren, wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie weltwirtschaftlicher, politischer und kultureller Rahmenbedingungen erschwert.

Die Herausforderungen des Markenmanagements liegen in der Erfassung des komplexen internationalen Umfeldes. Homogenisierungstendenzen und Identitätsbildungsprozesse sind gleichermaßen zu beachten. Die Unternehmen müssen sich nicht nur einer ökonomischen sondern auch einer sozialen Verantwortung stellen. Die Erfüllung dieser Anforderungen wird für den Aufbau starker Marken richtungsweisend sein.

---

<sup>80</sup> vgl. Aaker, J., Dimensionen der Markenpersönlichkeit, 2001, S. 102

<sup>81</sup> vgl. Dmoch, T., Internationale Werbung, o.J.

## Anhang

**Abbildung 1: Entwicklung des Markenverständnisses und der Markenführungsansätze im Zeitablauf**

Zeitraum	Mitte des 19. Jhd. bis Anfang 20. Jhd	Anfang 20. Jhd. bis Mitte der 60er	Mitte 60er bis Mitte 70er	Mitte 70 bis Ende 80er	90er Jahre
<b>Aufgaben- umwelt</b>	Industrialisierung und Massenproduktion  Qualitätsschwankungen  Anonyme Ware (Stapelware) vorherrschend	Wirtschaftliches Wachstum, „Nach-Fragesog“  Zahlreiche Technische Innovationen  Verkäufermärkte	Rezession/erste Ölkrise  Aufhebung der Preisbindung (1967)  Käufermärkte	Gesättigte Märkte  Hohe Imitationsgeschwindigkeit  „Information Overload“  Qualität als K.O.-Kriterium	Informationsgesellschaft Multimedia  Positionierungsebene  Verantwortungsverlagerung von Einzel- zu Dachmarken
<b>Marken- verständnis</b>	Marke als Eigentumszeichen und Herkunftsnachweis	Warenfokus  Marke als Merkmalskatalog	Produktions- und Vertriebsmethode	Nachfragergewinnung  Subjektive Markenbestimmung	Markenbildung als sozialpsychologisches Phänomen  Vertrauen und Identität als markenprägende Eigenschaften
<b>„Modernes Marken- management“</b>		Instrumenteller Ansatz „Markentechnik“	Funktionorientierter Ansatz	Verhaltens- und imageorientierter Ansatz  Technokratisch, strategieorientierter Ansatz	Fraktales Markenmanagement  Integriertes identitätsorientiertes Markenmanagement

Quelle: Meffert, H./Burmann, C., Wandel in der Markenführung, 2002, S. 19

## Abbildung 2: Arten von Markennamen

Art	Merkmale	Beispiel
Deskriptive Markennamen	Direkter Bezug zur Leistung und schnelle Assoziation zur Leistung, für internationalen Einsatz aufgrund Sprachbarrieren nicht geeignet	TV Today Du Darfst Trink 10 Obstgarten Salatkrönung Kipferl-Gebäck
Assoziative Markennamen	Symbolische Markennamen, nicht an einzelne Leistungen gebunden, jedoch an bestimmte Assoziationsfelder, gut schützbar, aufgrund sprachlicher Aspekte international einsetzbar sofern keine negativen Assoziationen	Nutella Schauma Whiskas
Artifizielle Markennamen	Künstliche Markennamen, kein semantischer oder phonetischer Zusammenhang zur Leistung, leicht schützbar, über Konditionierungslernen aufladbar, keine negativen Assoziationen, leicht aussprechbar und damit für internationale Verwendung geeignet	Xerox Esso Chrysler Pril Nivea

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Baumgarth, C., Markenpolitik 2001, S. 148 ff.

**Abbildung 3: Farbsymboliken im internationalen Marketing**

<b>Land Farbe</b>	<b>Österreich</b>	<b>Brasilien</b>	<b>Dänemark</b>	<b>Finnland</b>	<b>Frankreich</b>
schwarz	Trauer	Trauer Tod Geheimnis	Trauer Sorge	Sorge Eifersucht	Sorge Trunkenheit Eifersucht Pessimismus
weiß	Unschuld	Friede Sauberkeit Reinheit	Unschuld Reinheit	Unschuld Sauberkeit	Reinheit jung
rot	Ärger Liebe Leidenschaft Feuer	Wärme Leidenschaft Hass Feuer Ärger/Gewalt	Liebe Gefahr Feuer	Ärger Liebe Leidenschaft Feuer	Ärger Hitze Vergnügen Schüchternheit
grün	Hoffnung	Hoffnung Freiheit Unreif Krankheit	Hoffnung Langeweile Gesundheit	Hoffnung Neid	Jugendlich Furcht
blau	Treue	Ruhe Kälte Gleichgültigkeit	Qualität	Kälte ohne Geld unschuldig	Ärger Furcht
gelb	Eifersucht	Freude Sonne Glück Neid/Krankheit	Gefahr Falschheit Neid	(kein besonderer Ausdruck)	Krankheit
<b>Land Farbe</b>	<b>Italien</b>	<b>Pakistan</b>	<b>Portugal</b>	<b>Schweden</b>	<b>Schweiz</b>
schwarz	Depression	Trauer Hilflosigkeit	Trauer Sorge Hunger	Depression Sorge	Pessimismus illegal
weiß	Unschuld Furcht erfolgreiche Liebesaffäre	Trauer Nüchternheit Eleganz	Friede Unschuld Reinheit	Güte	Reinheit Unschuld
rot	Ärger Gefahr Feuer	Ärger Heirats- Zusage	Krieg Blut Leidenschaft Feuer	Ärger Wut Feuer	Ärger Feuer
grün	Neid Jugend Geldknappheit depressiver Ärger	Glück Frömmigkeit ewiges Leben	Hoffnung Neid	Neid unerfahren Güte	unwohl reif
blau	Furcht		Eifersucht Schwierigkeit Probleme zu lösen	Blauäugig Leichtgläubig Gefroren Kalt	Wut Ärger Romanze
gelb	Ärger	Jungfräulichkeit, Schwäche, Ärger	Verzweiflung Plage	ohne Geld	Neid

Quelle: Wilkes, M. W., Farbe kann verkaufen helfen, 1977, S.111



#### Abbildung 4: Cost Cutting durch Globalisierung

	Effektive Kosteneinsparung
Marketing-Mitarbeiter	25%
Agentur-Mitarbeiter	50%
Kampagnen-Execution	80%
Shooting/Dreh	85%
Research	90%

Quelle: Bernd M.M., Globale Kampagnen, 1998, S. 20

#### Abbildung 5: Internationale Markenkonzepte mit lokalen Anpassungen



Quelle: Beiersdorf AG, Geschäftsbericht 2001, S. 28 u. 29

## Literaturverzeichnis

*Aaker, Jennifer L.* [Dimensionen der Markenpersönlichkeit, 2001]:

Dimensionen der Markenpersönlichkeit in: *Esch Franz-Rudolf (Hrsg.)*,  
Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische  
Umsetzungen, 3. aktual. u. erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2001, S. 91 –  
102

*Apfelthaler, Gerhard* [Internationale Markteintrittsstrategien, 1999]:

Internationale Markteintrittsstrategien – Unternehmen auf Weltmärkten,  
Wien: Manz, 1999

*Backhaus, Klaus/ Büschken, Joachim/ Voeth, Markus* [Internationales  
Marketing, 1998]:

Internationales Marketing, 2., überarb. u. aktual. Aufl., Stuttgart: Schäffer-  
Poeschel, 1998

*Baumgarth, Carsten* [Markenpolitik, 2001]:

Markenpolitik: Markenwirkungen – Markenführungen – Markenforschung,  
1. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2001

*Beiersdorf AG* [Geschäftsbericht, 2001]:

Geschäftsbericht 2001 – Marken und Menschen, Hamburg: 2002

*Benkenstein, Martin* [Entscheidungsorientiertes Marketing, 2001]:

Entscheidungsorientiertes Marketing – Eine Einführung, 1. Aufl.,  
Wiesbaden: Gabler, 2001

*Bernd, M. Michael* [Globale Kampagnen, 1998]:

Globale Kampagnen sind effizienter, in *Marketing Journal*, 6/98, 1998,  
S. 18 - 21

*Berndt, Ralph/Fantapié Altobelli, Claudia/Sander, Matthias* [Marketing-Politik, 1997]:

Internationale Marketing-Politik, Berlin/New York: Springer, 1997

*Bruhn, Manfred/ Homburg, Christian (Hrsg.)* [Marketing-Lexikon, 2001]:

Gabler Marketing Lexikon, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2001

*Biegun-Röckle, Carolina* [Geheimnis erfolgreicher Marken, 2000]:

Das Geheimnis erfolgreicher Marken, in: Marketing Journal, 2000, Heft 5, S. 270 – 278

*Dmoch, Thomas* [Internationale Werbung, o.J]

Internationale Werbung, URL: [http://werbung.freepage.de/cgi-bin/feets/freepage\\_ext/41030x030A/rewrite/dmoch/indexd.html](http://werbung.freepage.de/cgi-bin/feets/freepage_ext/41030x030A/rewrite/dmoch/indexd.html)

(15.08.2002, 18.40 Uhr MEZ)

*Driesen, Oliver* [Branding, 1998]:

Branding: Gut getauft ist halb verkauft, URL: [http://www.wdr.de/tv/service/kostprobe/kp\\_sarchiv/1997/05/09\\_3.html](http://www.wdr.de/tv/service/kostprobe/kp_sarchiv/1997/05/09_3.html)

(31.08.2002 14.35 Uhr MEZ)

*Esch, Franz-Rudolf/ Wicke, Andreas* [Herausforderungen des Markenmanagements, 2001]:

Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: *Esch Franz-Rudolf (Hrsg.)*, Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen, 3. aktual. u. erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2001

*Enke, Margit/ Schrader, Eberhard* [Marketing-Labor, 2002]:

Marketing-Labor Deutschland – Acht Markenartikel-Manager über Deutsch-Deutsches Marketing und die Frage: Wie lokal ist globales Marketing ?, in: Absatzwirtschaft 5/2002, S. 8 -21

*Gotta, Manfred* [Schöpfer Hunderter von Namen, o.J.]:

in Sandvoß, Susan: Der Schöpfer Hunderter von Namen Manfred Gotta referiert im Hohen Norden, URL: <http://www.marketingclub-sh.de/f-bibl.htm> - Vortragsarchiv (31.08.2002 14.30 Uhr MEZ)

*Jansen, Stephan* [Schluckbeschwerden, 2001]:

Schluckbeschwerden – Die meisten Fusionen scheitern, in: brand eins [http://www.brandeins.de/magazin/archiv/2001/ausgabe\\_09/schwerpunkt/artikel5.html](http://www.brandeins.de/magazin/archiv/2001/ausgabe_09/schwerpunkt/artikel5.html) (08.06.2002)

*Kotler, Philip/ Bliemel, Friedhelm* [Marketing-Management, 2001]:

Marketing-Management – Analyse, Planung und Verwirklichung, 10., überarb. u. aktual. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2001

*Kricsfalussy, Andreas/ Bay, Ulrich/ Elste, Rainer* [Zentralisierungs-Mix, 2002]:

Zentralisierungs-Mix – Wie Organisation den Markenwert stützt, in: Absatzwirtschaft 6/2002, 2002, S. 34 – 37

*Luger, Kurt/ Renger, Rudi* [Dialog der Kulturen, 1994]:

Dialog der Kulturen – Die multikulturelle Gesellschaft und die Medien, Wien: 1994

*Meffert, Heribert* [Marketing, 2000]:

Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung  
Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 9., überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2000

*Meffert, Heribert* [Marken sind Zukunftsinvestitionen, 2002]:

Marken sind auch Zukunftsinvestitionen, in Markenartikel, 3/2002, S. 74 – 75

*Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Koers, Martin* [Markenmanagement – Grundfragen, 2002]:

Markenmanagement – Grundfragen einer identitätsorientierten Markenführung, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler 2002

*Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph* [Wandel in der Markenführung, 2002]:

Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis, in: *Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Koers, Martin*, Markenmanagement – Grundfragen einer identitätsorientierten Markenführung, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler 2002

*Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Koers, Martin* [Stellenwert des Markenmanagements, 2002]:

Stellenwert und Gegensatz des Markenmanagements, in: *Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Koers, Martin*, Markenmanagement – Grundfragen einer identitätsorientierten Markenführung, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler 2002

*Müller, S./ Kornmeier, M.* [Grenzen der Standardisierung, 1996]:

Grenzen der Standardisierung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 01/96, 1996, S. 4 - 19

*o.V.* [Kongresse, o.J]:

Globale Unternehmen und regionale Identitäten, in: 5. Deutsche Designkonferenz des IDZ Berlin 04.-06.09.2002, URL: [www.globalisierung-design.de](http://www.globalisierung-design.de)

Grenzenlose Kommunikation und die Frage nach der Rolle der PR in der Globalisierung, in: 21. Österreichischer PR-Tag 21. November 2001, URL: [www.prva.at/events/prtag.html](http://www.prva.at/events/prtag.html)

*Perlitz, Manfred* [Internationales Management, 1997]:

Internationales Management, 3. bearb. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius, 1997

*Pepels, Werner* [Kommunikations-Management, 2001]:

Kommunikations-Management – Marketing-Kommunikation vom Briefing bis zur Realisation, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2001

*Procter & Gamble* [Focus on P&G, 2001/2002]:

Focus on P&G in Europe, Middle East an Africa 2001-2002, übers. von mir selbst, URL: <http://204.71.35.56/unternehmen/infos/index.shtml> (13.09.2002 11.30 Uhr MEZ)

*Procter & Gamble* [Produktinformationen, o.J.]:

URL: [http://www.pg.com/products/pg\\_products.jhtml?rc=-5](http://www.pg.com/products/pg_products.jhtml?rc=-5) und [http://www.pg.com/products/pg\\_products.jhtml#M](http://www.pg.com/products/pg_products.jhtml#M) (13.09.2002 14.00 Uhr)

*Schröder, Jens* [Namenstag, o.J.]:

Jeder Tag ist Namenstag, URL: <http://www.hns.de/neustart/beruf/namen.html> (01.09.2002 18.30 Uhr MEZ)

*Sturken, Marita/ Cartwright, Lisa* [Practices of Looking, 2001]:

Practices of looking – An Introduction to Visual Culture, New York: Oxford University Press, 2001

*Wilkes, Malte.W.* [Farbe kann verkaufen helfen, 1977]:

Farbe kann verkaufen helfen in: Marketing Journal, 2/77, 1977, S. 111-114