



## Wissenswertes aus der Formelsammlung für Marketingstrategie

*Bei der Markteinführung neuer Produkte stehen viele CMOs vor der Entscheidung, eine globale vs. lokale Marketingstrategie zu fahren. Während erstere Verbundeffekte – sogenannte Economies of Scope – nutzen und damit das Marketingbudget schonen, verspricht letztere größere Markterfolge durch die bessere Abstimmung von Produktpositionierung und Kundenbedürfnissen. Ein globaler Marketingplan vereint dabei die Vorteile beider Strategien, und stellt deshalb eine vielversprechende Marketingstrategie dar, ein Produkt kosten-nutzen-ideal zu platzieren.*



= global

Im Wesentlichen bedeutet gutes globales Marketing, die Bedürfnisse globaler Konsumenten präziser zu identifizieren und umfänglicher zu befriedigen als die Konkurrenz. Dabei finden sich viele Marketingverantwortliche in folgender Zwickmühle wieder: Aufgrund des Kostendrucks im zunehmend globalen Wettbewerb gilt es, Kostenvorteile durch ein globales Produktportfolio und eine globale Kommunikation zu nutzen. Gleichzeitig erkennen Marketingverantwortliche zunehmend die ökonomische und kulturelle Heterogenität geclusterter Zielmärkte. Als logische Konsequenz ergibt sich also die Herausforderung für das Marketing, eine ausgewogene Balance zu finden zwischen einem kulturadäquaten Produktangebot und dessen Vermarktung, um heterogene Kundenbedürfnisse zu befriedigen, und der Nutzung von Verbundeffekten bei Produktentwicklung und Kommunika-



#### SVEND HOLLENSSEN,

Professor für International Marketing an der University of Southern Denmark und Direktor für Global Marketing Strategy des Global Marketing Network (GMN), ein global aktiver Marketingverband mit 30000 Mitgliedern.



#### CHRISTIAN SCHIMMELPFENNIG,

Program Manager des Omnium Global Executive MBA der Universität St.Gallen und Universität Toronto.

tion. Das Marketing steht also vor der zentralen Herausforderung, Angebot und Vermarktung so einheitlich wie möglich und so individuell wie nötig zu gestalten. Eine „glokale“ Strategie, ausgerichtet zwischen den konträren Taktiken „global“ und „lokal“, bietet hierbei vielfach einen vielversprechenden Ausweg.

### Glokale Marketingstrategien

„Glocalization“ ist ein theoretisches Konzept des Soziologen Robertson, das im Marketingkontext die Fusion einer globalen und einer lokalen Marketingstrategie bedeutet. Der Neologismus aus „globalization“ (deutsch: Globalisierung) und „localization“ (deutsch: Regionalisierung) beschreibt dabei im wahrsten Sinne des Wortes den Doppelcharakter einer Strategie, die globale Homogenität und regionale Heterogenität vereint. Während Globalization die weltweite Dominanz von einheitlichem und standardisiertem Angebot und Vermarktung bedeutet, meint Glocalization die Individualisierung einer globalen Idee, Produkt oder Service. Jedoch, Glokalisierung ist keinesfalls als Ansatz zu verstehen, globales Nischenmarketing zu betreiben. Vielmehr geht es darum, einen globalen Marketingplan regional anzupassen und Synergien zu nutzen.

Glokalisierung verschmilzt zwei höchstgradig konträre Strategien und ermöglicht eine Balance und Harmonie zwischen globaler Homogenität und regionaler Heterogenität, zwischen Standardisierung und Individualisierung, zwischen Konvergenz und Divergenz.

Fotos: ©thinkstockphoto, Unternehmen

Zudem ist Glokalisierung wegweisend, weil sie das Modell des westlichen Kulturimperialismus auf den Prüfstand stellt. Sie schärft unser aller Bewusstsein für die Heterogenität lokaler Kulturen und hinterfragt kritisch die Mär des globalen Dorfes. Glokalisierung ist eine Kampfansage an den Harmonisierungsprozess der Globalisierung, der Gleichmachung lokaler Kultur. Mehr noch, Glokalisierung ist ein Konzept, das es Regionen erlaubt, sich stärker mit ihrer lokalen Kultur zu identifizieren. Schließlich anerkennt eine regional angepasste Marketingstrategie regionale Heterogenität und verleiht ihr Ausdruck.

Eine Strategie der Glokalisierung ist deshalb bestrebt dem Motto „think globally, act locally“ durch eine dynamische Wechselbeziehung zwischen Konzernzentrale und Niederlassungen Rechnung zu tragen. Dabei werden Synergien globaler Integration und Effizienz genutzt, während regionaler Heterogenität Platz eingeräumt wird.

Grundsätzlich sollten Aufgaben von jenem Glied der Wertschöpfungskette erbracht werden, das sich durch

die höchste Kompetenz oder Kosteneffizienz auszeichnet – das gilt ebenfalls für das Marketing. Dieses Glied ist nicht notwendigerweise immer die entsprechende Fachabteilung der Konzernzentrale. Für die Entwicklung einer globalen Marketingstrategie ist es deshalb essenziell, einen Wissens- und Erfahrungstransfer von der Zentrale zu den Niederlassungen und von den etablierten zu den neuen Märkten sicherzustellen.

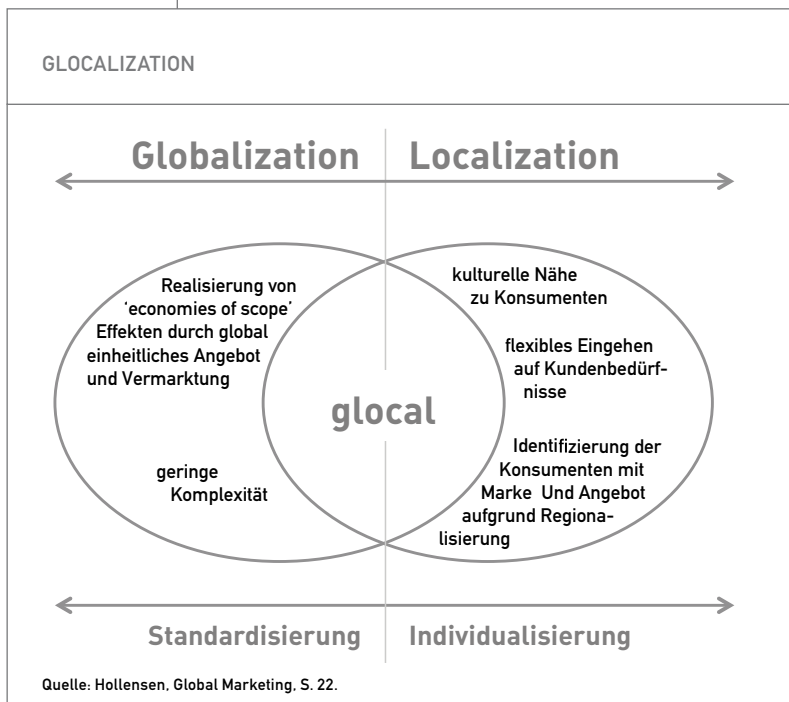
Erfolgreiches globales Marketing wird also mehr und mehr davon abhängen, inwieweit es den Marketingverantwortlichen gelingt:

- Überschneidungen und Gegensätze der Bedürfnisse der jeweiligen Zielmärkte präzise zu bestimmen,
- die identifizierte Heterogenität der Zielmärkte in einen Vorteil zu verkehren,
- einen Erfahrungs- und Wissenstransfer zwischen Zentrale und regionalen Marketingabteilungen der Zielmärkte zu etablieren und somit die globale Implementierung von „best practices“ sicherzustellen sowie
- dem Geschick, einen globalen Marketingplan zu entwickeln, der auf global vorhandenem Marketing und Markt-Wissen basiert.

Bei der Entwicklung einer globalen Marketingstrategie für den Mittleren Osten hat der deutsche Großkonzern Henkel diese vier Erfolgsdeterminanten entschieden berücksichtigt.

### Glokale Marketingstrategie aus dem Hause Henkel: Persil Black Gel & Persil Abaya Shampoo

Das Unternehmen Henkel wurde 1876 von Fritz Henkel in Aachen als Waschmittelfabrik Henkel & Cie gegründet und ging mit einem einzigen Produkt an den Start: einem Pulver-Waschmittel namens „Universalwaschmittel“. Heute ist Henkel führend in den Geschäftsbereichen Wasch- und Reinigungsmittel, Schönheitspflege und Klebstoffe, erwirtschaftet mit seinen 47 000 Mitarbeitern rund 16,5 Milliarden Euro Umsatz und ist damit Mitglied der Fortune 500. Eine Mehrheit der Verbraucher ist mit Henkels Konzernmarken wie Pril,



**GLOKALISIERUNG  
bedeutet eine kultur-  
adäquate Adaption  
und Vermarktung von  
für den Weltmarkt  
bestimmten Produkten  
und Services; getreu  
dem Motto: Think  
globally, act locally.**

Weißer Riese, Perwoll, Spee, Somat, Schwarzkopf, Schauma, Taft, Pritt oder Pattex gut vertraut.

Die Marke Persil wurde ab 1907 etabliert. Startschuss war eine Werbeanzeige für das „erste selbständige Waschmittel der Welt“, die am 6. Juni in der *Düsseldorfer Zeitung* platziert wurde. Seinerzeit war das Produkt Persil, der Markenname ist eine Abkürzung der beiden Bestandteile PERborat und SILikat, eine echte Innovation. Es revolutionierte den dazumal aufwendigen und kräftezehrenden Waschvorgang. Mühsames Reiben, Schwenken und Walken der Wäsche gehörte mit diesem neuartigen Waschmittel der Vergangenheit an: „Man lasse die Wäsche in der Lauge einige Stunden, am bequemsten über Nacht, stehen. Zeitweiliges Umrühren ist wünschenswert“, so konnte man der Gebrauchsanweisung entnehmen.

Für die damalige Zeit ebenfalls bahnbrechend waren die innovativen und umfangreichen Marketingkonzepte der Marke Persil. Angefangen mit weiß gekleideten Männern mit weißen Schirmen, die in Berlin 1908 die Aufmerksamkeit der Passanten auf sich zogen, lange bevor Begriffe wie „promoten“ und „Walk-Acts“ Einzug in den Marketingjargon hielten; über die weiße Persilfrau, die ab 1922 deutsche Reklamegeschichte schrieb, bis hin zu den Himmelschreibern, Flugzeuge,

die bereits in den 1930er-Jahren den Markennamen mit Rauchschrift in den Himmel schrieben. Legendär auch die sogenannten Persil-Schulen, die ab 1928 in fünf deutschen Großstädten Hausfrauen, Wäscherei-Mitarbeitenden und Handelsvertreter über Waschmethoden und den richtigen Umgang

mit Waschmitteln aufklärten. 1932 produzierte Henkel dann den abendfüllenden Kinofilm *Wäsche, Waschen, Wohlergehen*, der bis zum Kriegsbeginn von 30 Millionen Menschen gesehen wurde, und legte 1948 mit einem Zeichentrick-Werbefilm nach. Als am 3. November 1956 der erste Werbespot über die Mattscheiben deutscher Fernsehapparate flimmerte, war es ebenfalls eine Schaltung von Persil, das seine Marketingaktivitäten damit gekonnt auf das neue Werbemedium ausweitete.

**WAS BEDEUTET ...**

**... Identifikation der Bedürfnisse von globalen Kunden?**

Die Durchführung von internationaler Marktforschung, um die Bedürfnisse kulturell divergierender Märkte und Marktsegmente zu analysieren. Entscheidend ist die Identifikation von Gemeinsamkeiten und Unterschieden der verschiedenen Zielmärkte.

**... die Zufriedenstellung globaler Konsumenten?**

Die Anpassung von Produkten und Services sowie Elementen des Marketingmix, um heterogene Kundenbedürfnisse unterschiedlicher Zielmärkte bestmöglich zu bedienen.

**... besser sein als der Wettbewerb?**

Bewerten und überwachen der globalen Konkurrenz; Reaktion durch das Anbieten größeren Produktnutzens durch niedrigere Preise, höhere Qualität, vorteilhafter Distribution oder differenzierter Markenwahrnehmung.





AUCH IM MITTLEREN OSTEN ERHÄLTlich Zunächst in den Libanon exportiert, fand das Waschmittel in den 1960er-Jahren schnell seinen Weg nach Ägypten und alsbald in andere Märkte des Kontinents.

In den darauffolgenden Jahrzehnten hat Persil immer wieder durch Produktinnovationen und einprägsame Marketingkampagnen auf sich aufmerksam gemacht. Heute ist Persil eine der bekanntesten Marken Deutschlands und vereint mit 1,3 Milliarden jährlichen Maschinenladungen den Löwenanteil des Marktes auf sich. Aber nicht nur hierzulande, auch außerhalb Deutschlands ist Persil ein Begriff: Das Waschmittel wird in mehr als 60 Ländern angeboten, aufgrund des Markenrechts in einigen davon allerdings unter anderem Markennamen, z.B. als La Chat in Frankreich oder Dixan in Italien.

Auch im Mittleren Osten ist Persil seit Jahrzehnten erhältlich. Zunächst in den Libanon exportiert, fand das Waschmittel in den 1960er-Jahren schnell seinen Weg nach Ägypten und alsbald in andere Märkte des Kontinents. Lange Zeit nutzte die Marke für ihren Auftritt im Mittleren Osten hauptsächlich den Country of Origin-Effekt Deutschlands, in dem sie das Made in Germany dominant in der Kommunikation herausstellte: „Wir machen offensiv Werbung mit der deutschen Technologie. Das kommt gut an“, bestätigt Hend Khalil, ehemalige Henkel-Brand-Managerin MENA.

2007 jedoch landete Persil einen weiteren Produkt- und Marketing-Coup mit der Einführung eines neuartigen Waschmittels durch eine globale Marketingstrategie. Ein Flüssigwaschmittel, das Reinigungskraft und Farbschutz für schwarze Stoffe offeriert, wurde unter dem Produktnamen Persil Abaya Shampoo im Mittleren Osten und vor zwei Jahren dann unter Persil Black Gel in Westeuropa eingeführt. Die Abaya ist das traditionelle, schwarze arabische Gewand, das von den meisten arabischen Frauen getragen wird. Aber auch

im Westen hat die Popularität schwarzer Kleidung stetig zugenommen in den letzten Jahren. Die neue Formel für schwarz bedeutet daher eine hervorragende Ergänzung des sowohl arabischen als auch westeuropäischen Produktportfolios.

Beide Produkte basieren auf der gleichen chemischen Zusammensetzung, sind jedoch durch unterschiedliche Duftstoffe auf die jeweilige Kulturregion zugeschnitten. Auch die Verpackung und der Produktauftritt tragen den differenzierten Kundenerwartungen Rechnung.

Bei der Vermarktung des Produkts setzt Henkel in den westeuropäischen Ländern hauptsächlich auf



VERBINDUNG VON GLOBALER TECHNOLOGIE UND LOKALER MARKTERFAHRUNG Persil Black Gel für den portugiesischen Markt, Persil Abaya Shampoo für den MEA-Markt und Persil Black Gel für den D-A-CH-Markt.



klassische Fernsehwerbung und Printanzeigen, begleitet von Social-Media-Aktivitäten wie beispielsweise einem Facebook-Spiel.

In den Golfstaaten hingegen wurde Persil Abaya Shampoo durch einen Mix aus Fernsehspots und einer viralen Marketingkampagne eingeführt. Es wurde eine interaktive Website entwickelt – und eine sehr aktive Facebook-Seite, mit aktuell über 56 000 Likes. Darüber hinaus war Henkel ebenfalls bestrebt, einen medialen „Buzz“ zu kreieren und initiierte eine Fernsehshow namens *Arwa3 Abaya*, in der Amateur-Designer neue Abaya-Styles vorstellten. Diese völlig neue Plattform ermöglichte es arabischen Frauen, ihren Enthusiasmus für Abaya-Mode im nationalen Fernsehen einer breiten Öffentlichkeit zu präsentieren. Schnell wurde Henkel der Erfolg zum Verhängnis und der Wettbewerb startete ein ähnliches Format. Nach zwei erfolgreichen Staffeln suchte Henkel deshalb nach einer Strategie, sein Produkt als Premium zu positionieren und sich damit von der Konkurrenz zu differenzieren. Die hiesigen Marketingverantwortlichen wussten, dass kaum ein Markt so empfänglich für Luxusgüter ist wie der Mittlere Osten, und identifizierten die präferierten Fashion Brands arabischer Frauen. Dies führte zu Marken-Partnerschaften mit Swarovski, Armani und Hanayen – einer High-End Abaya-Großhandelskette – und einem neuen Sendeformat. Dieses integriert klassische Elemente des Reality-TVs und macht sich damit die große Beliebtheit solcher Shows unter arabischen Frauen zu Nutze. Inhalt der neu aufgelegten *Arwa3 Abaya* sind Design-Challenges, präsentiert von meinungsbildenden Berühmtheiten, und die Bewertung der Designs

durch namhafte Juroren. Kandidaten werden dabei von Top-Designern in Swarovski-Stores und Hanayen-Ateliers eingeladen, wo sie Ratschläge und Tipps zur Verbesserung ihrer Designs bekommen. Das große Finale wird dann jeweils in Armanis exklusivem Privé Hotel Dubai ausgetragen. Komplementiert wird die Show mit interaktiven Elementen und der Möglichkeit, mit Kandidaten über eine eigens kreierte Social-Media-Plattform zu interagieren.

Und die Resultate? Marktstudien haben gezeigt, dass mehr als 50 Prozent der weiblichen Zuschauer ihre Kaufabsicht auf die Show zurückführen. Darüber hinaus sind Messwerte bezüglich Kundenbindung und Markenwahrnehmung von Persil Abaya Shampoo stark gestiegen. Nach der dritten Staffel ist der Umsatz des Produkts, im Vergleich zum Vorjahr, um über 80 Prozent gestiegen.

Aber nicht nur die Vermarktung, auch die Produktbezeichnung selbst trägt den kulturellen und regionalen Unterschieden Rechnung. Persil Black Gel ist eine einfache und einprägsame Produktbezeichnung und somit international verständlich und nutzbar. Deshalb wurde das Produkt auch unter eben dieser Bezeichnung in allen westeuropäischen Märkten eingeführt, auch in der deutschsprachigen D-A-CH-Region. In den

### *Nicht nur die Vermarktung, auch die Produktbezeichnung selbst trägt den kulturellen und regionalen Unterschieden Rechnung*

Golfstaaten jedoch werden traditionell ebenfalls Shampoos zur Reinigung der klassischen, arabischen Gewänder verwendet, um die Farbintensität der kostbaren Abayas nicht durch teils zu aggressive Waschmittel zu vermindern. Die Bezeichnung Abaya Shampoo trägt dieser erlernten Produktverwendung Rechnung und widerspiegelt die schonende Wirkungsweise des neuen, technologisch ausgefeilten Waschgels.

Persil Black Gel oder Persil Abaya Shampoo wäre ein hervorragendes Beispiel, was die Verbindung von globaler Technologie und lokaler Markterfahrung erreichen kann, sagte Ashraf El Afifi, Regional President und Corporate Senior Vice President für Laundry & Home



von Henkel. Henkel macht vor, wie „glocal marketing“ funktioniert. Kein Wunder also, dass Persil bei den 23. M&M Awards in London mit dem Preis für die beste lokale Durchführung einer globalen Marke geehrt wurde.

Im Gegensatz zu Henkel fährt Procter & Gamble mit seiner Marke Tide eine andere Strategie; in Marokko beispielsweise, wo P&Gs Tide einen Marktanteil von 50 Prozent hält. Jedoch ist Tide, anders als Persil Abaya Shampoo, kein Flüssigwaschmittel, sondern ein Waschpulver, das zur Handwäsche genutzt wird. Zwar werden auch in Marokko immer mehr Waschmaschinen verkauft, aber 80 Prozent aller Tide-Kundinnen waschen nach wie vor per Hand auf einem Waschbrett. Im marokkanischen Fernsehen läuft deshalb wie eh und je eine moderne Version des Tide-Werbespots von 1969 in der eine glückliche, traditionelle Marokkanerin wieder und wieder die gleiche Phrase wiederholt: „Ich kaufe nur Tide!“ Ein Produkt und eine Marketingstrategie, die zweifelsohne speziell für diesen Markt entwickelt wurde und sich kaum in anderen Märkten, schon gar nicht in entwickelten, behaupten ließe. Im ökonomisch vergleichbaren Ägypten hingegen hat Persil sein Abaya Shampoo wie in den Golfstaaten 2007 eingeführt und bereits einen Marktanteil von über 25 Prozent erlangt.

***Im Idealfall ist es möglich, durch eine globale Marketingstrategie, zwischen den Polen global vs. lokal, die Vorteile beider Vorgehensweisen zu kombinieren.***

Es bleibt zu hoffen, dass Henkel Persil Abaya Shampoo auch in Marokko etabliert. Würde dies doch wichtige Aufklärungs- und Bildungsarbeit bedeuten, welche auch die marokkanischen Waschgepflogenheiten revolutionieren und das Land damit einen weiteren Schritt in Richtung Schwellenstaat bringen würde.

Care in MEA. Regelmäßig trifft er sich mit seinen Kollegen in der Düsseldorfer Konzernzentrale, um kulturelle Eigenheiten der MEA-Märkte zu diskutieren und seine Erfahrung und Expertise für die Entwicklung von regional zugeschnittenen Produkten zu teilen. So auch mit Dr. Dagmar Preis-Amberger, Head of Laundry Production, um kulturelle und lokale Gemeinsamkeiten und Unterschiede mit Auswirkung auf die Produktion des Persil Waschgels für schwarz zu erörtern. Die Produktionsleiterin bestätigt, es sei gut zu wissen, dass man für die Produktion von Persil Black auf die Erfahrung von den Kollegen in den Golfstaaten zurückgreifen könne. Deren Erkenntnisse seien unverzichtbar für den gesamten Prozess – von Produktion bis zum Marketing.

Der Expertise unterschiedlicher Regionen sei es zu verdanken, dass globale Innovationen so erfolgreich in diversen lokalen Märkten eingeführt werden könnten, ist sich Ashraf El Afifi sicher, dies sei eine besondere Stärke

Der Expertise unterschiedlicher Regionen sei es zu verdanken, dass globale Innovationen so erfolgreich in diversen lokalen Märkten eingeführt werden könnten, ist sich Ashraf El Afifi sicher, dies sei eine besondere Stärke

Der Expertise unterschiedlicher Regionen sei es zu verdanken, dass globale Innovationen so erfolgreich in diversen lokalen Märkten eingeführt werden könnten, ist sich Ashraf El Afifi sicher, dies sei eine besondere Stärke

### Fazit und Handlungsempfehlungen

Ausgehend von obigem Modell (siehe Abbildung 1) von 100 Prozent global zu 100 Prozent lokal, obliegt es dem Marketing eines jeden Unternehmens, individuell eine Strategie zu entwickeln, die Economies of Scope und die höhere Wahrscheinlichkeit von Markterfolgen durch

stärkere Regionalisierung ökonomisch ausbalanciert. Die jeweils ideale Strategie hängt stark vom jeweiligen Portfolio der Produkte und Services ab, aber auch von der kulturellen Sensibilität der jeweiligen Zielmärkte. Ist diese eher gering, empfehlen wir eine global gültige Marketingstrategie zu fahren, um möglichst umfänglich von Verbundeffekten bei der Produktentwicklung, Produktion, Vermarktung und Kommunikation zu profitieren. Ist die kulturelle Sensibilität der jeweiligen Zielmärkte jedoch hoch, so empfehlen wir, eine individuelle Marketingstrategie zu fahren, um Produkte sowie Positionierung und Kommunikation ideal auf Bedürfnisse und Erwartungen kulturell stark divergierender Märkte zuzuschneiden und somit den Markterfolg durch Regionalisierung zu steigern.

Im Idealfall ist es möglich, durch eine globale Marketingstrategie, zwischen den Polen global vs. lokal, die Vorteile beider Vorgehensweisen zu kombinieren. Im Fall von Persil Black Gel und Persil Abaya Shampoo hat Henkel erfolgreich eine Strategie gewählt, die Economies of Scope-Effekte im Einkauf, der Produktentwicklung, der Produktion und der Produktverpackung nutzt. Durch eine adaptierte Produktsammensetzung sowie individuellem Verpackungsdesign, Produktpositionierung und Marketingaktivitäten jedoch hat Henkel die kulturelle Heterogenität des Zielmarktes berücksichtigt und die besondere Bedeutung von Abayas im arabischen Kulturkreis vorteilhaft zu nutzen gewusst.

von Svend Hollensen und Christian Schimmelpfennig

## marconomy INNOVATIONS ON TOUR

25. Juni 2014 in Fürstfeldbruck  
01. Juli 2014 in Wuppertal  
03. Juli 2014 in Mannheim  
[www.marconomy-ontour.de](http://www.marconomy-ontour.de)

## marconomy B2B MARKETING KONGRESS

14./15. Oktober 2014 in Würzburg  
[www.b2bmarketingkongress.de](http://www.b2bmarketingkongress.de)

## marconomy MARKEN KONFERENZ B2B

18. November 2014 in Würzburg  
[www.markenkonferenz.de](http://www.markenkonferenz.de)



# Sie sind ein echter B2Bler ...

**... wenn Sie bei den marconomy-Events dabei sind.**

Die Veranstaltungen machen das Know-how der Marketing- und Kommunikationsbranche erlebbar und bringen Sie mit den relevanten Marktpartnern zusammen.

Inspiration für Marketing und Kommunikation in der Wirtschaft – marconomy.

VERANSTALTER

**marconomy**  
Marketing und Kommunikation in der Wirtschaft