

Vahlens Handbücher

Joachim Zentes
Bernhard Swoboda
Hanna Schramm-Klein

Internationales Marketing

Zum Inhalt:

Die zunehmende Internationalisierung oder gar Globalisierung der Wirtschaft bringt neue Wertschöpfungsarchitekturen mit sich. Entscheidend ist hierbei die Erschließung und Bearbeitung neuer ausländischer Absatzmärkte: nach dem „Going International“ bringt auch das „Being International“ eine erhöhte Komplexität mit sich, da zunehmende Wechselwirkungen zwischen den Märkten und auch mit den übrigen Wertschöpfungsfunktionen, so Produktion und Beschaffung, zu berücksichtigen sind.

Vor diesem Hintergrund führt das Buch, das sich sowohl an Studierende als auch an Entscheidungsträger in der Unternehmenspraxis richtet, in die theoretischen Grundlagen, die konzeptionellen Ansätze und die modernen Methoden des Internationalen Marketing ein. Aber auch bewährtes Wissen wird einbezogen, um Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge zu leisten. Neben der Betonung der neueren empirischen Forschung ergänzen zahlreiche Praxisbeispiele und Fallstudien die Ausführungen.

Die 3. Auflage ist vollständig überarbeitet und aktualisiert, das Grundkonzept wird beibehalten. Schwerpunkte des Buches sind:

- Grundlagen, theoretische Ansätze und Determinanten des Internationalen Marketing
- Entscheidungsfelder des Internationalen Marketing
- Optionen des Marktengagements
- Betätigungsformen auf ausländischen Märkten
- Bearbeitung ausländischer Märkte
- Implementierung, Koordination und Führung

Zu den Autoren:

Univ.-Professor Dr. Dr. h.c. Joachim Zentes ist Direktor des Instituts für Handel & Inter-nationales Marketing (H.I.M.A.) und Direktor des Europa-Instituts, Sektion Wirtschafts-wissenschaft, der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

Univ.-Professor Dr. Prof. h.c. Bernhard Swoboda ist Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel, der Universität Trier.

Univ.-Professor Dr. Hanna Schramm-Klein ist Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing der Universität Siegen.

Internationales Marketing

von

Univ.-Professor Dr. Dr. h.c. Joachim Zentes

und

Univ.-Professor Dr. Prof. h.c. Bernhard Swoboda

und

Univ.-Professor Dr. Hanna Schramm-Klein

3., überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Vorwort zur dritten Auflage

Die dritte Auflage ist eine vollständige Überarbeitung, Erweiterung und Aktualisierung der zweiten Auflage aus dem Jahre 2009. Die bewährte Grundkonzeption des Buches wurde jedoch beibehalten. Vertieft wurden die theoretischen Grundlagen des Marketengagements, der Betätigungsformen und der Marktbearbeitung; sie wurden zugleich um aktuelle Literatursynopsen erweitert. Die Fallstudien, so in den Kapiteln 2 bis 5, sowie die zahlreichen Fallbeispiele wurden aktualisiert, z.T. auch ersetzt.

Unser Dank gilt allen Mitarbeitern, die zum Entstehen dieser dritten Auflage wesentlich beigetragen haben, so aus Saarbrücken Frau Tatjana Freer, M. Sc., Frau Victoria Lannes, Dipl.-Kffr., und Herrn Benjamin Ney, Dipl.-Kfm., aus Trier, Frau Edith Olejnik, Dipl.-Kffr., Frau Julia Weindel, Dipl.-Kffr., und Frau Cathrin Puchert, M. Sc., sowie aus Siegen Frau Kim-Kathrin Kunze, M. Sc., Frau Celina Steffen, Dipl.-Vw., Herrn Gerhard Wagner, Dipl.-Kfm., und Herrn Markus Welzel, Dipl.-Wirt.-Ing.

Wie in der ersten Auflage danken wir den Vertretern der Wirtschaftspraxis, so aus Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen, die mit Beispielen, Meinungen und Stellungnahmen vertreten sind und durch die Bereitstellung der erforderlichen Materialien die Möglichkeit zur Integration von umfassenden Fallstudien geliefert haben.

Nicht zuletzt gilt unser Dank Frau Ute Frantz und Frau Gabriele Thös (Saarbrücken), Frau Ursula Fassbender (Trier) sowie Frau Carmen Richter (Siegen) für die äußerst sorgfältigen Schreibarbeiten. Herrn Benjamin Ney (Saarbrücken) danken wir für die engagierten redaktionellen Abschlussarbeiten.

Bewährt hat sich in den bisherigen Auflagen die durchgängige Verwendung der männlichen Form „Manager“ oder „Entscheidungsträger“, wohl wissend, dass ein Großteil unserer Leser Frauen sind und auch in der Unternehmenspraxis immer mehr Frauen in Führungspositionen tätig sind. Die männliche Form soll keineswegs eine Diskriminierung sein, sondern eine Kurzform für beide Geschlechter darstellen.

Über jeden inhaltlichen und redaktionellen Hinweis zu diesem Lehrbuch danken wir schon im Voraus. Am einfachsten erreichen Sie uns per E-Mail.

Saarbrücken, Trier und Siegen, im September 2013

Joachim Zentes
(hima@mx.uni-saarland.de)

Bernhard Swoboda
(b.swoboda@uni-trier.de)

Hanna Schramm-Klein
(schramm-klein@marketing.uni-siegen.de)

Vorwort zur zweiten Auflage

Die zweite Auflage ist im Kern eine Überarbeitung und Aktualisierung der ersten Auflage aus dem Jahre 2006. Die Grundkonzeption des Buches wurde beibehalten; sie hat sich – so zahlreiche Rückkopplungen von Lesern – offenbar bewährt. Angepasst bzw. aktualisiert wurden die Fallstudien und zahlreichen Fallbeispiele, z.T. wurden sie auch durch neue ersetzt.

Die Autorenschaft bleibt unverändert. Lehrerfahrten von Hanna Schramm-Klein, Universität Siegen, Bernhard Swoboda, Universität Trier, und Joachim Zentes, Universität des Saarlandes, Saarbrücken, sowie neuere Forschungsergebnisse der Autoren sind in diese Auflage eingeflossen.

Unser Dank gilt allen Mitarbeitern, die zum Entstehen dieser zweiten Auflage wesentlich beigetragen haben, so aus Siegen Celina Steffen und Gerhard Wagner, aus Trier Karin Pennemann, aus Saarbrücken Stefan Kolb und Fabian Lehnert.

Wie in der ersten Auflage danken wir den Vertretern der Wirtschaftspraxis, so aus Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen, die mit Beispielen, Meinungen und Stellungnahmen vertreten sind und durch die Bereitstellung der erforderlichen Materialien die Möglichkeit zur Integration von umfassenden Fallstudien geliefert haben.

Nicht zuletzt gilt unser Dank Frau Carmen Richter (Siegen) sowie Frau Ute Frantz und Frau Gabriele Thös (Saarbrücken) für die äußerst sorgfältigen Schreibarbeiten. Herrn Fabian Lehnert und Herrn Stefan Kolb (Saarbrücken) danken wir für die engagierten redaktionellen Abschlussarbeiten.

Bewährt hat sich auch die durchgängige Verwendung der männlichen Form „Manager“ oder „Entscheidungsträger“, wohl wissend, dass ein Großteil unserer Leser Frauen sind und auch in der Unternehmenspraxis immer mehr Frauen in Führungspositionen tätig sind. Die männliche Form soll keineswegs eine Diskriminierung sein, sondern eine Kurzform für beide Geschlechter darstellen.

Über jeden inhaltlichen und redaktionellen Hinweis zu diesem Lehrbuch danken wir schon im Voraus. Am einfachsten erreichen Sie uns per E-Mail.

Saarbrücken, Trier und Siegen, im Dezember 2009

Joachim Zentes
(hima@mx.uni-saarland.de)

Bernhard Swoboda
(b.swoboda@uni-trier.de)

Hanna Schramm-Klein
(schramm-klein@marketing.uni-siegen.de)

Vorwort zur ersten Auflage

Mit Blick auf die Vielzahl vorliegender Lehrbücher in deutscher und englischer Sprache zum Themenbereich des Internationalen Marketing stellt sich die Frage, die möglicherweise auch potenzielle Rezensenten bewegen wird, ob es sich um ein weiteres oder ein anderes Lehrbuch handelt. Die Autoren hoffen, dass letzteres der Fall sein möge.

Die angestrebte Charakteristik des Buches soll sich in zwei als wesentlich erachteten Merkmalen manifestieren. So wird erstens versucht, konsequent zwischen Erstentscheidungen und Folgeentscheidungen zu differenzieren, d.h. eine dynamische Perspektive zu beachten, so hinsichtlich des Marktengagements, der Betätigungsformen und der Marktbearbeitung. Zweitens sollen die Interdependenzen dieser Entscheidungsfelder beleuchtet werden. Darüber hinaus werden die sektoralen Besonderheiten des Internationalen Marketing diskutiert. Unterschieden wird dabei zwischen Industriegüterherstellern, Konsumgüterherstellern, Groß- und Einzelhandelsunternehmen und (sonstigen) Dienstleistungsunternehmen wie Banken, Versicherungen, Softwareunternehmen usw.

Das Lehrbuch stellt eine Ergänzung des im selben Verlag erschienenen Lehrbuches „Internationales Wertschöpfungsmanagement“ (von Joachim Zentes, Bernhard Swoboda und Dirk Morschett) dar. Herausgegriffen wird der dort unter den Aspekten der Konfiguration, der Transaktionsformen und der Koordination diskutierte Wertschöpfungsprozess „Marketing“. Das Lehrbuch ergänzt auch das im selben Verlag erschienene Lehrbuch „Handelsmanagement“ (von Hans-Peter Liebmann und Joachim Zentes). Die dort unter wettbewerbsstrategischen Gesichtspunkten diskutierte Internationalisierung der Handelsunternehmen wird hier unter dem Aspekt der sektoralen Besonderheiten aufgegriffen und vertieft; die sektoral-übergreifenden Überlegungen stellen eine Erweiterung der dortigen Ausführungen dar.

Insofern resultiert das Lehrbuch auch aus der Forschungs- und insbesondere Lehrtätigkeit der Autoren an der Universität des Saarlandes bzw. an der Universität Trier. Der hier gewählte Ansatz ist jedoch nicht zugeschnitten auf eine standortspezifische Ausrichtung von Vertiefungsfächern, sondern erhebt einen universellen Anspruch.

Unser Dank gilt zunächst allen Mitarbeitern des Instituts für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) an der Universität des Saarlandes sowie der Professur für Marketing und Handel der Universität Trier, so Herrn Peter Domma, Dipl.-Kfm., Herrn Constantin Hilt, Dipl.-Kfm., Herrn Guido Hüffer, Dipl.-Kfm., Herrn Markus Lehnert, Dipl.-Kfm., Frau Sandra Pocsay, Dipl.-Kff., Herrn Lambert Scheer, M.A., (Saarbrücken) sowie Frau Judith Giersch, Dipl.-Kff., Herrn Frank Hälsig, Dipl.-Kfm., Herrn Martin Jäger, Dipl.-Kfm., und Frau Sandra Schwarz, Dipl.-Kff., (Trier), die an dem Entstehen dieses Buches aktiv mitgewirkt haben.

Unser Dank gilt zugleich den Unternehmen, die mit Beispielen, Meinungen und Stellungnahmen vertreten sind und die durch die Bereitstellung der erforderlichen Materialien die Möglichkeit zur Integration von umfassenden Fallstudien geliefert haben.

Nicht zuletzt gilt unser Dank Frau Heike Frensch und Frau Gabriele Thös (Saarbrücken) und Frau Ursula Fassbender (Trier) für die äußerst sorgfältigen Schreib- und

Layoutarbeiten. Frau Sandra Pocsay, Dipl.-Kff., und Frau Sabine Herwig, Dipl.-Kff., danken wir für die engagierten redaktionellen Abschlussarbeiten.

Da ein Großteil unserer Leser Frauen sind und auch in der Wirtschaftspraxis immer mehr Frauen tätig sind, wäre es nicht nur ein Gebot der Höflichkeit, stets auch von Managerinnen und Entscheidungsträgerinnen zu sprechen, was die Lesbarkeit des Textes unserer Meinung nach aber stark einschränken würde. Auch die Wortschöpfung „ManagerInnen“ gefällt uns weniger. Wenn im vorliegenden Buch also die männliche Form gewählt wird, so soll dies keineswegs eine Diskriminierung, sondern eine Kurzform für beide Geschlechter bedeuten.

Über jeden Hinweis zu diesem Lehrbuch sind wir schon im Voraus dankbar. Richten Sie diese bitte an das Institut für Handel & Internationales Marketing an der Universität des Saarlandes (hima@mx.uni-saarland.de) oder an die Professur für Marketing und Handel der Universität Trier (b.swoboda@uni-trier.de).

Saarbrücken und Trier, im Februar 2006

Joachim Zentes

Bernhard Swoboda

Hanna Schramm-Klein

Einführung und Überblick über das Buch

Ansatzpunkt des vorliegenden Lehrbuches sind die vielfältigen Interdependenzen des komplexen Entscheidungsfeldes des Internationalen Marketing. Damit sind nicht nur die Wechselbeziehungen gemeint, die sich aus der gleichzeitigen Bearbeitung mehrerer ausländischer Märkte – neben dem Heimatmarkt – ergeben, wie dies die Perspektive eines „Being International“ treffend zum Ausdruck bringt. Analysiert werden gleichermaßen die Wechselbeziehungen zwischen den kategorialen Entscheidungsfeldern des Internationalen Marketing, so des Marktengagements, der Betätigungsformen und der Marktbearbeitung. Zugleich wird herausgearbeitet, inwiefern die Basisoptionen des Internationalen Marketing nicht nur Auswirkungen auf die Marktbearbeitung haben, sondern mit bestimmten Betätigungsformen einhergehen und gleichermaßen die Wahl bestimmter Ländermärkte determinieren.

Eine zweite Dimension dieses Interdependenzgeflechtes bezieht sich auf Entscheidungssequenzen, d.h. auf dynamische Aspekte des Entscheidungsfeldes. So sind im Zuge des Internationalisierungsprozesses von Unternehmen Erstentscheidungen zu treffen, so hinsichtlich der zu praktizierenden Art der Marktbearbeitung, der Betätigungsform beim Eintritt in einen Markt und bezüglich der Frage des grundsätzlichen Engagements in einem ausländischen Markt. Diese Perspektive des „Going International“ wird um die Perspektive der Folgeentscheidungen ergänzt, die Anpassungen der getroffenen Erstentscheidungen im Zeitablauf oder gar einen Strategiewechsel zum Gegenstand haben kann. Dies gilt für die Frage der Marktbearbeitung, der Betätigungsform wie gleichermaßen bezüglich des grundsätzlichen Engagements, bspw. in Form einer Rückzugsentscheidung aus einem ausländischen Markt.

Ebenso wirken sektorale Kontextbedingungen auf die zu treffenden kategorialen Entscheidungen wie auch auf die Entscheidungssequenzen. Daher werden die sektoralen Besonderheiten konsequent in die Analyse einbezogen, so insbesondere anhand von Fallstudien.

Der vorliegende Ansatz strebt zugleich eine Verknüpfung der Outside-Inside-Perspektive und der Inside-Outside-Perspektive an: Neben die Betrachtung der Potenziale der Märkte (market-based view) tritt die Analyse der Ressourcen bzw. Kompetenzen (resource-based view). Der Ressourcenaspekt wird zugleich in einer anderen Facette in die Erörterung integriert. Es werden in die zu treffenden Entscheidungen stets etwaige limitierende Kapazitäten, so bzgl. finanzieller Ressourcen oder des Humankapitals, sowie Kostenaspekte integriert.

Die Erörterungen beschränken sich nicht auf strategische und operative marktorientierte Entscheidungen, sondern schließen auch die Implementierungs- und Führungsperspektive ein. So werden auch die Organisationsstruktur, -prozesse und -systeme sowie ausgewählte Aspekte der Unternehmenskultur im Kontext des Internationalen Marketing diskutiert.

Das Lehrbuch besteht aus insgesamt sechs Kapiteln. Nach der Darstellung der begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen sowie der Sichtweisen und Determinanten des Internationalen Marketing werden im Zweiten Kapitel die kategorialen Entscheidungs-

felder des Marktengagements, der Betätigungsform und der Marktbearbeitung aufgezeigt, sowohl bezüglich Erst- als auch bezüglich der Folgeentscheidungen. Die Diskussion dieser Entscheidungsfelder und ihrer vielfältigen Interdependenzen ist Gegenstand des Dritten, Vierten und Fünften Kapitels. Fragen der Implementierung und Aspekte der Führung des Internationalen Marketing bilden den Gegenstand des abschließenden Sechsten Kapitels.

Der Aufbau des vorliegenden Lehrbuches orientiert sich an wichtigen „Eckpunkten“, die auch den Lehrbüchern „Handelsmanagement“ (von Joachim Zentes, Bernhard Swoboda und Thomas Foscht, 3. Aufl.) und „Internationales Wertschöpfungsmanagement“ (von Joachim Zentes, Bernhard Swoboda und Dirk Morschett) in der Reihe „Vahlens Handbücher“ zu Grunde liegen. So werden Praxisbeispiele und Meinungen bzw. Stellungnahmen von Vertretern der Wirtschaftspraxis integriert, wie gleichermaßen kompakte Fallstudien aus den unterschiedlichen Wirtschaftssektoren. Zugleich wird versucht, den Stoff aus didaktischer Sicht so aufzubereiten, dass er sowohl für eine vertiefte Lektüre geeignet ist, als auch einem „eiligeren Leser“ gerecht wird.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur dritten Auflage	V
Vorwort zur zweiten Auflage	VI
Vorwort zur ersten Auflage	VII
Einführung und Überblick über das Buch	IX
Abkürzungsverzeichnis	XXVII

Erstes Kapitel: Grundlagen, theoretische Ansätze und Determinanten des Internationalen Marketing

A. Grundlagen	1
I. Bedeutung des Internationalen Marketing	1
II. Der Marketingbegriff als Basis des Internationalen Marketing	2
III. Internationales Marketing als spezifische Marketingdisziplin	5
B. Theoretische Grundlagen und Perspektiven des Internationalen Marketing	8
I. Theorien der Internationalisierung	8
II. Managementperspektiven im Internationalen Marketing	12
C. Determinanten des Internationalen Marketing	15
I. Einflussfaktoren und ihre Bedeutung	15
II. Exogene Einflussfaktoren	18
1. Überblick	18
2. Generelles Unternehmensumfeld	19
a) Elemente des Makroumfeldes	19
b) Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen	20
c) Ökonomisch-infrastrukturelle Rahmenbedingungen	23
d) Geografische Rahmenbedingungen	23
e) Soziodemografische, sozioökonomische und soziokulturelle Rahmenbedingungen	24
f) Technologische Rahmenbedingungen	27

3. Spezifisches Unternehmensumfeld	28
a) Elemente des Mikroumfeldes	28
b) Branchenstruktur und Wettbewerb	29
c) Absatzmärkte	30
d) Beschaffungsmärkte	32
III. Endogene Einflussfaktoren	34

Zweites Kapitel: Entscheidungsfelder des Internationalen Marketing

A. Gegenstand	39
I. Perspektiven und Ebenen von Strategien	39
II. Entscheidungsfelder im Überblick	41
B. Ziele des Internationalen Marketing	43
I. Internationales Zielsystem	43
II. Internationalisierungsziele	43
III. Marketingziele	48
C. Basisoptionen des Internationalen Marketing	49
I. Überblick	49
II. Globale Orientierung	51
1. Merkmale und Abgrenzungen	51
2. Gestaltungsprinzipien und Entwicklungspfade	55
III. Multinationale Orientierung	57
1. Merkmale und Abgrenzungen	57
2. Gestaltungsprinzipien und Entwicklungspfade	59
IV. Globale Orientierung	60
1. Merkmale und Abgrenzungen	60
2. Gestaltungsprinzipien und Entwicklungspfade	62
V. Stammland-Orientierung	62
1. Merkmale und Abgrenzungen	62
2. Gestaltungsprinzipien und Entwicklungspfade	63
D. Marktengagement, Betätigungsform und Marktbearbeitung als kategoriale Entscheidungsfelder	65
I. Überblick	65

II. Entscheidungen bezüglich des Marktengagements	65
1. Markteintritt und Marktaustritt als Grundsatzentscheidungen	65
2. Marktexpansion und Marktreduktion, Marktpenetration und Marktretraktion	66
III. Entscheidungen bezüglich der Betätigungsform	67
IV. Entscheidungen bezüglich der Marktbearbeitung	68
E. Dynamische Perspektive des Internationalen Marketing	69
I. Überblick	69
II. Arten von Erstentscheidungen	70
III. Arten von Folgeentscheidungen	71
F. Interdependenzen der Entscheidungsfelder	72
I. Überblick	72
II. Interdependenzen zwischen den Basisoptionen und den kategorialen Entscheidungsfeldern	73
III. Interdependenzen zwischen den kategorialen Entscheidungsfeldern	74
IV. Interdependenzen zwischen Ländermärkten	78

Drittes Kapitel: Optionen des Marktengagements

A. Gegenstand	81
I. Einführung und Überblick	81
II. Grundlegende Entscheidungsoptionen und -modelle des Marktengagements	82
B. Markteintritt und Marktaustritt als Grundsatzentscheidungen	88
I. Länderspezifische Entscheidungen	88
1. Grundlagen des Markteintritts	88
a) Produkt- und Länderfokus als klassische Basis	88
b) Auslandsprojekte als Basis	92
c) Messeauftritte als Basis	93
d) Follow-the-Customer-Strategie als Basis	94
2. Länderspezifische Timing-Entscheidungen	99
a) Grundlegende Optionen und Strategien	99
b) Determinanten sowie Vor- und Nachteile	101

3. Besonderheiten des Marktaustritts	104
II. Länderübergreifende Entscheidungen	113
1. Grundlagen der Marktexpansion	113
a) Ländervergleiche und Produkt-Markt-Aktivitäten als Basis	113
b) Brückenkopfländer und Rückkopplungen	116
2. Länderübergreifende Timing-Entscheidungen	118
a) Grundlegende Optionen und Strategien	118
b) Determinanten sowie Vor- und Nachteile	121
3. Länderübergreifende Marktreduktion und Re-Nationalisierung	126
C. Marktsegmentierung und Marktselektion	128
I. Überblick	128
II. Marktbewertung und -segmentierung als Entscheidungsbasis	129
1. Ansätze der integralen Marktsegmentierung und -selektion	129
2. Ansätze der internationalen Marktsegmentierung und -selektion	133
a) Deskriptive Ansätze zur Erklärung unsystematischer Entscheidungen.....	133
b) Normative Ansätze zur Erklärung systematischer, einstufiger Entscheidungen	135
c) Systematische, mehrstufige Ansätze als State-of-the-Art	139
III. Marktselektionskriterien und -verfahren	143
1. Portfolios als Bewertungs- und Selektionsbasis	143
a) Marktattraktivität-Marktbarrieren-Ansätze	143
b) Kriterien der Marktattraktivität	146
c) Kriterien der Marktbarrieren	149
d) Ansätze unter Betonung der Unternehmenssituation	153
2. Länderrisiken als spezifische Markteintrittsbarrieren	155
3. Verfahren und Beurteilungshilfen im Überblick	160
D. Inderdependenzen der Entscheidungsfelder	166
I. Grundlegende Interdependenzen	166
II. Stammland-Orientierung und Marktengagement	167
III. Globale Orientierung und Marktengagement	170
IV. Multinationale Orientierung und Marktengagement	173

V. Globale Orientierung und Marktengagement	175
E. Sektorale Besonderheiten	177
I. Industriegüterhersteller	177
1. Vorüberlegungen	177
2. Spezifika des Marktengagements der Industriegüterhersteller	179
3. Fallstudie: Internationales Marktengagement des mittel- ständischen Global Players HYDAC International GmbH	182
a) Kurzvorstellung des Unternehmens	182
b) Länderübergreifende Entwicklung	184
c) Marktexpansion und -selektion als facettenreicher Prozess	185
i. Multiple Basis für Markteintritt und -expansion	185
ii. Klassische und netzwerkartige Ländermarktselektion	186
d) Ausblick	187
II. Konsumgüterhersteller	188
1. Vorüberlegungen	188
2. Spezifika des Marktengagements der Konsumgüterhersteller	190
3. Fallstudie: Timing-Strategien im Zeitverlauf bei der internationalen Einführung der Apple iPhones	192
a) Kurzvorstellung des Unternehmens	192
b) Timing der Einführung der Apple iPhones	193
i. Einführung des original iPhone	193
ii. Einführung des iPhone 3G	194
iii. Einführung des iPhone 3GS	195
iv. Einführung des iPhone 4	196
v. Einführung des iPhone 4S	196
vi. Einführung des iPhone 5	197
c) Ausblick	198
III. Groß- und Einzelhandel	199
1. Vorüberlegungen	199
2. Spezifika des Marktengagements des Groß- und Einzelhandels	201
3. Fallstudie: Internationale Marktselektion bei METRO Cash & Carry	203
a) Kurzvorstellung der METRO Group	203

b) Länderübergreifendes Marktengagement	204
c) Ländermarktsegmentierung und -selektion	205
i. Überblick	205
ii. Länderübergreifende Marktselektion: Trichteransatz	205
iii. Länderspezifische Marktselektion: Stufen des Feasibility-Study-Prozesses	208
iv. Weitere länderspezifische Besonderheiten	210
d) Ausblick	210
IV. Dienstleistungsunternehmen	212
1. Vorüberlegungen	212
2. Spezifika des Marktengagements von Dienstleistungs- unternehmen	214
3. Fallstudie: Internationales Marktengagement der österreichi- schen Raiffeisen Bankengruppe in Mittel- und Osteuropa	216
a) Historische Entwicklung und Struktur der Raiffeisen Bankengruppe	216
b) Grundorientierung, Umsatzentwicklung und inter- nationale Präsenz	217
c) Marktengagement von Raiffeisen International in Mittel-/Osteuropa	219
i. Länderübergreifende Entscheidungen	219
ii. Länderspezifische Entscheidungen	220
d) Ausblick	222

Viertes Kapitel: Betätigungsformen auf ausländischen Märkten

A. Gegenstand	225
B. Spektrum der Betätigungsformen	225
I. Überblick	225
II. Betätigungsformen mit inländischem Wertschöpfungsschwerpunkt	229
1. Export als Grundform des Internationalen Marketing	229
a) Vorüberlegungen und Ausprägungen	229
b) Direkter und indirekter Export	230
2. Absatzmittler und Handelsmittler	234

3. Kompensationshandel	237
III. Kontraktuelle Betätigungsformen mit ausländischem Wertschöpfungsschwerpunkt	242
1. Lizenzierung	242
a) Vorüberlegungen	242
b) Lizenzarten	242
2. Franchising	247
a) Merkmale und Bedeutung	247
b) Internationalisierungsformen des Franchisings	248
3. Management-Contracting	253
IV. Direktinvestive Betätigungsformen mit ausländischem Wertschöpfungsschwerpunkt	256
1. Vorüberlegungen	256
2. Equity Joint Ventures	256
a) Varianten und Motive	256
b) Internationale Equity Joint Ventures	257
3. Tochtergesellschaften	261
a) Arten von Tochtergesellschaften	261
b) Neugründungen	263
c) Akquisitionen	264
i. Abgrenzungen	264
ii. Internationale Akquisitionen	265
d) Rollen von Tochtergesellschaften	272
C. Wahl der Betätigungsform	273
I. Determinanten der Wahl	273
1. Vorüberlegungen	273
2. Gastlandspezifische Faktoren.....	274
3. Unternehmensspezifische und heimatmarktspezifische Faktoren	276
4. Transaktionsspezifische Faktoren	279
II. Vorgehensweisen und Methoden der Wahl	281
1. Überblick	281
2. Institutionalisierte Verfahrensweisen	281

3. Heuristische und analytische Methoden	283
III. Ausgewählte empirische Befunde	285
1. Überblick	285
2. Synopse ausgewählter empirischer Studien	285
3. Ausgewählte Literatur-Reviews und Meta-Analysen.....	287
D. Dynamische Aspekte – Anpassung und Umgestaltung der Betätigungsform	291
I. Auslöser der Anpassung und der Umgestaltung	291
II. Ausgewählte theoretische Erkenntnisse und empirische Befunde.....	293
1. Überblick	293
2. Erkenntnisse der dynamischen Prozess- bzw. Entwicklungs- forschung	293
3. Erkenntnisse der marktorientierten und deterministischen (Wandel-)Forschung	300
4. Ein konzeptioneller Bezugsrahmen der Wahl und Veränderung der Betätigungsformen	302
5. Ausgewählte empirische Ergebnisse des Wandels der Betätigungsformen	302
E. Interdependenzen der Entscheidungsfelder	309
I. Basisoptionen und Betätigungsformen	309
1. Stammland-Orientierung und Betätigungsformen	309
2. Globale Orientierung und Betätigungsformen	311
3. Multinationale Orientierung und Betätigungsformen	312
4. Globale Orientierung und Betätigungsformen	313
II. Marktengagement und Betätigungsformen	314
F. Sektorale Besonderheiten	318
I. Industriegüterhersteller	318
1. Spezifika der Betätigungsformen der Industriegüterhersteller	318
2. Fallstudie: BOOT-Konzept der HOCHTIEF Airport GmbH	320
a) Unternehmensvorstellung	320
b) Tirana International Airport	323
c) Die Entwicklung des Tirana International Airport	325

II. Konsumgüterhersteller	325
1. Spezifika der Betätigungsformen der Konsumgüterhersteller	325
2. Fallstudie: Betätigungsformen und Vertriebspolitik der Hugo Boss AG	327
a) Kurzvorstellung des Unternehmens	327
b) Vertriebspolitik der Hugo Boss AG	328
c) Diversifikation durch Lizenzvergabe	330
d) Wahl der Betätigungsform	331
e) Ausblick	332
III. Groß- und Einzelhandel	332
1. Spezifika der Betätigungsformen des Groß- und Einzelhandels	332
a) Betätigungsformen stationärer Handelsunternehmen	332
b) Betätigungsformen nicht-stationärer Handelsunternehmen	334
2. Fallstudie: Transgourmet	336
a) Kurzvorstellung des Unternehmens	336
b) Internationale Präsenz und Entwicklung der Tochtergesellschaften	338
c) Zukünftige strategische Ausrichtung im Ausland	342
d) Fazit	343
IV. Dienstleistungsunternehmen	344
1. Spezifika der Betätigungsformen der Dienstleistungs- unternehmen	344
2. Fallstudie: Internationalisierung der Software AG	345
a) Profil und Geschäftsbereiche der Software AG	345
b) Internationalisierungs- und Wachstumsstrategie der Software AG	348
c) Perspektiven und Herausforderungen für die Zukunft	350

Fünftes Kapitel: Bearbeitung ausländischer Märkte

A. Standardisierung und Differenzierung des internationalen Marketing-Mix	353
I. Instrumente des internationalen Marketing-Mix	353
II. Grundsätze der Standardisierung und Differenzierung	354

B. Elemente des internationalen Marketing-Mix	359
I. Überblick	359
II. Internationale Markenpolitik	359
III. Internationale Produktpolitik	366
1. Überblick	366
2. Internationales Innovationsmanagement	367
3. Internationale Leistungsprogrammgestaltung	369
IV. Internationale Preis- und Konditionenpolitik	372
1. Überblick	372
2. Internationale Preispolitik	373
a) Entscheidungsbereiche der internationalen Preispolitik	373
b) Preisfindung auf internationalen Märkten	375
i. Internationale Preisstrategie	375
ii. Methoden der Preisfindung auf internationalen Märkten	378
iii. Währungsrisiko und internationale Preispolitik	379
3. Transferpreise	380
4. Internationale Konditionenpolitik	381
a) Überblick	381
b) Internationale Lieferbedingungen	381
c) Internationale Zahlungsbedingungen	382
d) Internationale Kreditpolitik	384
e) Internationale Rabattpolitik	385
V. Internationale Kommunikationspolitik	386
1. Überblick	386
2. Kommunikation und Kommunikationsprozess im internationalen Kontext	387
3. Internationale Corporate-Identity-Politik	387
4. Internationaler Kommunikationsmix	388
a) Überblick	388
b) Internationale Werbung	391
c) Persönliche Kommunikation	398
d) Internationale Public Relations	400

e) Internationale Verkaufsförderung	401
f) Internationale Messen, Ausstellungen und Events	402
g) Internationales Sponsoring und internationales Product Placement	404
VI. Internationale Distributionspolitik	406
1. Überblick	406
2. Absatzwege, Absatzmittler und Verkaufsorgane	408
3. Gestaltung der logistischen Systeme	411
VII. Optimierung des Gesamt-Marketing-Mix	415
C. Ausgestaltung des Marketing-Mix	416
I. Standardisierung und Differenzierung der Marketinginstrumente	416
II. Ausgestaltung des internationalen Marketing-Mix bei Stammland-Orientierung	418
1. Bedeutung der Stammland-Orientierung für den internationalen Marketing-Mix	418
2. Internationale Markenpolitik bei Stammland-Orientierung	421
3. Internationale Produktpolitik bei Stammland-Orientierung	422
4. Internationale Preis- und Konditionenpolitik bei Stammland-Orientierung	423
5. Internationale Kommunikationspolitik bei Stammland-Orientierung	425
6. Internationale Distributionspolitik bei Stammland-Orientierung	426
III. Ausgestaltung des internationalen Marketing-Mix bei globaler Orientierung	427
1. Bedeutung der globalen Orientierung für den internationalen Marketing-Mix	427
2. Internationale Markenpolitik bei globaler Orientierung	428
3. Internationale Produktpolitik bei globaler Orientierung	430
4. Internationale Preis- und Konditionenpolitik bei globaler Orientierung	431
5. Internationale Kommunikationspolitik bei globaler Orientierung	435
6. Internationale Distributionspolitik bei globaler Orientierung	436
IV. Ausgestaltung des internationalen Marketing-Mix bei multinationaler Orientierung	437

1. Bedeutung der multinationalen Orientierung für den internationalen Marketing-Mix	437
2. Internationale Markenpolitik bei multinationaler Orientierung	438
3. Internationale Produktpolitik bei multinationaler Orientierung	439
4. Internationale Preis- und Konditionenpolitik bei multinationaler Orientierung	441
5. Internationale Kommunikationspolitik bei multinationaler Orientierung	444
6. Internationale Distributionspolitik bei multinationaler Orientierung	447
V. Ausgestaltung des internationalen Marketing-Mix bei globaler Orientierung	448
1. Bedeutung der globalen Orientierung für den internationalen Marketing-Mix	448
2. Internationale Markenpolitik bei globaler Orientierung	449
3. Internationale Produktpolitik bei globaler Orientierung	452
4. Internationale Preis- und Konditionenpolitik bei globaler Orientierung	454
5. Internationale Kommunikationspolitik bei globaler Orientierung	455
6. Internationale Distributionspolitik bei globaler Orientierung	456
D. Dynamische Aspekte	457
I. Anpassung der Instrumentalgestaltung bei Beibehaltung der Basisoption	457
1. Auslöser von Anpassungen	457
2. Anpassungen der internationalen Produktpolitik	460
3. Anpassungen der internationalen Markenpolitik	462
4. Anpassungen der internationalen Preispolitik	465
5. Anpassungen der internationalen Kommunikationspolitik	467
6. Anpassungen der internationalen Distributionspolitik	469
II. Switch der Basisoption und Umgestaltung des Marketing-Mix	470
1. Basisoptions-Switch und Umgestaltungspfade	470
2. Umgestaltung der internationalen Produktpolitik	471
3. Umgestaltung der internationalen Markenpolitik	472
4. Umgestaltung der internationalen Preispolitik	473

5. Umgestaltung der internationalen Kommunikationspolitik	475
6. Umgestaltung der internationalen Distributionspolitik	476
E. Interdependenzen der Entscheidungsfelder	477
I. Marktengagement und Marktbearbeitung	477
II. Betätigungsformen und Marktbearbeitung	479
F. Sektorale Besonderheiten	480
I. Industriegüterhersteller	480
1. Vorüberlegungen	480
2. Spezifika der Marktbearbeitung der Industriegüterhersteller	480
3. Fallstudie: Globale Marktbearbeitungsstrategie von Airbus	483
a) Kurzvorstellung des Unternehmens	483
b) Wettbewerbsumfeld	484
c) Airbus-Families	485
d) Produktbegleitende Services	487
e) Preisentscheidungen	488
f) Globale Kommunikation und Distribution bei Airbus	489
g) Fazit	489
II. Konsumgüterhersteller	489
1. Vorüberlegungen	489
2. Handelsgerichtete Maßnahmen und Vertikalisierung der internationalen Konsumgüterhersteller	490
3. Fallstudie: Stammland-Orientierung als Ausgangspunkt der Marktbearbeitungsstrategie der Miele & Cie. KG	493
a) Das Unternehmen	493
b) Das Wettbewerbsumfeld	493
c) Die Internationalisierung der Miele & Cie. KG	494
d) Fazit	499
III. Groß- und Einzelhandel	499
1. Vorüberlegungen	499
2. Formen der internationalen Marktbearbeitung von Handels- unternehmen	499
3. Spezifika der Marktbearbeitung von Handelsunternehmen	502

4. Fallstudie: Internationale Marktbearbeitungsstrategie von Auchan	505
a) Geschichte, Entwicklung und Bedeutung des Unternehmens	505
b) Markenstruktur des Unternehmens	505
c) Auchans internationale Marktbearbeitung	506
d) USA und Russland	507
e) Fazit	509
IV. Dienstleistungsunternehmen	510
1. Vorüberlegungen	510
2. Spezifika der Marktbearbeitung von Dienstleistungsunternehmen	511
3. Fallstudie: Internationale Marktbearbeitung im Touristikbereich: Das Beispiel TUI	514
a) Kurzvorstellung der TUI AG als integrierter Touristikkonzern	514
b) Die Tourismusbranche im Wandel	516
c) Generelle Herausforderungen im internationalen Reisedienstleistungssektor	516
d) Die Personalpolitik der TUI AG	518
e) Perspektiven und Herausforderungen der internationalen Personalpolitik	520
f) Kommunikationspolitische Herausforderungen im internationalen Umfeld	521
g) Fazit	522

Sechstes Kapitel:

Implementierung, Koordination und Führung

A. Gegenstand	523
B. Organisationsstruktur	526
I. Überblick	526
II. Einbindung des Marketing in die Gesamtorganisation und strukturelle Organisation der international tätigen Unternehmen	526
III. Interne Gestaltung des Internationalen Marketing	532
1. Grundlegende Strukturen	532
2. Key-Account-Strukturen	536

IV. Zentralisierung versus Dezentralisierung	541
V. Sekundärorganisation und strukturelle Koordinationsmechanismen	543
C. Organisationsprozesse und -systeme	547
I. Überblick	547
II. Ziele, Strategien und Schnittstellen	549
III. Allgemeines Planungssystem	552
IV. Informations- und Kommunikationssysteme	557
V. Marketing-Controlling-System	562
1. Besonderheiten des internationalen Controlling	562
2. Strategisches und operatives Marketing-Controlling	567
3. Ausgewählte Kennzahlen	571
D. Unternehmenskultur und Human Resource Management	574
I. Überblick	574
II. Internationale Unternehmenskultur und Marktorientierung als Grundsatzherausforderungen	575
III. Führungskultur, Kulturtransfer und Bedeutung der Humanressourcen	580
1. Grundlagen, Methoden und Systeme des HRM	580
2. Ausgewählte Aspekte von Führungskultur und Kulturtransferstrategien	584
3. Ausgewählte personelle Koordinationsmechanismen	588
E. Zusammenhang zwischen Strategien und Integration	589
I. SGMG-Führungskonzept im Überblick	589
II. Strategischer Fit und Erfolg	591
Literaturverzeichnis	599
Stichwortverzeichnis	649

Abkürzungsverzeichnis

A	Österreich
ADA	Airport Development Agreement
ADABAS	Adaptive Database System
AG	Aktiengesellschaft
AGEFI	Agence Economique et Financière
AGMA	Alliance for Gray Market and Counterfeit Agreement
AIO	Activities-Interest-Opinion
AKP	Afrika-Karibik-Pazifik
ARIS	Architektur integrierter Informationssysteme
ASEAN	Association of South East Asian Nations
Attac	Association pour la taxation des transactions financières et pour l'action citoyenne
AU	Australien
B	Belgien
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
BD	Bangladesh
BERI	Business Environment Risk Intelligence
BfAi	Bundesstelle für Außenhandelsinformation
BG	Bulgarien
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BI	Business International
Bill.	Billionen
BIH	Bosnien und Herzegowina
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BIS	Bilfinger Industrietechnik Salzburg
BITKOM	Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien
BMG	Bertelsmann Music Group

BMW	Bayerische Motorenwerke
BMWI	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
BR	Brasilien
BRIC	Brasilien, Russland, Indien, China
BRS	Business Risk Service
BSH	Bosch und Siemens Hausgeräte
BSP	Bruttosozialprodukt
C&C	Cash & Carry
CD	Compact Disk
CD-ROM	Compact Disk Read-Only Memory
CDN	Kanada
CEE	Central and Eastern Europe
CEO	Chief Executive Officer
CFCE	Centre Francais du Commerce Extérieur
CH	Schweiz
CHF	Schweizer Franken
CIF	Cost, Insurance and Freight
CIS	Commonwealth of Independent States
CMI	Clerical Medical International
CN	China
CR	Kroatien
CRM	Customer-Relationship-Management
CRP	Continuous Replenishment System
CSSR	Tschechoslowakei
CXD	Charmant Exclusive Division
D	Deutschland
D&G	Dolce & Gabbana
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DK	Dänemark
DOS	Directly Operated Stores
DTC	Deloitte Tohmatsu Consulting
DVD	Digital Versatile Disc

EADS	European Aeronautic Defence and Space Company
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EIU	Economist Intelligence Unit
EJV	Equity Joint Venture
EMEA	Europe, Middle East, Africa
EnBW	Energie Baden-Württemberg
EPG	Ethno-, Poly-, Geozentrisch
EPRG	Ethno-, Poly-, Regio-, Geozentrisch
ERP	Enterprise Resource Planning
ESI	Economic Survey International
EU	Europäische Union
EUR	Euro
EVA	Economic Value Added
EXIM	Export-Import
F	Frankreich
F&E	Forschung und Entwicklung
FAW	First Automotive Works
FDI	Foreign Direct Investment
FEI	Financial Ethics Index
FI	Finnland
FORELEND	Forecast of Country Risk for International Lenders
GAINS	Gestalt-Approach-of-Internationalisation
GAM	Global Account Management
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GB	Großbritannien
GBP	Great British Pound
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GLOBE	Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GPA	Government Procurement Agreement
GDP	Gross Domestic Product

XXX

Abkürzungsverzeichnis

GPS

Global Positioning System

GR

Griechenland

GUS

Gemeinschaft Unabhängiger Staaten

H

Ungarn

H&M

Hennes & Mauritz

HGB

Handelsgesetzbuch

HK

Hongkong

HR

Kroatien

HRM

Human Resource Management

HYDAC

Hydraulic Accessory, Hydraulic Accumulator

I

Italien

I/R

Integration-Responsiveness

IAS

International Accounting Standards

IBM

International Business Machines Corporation

ICRG

International Country Risk-Guide

IDS

Integrierte Datenverarbeitungssysteme

ifo

Institut für Wirtschaftsforschung

IFRS

International Financial Reporting Standards

IHK

Industrie- und Handelskammer

INCOTERMS

International Commercial Terms

IND

Indien

IPTV

Internet Protocol Television

IRL

Irland

IT

Informationstechnologie

IuK

Information und Kommunikation

J

Japan

JV

Joint Venture

KAM

Key Account Management

KG

Kommanditgesellschaft

KKR

Kohlberg Kravis Roberts

KMU

Kleine und mittlere Unternehmen

KSM

Key Supplier Management

LLC

Limited Liability Company

LS	Länderauswahl
Ltd	Limited
LUX	Luxemburg
M&A	Mergers & Acquisitions
MAN	Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg
MBA	Master of Business Administration
MEX	Mexiko
MG	Muttergesellschaft
Mio.	Millionen
MMS	Multimedia Messaging Service
MNC	Multinational Corporation
MNU	Multinationale Unternehmen
MP3	MPEG-1 Audio Layer III
MPEG	Moving Picture Experts Group
Mrd.	Milliarden
MRO	Maintenance Repair Overhaul
MS-DOS	Microsoft Disc Operating System
MTU	Motoren- und Turbinen-Union
NAFTA	North American Free Trade Agreement
NL	Niederlande
NOR	Norwegen
NZ	Neuseeland
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OEM	Original Equipment Manufacturer
OLI	Ownership-Location-Internalization
ORI	Operation Risk Index
P	Portugal
P&G	Procter & Gamble
PK	Pakistan
PL	Polen
POR	Profit Opportunity Recommendation
PoS	Point of Sale

PR	Public Relations
PRI	Political Risk Index
PRL	Political Risk Letter
PRS	Political Risk Services
PS3	PlayStation 3
PSSI	Political Systems Stability Index
PwC	PricewaterhouseCoopers
QWI	Quality of Workforce Index
R&D	Research and Development
RCL	Chile
RO	Rumänien
ROI	Return on Investment
ROK	Südkorea
RUS	Russland
RWE	Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk
S	Schweden
SAP	Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung
SCM	Supply Chain Management
SCP	Structure, Conduct, Performance
SGE	Strategische Geschäftseinheiten
SGF	Strategische Geschäftsfelder
SGP	Singapur
SGMG	Stammland-orientiert, Global, Multinational, Lokal
SMS	Short Message Service
SOA	Service-Oriented Architecture
SP	Spanien
SRI	Stanford Research Institute
STRATOS	Strategic Orientation of Small and Medium Sized Enterprises
TecDAX	Deutscher Aktienindex für Technologiewerte
TG	Tochtergesellschaft
TR	Türkei

Tsd.	Tausend
UA	Ukraine
UdSSR	Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken
UK	United Kingdom
UMTS	Universal Mobile Telecommunications System
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
UNECE	United Nations Economic Commission for Europe
URL	Uniform Resource Locator
US-GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
USA	United States of America
USB	Universal Serial Bus
USD	US-Dollar
VALS	Values and Life Styles
VCR	Video Cassette Recording
VTR	Video Tape Recorder
VW	Volkswagen
WPRF	World Political Risk Forecast
WTO	World Trade Organization
www	World Wide Web
YUG	Serbien und Montenegro
ZF	Zahnradfabrik

Erstes Kapitel

Grundlagen, theoretische Ansätze und Determinanten des Internationalen Marketing

A. Grundlagen

I. Bedeutung des Internationalen Marketing

In Marketingwissenschaft und Marketingpraxis wird das Internationale Marketing immer bedeutender. Einen der wesentlichen Gründe für diesen Bedeutungszuwachs bildet die fortschreitende Zunahme der Internationalisierung auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten, eine Entwicklung, die meist unter dem Schlagwort der „**Globalisierung**“ diskutiert wird.¹ Internationalisierungsanforderungen ergeben sich auf Grund von Marktanforderungen bzw. Marktveränderungen („Outside-in-Perspektive“), so v.a. die mit der Globalisierung einhergehende Intensivierung des weltweiten Wettbewerbs. Darüber hinaus haben sich aber auch die Ressourcenausstattung bzw. -konstellation der Unternehmen („Inside-out-Perspektive“) verändert. Die oftmals fortgeschrittene Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit, neue Formen der Internationalisierung, wie sie z.B. Born Global Firms realisieren, und die zunehmende internationale Vernetzung führen zu erhöhten und neuen Anforderungen an die Marketingaktivitäten der Unternehmen (Chetty/Campbell-Hunt 2004). Hierzu tragen auch internationale Heterogenitäten, Risiken und die zunehmende Dynamik der Umfeldentwicklungen bei (Zentes/Schramm-Klein/Morschett 2004, S. 5).

Diese Veränderungen haben weit reichende Konsequenzen für die Marketingaktivitäten der Unternehmen. Sie führen dazu, dass neue Marketingansätze erforderlich sind, um den Anforderungen genügen zu können, die sich aus der fortschreitenden Internationalisierung für die Unternehmen ergeben. Dies gilt nicht nur bei einem internationalen Engagement der Unternehmen, sondern es ist auch bei ausschließlich nationalen, aber durch die Internationalisierung beeinflussten Aktivitäten der Unternehmen von Bedeutung.

Bezüglich des Begriffs bzw. der Disziplin des „**Internationalen Marketing**“ wird regelmäßig die Diskussion geführt, ob eine eigenständige Behandlung internationaler Fragestellungen sinnvoll bzw. berechtigt ist (Meffert/Bolz 1998). So besteht auf der einen Seite die Meinung, dass hinsichtlich des Internationalen Marketing keine eigenständigen Gestaltungsempfehlungen bzw. kein eigenständiges Methodenspektrum notwendig seien.² Gegenüber dem zunächst unspezifizierten allgemeinen Marketingbegriff weist das Internationale Marketing allerdings spezifische Besonderheiten auf. Deshalb wird auf der anderen Seite argumentiert, dass diese Spezifika internationaler Fragestel-

¹ Im Kontext von Marketingdiskussionen wird das Begriffsverständnis von „Globalisierung“ häufig auf die weltweite Angleichung der Absatzmärkte mit Blick auf die Anforderungen an die Produkte und Leistungen i.S. einer Homogenisierung der Märkte eingeengt (Levitt 1983a; Ohmae 1989).

² Vgl. hierzu z.B. bereits Albach 1981 oder die Diskussionen von Douglas 2001 und Czinkota 2000.

lungen im Marketing eine besondere Berücksichtigung erfordern und die Diskussion internationaler Fragestellungen gerade im Kontext des durch die Globalisierung geprägten Umfeldes zunehmend an Bedeutung gewinnt.¹ Die Forderungen bezüglich der besonderen Bedeutung gehen teilweise so weit, dass argumentiert wird, das Internationale Marketing sei eigentlich die den rein national ausgerichteten Ansätzen übergeordnete Disziplin. Bei dieser Position wird die Auffassung vertreten, dass im Internationalen Marketing im Grundsatz alle Einflussfaktoren diskutiert werden, während das „nationale Marketing“ den um viele Variablen vereinfachten Spezialfall darstelle (Schoppe 1998, S. 1).

Den dargestellten Extrempositionen kann jeweils nur teilweise gefolgt werden. Im Vordergrund der Ausführungen dieses Lehrbuchs steht die Anerkennung der Besonderheiten, die das Internationale Marketing gegenüber dem nationalen Marketing aufweist. Zwar bestehen bei vielen der im Rahmen des Internationalen Marketing diskutierten Fragestellungen keine prinzipiellen Abweichungen gegenüber einem rein nationalen Marketing, jedoch ist die internationale Tätigkeit nicht lediglich als „graduelle“ Veränderung gegenüber einem rein nationalen Engagement zu betrachten. Es treten spezifische und eigenständige Fragestellungen des Internationalen Marketing auf, die im nationalen Kontext nicht von Relevanz sind (z.B. Rückkopplungseffekte zwischen Ländermärkten, Integrations- und Koordinationsanforderungen u.Ä.) und einer besonderen Berücksichtigung bedürfen.²

Internationales Marketing kann somit nicht gleichgesetzt werden mit einem „**multiplen nationalen Marketing**“, sondern es existieren originäre Aufgabenbereiche und Fragestellungen (Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 607), die damit verbunden sind, dass Internationales Marketing nicht „Marketing auf Auslandsmärkten“ (Backhaus/Voeth 2010a, S. 41ff.) bedeutet. Internationale Marketingstrategien stellen also nicht lediglich eine Akkumulation isoliert festgelegter Einzelmarktstrategien dar, sondern sie sind als integrierte Marketingstrategien im multinationalen Kontext zu betrachten (Townsend u.a. 2004, S. 6; Zou/Cavusgil 2002).

II. Der Marketingbegriff als Basis des Internationalen Marketing

Zur Abgrenzung des Konzeptes des „Internationalen Marketing“ ist es zunächst notwendig, eine Begriffsabgrenzung des „**Marketing**“ in allgemeiner Hinsicht vorzunehmen. Dabei existieren unterschiedliche Definitionsrichtungen (Homburg 2012, S. 8f.; Berndt 2005, S. 1f.):

- **Aktivitätsorientierte Definitionen:** Marketing wird in dieser Definition als Bündel der marktgerichteten Aktivitäten der Unternehmen verstanden (z.B. die im Jahre 2007 aktualisierte Definition der American Marketing Association (Gundlach/Wilkie 2009, S. 259ff.)). Die Definitionsansätze beziehen sich v.a. auf die funktionalen Aufgabenbereiche des Marketing (z.B. „Absatz“, Raffée 1974, S. 106).
- **Beziehungsorientierte Definitionen:** Sie basieren auf den Überlegungen des Relationship Marketing.³ Als Hauptziele des Marketing werden dabei der Aufbau, die Erhaltung bzw. die Stärkung von Kundenbeziehungen angesehen. Diskutiert

¹ Vgl. hierzu auch das „International Marketing Manifesto“ von Czinkota/Ronkainen (2003) sowie die Diskussion der Forderung nach einer eigenständigen Disziplin des Internationalen Marketing; vgl. hierzu auch Deligonul 2003; Katsikeas 2003; Walters 2003; Cavusgil/Deligonul/Yaprak 2005; Criado/Criado 2007; Cayla/Arnould 2008.

² Vgl. hierzu z.B. Meffert/Burmann/Becker 2010, S. 29ff., sowie Backhaus/Voeth 2010a, S. 41ff.

³ Vgl. hierzu z.B. Berry 1983; 1995; Grönroos 1997.

wird diese Auffassung zumeist unter dem Schlagwort des Paradigmenwechsels „vom Transaktions- zum Beziehungsmarketing“ (Bruhn 2013b, S. 15f.).

- **Transaktionsorientierte Definitionen:** Bei diesen Definitionen liegt der Fokus auf den Austauschprozessen, die zwischen den Marktakteuren stattfinden. Sie knüpfen an den beziehungsorientierten Definitionen an, indem sie den Aufbau, den Ausbau bzw. die Erhaltung von Austauschprozessen als Hauptaufgaben des Marketing einstufen.¹ Jedoch sind langfristige Austauschbeziehungen nicht notwendigerweise Bestandteil der Definition (Berndt 2005, S. 1f.).
- **Führungsorientierte Definitionen:** Sie basieren auf der Ansicht, dass Marketing eine Führungsaufgabe des Unternehmens ist, bei der die Führung des Unternehmens „vom Markt her“ erfolgt. Im Vordergrund stehen die marktorientierte Führung bzw. das marktorientierte Entscheidungsverhalten im Unternehmen, also die Kunden- und Wettbewerbsorientierung.² Bei diesem Verständnis ist das Aktionsfeld des Marketing wesentlich weiter gefasst als bei den aktivitätsorientierten Definitionen. Das Marketing als Führungsaufgabe umfasst nicht nur die „eigentliche“ Absatzmarktbearbeitung, sondern alle Aktivitäten des Unternehmens und impliziert somit markt- bzw. kundenorientiertes Verhalten in allen Unternehmensbereichen.

Im Folgenden steht die führungsorientierte Perspektive des Marketing im Vordergrund.

Marketing „bedeutet [...] die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele verwirklicht werden“ (Meffert 2000, S. 8).

Der Marketingbegriff bezieht sich üblicherweise auf das Absatzmarketing der Unternehmen (Zentes/Swoboda 2001a). Häufig findet sich jedoch ein deutlich breiteres Begriffsverständnis,³ das dadurch gekennzeichnet ist, dass der Marketingbegriff auf andere **Wertschöpfungsfunktionen** übertragen wird. In diesem Sinne werden z.B. die lieferantengerichteten Aktivitäten als „Beschaffungsmarketing“, die Personalgewinnungsaktivitäten als „Personalmarketing“, die mitarbeiterbezogenen Aktivitäten als „internes Marketing“ oder die kapitalmarktgerichteten Aktivitäten als „Shareholder-Marketing“ bezeichnet (Homburg 2012, S. 10).⁴

Entwicklungsstufen des Marketingverständnisses

Die Auffassungen dessen, was unter Marketing verstanden wird, haben sich im Zeitablauf verändert. Zum einen wurde das Verständnis des Marketingbegriffs im Zeitablauf wesentlich breiter. Weiterhin hat sich das Grundverständnis des Marketing nicht nur hinsichtlich der darunter subsumierten Aufgabenbereiche, sondern auch in inhaltlich-

¹ Vgl. hierzu z.B. Berndt 2005; Kotler 2003.

² Vgl. hierzu z.B. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002.

³ Vgl. hierzu z.B. auch die Ansätze der transaktionsorientierten Definitionen des Marketing.

⁴ Homburg (2012, S. 10f.) kritisiert dies als „inflationäre Verwendung des Marketingbegriffs“ und kennzeichnet diese Ausdehnung des Marketingverständnisses als problematisch. Er fasst lediglich nachfragerfokussierte Aktivitäten unter den Begriff des Marketing, da er eine Übertragung des Marketingverständnisses auf die übrigen Zielgruppen des Unternehmens ablehnt. Dieser grundsätzlichen Ablehnung einer Ausdehnung des Marketingbegriffs wird im Folgenden nicht gefolgt. Wenngleich auch in dem vorliegenden Lehrbuch die inhaltliche Ausrichtung der Ausführungen auf die nachfragerfokussierten Aktivitäten der Unternehmen erfolgt, ist auch ein breiteres Begriffsverständnis denkbar, so insbesondere wenn eine breite Stakeholder-Orientierung eines Unternehmens zu Grunde gelegt wird.

konzeptioneller Hinsicht verändert (Bruhn 2012, S. 15ff.; Homburg 2012, S. 6ff.; Mefert/Burmann/Kirchgeorg 2012; Backhaus 2000).

Es lassen sich in einer groben Unterteilung mehrere grundsätzliche **Entwicklungsstufen** unterscheiden, die v.a. durch den Übergang von Verkäufer- zu Käufermärkten, eine verstärkte Absatzmarkt- bzw. Kundenorientierung und den Bedeutungsgewinn von Relationship-Marketing-Ansätzen gekennzeichnet sind. Nimmt man eine grobe Differenzierung nach Dekaden vor, so ist eine Unterteilung in die folgenden Phasen möglich (Bruhn 2012, S. 15ff.):

- **Phase der Produktionsorientierung (1950er Jahre):** Nach dem Zweiten Weltkrieg war die Situation durch das Vorliegen eines Verkäufermarktes gekennzeichnet. Es lag ein hoher Nachfrageüberhang vor und auf den Absatzmärkten waren keine Engpässe vorhanden. Die zentrale Aufgabe des Marketing bestand darin, die Nachfrage zu befriedigen, also die Produktion der nachgefragten Güter sicherzustellen.
- **Phase der Verkaufsorientierung (1960er Jahre):** Das zentrale Kennzeichen dieser Phase liegt in der Verlagerung des Engpasses von der Produktion zum Vertrieb. Die Märkte wandelten sich langsam vom Verkäufer- zum Käufermarkt, sodass zunehmend Konkurrenzbetrachtungen von Relevanz wurden.
- **Phase der Marktorientierung (1970er Jahre):** Die Transformation der Märkte von Verkäufer- zu Käufermärkten hatte sich in dieser Phase für viele Unternehmen bereits vollzogen. Die Märkte waren durch ein Überangebot an Ware und allgemeine Sättigungserscheinungen gekennzeichnet. Der Schwerpunkt des Marketing lag deshalb darin, durch eine differenzierte Marktbearbeitung die spezifischen Kundenbedürfnisse zu befriedigen.
- **Phase der Wettbewerbsorientierung (1980er Jahre):** Diese Phase war dadurch gekennzeichnet, dass eine Egalisierung der Marktbearbeitung zu beobachten war, indem zunehmend gleichgerichtete Marketingaktivitäten seitens der Unternehmen eingesetzt wurden, was in vielen Bereichen auch aktuell noch der Fall ist. Als wesentliche Aufgabe des Marketing gilt deshalb die Schaffung strategischer Wettbewerbsvorteile.
- **Phase der Umfeldorientierung (1990er Jahre):** In dieser Phase haben sich, u.a. bedingt durch fortschreitende Liberalisierung, Deregulierung und Globalisierung der Märkte, neue Konsumentenverhaltenserscheinungen oder gesellschaftliche und politisch-rechtliche Veränderungen, neue Herausforderungen an das Marketing entwickelt. Dies bedingt die zunehmende Fokussierung auf das Umfeld und dessen Veränderungen im Zeitablauf, die im Rahmen des Marketing zu berücksichtigen sind.
- **Phase der Beziehungsorientierung (2000er Jahre):** Diese Phase ist dadurch gekennzeichnet, dass der Aufbau stabiler Kundenbeziehungen als wesentliche Aufgabe des Marketing identifiziert wurde. In den meisten Branchen ist ein schneller Wandel der Wettbewerbssituation gegeben und eine zunehmende Verschärfung des Wettbewerbs zu beobachten. Weiterhin treten verstärkt vernetzte und multioptionale Erscheinungen im Umfeld auf. Systematisches Beziehungsmarketing bzw. Relationship Marketing wurde somit etabliert, indem Beziehungsführerschaft als wesentliches Marketingziel in den Vordergrund gerückt wurde.
- **Phase der Netzwerkorientierung (2010er Jahre):** Die aktuelle Situation ist dadurch gekennzeichnet, dass neue Dimensionen der Vernetzung durch die Entwicklungen in den Informations- und Kommunikationstechnologien entstehen. Eine nahezu grenzenlose Informationsverbreitung und neue Kommunikations-

möglichkeiten mit und zwischen den Nachfragern bedingen die neuen Herausforderungen an das Marketing. Die Nachfrager erlangen dadurch eine stärkere Machtposition gegenüber den Unternehmen. In diesem Zusammenhang wird häufig die Entstehung sozialer Netzwerke in den Vordergrund gestellt, die zu neuen Formen des Marketing wie z.B. dem **Social-Media-Marketing** führen.

Mit diesem Bedeutungswandel bzw. Perspektivenwechsel geht die Erweiterung des Marketingverständnisses einher. Das Aufgabenspektrum bzw. die Breite des Marketingverständnisses wurde im Zeitablauf zunehmend erweitert. Trotz der unterschiedlichen Schwerpunkte, die in den jeweiligen Definitionsansätzen des Marketing gesetzt werden, sind für das Marketing im Wesentlichen die folgenden **Merkmale** kennzeichnend (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002; Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 604f.):

- **Absatz- bzw. Kundenorientierung:** Am Anfang aller Überlegungen steht nicht das Produkt, sondern die Probleme, Wünsche und Bedürfnisse der aktuellen und potenziellen Kunden („Philosophieaspekt“).
- **Beobachtung des relevanten Unternehmensumfeldes:** Der jeweilige Unternehmenskontext ist relevant für das Marketing. Insbesondere die verhaltenswissenschaftliche Orientierung erfordert eine interdisziplinäre Ausrichtung des Marketing („Verhaltensaspekt“).
- **Systematische Marktsuche und Markterschließung:** Die planvolle Erforschung des Marktes wird als Voraussetzung für kundengerichtetes Verhalten des Unternehmens angesehen („Informationsaspekt“).
- **Differenzierte Marktbearbeitung:** Die Anwendung dieses Prinzips, bei dem der Gesamtmarkt in unterschiedliche Marktsegmente zerlegt wird, bedeutet, dass eine segmentspezifische Marktbearbeitung erfolgt („Segmentierungsaspekt“).
- **Festlegung marktorientierter Unternehmensziele und Marketingstrategien:** Es erfolgt der Entwurf eines längerfristigen, auf die Marktteilnehmer und das relevante Umfeld abgestimmten Verhaltensplans („Strategieaspekt“).
- **Planmäßige Gestaltung des Marktes:** Marketing ist durch den zieladäquaten und harmonischen, also aufeinander abgestimmten, Einsatz aller Instrumente des Marketing-Mix gekennzeichnet („Aktionsaspekt“).
- **Organisatorische Verankerung:** Das Marketingkonzept ist durch die organisatorische Verankerung innerhalb der Unternehmensorganisation gekennzeichnet („Integrationsaspekt“).

III. Internationales Marketing als spezifische Marketingdisziplin

*Als charakteristisch für das **Internationale Marketing** werden allgemein grenzüberschreitende Aktivitäten und länderspezifisches sowie länderübergreifendes Denken und Handeln angesehen (Zentes 1995, Sp. 1031).*

Legt man ein weites Begriffsverständnis zu Grunde, so existiert Internationales Marketing in der Wirtschaftspraxis bereits seit mehreren Jahrhunderten bzw. Jahrtausenden, so etwa in Form von Exportaktivitäten. Ebenso finden sich bereits frühzeitig direktinvestive Engagements z.B. in Form von Auslandsgesellschaften. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang z.B. die Aktivitäten der sog. Fernhandelshäuser (Trading Houses) oder der niederländischen und englischen Handelshäuser bzw. „Handelskompanien“, die ein weltweites Netz von Handelsverbindungen unterhielten (Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 11; Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 9ff.).

Der historische Überblick über die **Begriffsauffassungen** zum Internationalen Marketing zeigt, dass im Wesentlichen drei Entwicklungsstufen des Internationalen Marketing herauszuheben sind:

1. **Export als wesentliche Form der Internationalisierung:** Die erste Stufe ist dadurch gekennzeichnet, dass die wissenschaftliche Beschäftigung mit Fragen des Exports als wesentliche Form der Internationalisierung im Vordergrund stand. Hierbei handelt es sich um die traditionelle Perspektive der Betriebswirtschaftslehre des Außenhandels, die auf Hellauer (1910) zurückgeht. Andere Vertreter dieser Sichtweise sind Sonndorfer (1910), Oberparleiter (1913) oder Nicklisch (1926).
2. **Exportmarketing als Absatzpolitik im Ausland:** Der traditionelle Export ist dadurch gekennzeichnet, dass ein im Inland produzierender Hersteller an Importeure im Ausland liefert, ohne dass er selbst die eigentliche Vermarktung der Produkte im Ausland vornimmt. Das Exportmarketing hingegen beinhaltet die systematische und aktive Bearbeitung der Auslandsmärkte. Vertreter dieser Entwicklungsstufe des Internationalen Marketing waren u.a. Weinhold (1965) oder Meissner (1981).
3. **Internationales Marketing als Erschließung und Bearbeitung ausländischer Märkte:** Eine Erweiterung der Perspektive des Exportmarketing erfolgte in dieser dritten Stufe. Dabei wird unter Internationalem Marketing die Erschließung und Bearbeitung der Auslandsmärkte unter Einbeziehung kooperativer und integrativer Transaktionsformen verstanden. Diese Aktivitäten gehen somit über den Export hinaus und schließen die Verlagerung von Kapital und Managementleistungen ins Ausland ein. Frühe Vertreter dieser Sichtweise waren z.B. Berekoven (1978), Kulhavy (1981; 1993), Meffert/Althans (1982) sowie Meissner (1987) oder Tietz (1990).

Während die dritte Stufe noch vorwiegend die Diskussion prägt,¹ zeichnet sich aktuell eine vierte Stufe ab. In neueren Ansätzen wird unter Internationalem Marketing nicht nur das Marketing bei internationaler bzw. grenzüberschreitender Unternehmenstätigkeit verstanden, sondern es werden alle solchen Aktivitäten und Bereiche betrachtet, die international beeinflusst sind (Wrona/Schell 2005). Prinzipiell können damit alle Aktivitäten der Unternehmen im Kontext des Internationalen Marketing diskutiert werden.²

Ein Überblick über unterschiedliche **Definitionsansätze** des Internationalen Marketing ist in Abbildung 1.1 dargestellt. Dabei werden in den Definitionen unterschiedliche Schwerpunkte herausgestellt, indem zum einen v.a. die grenzüberschreitenden Aktivitäten als zentrales Merkmal betont werden,³ d.h., der nationale Zusammenhang um grenzüberschreitende Aspekte erweitert wird.⁴ Vor allem in neueren Definitionsansätzen werden darüber hinaus Koordinations- bzw. Rückkopplungsaspekte im internationalen Kontext als besonders relevant herausgestellt.⁵

¹ Vgl. z.B. die Überblicke über Definitionsansätze des Internationalen Marketing in Backhaus/Voeth 2010a, S. 11ff.; Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2010; Meffert/Burmann/Becker 2010, S. 33f.; Aulakh/Kotabe 1993.

² Diese breite Sichtweise diskutieren z.B. Zou/Cavusgil 2002 oder Ryans/Griffith/White 2003.

³ Vgl. hierzu z.B. Bradley 2005; Zentes 1995.

⁴ Vgl. hierzu z.B. Meffert/Burmann/Becker 2010; Wissmeier 1992.

⁵ Vgl. hierzu z.B. Backhaus/Voeth 2010a; Doole/Lowe 2008; Terpstra/Foley/Sarathy 2012.

Abbildung 1.1: Definitionen des Begriffs Internationales Marketing

Backhaus/Voeth 2010a, S. 41.	„Vor diesem Hintergrund definieren wir Internationales Marketing als das Management (Analyse, Planung und Kontrolle) marktbezogener Rückkopplungen auf Geschäftsfeldebene, und – sofern signifikante ertragsrelevante marktbezogene Rückkopplungen existieren oder entstehen – die gegenseitige Abstimmung der nationalen Marketingaktivitäten (grenzüberschreitende Probleme beim Eintritt und der anschließenden Bearbeitung), mit dem Ziel der Ertragsoptimierung über alle bearbeiteten Ländermärkte hinweg.“
Bradley 2005, S. 3.	“International marketing means identifying needs and wants of customers in different markets and cultures, providing products, services, technologies and ideas to give the firm a competitive marketing advantage, communicating information about these products and services and distribution and exchanging them internationally through one or a combination of foreign market entry modes.”
Doole/Lowe 2008, S. 7.	“International marketing, where the marketing activities of an organisation include activities, interests or operations in more than one country and where there is some kind of influence or control of marketing activities from outside the country in which the goods or services will actually be sold. Sometimes markets are typically perceived to be independent and a profit centre in their own right, in which case the term multinational or multidomestic marketing is often used.”
Meffert/Burmann/Becker 2010, S. 34.	„Internationales Marketing ist die bewusst markt- und kompetenzorientierte Führung des gesamten Unternehmen in mehr als einem Land zur Steigerung des Unternehmenserfolges über alle Ländermärkte hinweg.“
Mühlbacher/Dahring-er/Leih 2006, S. 38.	„International marketing is the application of marketing orientation and marketing techniques to international business.“
Terpstra/Sarathy/Russow 2006, S. 3.	“International marketing consists of identifying, understanding, and satisfying global customer needs better than the competition (both domestic and international). It also consists of coordinating marketing activities within the constraints of the global environment.”
Wissmeier 1992, S. 49.	„Internationales Marketing ist die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen internationalen Märkte bzw. den Weltmarkt ausgerichteten Unternehmensaktivitäten.“
Zentes 1995, Sp. 1031.	„Kennzeichnend für das Internationale Marketing [...] sind einerseits grenzüberschreitende Aktivitäten, andererseits länderspezifisches und länderübergreifendes Denken und Handeln.“

Basierend auf diesen unterschiedlichen Definitionsansätzen lassen sich als spezifische **Merkmale des Internationalen Marketing** somit zusammenfassen:

***Internationales Marketing** im hier verwendeten Begriffsverständnis setzt voraus, dass ein Engagement auf mindestens zwei Ländermärkten besteht. Es ist durch eine besonders hohe Komplexität gekennzeichnet. Diese ergibt sich aus der Vielfalt der Absatzalternativen, mit denen die Unternehmen konfrontiert sind, aus der Heterogenität der zu berücksichtigenden Absatzmarktkonstellationen und Umfeldeinflüsse (z.B. Kunden- und Wettbewerbssituation, geografische Distanz, Kultur u.Ä.) sowie aus dem Koordinationsbedarf, der nicht nur zwischen den unterschiedlichen Ländermärkten, sondern auch hinsichtlich der jeweils festzulegenden Entscheidungsfelder des Internationalen Marketing besteht.*

Mit dieser erhöhten Komplexität verbunden sind

- *ein erhöhter Informationsbedarf und ggf. Schwierigkeiten in der Informationsbeschaffung,*
- *höhere Risiken der (Auslands-)Marktbearbeitung sowie*
- *daraus resultierend die besondere Bedeutung der Entscheidungsvorbereitung im Internationalen Marketing und erhöhte Managementanforderungen.*

B. Theoretische Grundlagen und Perspektiven des Internationalen Marketing

I. Theorien der Internationalisierung

Die wichtigsten grundsätzlichen **Entscheidungsfelder** im Internationalen Marketing beziehen sich auf die folgenden Fragestellungen:

- Auswahl der für die internationale Tätigkeit geeigneten Objekte (Produkte bzw. Leistungsprogramme) („Was?“)
- Auswahl der relevanten Märkte, also Fragen des grundsätzlichen Marktengagements („Wo?“)
- Festlegung der Zeitpunkte, der Geschwindigkeit und der Reihenfolge des Marktengagements („Wann und wie schnell?“)
- Festlegung der Betätigungsform auf den Märkten („Wie institutionalisieren?“)
- Konkretisierung der Marktbearbeitung („Wie bearbeiten?“)
- Implementierung von Marketingstrategie und -programmen („Wie durchsetzen und umsetzen?“).

An diesen Fragestellungen knüpfen die theoretischen Ansätze des Internationalen Marketing an. Die spezifischen Theorieansätze werden deshalb in diesem Buch im Kontext der Diskussion der jeweiligen Entscheidungsfelder vorgestellt. Diese Entscheidungen sind jedoch in gewisser Hinsicht „nachgelagerter“ Art, denn sie setzen voraus, dass die grundsätzliche Entscheidung des Unternehmens getroffen wurde, überhaupt internationale Aktivitäten zu verfolgen. Deshalb ist eine wesentliche Frage die Frage nach dem „Warum“ der Internationalisierung.

Die spezifischen Entscheidungsfelder basieren also auf der grundsätzlichen Frage der Bestimmungsfaktoren internationaler Unternehmenstätigkeit. Die Theorien der Internationalisierung bilden deshalb den Ausgangspunkt für die Erklärung der Internationalisierungsformen und -prozesse. Diese Fragestellungen werden häufig im Kontext des Internationalen Managements diskutiert und beziehen sich im Wesentlichen auf Entscheidungen des internationalen Wertschöpfungsmanagements.¹ Diese Ansätze bzw. Theorien der Internationalisierung bilden die Grundlage des Internationalen Marketing.

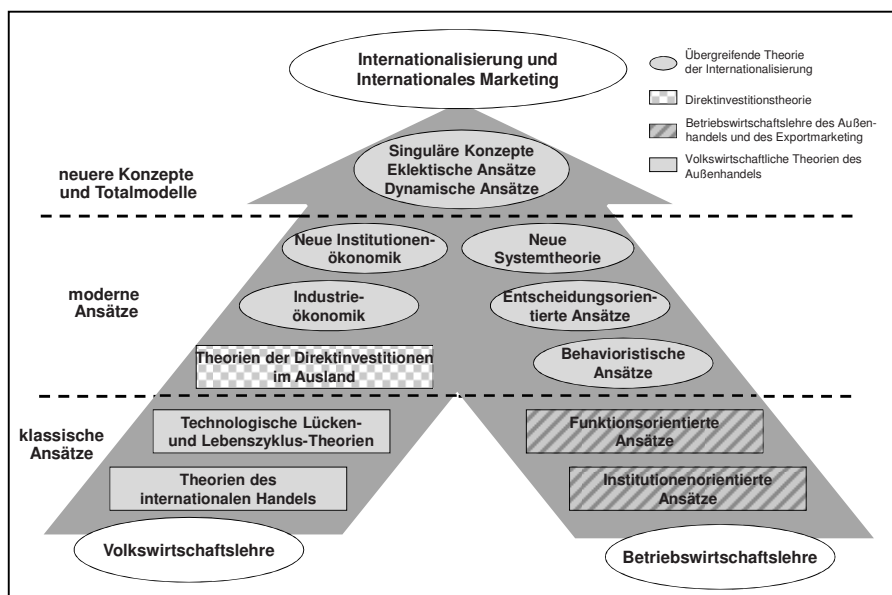
Die **Theorien der Internationalisierung** sollen Erklärungen dafür liefern, warum Internationalisierungsschritte vollzogen werden (Kausalität), in welcher Form die Internationalisierung realisiert wird (Modalität), wann und wie schnell die Internationalisierung erfolgt (Temporarität) und wohin Internationalisierungsschritte gerichtet werden (Lokalität) (Kutschker/Schmid 2011, S. 379). Es existiert eine Vielzahl von Ansätzen, die zwar vornehmlich aus dem Bereich der internationalen Managementforschung stammen, jedoch auf die Fragestellungen des Internationalen Marketing übertragen werden können. Die internationale Managementforschung ist dadurch geprägt, dass Partialansätze vorherrschen, die jeweils auf spezifische Aspekte fokussieren und auch nicht den Anspruch eines ganzheitlichen Erklärungsansatzes erheben. Bisher existiert keine ganzheitliche, geschlossene Theorie der Internationalisierung (Kutschker/Schmid 2011, S. 473ff.; Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 38).

Die theoretischen Grundlagen der unterschiedlichen Erklärungsansätze liegen sowohl im volkswirtschaftlichen als auch im betriebswirtschaftlichen Bereich (siehe Abbil-

¹ Vgl. hierzu ausführlich Zentes/Swoboda/Morschett 2004.

dung 1.2). Den historischen Ausgangspunkt bilden die Außenhandelstheorien. Dabei stehen gesamtwirtschaftliche Aspekte unter aggregierten Betrachtungen von Volkswirtschaften im Vordergrund. Die internationale Tätigkeit von Einzelunternehmen wird eher implizit betrachtet, indem grundsätzliche Erklärungen für Gründe und Richtungen des internationalen Handels herausgestellt werden. Einen weiteren Schwerpunkt bilden die Ansätze zur Erklärung von Direktinvestitionen, bei denen die Institutionalisierung von Auslandseinheiten im Vordergrund steht.¹ Übergeordnete Ansätze bzw. übergreifende Theorien bilden den dritten Schwerpunkt. Sie beziehen sich auf die generelle Begründung der Internationalisierung bzw. es wird versucht, Begründungen für unterschiedliche Formen der Internationalisierung oder Internationalisierungsprozesse zu geben, ohne dass bestimmte Formen des Marktengagements im Vordergrund stehen (Kutschker/Schmid 2011, S. 379ff.). Hinsichtlich der zeitlichen Entwicklung können diese Ansätze wiederum in klassische, moderne sowie neuere Konzepte eingeteilt werden. Diese Systematisierung ausgewählter Ansätze ist in Abbildung 1.2 dargestellt.²

Abbildung 1.2: Ausgewählte theoretische Ansätze zur Erklärung der Internationalisierung



Quelle: in Anlehnung an Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 39.

Die Konstrukte und Kernaussagen ausgewählter theoretischer Ansätze und Konzepte zur Erklärung der Internationalisierung sind in Abbildung 1.3 dargestellt.

¹ Vgl. hierzu Morschett/Swoboda/Schramm-Klein 2008 und Morschett/Schramm-Klein/Swoboda 2010.

² Zu unterschiedlichen Systematisierungsansätzen sowie der Darstellung, der Diskussion und der Kritik der jeweiligen Ansätze vgl. z.B. Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 38ff.; Kutschker/Schmid 2011, S. 379ff.; Swoboda 2002a, S. 33ff.; Welge/Holtbrügge 2010, S. 51ff.; Perlit 2004, S. 65ff.

Abbildung 1.3: Überblick über die wichtigsten Ansätze zur Erklärung der Internationalisierung

Klassische Ansätze	
Theorien des internationalen Handels (generell)	
Produktivitätsfaktoren; Marktwachstum; Managementeffektivität; Imitation von Wettbewerbern	Das Aufspüren von Wachstumsquellen im Ausland, das effektive Management (im Vergleich zu den dortigen Wettbewerbern) und der Zwang zum Gleichziehen mit internationalisierenden Wettbewerbern führen zu einer Erschließung von ausländischen Märkten.
Technologische Lücken- und Lebenszyklus-Theorien	
Technologievorteile; Komparative Kostenvorteile; Marktgröße	Technologische Vorsprünge bedingen die Aufnahme von Exporten und evolvieren Imitations- und Innovationsanstrengungen ausländischer Konkurrenten, was im Falle komparativer Kostenvorteile im Ausland zur Umkehrung der Außenhandelsströme und zu erneuten Innovationsanstrengungen führt (v.a. in Hochlohnländern).
Produktinnovationen; Kostenvorteile; Technologie	Neu entwickelte, wenig standardisierte Produkte werden in Heimatmärkten angeboten und in das Ausland – zunächst in Industrie- und danach auch in Entwicklungsländer – exportiert. Mit einer zunehmenden (Lebenszyklus-)Reife der Produkte erfolgen Produktionsverlagerungen ins Ausland – in Industrie- und Entwicklungsländer –, was schließlich zu Re-Importen ins Ursprungsland führt.
Institutionen- und funktionsorientierte Ansätze	
Institutionen im Ausland; Exportabwicklung	Hier finden sich erste problemorientierte und deskriptive Ansatzpunkte zur Lösung von betrieblichen Außenhandelsproblemen ohne eingehende Reflexion der Entscheidungsstrukturen.
Exportmarketing; Grundlagen des Internationalen Managements	Hier steht die Funktion des Exports im Vordergrund, wenngleich auf dieser Basis die Wurzeln des Internationalen Marketing als grenzüberschreitende Aktivität, andererseits als länderspezifisches und -übergreifendes Denken und Handeln gelegt sind.
Moderne Ansätze	
Theorien der Direktinvestitionen: Beispiele: Monopol-, Standort- und oligopolistische Parallelverhaltens-Theorie	
Vorteile bei Kapazitäten; Ressourcenbeschaffung; Finanzkraft, Technologie; Management	Kontrollmotive bilden die Grundlage für das direktinvestive Streben nach Marktherrschaft, nach Wettbewerbsvorteilen im Ausland und im Einzelnen nach Sicherheit für das eingesetzte Kapital oder nach der Ausschaltung des Wettbewerbs. Weil der Export zu teuer wird, folgen Direktinvestitionen, wobei die Standortwahl multipel zu fundieren ist.
Wettbewerbsvorteile; Wissen; Marktreaktionsverhalten	In einer oligopolistischen Marktsituation führt die Investition eines Unternehmens im Ausland zu Wettbewerbsvorteilen, die das oligopolistische Gleichgewicht im Inland stören und Parallelreaktionen bewirken. Werden Oligopole in Investitionszielländern durch Direktinvestitionen gestört, führt dies zu Cross Investments.
Verhaltenswissenschaftliche (behavioristische) Theorie	
Verhalten der Individuen (Unternehmensmanager); Lernfähigkeit; Idealtypische Phasenentwicklung der Transaktionsformen und der Länderauswahl	Die Internationalisierung erfolgt oftmals auf der Basis (im Ablauf charakteristischer) irrationaler, schwer berechenbarer Entscheidungen, die durch eine Orientierung an der Anspruchsniveaueerfüllung und nicht am Optimum gekennzeichnet sind und stark durch die Attitüden der Manager bedingt werden. Dieses Verhalten prägt den Internationalisierungsprozess (bei gering internationalisierten Unternehmungen), der sich in Phasen eines graduellen, kontinuierlich wachsenden Auslandsengagements vollzieht.
Industrieökonomik (und Wettbewerbstheorie)	
Marktstruktur-Marktverhalten-Marktergebnis-Paradigma	Unternehmen erlangen auf Grund spezifischer Ressourcen dauerhafte Wettbewerbsvorteile. In internationalen Märkten steigt das Gewinnpotenzial in Abhängigkeit von der Internationalisierung, wobei Unternehmen einer Branche, die bestimmten Gruppen zugehören, über spezifische (homogene) Charakteristika des Vorgehens und über Erfolgsfaktoren verfügen.

Neue Institutionenökonomik Beispiel: Transaktionskostenansatz	
Zu bestimmende Transaktionskosten (mit Faktoren wie Spezifität, Unsicherheit, Häufigkeit); Gestaltung von Transaktionsformen	Unternehmen organisieren Aktivitäten auf der Basis von in der Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Kontroll- und Anpassungsphase antizipierten Transaktionskosten und bewerten so Organisationsformen. Konzeptionell gilt, dass bei weithin unbekannten Marktbedingungen und unsicherem Marktpartnerverhalten hohe Transaktionskosten des Güteraustauschs anfallen und oft finanzielle Mittel notwendig sind, um eine eigene Organisation aufzubauen.
Opportunistic Verhalten in Kooperationen bzw. beim Outsourcing	Eine Beziehung, die sich durch Misstrauen auszeichnet, verursacht hohe „agency costs“. Das Agency-Problem besteht darin, das Verhalten des Agenten durch vertragliche und organisatorische Regelungen, Informationsbereitstellung, Kontrolle und Anreiz- und Sanktionsmechanismen i.S. derer, die über Eigentumsrechte verfügen, so zu steuern, dass er mit der Erfüllung seines eigenen Interesses auch die Interessen des Principals berücksichtigt.
Neuere Systemtheorie	
Sehr breite Basis, so interne und externe Kontextfaktoren; Strategie, Struktur, Kultur; evolutionäre Dynamik usw.	Interne und externe Kontextfaktoren (v.a. Umweltkomplexität und -dynamik) bestimmen Organisationsformen, wobei der Fit von Organisation mit diesen Kontingenzen Voraussetzung für Effizienz ist. Unternehmen streben nach einer in sich konsistenten (und damit effizienten) Umwelt-Strategie-Struktur-Kultur-Übereinstimmung. Der Wandel von international tätigen Unternehmen vollzieht sich eher radikal, um so lange wie möglich eine interne Konsistenz zu gewährleisten; er erfolgt aber auch evolutionär.
Neuere Konzepte und Totalmodelle	
EPRG-Konzept und Globalisierungskonzepte von Ohmae und Porter	
Länderphilosophie; Strukturierung der internationalen Aktivitäten (keine theoretische Basis)	Unternehmen folgen in internationalen Märkten idealtypischen Entwicklungspfaden, die in Abhängigkeit von der Einstellung des Managements abgrenzbar und durch typische Steuerungsmuster beschreibbar sind. Mit zunehmendem Internationalisierungsgrad von Unternehmen dominiert ein polyzentrisches Steuerungskonzept, und zwar so lange, wie der Expansionsstrategie des Unternehmens kein spürbarer Widerstand entgegentritt.
Ökonomische Theorien; Marktpotenzial; Standardisierung; Gefährdung des Marktzugangs	Um erfolgreich zu internationalisieren, müssen Unternehmen sich einen schnellen Marktzugang, eine starke Präsenz und eine Insiderposition in Ländern verschaffen, die über ein großes Marktpotenzial verfügen und bei denen der Marktzugang begrenzt ist.
Humanressourcen; Infrastruktur; Know-how; Nachfragepotenzial; Wettbewerbsintensität; Langfristige Unternehmenspolitik; Wettbewerbsfähigkeit unterstützender Branchen; Klima; Unternehmertum; Rolle des Staates; IT	Unternehmen müssen die Dimensionen des „Diamanten“ permanent entwickeln und in Übereinstimmung bringen, um internationale Wettbewerbsvorteile zu erzielen, die dann vorliegen, wenn im Stammland eine überdurchschnittliche Ausstattung mit Humanressourcen vorliegt, eine förderliche Infrastruktur vorherrscht, relevantes Know-how vorhanden ist, ein großes Nachfragepotenzial besteht, eine starke Rivalität unter den Anbietern existiert, eine langfristig ausgerichtete Unternehmenspolitik und international wettbewerbsfähige unterstützende Branchen vorhanden sind usw. Die internationale Koordination der Unternehmensteile wird durch den Einsatz von grenzüberschreitenden IT-Systemen erleichtert.
Implementierungsansätze	
Fähigkeiten des Managements; ideale Organisation	Für den Aufbau und das Management der transnationalen Unternehmung sind strategische Kompetenzen, organisatorische Merkmale und zu erfüllende Aufgaben des Managements zu gewährleisten.
Totalmodell von Dunning	
Industrieökonomik; Standorttheorie; Transaktionskostentheorie	Unternehmen nehmen Direktinvestitionen vor, wenn sie unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile besitzen („Ownership-specific advantages“), der ausländische Standort standortspezifische Vorteile bietet („Location-specific advantages“) und es für das Unternehmen vorteilhaft ist, seine Wettbewerbsvorteile durch eigene Produktion zu nutzen („Internalisation advantages“) – OLI-Vorteile.

Dynamische Ansätze – Uppsala-Modell, Helsinki-Modell und GAINS-Ansatz	
Behavioristische Ansätze; empirische Beobachtungen; Wissen; Commitment; Entscheidung	Die Internationalisierung ist ein inkrementaler, gradueller Entwicklungsprozess, in dessen Verlauf die Unternehmung schrittweise ihr Wissen und ihre Marktbindung in ausländischen Märkten steigert und sich dabei immer weiter vom Heimatmarkt entfernt.
Systemtheorie; Wachstumstheorie; Strategic decision-making; Behavioristische Theorie	Die Internationalisierung ist als Entscheidungs- und Lernprozess aufzufassen, in dessen Verlauf Unternehmen schrittweise ihre Aktivitäten erweitern und dabei auf Basis ihres Wissens vertraute Aktivitätsmuster präferieren, während sie neue Alternativen mit einem höheren Risiko, mit Skepsis und mit Rigidität betrachten.
Dynamischer Kontingenz- und Konfigurationsansatz; Strategic decision-making	Unternehmen bilden komplexe Entitäten, die bei der Internationalisierung in ihrer Gesamtheit betroffen sind und ihre Konstellation insgesamt verändern, sodass typische Entwicklungspfade und darin typische (effiziente) Gestalten identifizierbar sind; in der Realität ist nur eine überschaubare Anzahl von Konstellationen effektiv. Die internationale Unternehmensentwicklung vollzieht sich in einem diskontinuierlichen Prozess, in dem lange Phasen relativer Stabilität von kürzeren Phasen revolutionären Wandels abgelöst werden.

Quelle: in Anlehnung an Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 69ff.; Swoboda 2002a, S. 146ff.

II. Managementperspektiven im Internationalen Marketing

In der Management-Literatur wird häufig die Diskussion der grundlegenden Perspektiven des strategischen Managements geführt. Im Vordergrund stehen dabei die „Outside-Inside-Perspektive“ und die „Inside-Outside-Perspektive“ sowie deren Verknüpfung. Diese Sichtweisen lassen sich auf das Internationale Marketingmanagement übertragen.

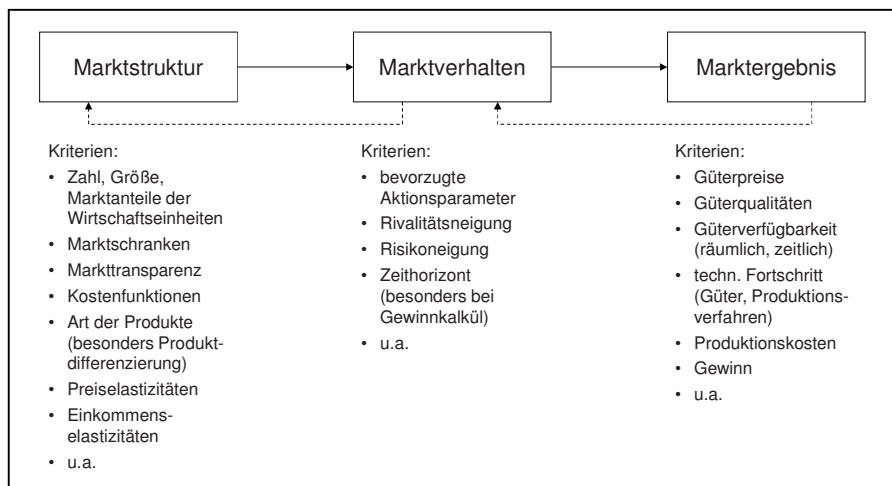
Outside-Inside-Perspektive

Bei der Outside-Inside-Perspektive, die auch als „marktorientierter Ansatz“ bzw. als „market-based view“ bezeichnet wird, besteht die Grundsatzannahme darin, dass die Einzigartigkeit bzw. der Erfolg von Unternehmen durch ihre Stellung auf dem Absatzmarkt bestimmt wird. Um erfolgreich zu sein, ist es deshalb notwendig, Wettbewerbsvorteile – aus Sicht der Kunden – gegenüber den Konkurrenten zu generieren.

Das zentrale Denkmodell dieser Perspektive ist das „**Structure-Conduct-Performance-Paradigma**“ der Industrieökonomik (Industrial-Organization-Forschung), das auf Bain (1959) zurückgeht. Dabei wird ein Zusammenhang zwischen den Markt- und Wettbewerbsbedingungen („structure“), dem Verhalten der Wettbewerber („conduct“) und den Ergebnissen des Wettbewerbs („performance“) beschrieben (siehe Abbildung 1.4). Die Grundaussage dieses Paradigmas ist, dass die Marktstruktur das Verhalten der Wettbewerber determiniert und dieses Wettbewerberverhalten wiederum die Marktergebnisse bestimmt. Wenngleich auch Rückkopplungen zwischen diesen Größen auftreten, ist das Verständnis der Marktstruktur eine wesentliche Voraussetzung für den Unternehmenserfolg (Hungenberg 1999, S. 15; Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 27; Zentes/Schramm-Klein 2005).

Dieser marktorientierte Ansatz wurde insbesondere von Porter (1980) geprägt, u.a. indem er Instrumentarien zur Analyse der Wettbewerbs- und Branchenstruktur entwickelt hat. Den Ausgangspunkt der strategischen Überlegungen im Rahmen des marktorientierten Ansatzes bilden somit exogene Determinanten. Wettbewerbsvorteile basieren dieser Sichtweise folgend auf der Abstimmung der Wettbewerbsstrategie an die Umfeldbedingungen.

Abbildung 1.4: Marktstruktur-Marktverhalten-Marktergebnis-Paradigma (SCP-Paradigma)



Quelle: in Anlehnung an Bartling 1980, S. 21.

Inside-Outside-Perspektive

Bei dem Ansatz der Inside-Outside-Perspektive („ressourcenbasierter Ansatz“, „resource-based view“) werden die Ressourcen bzw. Kompetenzen des Unternehmens als Ausgangspunkt zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen angesehen. Es wird damit eine der Sichtweise der Industrieökonomik entgegengesetzte Perspektive der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen eingenommen. Den Ausgangspunkt des Aufbaus von Wettbewerbsvorteilen bilden nicht die Anforderungen des Unternehmensumfeldes, sondern die internen Ressourcen der Unternehmen. Die unternehmerischen Erfolgspotenziale werden in dieser Sichtweise durch den Einfluss der Ressourcen auf den Markteintritt, die Branchenstruktur und auf die strategische Mobilität sowie durch die Rolle der internen Ressourcen als Einflussgröße auf die Rentabilität und als Schutzmechanismus von Wettbewerbsvorteilen erklärt (Zentes/Schramm-Klein 2005, S. 283ff.).¹

Der ressourcenorientierte Ansatz kann auf Selznick (1957) und Penrose (1959) zurückgeführt werden und wurde in der jüngeren Vergangenheit von einer Vielzahl von Autoren aufgegriffen.² Die in der industrieökonomischen Sichtweise gültige Structure-Conduct-Performance-Hypothese wird in der Inside-Outside-Perspektive durch die „**Resources-Conduct-Performance-Hypothese**“ abgelöst. Im ressourcenbasierten Ansatz stehen die schwer imitierbaren immateriellen Ressourcen der Unternehmen im

¹ Vom ressourcenorientierten Ansatz abzugrenzen ist die Ressourcenabhängigkeits-Perspektive (Resource-Dependence-Theorie), die auf Forschungsarbeiten von Pfeffer (1972), Pfeffer/Nowak (1976), Aldrich (1976) sowie Pfeffer/Salancik (1978) zurückgeht. Den Ausgangspunkt dieses Umfeldinteraktionsansatzes bildet die Annahme, dass Organisationen keine autonomen Einheiten darstellen, sondern zur Sicherung ihrer Überlebensfähigkeit knappe Ressourcen (z.B. Kapital, Know-how, Produktionsgüter usw.) benötigen. Zentral ist in diesem Ansatz die Fähigkeit von Unternehmen, ihre Versorgung mit externen Ressourcen zu sichern, so das „Management von Abhängigkeiten“, also die Sicherung des Zugangs zu externen Ressourcen, von denen die Unternehmen abhängig sind. Zu einem Überblick vgl. Bartsch 2005, S. 69ff.

² Vgl. zu einem Überblick z.B. Welge/Al-Laham 2012, S. 376ff.; Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 30ff.

Vordergrund. Sie können personenunabhängig (z.B. Marken, Patente, Copyrights, Verträge, Reputation, Routinen u.Ä.) oder personengebunden (Fähigkeiten der Mitarbeiter bzw. des Managements) sein (Welge/Al-Laham 2012, S. 376f.). Diese Denkweise hat grundsätzlich dazu geführt, dass das Produkt-Markt-Denken relativiert worden ist, indem die den Produkten vorgelagerten Größen (Kernkompetenzen bzw. Ressourcen) betrachtet werden (Wolf 2012). In den Mittelpunkt des ressourcenorientierten Ansatzes ist das Konzept der **Kernkompetenzen** gerückt (Prahalad/Hamel 1990; Hamel/Prahalad 2000). Kernkompetenzen sind spezifische Kombinationen von Unternehmensressourcen. Es handelt sich dabei um Kombinationen aus Fähigkeiten, Routinen und immateriellen Aktiva, die einen signifikanten Beitrag zum Kundennutzen stiften, durch ihre Einzigartigkeit zur Differenzierung von der Konkurrenz beitragen und ausbaufähig sind, also auf neue Produkte oder Problemlösungen übertragbar sind (Hamel/Prahalad 1997, S. 309). Zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen gilt es für die Unternehmen, sich auf ihre Kernfähigkeiten bzw. -kompetenzen zu konzentrieren und die Erstellung von Leistungen, die das jeweilige Unternehmen nur gleich oder sogar schlechter als der Wettbewerb beherrscht, anderen zu überlassen (Macharzina/Wolf 2012, S. 275ff.).

Integration der Perspektiven

Die Outside-Inside- und die Inside-Outside-Perspektive sind einander in Abbildung 1.5 gegenübergestellt. Auf den ersten Blick scheint der Ansatz des Marketing mit der marktorientierten Perspektive zu korrespondieren, doch die Diskussion der beiden Sichtweisen verdeutlicht, dass eine einseitige Ausrichtung entweder auf die isolierte Betrachtung der externen Determinanten oder auf die Ressourcen der Unternehmen unzulänglich ist. In den dargestellten Konzepten wird dies auch nicht derart „puristisch“ gesehen, sondern es wird zunehmend erkannt, dass es nicht ausreicht, attraktive Produkt-/Marktpositionen zum Inhalt einer Strategie zu erheben, wenn unternehmensinterne und kontextspezifische Aktionsparameter außer Acht gelassen werden, die derartige Zielpositionen erst ermöglichen. Umgekehrt bestimmt in letzter Konsequenz der Markt das ökonomische Ergebnis einer durch einzigartige Ressourcenkombinationen hervorbrachten Innovation. Daher ist die ressourcenorientierte Denkrichtung als komplementäre Ergänzung der industrieökonomischen Ansätze anzusehen (z.B. Grunert/Hildebrandt 2004, S. 461). So wird z.B. in dem Ansatz von Porter, in dem, wie dargestellt, auf industrieökonomische Konzepte zurückgegriffen wird, das Konzept der Wettbewerbsvorteile, die auch in internen Ressourcen begründet sind, integriert (Porter 2000).

Abbildung 1.5: Vergleich markt- und ressourcenorientierter Ansatz

	Marktorientierter Ansatz	Kernkompetenzbezogener ressourcenorientierter Ansatz
Denkfigur	Unternehmung als Portfolio von Geschäften	Unternehmung als Reservoir von Fähigkeiten und Ressourcen
Allgemeine Zielsetzung	Wachstum durch Cash-Flow-Balance im Laufe des SGF-Lebenszyklus	nachhaltiges Wachstum durch Entwicklung, Nutzung und Transfer der Kernkompetenzen
Träger des Wettbewerbs	Geschäftseinheit gegen Geschäftseinheit	Unternehmung gegen Unternehmung
Konkurrenzgrundlage	produktbezogene Kosten- oder Differenzierungsvorteile	Ausnutzung von unternehmensweiten Kompetenzen
Charakter des strategischen Vorteils	• zeitlich befristet, erodierbar • geschäftsspezifisch • wahrnehmbar	• dauerhaft, schwer angreifbar • transferierbar in andere Geschäfte • verborgen („tacit knowledge“)

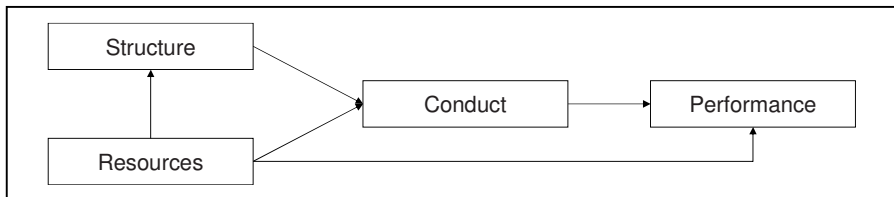
Strategiefokus	tendenziell defensiv: Ausbau und Verteidigung bestehender Geschäfte; Anpassung der Strategie an die Wettbewerbskräfte	tendenziell offensiv: durch Kompetenztransfer Weiterent- wicklung alter und Aufbau neuer Märkte; Beeinflussung der Wettbe- werbskräfte
Planungshorizont	eher kurz- und mittelfristig	betont langfristig
Rolle der Geschäftseinheiten	Quasiunternehmung, „Owner“ von Personen und Ressourcen (Profit Center)	Speicher von Ressourcen und Fähig- keiten (Center of Competence)
Aufgabe des Top- Managements	Zuweisung von finanziellen Ressour- cen an die strategischen Geschäfts- einheiten	Integration von Ressourcen und Fä- higkeiten auf Basis eines inhaltlichen Gesamtkonzeptes

Quelle: Krüger/Homp 1997, S. 63.

Den Überlegungen zum Internationalen Marketing liegt in diesem Buch diese „kombinative“ Betrachtungsweise zu Grunde. Dabei wird eine Synthetisierung der Outside-Inside- und der Inside-Outside-Perspektive vorgenommen. Vernachlässigt man die Wechselbeziehungen, die zwischen den Hauptkategorien Struktur, Ressourcen, Verhalten und Ergebnis auftreten, so kann die Kombination der beiden Perspektiven anhand von Abbildung 1.6 verdeutlicht werden (Zentes/Schramm-Klein 2005; Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 32ff.).¹

Verknüpft man die beiden Perspektiven, so wird deutlich, dass als Determinanten des Internationalen Marketing sowohl die Umfeldbedingungen von Relevanz sind als auch die unternehmensinternen Rahmenbedingungen bzw. Ressourcen.

Abbildung 1.6: Kombination der Inside-Outside- und der Outside-Inside-Perspektive



Quelle: in Anlehnung an Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 33.

C. Determinanten des Internationalen Marketing

I. Einflussfaktoren und ihre Bedeutung

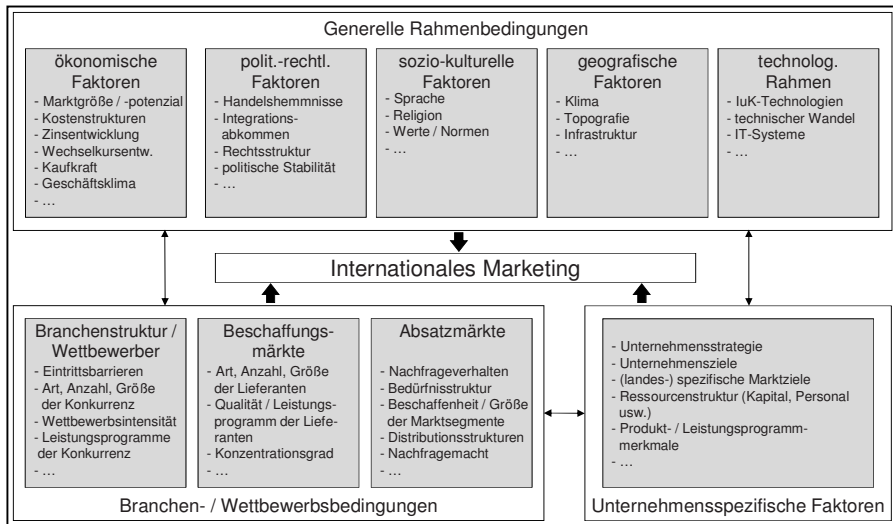
Der „kombinativen“ Sichtweise der markt- und ressourcenorientierten Ansätze folgend, lassen sich die Determinanten des Internationalen Marketing in unternehmensexterne und in unternehmensinterne Faktoren unterteilen. Die exogenen Faktoren können wiederum in generelle Umfeldfaktoren, die von allgemeiner Bedeutung für das Internationale Marketing sind, sowie in spezielle Umfelddeterminanten systematisiert werden, die von spezifischer Relevanz für die jeweiligen Unternehmen sind. Neben diesen exogenen Faktoren sind die endogenen, unternehmensspezifischen Determinanten von

¹ Zur Integration von Outside-Inside- und Inside-Outside-Perspektive sowie zum Verhältnis von Industrial-Organization-Forschung und ressourcenorientierten Ansätzen vgl. Krüger/Homp 1997; Rasche 1994; Thiele 1997.

Bedeutung für das Internationale Marketing. Hierbei handelt es sich um die materiellen und immateriellen Ressourcen der Unternehmen.

Die Einflussfaktoren, mit denen die Unternehmen im Kontext ihrer Unternehmenstätigkeit konfrontiert sind, lassen sich somit in das generelle Umfeld, das Branchen- und Wettbewerbsumfeld sowie die unternehmensspezifischen Bedingungen systematisieren (siehe Abbildung 1.7).

Abbildung 1.7: Rahmenbedingungen des Internationalen Marketing



Quelle: in Anlehnung an Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2010, S. 20.

Diese Betrachtung von Einflussfaktoren auf das Internationale Marketing differenziert jedoch noch nicht die Relevanz der jeweiligen Entscheidungsfelder für die Entscheidungen der Unternehmen. Zu beachten ist nämlich, dass diese sich nach dem Verbindlichkeitsgrad unterscheiden, mit dem sich die Unternehmen nach diesen Einflussfaktoren im Rahmen ihrer internationalen Marketingstrategie richten müssen. Folgt man der Institutionentheorie, dann sind Organisationen soziale Akteure, die in ihr Umfeld eingebettet sind. Dieser institutionelle Kontext besteht aus politischen, kognitiven und soziologischen Elementen wie Gesetzen, Regeln, Normen, kulturellen Überzeugungen u.Ä., denen die Unternehmen folgen, um Legitimität zu erlangen (DiMaggio/Powell 1983) – sowohl auf den Heimat- als auch auf den Gastlandsmärkten. Aus diesem Grund beeinflusst er die internationale Marketingstrategie und den Internationalisierungserfolg der Unternehmen (Huang/Sternquist 2007; Brouthers 2013; Holtbrügge/Baron 2011) und nimmt einen wesentlichen Einfluss auf die strategischen und operativen Entscheidungen im Internationalen Marketing – sowohl aus der Makroperspektive des Unternehmensumfelds als auch aus der Mikroperspektive des Unternehmens selbst.

Nach Scott (2008) kann diese institutionelle Umwelt in drei wesentliche Pfeiler systematisiert werden, die ein Kontinuum zwischen bewusst und unbewusst sowie gesetzlich verankert und alltäglich selbstverständlich bilden (Hoffmann 1997, S. 36). Als Säulen werden in der Institutionentheorie regulative, normative und kognitive Strukturen unterschieden (Scott 2008; Lederle 2008, S. 70ff.; siehe Abbildung 1.8):

Regulative Strukturen begrenzen die Handlungsmöglichkeiten international tätiger Unternehmen durch das Setzen, die Überwachung und die Sanktionierung von Regeln. Um Sanktionen zu vermeiden, handeln die Unternehmen in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorgaben.

Normative Strukturen beziehen sich auf sozial bewertende und verpflichtende Dimensionen. In diesem Kontext sind v.a. die Werte, Standards und Normen für das Verhalten der international tätigen Unternehmen von Bedeutung. Im Vordergrund steht die soziale Verpflichtung, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen – mit dem Ziel, gesellschaftliche Akzeptanz zu erreichen, indem den gesellschaftlich akzeptierten Werten und Normen und den damit verbundenen Erwartungen an die Unternehmen entsprochen wird.

Kognitive Strukturen beziehen sich auf die Wahrnehmungsdimension in den Unternehmen, indem aus der Interpretation der institutionellen Gegebenheiten und Bedingungen in den Unternehmen durch Interpretation und Definition der Situation organisationale Formen und Praktiken abgeleitet werden. Die kognitive Säule bildet damit die Basis für die regulative und die normative Säule (Lederle 2008, S. 72). „Cognitive elements are the rules that specify what types of actors are allowed to exist, what structural features they exhibit, what procedures they can follow, and what meanings are associated with these actions“ (Ruef/Scott 1998, S. 879).

Die kognitive Dimension ist zudem stark damit verbunden, dass Unternehmen durch organisatorische Gewohnheiten und eine gewisse Trägheit gekennzeichnet sind. Aus diesem Grund spielen auch das Verhalten und die strategischen und operativen Entscheidungen der Vergangenheit eine besondere Rolle. „Firms would rather not change. [...] Past approaches become institutionalized in procedures and management controls“ (Porter 1990, S. 580).

Abbildung 1.8: Die drei Säulen von Institutionen

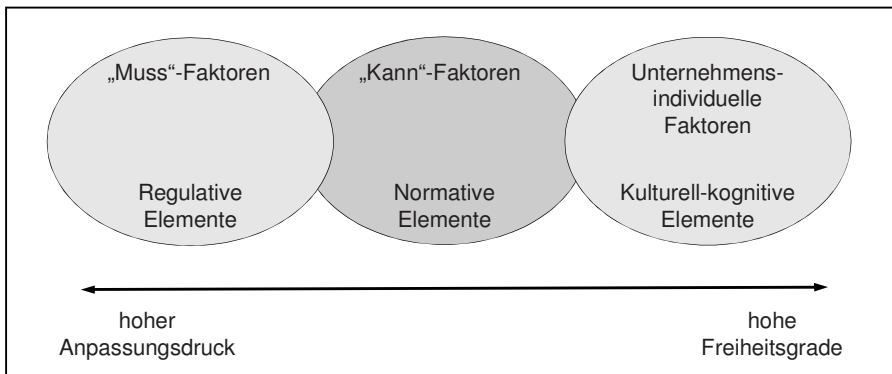
	Regulative	Normative	Cultural-Cognitive
Basis of compliance	Expedience	Social obligation	Taken-for-grantedness, Shared understanding
Basis of order	Regulative rules	Binding expectations	Constitutive schema
Mechanisms	Coercive	Normative	Mimetic
Logic	Instrumentality	Appropriateness	Orthodoxy
Indicators	Rules, laws, sanctions	Certification, accreditation	Common beliefs, shared logics of action, isomorphism
Affect	Fear guilt/innocence	Shame/honor	Certainty/confusion
Basis of legitimacy	Legally sanctioned	Morally governed	Comprehensible, recognizable, culturally supported

Quelle: Scott 2008, S. 51.

Die in Abbildung 1.8 nach ihren wesentlichen Merkmalen charakterisierten Säulen machen deutlich, dass die Intensität, mit der die international tätigen Unternehmen sowohl auf den Heimatmärkten als auch auf den Gastlandsmärkten den institutionellen Gegebenheiten zu entsprechen versuchen, um jeweils Legitimität zu erlangen, je nach Einflussbereich unterschiedlich sind. Insbesondere sind regulative Elemente als formale Vorgaben z.B. in Form von Gesetzen oder politischen Vorgaben, will man Sanktionen und Bestrafungen vermeiden, als „Muss-Faktoren“ zu berücksichtigen. Hingegen wirken die normativen Elemente eher als „Kann-Faktoren“. Kulturelle Einflussfaktoren

haben bspw. zwar eine hohe Bedeutung für die soziale Legitimität und Anerkennung der Unternehmen auf den internationalen Märkten, jedoch weisen sie einen vornehmlich informellen Charakter auf. In Abbildung 1.9 sind die regulativen, normativen und kognitiven Elemente hinsichtlich ihres Verbindlichkeitsgrades für die Umsetzung bzw. Berücksichtigung in der Strategie des Internationalen Marketing dargestellt. Während die regulativen und die normativen Komponenten stark auf das externe Umfeld abzielen, resultiert die Relevanz der kognitiven Komponenten aus der Interpretation von Handlungsfeldern und der Umsetzung innerhalb des Unternehmens und bezieht sich damit insbesondere auf das Mikroumfeld.

Abbildung 1.9: Relevanz der Einflussfaktoren für die internationale Marketingstrategie



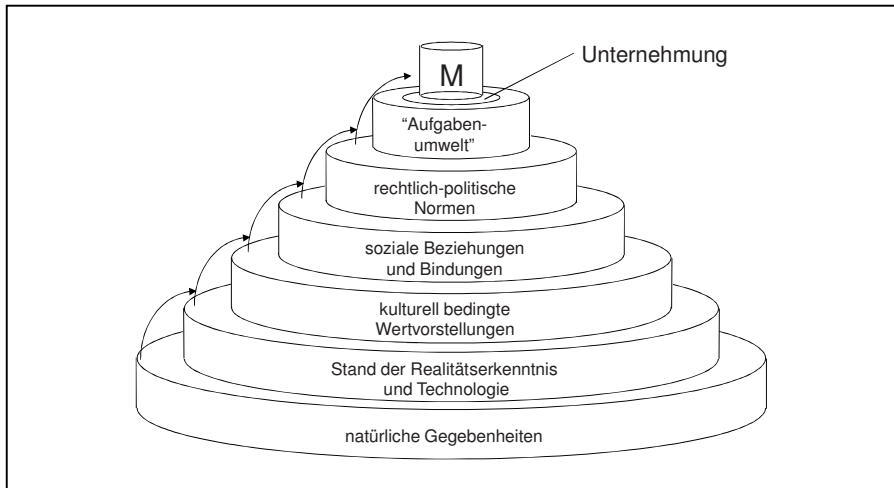
II. Exogene Einflussfaktoren

1. Überblick

Als exogene Rahmenbedingungen des Internationalen Marketing können das Makroumfeld, also das generelle Unternehmensumfeld, und das Mikroumfeld als spezifisches Unternehmensumfeld herausgestellt werden. Die Beziehung zwischen den Umfelddeterminanten kann zunächst anhand des **Schichtenmodells der Umweltdifferenzierung** von Dülfer/Jöstingmeier (2008) verdeutlicht werden. Dabei handelt es sich um ein Systematisierungsmodell der Umwelteinflüsse, die auf das Internationale Marketing einwirken (siehe Abbildung 1.10).

Die Anordnung im Schichtenmodell berücksichtigt, dass die tiefer liegenden die höher liegenden Schichten beeinflussen. Die Basis bilden die natürlichen Gegebenheiten. Die Anpassung an die natürlichen Gegebenheiten hängt von der Fähigkeit ab, die Beschaffenheit, Struktur und Funktionsweise der natürlichen Systeme zu realisieren sowie von dem Stand der technologischen bzw. verfahrenstechnischen Kenntnisse (Stand der Realitätserkenntnis und Technologie). Die nächste Ebene stellen die kulturellen Wertvorstellungen dar. Sie sind wiederum die Voraussetzung für die Herstellung sozialer Beziehungen und Bindungen, die auf der nächsten Ebene, den politisch-rechtlichen Normen, verfestigt werden. Eingepasst in diese Normen steht der Einfluss der Aufgabenumwelt der Unternehmen (Dülfer/Jöstingmeier 2008, S. 249ff.; Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 75f.).

Abbildung 1.10: Schichtenmodell der Umweltdifferenzierung



Quelle: Dülfer/Jöstingmeier 2008, S. 250.

Das Schichtenmodell der Umweltdifferenzierung ist v.a. auf die Makroumwelt ausgerichtet. In der „Aufgabenumwelt“ kommt die Mikroperspektive zum Ausdruck. Die Makroumwelt wirkt – langfristig – als Einflussfaktor auf die Mikroumwelt der Unternehmen.

2. Generelles Unternehmensumfeld

a) Elemente des Makroumfeldes

Folgt man der Sichtweise des Schichtenmodells, so lassen sich als wesentliche Elemente des generellen externen Unternehmensumfeldes (Makroumfeld) unterscheiden (Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2010, S. 14; Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 81):

- politisch-rechtliche Faktoren
- ökonomisch-infrastrukturelle Faktoren
- geografische Faktoren
- soziodemografische und soziokulturelle Faktoren
- technologische Faktoren.

Die Relevanz der jeweiligen Elemente des Makroumfeldes ist dabei situativ bedingt. Sie ist u.a. vom Sektor oder von der Branche des Unternehmens abhängig. Die Rahmenbedingungen sind durch eine Vielzahl von Besonderheiten gekennzeichnet, die aus dem Einfluss unterschiedlicher Ländermärkte und -strukturen und der damit verbundenen Heterogenität des Umfeldes resultieren (Mauritz 1996, S. 162ff.). Gerade im Kontext des Internationalen Marketing ist das Umfeld nicht statisch, sondern durch eine besonders hohe und steigende Dynamik gekennzeichnet. Im Folgenden werden die wesentlichen Einflussfaktoren sowie die relevanten Entwicklungstendenzen in den unterschiedlichen Bereichen skizziert.

b) Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen

Das politisch-rechtliche Umfeld bezieht sich auf die Rahmenbedingungen, die durch staatliche oder supranationale Organisationen geprägt werden. Die in diesem Zusammenhang relevanten Determinanten beeinflussen das Entscheidungsspektrum der Unternehmen hinsichtlich der Marketingstrategien und -maßnahmen, indem sie als Muss-Faktoren von den Unternehmen bei den Entscheidungen berücksichtigt werden. Im Sinne der regulativen Elemente von Institutionen sowohl im Heimatmarkt als auch auf den Gastlandsmärkten bzw. auf übergeordneter Ebene, ist diese Kategorie von Umfeldfaktoren als notwendige Bedingung einzuhalten, um die internationalen Aktivitäten umsetzen zu können. Die Unternehmen haben – je nach Ausprägung dieser Faktoren – somit in diesem Feld keinen Entscheidungsspielraum in der Berücksichtigung regulativer Elemente in der internationalen Marketingstrategie.

Im Hinblick auf das Internationale Marketing sind neben den grundsätzlichen politischen Rahmenbedingungen, wie z.B. dem jeweiligen politischen System oder der politischen Stabilität, insbesondere Unterschiede in **rechtlichen Bestimmungen** bedeutsam, z.B. wettbewerbsrechtliche Regelungen, Datenschutzbestimmungen, Regelungen der Konditionengewährung oder werberechtliche Aspekte. Sie können dazu führen, dass kein international einheitliches Marketing realisiert werden kann (Thorne LeClair 2000). Dies betrifft z.B. Regelungen bezüglich vergleichender Werbung oder Superlativwerbung (Meffert/Bolz 1998, S. 48), Werbeverbote für bestimmte Produktgruppen wie z.B. Alkohol oder Tabak (Hoek/Sparks 2000) oder Regelungen, welche die Gewährung von Sonderleistungen, den Einsatz bestimmter (moderner) Kommunikationsmittel oder die Durchführung von Gewinnspielen betreffen (Schotthöfer 2001). Aber auch **Handelshemmnisse** tarifärer oder nicht-tarifärer Art, politische Interventionen in die wirtschaftliche Tätigkeit der Unternehmen oder „**Local-Content-Regelungen**“ sind von besonderer Bedeutung für das Internationale Marketing.

Local-Content-Regelungen im Kontext erneuerbarer Energien

Grundsätzlich sind verschiedene Instrumente denkbar, um eine Bevorzugung lokaler Wertschöpfung gegenüber ausländischer Wertschöpfung zu bewirken:

1. Bevorzugung lokaler Unternehmen bei Ausschreibungen öffentlicher Auftraggeber:

Eine Bevorzugung im Rahmen von Ausschreibungen öffentlicher Auftraggeber (z.B. eines staatlichen Energieversorgers) kann beispielsweise über Vorgabe eines Mindestanteils lokaler Wertschöpfung oder Einsatz eines „Korrekturfaktors“ auf den Angebotspreis erfolgen (Beispiele: Südafrika, China). Derartige Maßnahmen sind nur bei solchen Ländern WTO-rechtlich angreifbar, die dem "Government Procurement Agreement (GPA)" beigetreten sind. Inzwischen hat das GPA-Übereinkommen 41 Mitglieder (u. a. sämtliche EU-Staaten). Die EU setzt sich für den Beitritt weiterer Länder ein. Derzeit sind diesbezüglich Verhandlungen mit mehreren Staaten (u. a. China) im Gange. Selbst das GPA sieht jedoch sog. "Offset-Klauseln" für Entwicklungsländer vor, die dann wiederum eine Bevorzugung lokaler Bieter ermöglichen. Eine Beurteilung entsprechender Regelungen ist daher erst nach eingehender Prüfung des Einzelfalls möglich.

2. Einfuhrzölle:

Zölle sind innerhalb bestimmter Grenzen WTO-rechtlich zulässig. Eindeutige Schlussfolgerungen lassen sich daher auch hier erst nach Prüfung des Einzelfalls ziehen.

3. Local-Content-Regelungen in Verbindung mit Einspeisevergütungssystemen:

Im Rahmen von Einspeisevergütungssystemen erhalten Betreiber von Erneuerbare-Energien-Anlagen für jede Kilowattstunde erzeugten Strom eine gesetzlich festgelegte Mindestvergütung, die in der Regel deutlich über dem Marktpreis liegt. Derartige Fördermodelle können mit "local content"-Regelungen kombiniert werden. In diesem Zusammenhang sind insbesondere zwei Alternativen denkbar:

Alternative 1: Der Mindestanteil einheimischer Wertschöpfung ist zwingende Voraussetzung für die Vergütung von Strom aus Erneuerbaren Energien oder für die Genehmigung zur Inbetriebnahme einer Anlage.

Alternative 2: Die grundsätzliche Gewährung einer Einspeisevergütung setzt nicht zwingend einen bestimmten Mindestanteil lokaler Wertschöpfung voraus. Jedoch ist die Höhe der Einspeisevergütung davon abhängig, in welchem Ausmaß die Erzeugungsanlage Komponenten aus lokaler Produktion beinhaltet.

Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2013.

Die jeweiligen rechtlichen Regelungen beeinflussen somit maßgeblich die Entscheidungsfreiheit bzw. das Entscheidungsspektrum im Internationalen Marketing. Aus den unterschiedlichen nationalen Regelungen lassen sich komparative Vorteile für einzelne Länder ableiten („**Rechtsarbitrage**“), die auch als Determinanten von Marktselektionsentscheidungen wirken können (Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 87).

Tabelle 1.1: Index of Economic Freedom im Jahre 2012

Land	Score 2012	BF	TF	FiF	GS	MF	IF	FF	PR	FfC	LF
Hong Kong	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Singapur	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
Australien	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1
Neuseeland	1	1	1	2	5	1	1	1	1	1	1
Schweiz	1	2	1	3	3	1	1	1	1	1	1
Kanada	2	1	1	2	5	2	2	1	1	1	1
Chile	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2
Mauritius	2	2	1	1	1	2	1	2	2	4	2
Dänemark	2	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1
USA	2	1	1	3	5	2	2	2	1	2	1
Irland	2	1	1	2	5	1	1	2	1	2	2
Bahrain	2	2	1	1	2	2	2	1	4	4	1
Estland	2	2	1	2	4	2	1	1	1	3	4
Großbritannien	2	1	1	4	5	2	1	1	1	2	2
Luxemburg	2	2	1	3	5	2	1	1	1	1	5
Finnland	2	1	1	3	5	2	1	1	1	1	5
Niederlande	2	1	1	4	5	1	1	1	1	1	4
Schweden	2	1	1	5	5	1	1	1	1	1	4
Deutschland	2	1	1	3	5	1	1	2	1	1	5
Taiwan	2	1	1	1	1	1	3	4	2	3	4
BF = Business Freedom		IF = Investment Freedom				1 = free; 5 = repressed					
TF = Trade Freedom		FF = Financial Freedom									
FiF = Fiscal Freedom		PR = Property Rights									
GS = Government Size		FfC = Freedom from Corruption									
MF = Monetary Freedom		LF = Labor Freedom									

Quelle: www.heritage.org, 06. März 2013.

Das Internationale Marketing wird darüber hinaus auch wesentlich durch fortschreitende Liberalisierungs- und Deregulierungstendenzen geprägt. Bedeutend für das Internationale Marketing sind dabei zum einen die Liberalisierungstendenzen im internationalen Kontext (siehe Tabelle 1.1). Insbesondere die **Liberalisierung** auf der Ebene des Welthandels bzw. der direktinvestitiven Engagements im multilateralen Kontext von GATT bzw. WTO stehen dabei im Vordergrund.

Zugleich sind auch die Bildung bzw. Ausweitung regionaler Integrationsräume sowie die Intensivierung der internen Beziehungen von besonderer Relevanz für das Internationale Marketing (Zentes/Schramm-Klein/Morschett 2004). So bestanden im Jahre 2012 etwa 510 regionale Handelsabkommen.

Weiterhin bedeutend sind die Markttöffnung sowie das fortschreitende Marktwachstum der mittel- und osteuropäischen Länder (mit der im Mai 2004 vollzogenen EU-Ost-Erweiterung) sowie im asiatischen Raum. Diese Märkte werden zunehmend als neue Absatzmärkte relevant (Craig/Douglas 2001). Neben der fortschreitenden Öffnung der Ländermärkte findet im Rahmen der **sektoralen Deregulierung** eine Öffnung bisher abgeschirmter, oftmals monopolistischer oder staatlich reglementierter Branchen statt, wie z.B. in den Bereichen Transport und Logistik, Telekommunikation, Energie oder Gesundheitswesen.¹

Liberalisierung und Deregulierung sind dadurch gekennzeichnet, dass sie – auf Grund der Öffnung für neuen Wettbewerb – Konsequenzen z.B. im Bereich des Preiswettbewerbs nach sich ziehen. Zudem verbessern sich oftmals die angebotenen Leistungen. Durch die Markttöffnung treten neue Akteure auf, sowohl in nationaler als auch in internationaler Hinsicht. Die Liberalisierungs- und Deregulierungstendenzen führen somit dazu, dass sich neue Felder für das Internationale Marketing öffnen. Insbesondere gewinnen neue Märkte an Relevanz, dies sowohl in geografischer als auch in sektoraler Hinsicht. Auf der anderen Seite sind sie mit einer Intensivierung des Wettbewerbs verbunden, was wiederum einen wesentlichen Einfluss auf die Marketingstrategien und -maßnahmen hat (Zentes/Schramm-Klein/Morschett 2005).

EU will Freihandel mit USA binnen zwei Jahren

US-Präsident Obama und die EU-Kommission wollen möglichst bald gegenseitige Handelshemmnisse abschaffen. Allerdings sieht man US-Agrarprodukte in Europa kritisch.

Europa und die USA wollen möglichst bald die größte Freihandelszone der Welt schaffen und damit die schwache Wirtschaft auf beiden Seiten des Atlantiks anregen. US-Präsident Barack Obama und EU-Kommissionspräsident José Manuel Barroso kündigten Gespräche über einen Pakt zum Abbau von Zöllen und Handelsschranken an. EU-Handelskommissar Karel De Gucht sagte, mit einem Abschluss der Verhandlungen sei Mitte 2015 zu rechnen. Es betreffe alle Wirtschaftssektoren. Die EU erwartet wegen vieler Handelskonflikte in der Vergangenheit allerdings schwierige Gespräche.

In dem Abkommen soll es neben Handelszöllen auch um andere Hindernisse gehen. Technische Standards und Zertifizierungen sollen harmonisiert werden. Als Beispiel nannte De Gucht den Autobau: Hier könnte es sinnvoll sein, dass EU und USA gegenseitig ihre Sicherheitsstandards akzeptierten, um Mehrkosten zu kappen.

Besonders umstritten sind aber die Vorgaben für Lebensmittel und landwirtschaftliche Produkte. Die EU-Restriktionen gegen genetisch veränderte Pflanzen will die EU aus dem Abkommen ausklammern. Auch von ihrem Verbot des Einsatzes von Wachstumshormonen in der Tierzucht will die EU nicht abrücken. Die Amerikanische Handelskammer in

¹ Zu den Liberalisierungs- und Deregulierungstendenzen vgl. ausführlich Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 108ff.

Deutschland riet, den Sektor Landwirtschaft ganz aufzunehmen. "Das Thema Agrar würde die Gespräche nur belasten", sagte AmCham-Präsident Fred Irwin.

Die Vorbereitungen zu dem Abkommen sollen umgehend beginnen, der Start konkreter Gespräche sei schon zur Jahresmitte denkbar. Deutschland erwartet durch ein solches Abkommen für beide Seiten auch Schwung für den Arbeitsmarkt und die Einkommen. Die deutschen Exporteure halten Milliarden-Zuwächse für möglich. Die USA und die EU stehen für etwa die Hälfte der weltweiten Wirtschaftsleistung und ein Drittel des Welthandels.

"Wir werden die größte Freihandelszone der Welt ins Leben rufen", sagte Barroso. Das Bruttoinlandsprodukt der EU-Staaten könne durch den Abbau solcher Zölle und Handelshemmnisse bis 2027 um ein halbes Prozent jährlich steigen.

Auch die deutsche Wirtschaft verspricht sich von einem Freihandelsabkommen Impulse in Milliardenhöhe. "Das könnte unsere Exporte in die Vereinigten Staaten um jährlich drei bis fünf Milliarden Euro erhöhen", sagte der Außenhandelschef des Deutschen Industrie- und Handelskammertages, Volker Treier.

Quelle: *www.zeit.de*, 13. Februar 2013.

c) Ökonomisch-infrastrukturelle Rahmenbedingungen

Im Bereich des ökonomischen Umfeldes steht die allgemeine wirtschaftliche Situation im Vordergrund. Dabei ist neben der grundsätzlichen wirtschaftlichen Entwicklung auch die Entwicklung des allgemeinen Geschäftsklimas von Bedeutung. Die wirtschaftlich-infrastrukturellen Gegebenheiten lassen sich durch eine Vielzahl von Indikatoren charakterisieren, so z.B. Bruttoinlandsprodukt (BIP), BIP-Wachstumsrate, BIP (GDP) per capita, Inflationsrate, Bevölkerungsumfang und -wachstum oder Ressourcenausstattung (z.B. Rohstoffe, Transport- und Kommunikationsnetz u.Ä.) (Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 81). Diese ökonomischen Rahmenbedingungen beeinflussen das Marktpotenzial bzw. das Marktvolumen und damit die Marktchancen für die Unternehmen, indem sie sowohl regulative als auch normative Elemente vereinen.

Neben diesen Faktoren sind die Entwicklungen der Zinsen und damit der Kapitalkosten in den jeweiligen Ländern relevant. Dies betrifft u.a. Entscheidungen hinsichtlich des direktinvestiven Engagements der Unternehmen. Auch die Entwicklung der Wechselkurse ist von Bedeutung. Sie beeinflussen z.B. im Rahmen von Exportstrategien die Höhe der Exporterlöse oder bei direktinvestiven Engagements die von ausländischen Tochtergesellschaften an die Muttergesellschaft transferierten Gewinne (Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2010, S. 21f.). Auch die Arbeitskosten sind auf Grund ihres Einflusses auf die Konfigurationsentscheidungen internationaler Unternehmen von Bedeutung für das Internationale Marketing.

d) Geografische Rahmenbedingungen

Als geografische Rahmenbedingungen haben z.B. die klimatischen Bedingungen oder die Topografie der Länder einen Einfluss auf das Internationale Marketing. Sie beeinflussen u.a. die Nachfrage nach bestimmten Produkten oder die Funktionsfähigkeit der Produkte. Auch die Ressourcenausstattung der jeweiligen Länder wird zu den wichtigen Faktoren des natürlichen Umfeldes gezählt. Hier werden insbesondere Vorkommen natürlicher Ressourcen (z.B. Bodenschätze) angeführt. Die Ausstattung der Länder mit natürlichen Ressourcen bzw. das Fehlen bestimmter Ressourcen können zum einen (in direkter und indirekter Form) die Richtung und Ströme des Außenhandels und auf der anderen Seite die Konfiguration der internationalen Wertschöpfung beeinflussen.

Neben dem Einfluss auf Eignung oder Bedarf bestimmter Produkte oder Leistungen bzw. spezifischer Funktionalitäten oder Ausgestaltungsformen haben die geografischen Faktoren auch einen Einfluss auf die Belieferung der Märkte, indem sie die logistische Realisierung der Distribution tangieren.

Seltene Erden: Rohstoff für Chip-Produktion in Sachsen entdeckt

Ein Gutachten bestätigt den Fund Seltener Erden in Storkwitz. Es handelt es sich um die einzige bekannte Lagerstätte in Mitteleuropa. Die Stoffe werden unter anderem für die Produktion von Computern und Handys benötigt.

Ein Gutachten hat ein Vorkommen von Seltenen Erden in Storkwitz in Sachsen bestätigt. Das teilten die Deutsche Rohstoff AG und deren Tochtergesellschaft Seltenerden Storkwitz AG am Donnerstag in Chemnitz mit. Laut dem australischen Gutachten gibt es in dem erkundeten Teil der Lagerstätte insgesamt rund 20.100 Tonnen sogenanntes Seltenerd-Oxid (SEO). Dabei handele es sich um die einzige bekannte Lagerstätte von Seltenen Erden in Mitteleuropa. In tieferen Lagen werden weitere Rohstoffe vermutet. Dazu soll es nach Unternehmensarbeiten nun weitere Erkundungsbohrungen geben.

Als Metalle der Seltenen Erden werden 17 chemische Elemente bezeichnet, die für die Industrie wertvolle Eigenschaften besitzen. Sie werden etwa benötigt, um Computer, Mobiltelefone, Batterien oder Flachbildschirme zu fertigen. Sie kommen auch in Windanlagen, Raketen, Elektroautos und vielen weiteren Gütern zum Einsatz. China ist der weltgrößte Förderer Seltener Erden und deckt rund 97 Prozent des weltweiten Bedarfs.

Das Vorkommen in Storkwitz ist ein Zufallsfund aus DDR-Zeiten. Es war in den 70er Jahren bei Erkundung von Uranvorkommen entdeckt worden.

Quelle: *www.handelsblatt.de*, 31. Januar 2013.

e) Soziodemografische, sozioökonomische und soziokulturelle Rahmenbedingungen

Für die Absatzpotenziale relevante Entwicklungen liegen neben dem – auf die Weltwirtschaft bezogenen – zunehmenden Bevölkerungswachstum in der sich international polarisierenden Entwicklung der Einkommens- und Vermögenssituation der Bevölkerung.

Hier zeigt sich nicht nur im Ländervergleich, sondern auch auf der Ebene der einzelnen Volkswirtschaften, dass die „Schere“, die zwischen „Arm“ und „Reich“ besteht, in fortschreitendem Maße auseinander geht. Dies ist nicht nur in den Entwicklungsländern der Fall, sondern auch in den Industrieländern der „westlichen“ Welt (Social Watch 2012). Verbunden mit diesem Phänomen ist die Entwicklung globaler Märkte i.S. länderübergreifender Absatzmarktsegmente für bestimmte Produkte oder Produktbereiche (z.B. im Bereich von High-Tech- oder Luxusgütern) (Zentes/Schramm-Klein/Morschett 2005).

Als wesentlicher Einflussfaktor auf das Internationale Marketing wird in diesem Zusammenhang auch die **Kultur** angeführt, denn sie beeinflusst die Art und Weise, wie auf die Marketingmaßnahmen reagiert wird. Kultur beinhaltet sichtbare Elemente wie spezifische Verhaltensweisen, Sitten und Gebräuche der Mitglieder einer sozialen Gruppe sowie die hinter diesen beobachtbaren Verhaltensmustern stehenden kollektiv geteilten Werte, Einstellungen, Überzeugungen und Motive, die durch ihre Verankerung in Sitten und Gebräuchen über Generationen überliefert werden (Keller 1982, S. 118f.).

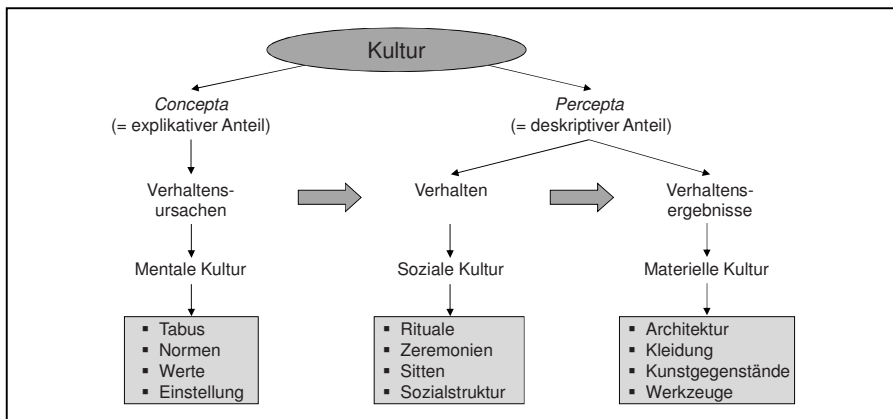
Die Kultur wird als ein „Hintergrundphänomen“ angesehen, welches das Verhalten von Personen prägt, ohne dass man sich dieses Einflusses bewusst ist (Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2009, S. 578).

Die wesentlichen Elemente der Kultur sind Werte, Grundannahmen, Normen und Einstellungen. Auch die Sprache sowie die Religion werden oftmals als Kulturelemente angesehen. Als Medien der Kultur dienen v.a. Helden, Symbole, Riten und Rituale (Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2010, S. 33ff.; Czinkota/Ronkainen 2007, S. 51ff.).

Die Kultur gilt deshalb als wichtiger Einflussfaktor auf das Verhalten der Menschen (siehe Abbildung 1.11), so der Konsumenten im Rahmen ihrer Kaufentscheidungen und der Entscheidungsträger bzw. Akteure in den Unternehmen (Erickson/Johansson/Chao 1984; Kumar 1988; Thomas 2003; Dülfer 1996; Hagemann 2000).

Im Hinblick auf Fragestellungen bzgl. der Bedeutung der Kultur als Einflussfaktor auf das Marketing und die Kundenbeziehungen im internationalen Kontext wurde eine Vielzahl von Untersuchungen durchgeführt, so hinsichtlich Business-to-Business-Beziehungen¹ und bzgl. Business-to-Consumer-Beziehungen.² Im Rahmen der Analyse des grenzüberschreitenden Marketing wird dabei insbesondere die Bedeutung der kulturellen Distanz, also des Ausmaßes, zu dem sich die Kulturen von Anbieter und Nachfrager unterscheiden (Ford 1984, S. 102), herausgestellt (Tse u.a. 1988; Feldman/Thompson 1993; Conway/Swift 2000). Oftmals wird dabei unterstellt, dass die kulturellen mit den nationalen Grenzen deckungsgleich sind, sodass eine Kultur auch einer Landeskultur entspricht (Keillor/Hult 1999). In anderen Ansätzen wird davon ausgegangen, dass nationale Grenzen und kulturelle Grenzen nicht notwendigerweise deckungsgleich sein müssen (Donnan 1994; de Mooij 2010).

Abbildung 1.11: Explikativ-deskriptives Kulturmodell



Quelle: Müller/Gelbrich 2004, S. 69.

Neben **Sprachunterschieden**, die im internationalen Kontext auftreten und die v.a. im Rahmen der Kommunikationspolitik von Bedeutung sind, haben auch Unterschiede in den Religionen einen wesentlichen Einfluss auf die Absatzchancen von Produkten oder

¹ Vgl. hierzu z.B. Francis 1991; Kanter/Corn 1994; LaBahn/Harich 1997.

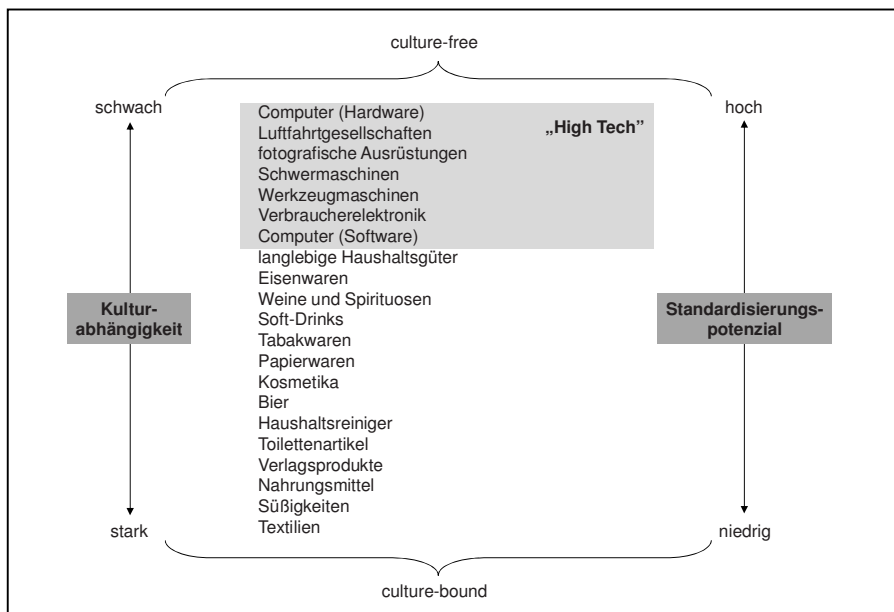
² Vgl. hierzu z.B. McCracken 1988; Whitelock/Chung 1989; Fam/Merrilees 1988.

die Wahrnehmung von Marketingmaßnahmen. Hiermit verbunden sind die Werte und Normen, die darüber entscheiden, welche Produkte und Leistungen Akzeptanz in den unterschiedlichen Ländern finden und welche abgelehnt werden. In diesem Zusammenhang sind **Country-of-Origin-Effekte** von Bedeutung. Sie können sich bspw. in „Local-Content-Verhaltensweisen“ von Konsumenten (z.B. „Buy British“) i.S. eines „protektionistischen Verhaltens“ äußern (Granzin/Painter 2001) oder auf Grund von „Made-in“-Effekten i.S. einer positiven oder negativen Einstellung gegenüber dem Hersteller bzw. dem Herstellerland die Kaufentscheidungen hinsichtlich ausländischer Produkte wesentlich mitbestimmen.

Von Bedeutung sind auch unterschiedliche **Gepflogenheiten** oder Verwendungsgewohnheiten, wie z.B. bestimmte Verzehrsgewohnheiten bei Lebensmitteln. Sie beeinflussen z.B. den zu kommunizierenden Produktnutzen, denn dieser kann länderspezifisch unterschiedlich sein, sodass unterschiedliche kommunikative Positionierungen notwendig sein können (Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2010, S. 35).

Bezogen auf die Entwicklung des Konsumentenverhaltens werden im internationalen Zusammenhang zwei Entwicklungen gleichzeitig beobachtet, die eigentlich gegensätzlicher Struktur sind. Bezogen auf bestimmte Bereiche ergibt sich eine **Konvergenz**, also eine Annäherung bzw. Angleichung, des Konsumentenverhaltens. Die typischen konvergenten länderübergreifenden Marktsegmente werden dabei als „jünger“, „reicher“ sowie „urbaner“ als die übrige Bevölkerung charakterisiert (Cannon/Yaprak 2002; Keegan/Schlegelmilch 2001, S. 573f.).

Abbildung 1.12: Kulturgebundenheit von Produkten



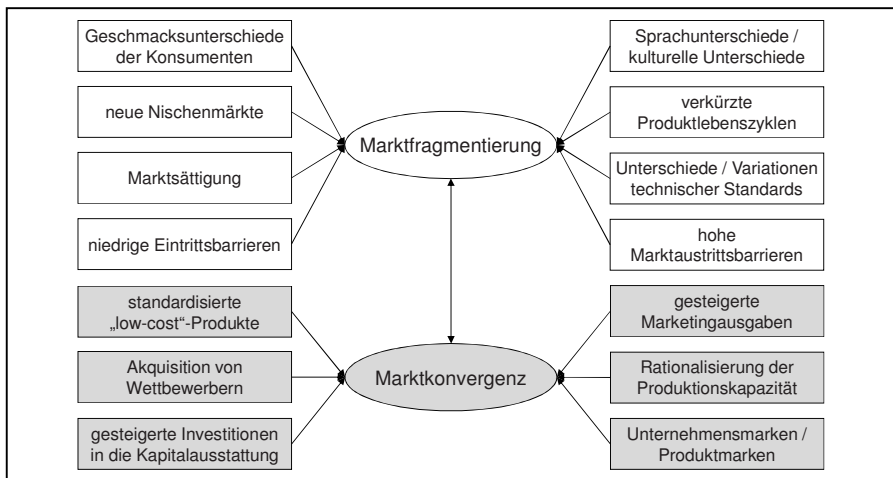
Quelle: in Anlehnung an Müller/Gelbrich 2004, S. 555.

In anderen Bereichen zeigen sich hingegen divergierende Erscheinungen bzw. eine Fragmentierung im Konsumentenverhalten. Die Diskussion um Konvergenz- bzw. **Fragmentierungsercheinungen** des Konsumentenverhaltens im internationalen Kon-

text knüpft v.a. an der Diskussion um Produkte bzw. Leistungen an, die „culture-free“ bzw. „culture-bound“ sind (siehe Abbildung 1.12).¹ Sind diese nicht an bestimmte kulturelle Gegebenheiten gebunden, so die Culture-Free-These, kann eine weit gehende internationale Standardisierung bzw. eine internationale Distribution erfolgen. Sind sie hingegen kulturgebunden, ist mindestens eine internationale Differenzierung erforderlich (Müller/Gelbrich 2004, S. 14ff.).

Auf die Marktfragmentierung bzw. die Marktkonvergenz wirken unterschiedliche Einflussfaktoren ein, die in Abbildung 1.13 überblicksartig dargestellt sind. Die Betrachtungen zeigen, dass keine klare Richtung der Entwicklung der Märkte erkennbar ist, sondern sowohl die Konvergenz als auch die Fragmentierung fördernd auf die Marktentwicklungen einwirken.²

Abbildung 1.13: Triebkräfte für Marktfragmentierung und -konvergenz



Quelle: in Anlehnung an Bradley 2005, S. 17f.

f) Technologische Rahmenbedingungen

Die Entwicklungen der technologischen Rahmenbedingungen stellen einen wesentlichen Treiber der **Marktdynamik** dar. Insbesondere der Fortschritt im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien ist dabei für das Internationale Marketing von Bedeutung. In diesem Zusammenhang stehen die Elektronisierung, die Digitalisierung und die Virtualisierung im Vordergrund (Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 81).

Als wesentliche Veränderungen haben im technologischen Rahmen v.a. neue Kommunikations- und Distributionskanäle eine besondere Bedeutung, wie z.B. Internet-basierte Online-Kanäle oder Kanäle mobiler Kommunikation (Keegan 2004). Im Vordergrund stehen das Internet und damit verbunden die unterschiedlichen Formen

¹ Die Diskussion schließt an die „Kulturalismus-/Universalismus-Debatte“ an und ist in Verbindung zu sehen mit den kontroversen Diskussionen im Kontext der „Globalisierungsthese“ (Müller/Gelbrich 2004, S. 194ff.). Vgl. hierzu auch Abschnitt C.III.1. des Zweiten Kapitels.

² Schlegelmilch/Sinkovics (1998) sprechen in diesem Zusammenhang von der „Fragvergenz“ des Konsumentenverhaltens.

des E-Commerce und des E-Marketing bzw. des Mobile Commerce (M-Commerce) und mobilen Marketing.¹

Im Rahmen des Internationalen Marketing ergibt sich ein Trend zu verstärkter **Vernetzung**, denn diese Systeme ermöglichen eine vergleichsweise einfache Ausweitung der Unternehmenstätigkeit und der Kundenansprache auch im internationalen Zusammenhang. Dies äußert sich auch darin, dass die Konsumenten die Möglichkeit haben, über Kanäle des E-Commerce oder M-Commerce auch die Angebote ausländischer Anbieter zu nutzen (Quelch/Klein 1996). In diesem Zusammenhang wird deshalb auch von einer „borderless world“ (Ohmae 1989) gesprochen, da bei Einsatz solcher Technologien hinsichtlich der Information und der Kommunikation zwischen den Marktpartnern keine Ländergrenzen mehr existieren. Der Einsatz neuer Technologien erleichtert es dabei den Unternehmen zusätzlich, im internationalen Kontext Informationen über die Kunden zu gewinnen (Palmer 1997). Konzepte wie **Marketing Intelligence** spielen hier eine wichtige Rolle (Hamill 1997).

Eine Problematik des Internationalen Marketing liegt in diesem Zusammenhang darin, dass nicht in jedem Land identische Kommunikationskanäle vorhanden sind oder genutzt werden können. Solche Unterschiede in der Verfügbarkeit bzw. der Nutzung einzelner Kanäle sind für den Aufbau des Kanal-Mix im Rahmen des Internationalen Marketing von Bedeutung. Derartige Verschiedenartigkeiten sind v.a. auf Abweichungen in den wirtschaftlichen Entwicklungsniveaus der Länder sowie auf unterschiedliche Nutzungsgewohnheiten und Affinitäten (z.B. aus kulturellen Gründen) zurückzuführen. So zeigen sich im internationalen Kontext insbesondere Unterschiede in der Nutzung neuer Kommunikationskanäle wie z.B. des Internet oder bezogen auf Medien der mobilen Kommunikation.²

Die technologischen Entwicklungen sind zudem dadurch gekennzeichnet, dass die **Innovationszyklen** zunehmend kürzer werden. Dies führt auch dazu, dass die Lebenszyklen der Produkte zunehmend kürzer werden.³ Diese schnelleren Zyklen bestehen nicht nur auf den einzelnen Länder- bzw. Absatzmärkten, sondern, forciert durch die IuK-Technologie-bedingte Vernetzung der Ländermärkte, liegen die Produktlebenszyklen der einzelnen Absatzmärkte im internationalen Zusammenhang näher zusammen (Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 99ff.).

3. Spezifisches Unternehmensumfeld

a) Elemente des Mikroumfeldes

Die spezifischen Rahmenbedingungen der Unternehmen ergänzen die generellen Determinanten. In diesem Zusammenhang stehen das spezifische Wettbewerbsumfeld der Branche mit den Beschaffungsbedingungen, der aktuellen und der potenziellen Konkurrenzstruktur sowie den Kundenbeziehungen der jeweiligen Unternehmen als wichtige Einflussfaktoren im Vordergrund.

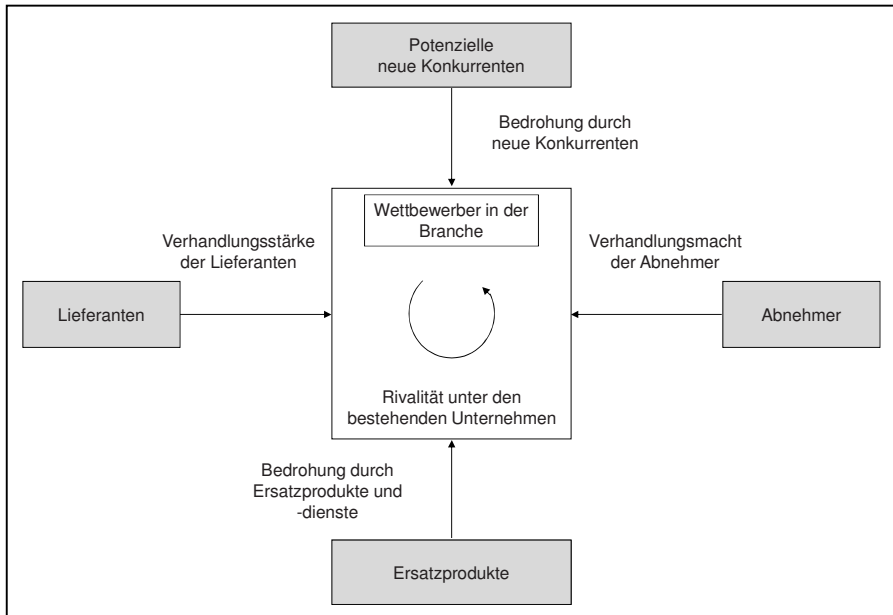
¹ Vgl. zum E-Business im internationalen Kontext detailliert Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 135ff.

² Vgl. hierzu auch Abschnitt B.V.4.b) des Fünften Kapitels.

³ In diesem Zusammenhang wird oftmals von der „technologischen Diskontinuität“ gesprochen. Gekoppelt sind diese Entwicklungen mit einem entsprechend starken Preisverfall („Moore’s Law“) im Bereich der Technologien (z.B. im Bereich der Kommunikationskosten oder der Computer-Hardware). Vgl. hierzu auch Keegan/Schlegelmilch/Stöttinger 2002, S. 175ff.; Zerdick u.a. 2001, S. 117f.; Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 131ff.

Das Mikroumfeld wird insbesondere – i.S. des Stakeholder-Ansatzes – durch die Kunden, die Wettbewerber, die Lieferanten, Intermediäre, Kapitalgeber und Versicherungen, die Medien, die (staatliche) Administration, die Mitarbeiter und ihre gewerkschaftliche Vertretung geprägt (Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 86). In Anlehnung an Porter (1980) können im Rahmen des Mikroumfeldes fünf „**Triebkräfte des Branchenwettbewerbs**“ unterschieden werden, die den Stand des Unternehmens im Wettbewerb in einer Branche bestimmen (siehe Abbildung 1.14).

Abbildung 1.14: Triebkräfte des Branchenwettbewerbs



Quelle: Porter 2008, S. 36.

b) Branchenstruktur und Wettbewerb

Die **Branchenstruktur** beschreibt die grundsätzlichen Charakteristika des Sektors, in dem die jeweiligen Unternehmen agieren. Die Marktform (z.B. oligopolistische oder polypolistische Märkte), die Markteintrittsbarrieren und – damit verbunden – die Konkurrenzsituation beeinflussen die Art und Intensität des Wettbewerbs in der Branche.

Als Wettbewerber können einerseits lokale/nationale¹ Konkurrenten auf den einzelnen Ländermärkten relevant sein, auf der anderen Seite kann auch ein Wettbewerb mit international tätigen Unternehmen bestehen. In diesem Zusammenhang wird oftmals die „Globalisierung des Wettbewerbs“ angeführt (Bolz 1992, S. 15). Darunter wird die Tendenz der Unternehmen verstanden, ihre Planung zunehmend auf länderübergreifender Ebene vorzunehmen und eine Profilierung gegenüber anderen internationalen Wettbewerbern anzustreben. In diesem Kontext steht die länderübergreifende Planung zur Realisierung eines international optimalen Ergebnisses im Vordergrund. Es kann

¹ Im Folgenden wird vereinfachend von „lokal“ gesprochen, worunter länder- und regionspezifische Aspekte (innerhalb der Länder) subsumiert werden.

dabei evtl. bewusst in Kauf genommen werden, dass auf einzelne Ländermärkte bezogen suboptimale Strategien realisiert werden, die aber länderübergreifend i.S. eines internationalen Ländermarktausgleichs von Vorteil sein können.

Als Entwicklungstendenz zeichnet sich ab, dass die internationalen Wettbewerbsbeziehungen durch zunehmende Konzentrationstendenzen geprägt sind. Auch im Kontext des Branchen- bzw. Wettbewerbsumfeldes der Unternehmen sind zudem die Konvergenz- bzw. Fragmentierungserscheinungen der internationalen Märkte von Relevanz (siehe Abbildung 1.13). Die Tendenz zur Zunahme von Kooperationen (sowohl in horizontaler als auch in vertikaler Richtung) wird durch die allgemeine Zunahme des Branchenwettbewerbs forciert. Aber auch das Auftreten neuer Konkurrenten in länder-spezifischer- oder länderübergreifender Hinsicht fördert die Bildung kooperativer Engagements (Zentes/Schramm-Klein 2005).

c) Absatzmärkte

In dem Modell der Triebkräfte des Branchenwettbewerbs spielen neben den Konkurrenten die (aktuellen und potenziellen) Abnehmer eine besondere Rolle. Die Absatzmärkte beeinflussen naturgemäß in besonderer Art und Weise das Internationale Marketing. Da die spezifischen Absatzmarktbedingungen und -einflüsse im Rahmen der nachfolgenden Kapitel detailliert analysiert und diskutiert werden, werden an dieser Stelle lediglich die grundsätzlichen Entwicklungsrichtungen dargestellt.

Hinsichtlich der Absatzmärkte sind einerseits die (privaten und gewerblichen) Abnehmer von Bedeutung, auf der anderen Seite sind aber auch die Intermediäre zu beachten. Häufig steht dabei der (Einzel-)Handel im Vordergrund.¹

Kunden

Betrachtet man zunächst die Kundenseite, so ist eine Vielzahl von Faktoren zu beachten, die von Bedeutung für das Internationale Marketing sind, so z.B. Kaufkriterien, Bedarfshäufigkeiten, Bedürfnisstrukturen, Einstellungen und Präferenzen, Beschaffenheit und Größe der Marktsegmente, Preisbereitschaft oder die jeweiligen Produktlebenszyklen (Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2010, S. 40ff.).²

Als übergeordnete Entwicklungstendenz steht die Dynamik der Märkte im Vordergrund (Anand/Ward 2004). In diesem Zusammenhang sind Faktoren wie z.B. gesellschaftlicher **Wertewandel** bzw. Wertedynamik, aber auch die technologischen Entwicklungen von Bedeutung, die zu einer Beschleunigung der Marktentwicklungen – sowohl im Business-to-Consumer- als auch im Business-to-Business-Bereich – beitragen. Gerade im internationalen Kontext sind diese Erscheinungen von besonderer Relevanz, da sie die Absatzpotenziale wesentlich beeinflussen und die Komplexität im internationalen Zusammenhang (z.B. auf Grund unterschiedlicher Entwicklungsstadien der Produktlebenszyklen) weiter erhöhen (Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 94ff.).

Eine der zentralen Kontroversen im Internationalen Marketing besteht in diesem Zusammenhang in der „**Globalisierungsthese**“.³ Dabei steht die Diskussion von Stan-

¹ Im Folgenden wird vorwiegend auf Aspekte der Konsumgüterwirtschaft eingegangen. Zu Aspekten des Investitionsgüter- und Dienstleistungssektors vgl. die sektorspezifischen Ausführungen im Dritten, Vierten und Fünften Kapitel.

² Vgl. zur detaillierten Analyse des Kundenverhaltens als Einflussfaktor auf die Auswahl von Absatzmärkten die Ausführungen im Dritten Kapitel dieses Buches.

³ Vgl. hierzu auch Abschnitt C.II.1. des Zweiten Kapitels.

dardisierungen vs. Differenzierungen von Markteintritts- und insbesondere Marktbearbeitungsstrategien im Vordergrund. Es geht um die Frage, ob standardisierte, also international einheitlich ausgestaltete, Marketingstrategien, oder differenzierte Strategien, also im internationalen Umfeld unterschiedlich ausgestaltete Vorgehensweisen, realisiert werden sollen (Bolz 1992, S. 10ff.). Diese Fragestellung ist deshalb von Relevanz, als zu eruieren ist, ob eine Internationalisierbarkeit von Marketingmaßnahmen möglich ist. In der Literatur zum Internationalen Marketing wird für den Business-to-Business-Bereich häufig angeführt, dass generell eine stärkere Standardisierbarkeit des Marketing gegeben wäre, da häufig unterstellt wird, die Bedürfnisstrukturen von Geschäftskunden wären im internationalen Vergleich homogener als dies bzgl. der Konsumenten der Fall ist (de Mooij 2010, S. 115f.).¹

Bezogen auf die Konsumgüterwirtschaft steht in der Literatur zum Internationalen Marketing die Diskussion der Frage im Vordergrund, ob die Globalisierung der Weltwirtschaft zu einer Annäherung des Konsumentenverhaltens (Homogenisierung) führt, oder ob regionale Unterschiede bestehen bleiben. Angestoßen wurde diese Diskussion durch die Globalisierungsthese von Levitt (1983a), die auch aktuell noch kontrovers diskutiert wird (z.B. Ryans/Griffith/White 2003; Townsend u.a. 2004; Katsikeas/Samiee/Theodosiou 2006; Merz/He/Alden 2008; de Mooij 2010). Levitt (1983a) geht davon aus, dass sich eine zunehmende Homogenisierung der Weltmärkte vollzieht, die mit einer weltweiten Annäherung des Konsumentenverhaltens verbunden ist (Konvergenzthese). In diesem Fall ist der Einsatz einer international standardisierten Marketingstrategie sinnvoll (McCracken 1988), denn durch standardisiertes Vorgehen können Economies of Scale realisiert werden. Weiterhin können ein einheitliches und konsistentes Unternehmensimage sowie eine konsistente Identität im internationalen Kontext umgesetzt werden (Laroche u.a. 2001; Papavassiliou/Stathakopoulos 1997).

Gegner dieser Globalisierungsthese gehen davon aus, dass trotz allgemeiner globaler Entwicklungstendenzen keine generelle Homogenisierung die Folge ist, sondern dass eine regional unterschiedliche Interpretation der globalen Entwicklungstendenzen erfolgt (Czinkota/Ronkainen 2003). Sie ist das Resultat regionaler Unterschiede in den Sichtweisen und im Verständnis der Menschen (Belk 1996). In einer weiteren Sichtweise wird angenommen, dass sich im Rahmen der Globalisierungstendenzen der Weltwirtschaft nicht eine Homogenisierung der Kulturen bzw. des Konsumentenverhaltens ergibt, sondern sich eine Polarisierung der Kulturen auf der Basis materieller bzw. abstrakter kultureller Unterschiede (insbesondere „östliche“ vs. „westliche“ Kulturen) einstellt (Douglas/Wind 1987; Manrai/Manrai 1996). Gleichermäßen zeigt sich dieses Phänomen dieser Auffassung nach in der Bildung regionaler Blöcke im Rahmen der Weltwirtschaft (insbesondere EU, NAFTA, ASEAN), die durch signifikante Unterschiede in den Kulturen gekennzeichnet sind (Malhotra/Agarwal/Baalbaki 1998). Solche Tendenzen würden ein differenziertes Vorgehen entsprechend der unterschiedlichen Bedürfnisse der Ländermärkte bzw. Regionen erfordern (Kale 1995).

¹ Diese Sichtweise ist umstritten. Insbesondere sind unterschiedliche Arten von Industriegütern oder Dienstleistungen dadurch gekennzeichnet, dass z.T. ein sehr hoher Grad an Individualisierung erforderlich ist. Vgl. zur Diskussion dieser Fragestellung z.B. Keegan/Schlegelmilch/Stöttinger 2002, S. 410ff., oder Müller/Gelbrich 2004, S. 555ff., sowie die Ausführungen in Abschnitt F. des Fünften Kapitels.

Handel

Betrachtet man den Bereich der Intermediäre, so steht – nicht nur im Bereich der Konsumgüterwirtschaft¹ – der Handel im Vordergrund. Im internationalen Zusammenhang ist somit die Analyse der jeweiligen Handelsstrukturen bzw. Distributionsstrukturen in den alternativen Ländermärkten erforderlich.

Quantitative und qualitative Veränderungen auf der Handelsebene haben im internationalen Kontext zu einer Veränderung der Marktgleichgewichte zwischen Hersteller- und Handelsunternehmen geführt. Als quantitative Veränderungen sind dabei insbesondere die Reduktion der Anzahl der Entscheidungsstellen infolge der **Konzentration** auf der Handelsebene, so insbesondere auf Grund der internationalen Expansion der Handelsketten sowie der Zunahme horizontaler und vertikaler Kooperationen (z.B. nationale und internationale Einkaufskooperationen und Verbundgruppen), von Relevanz (Zentes/Morschett/Neidhart 2003, S. 34). Der Handel hat sich dadurch aus der Rolle des reinen Absatzmittlers heraus zu einem immer stärker werdenden Marktpartner der Industrie emanzipiert (Zentes/Swoboda/Foscht 2012; Zentes/Schramm-Klein 2004a). Diese Entwicklungen sind eng mit den qualitativen Veränderungen verbunden, so der Tendenz zur **Zentralisierung** des Einkaufs bzw. der „Listung“ über regionale, nationale oder europäische Zentralen. Verbunden mit einer zunehmenden Professionalisierung des Handels haben diese Entwicklungen dazu geführt, dass der Handel sich zu dem (vielfach) dominanten Partner entwickelt und somit die Marketingführerschaft übernommen hat.

Auf Grund dieses **Machtgewinns** auf Seiten des Handels ist eine Neuorientierung im Rahmen der Marketingkonzeption der Hersteller erforderlich, die insbesondere im internationalen Kontext von Bedeutung ist. Im Rahmen des Internationalen Marketing ist die Verknüpfung zwischen Absatzmarketing des Handels und dem handelsgerichteten Marketing der Hersteller erforderlich – als Ergänzung der zuvor im Wesentlichen auf die Einkaufsseite des Handels und die Verkaufsseite der Hersteller fokussierten Kommunikation (Zentes/Swoboda/Foscht 2012; Zentes/Schramm-Klein 2004a). In diesem Kontext sind Konzepte des **internationalen Key Account Managements** von besonderer Bedeutung, bei denen eine Ausrichtung des Unternehmens auf internationale Schlüsselkunden und eine länderübergreifende Koordination dieser Kundenbeziehungen erfolgt (Macharzina/Oesterle 1995).²

d) Beschaffungsmärkte

Die Bedeutung der Beschaffung ist auf Grund der Tendenzen zur Reduktion der Fertigungstiefe in den letzten Jahren stark gestiegen. Der Bereich der Beschaffung ist von hoher wettbewerbsstrategischer Relevanz, da strategische Aspekte der Versorgung mit Inputfaktoren – auch hinsichtlich der Frage „make or buy“ – von besonderer Bedeutung für die Wettbewerbsposition von Unternehmen sind. Diese zentrale Bedeutung der Beschaffung, verbunden mit einer zunehmenden internationalen Orientierung der Beschaffung i.S. eines „**Global Sourcing**“ (Koppelman 2004, S. 223ff.), weist auf die wettbewerbsstrategische Relevanz von Fragestellungen der Auswahl von Beschaffungsmärkten hin (Arnold 1990).

¹ Vgl. zu den unterschiedlichen Geschäftstypen im Industriegütermarketing Abschnitt E.I.1. des Dritten Kapitels. Die folgenden Ausführungen beziehen sich jedoch vornehmlich auf die Konsumgüterwirtschaft.

² Vgl. hierzu Abschnitt B.III.2. des Sechsten Kapitels.

Nicht nur die Abnehmerseite, sondern gerade auch die internationalen Beschaffungsbeziehungen sind durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet. Es existiert eine Vielzahl heterogener Beschaffungsmarktkonstellationen und die Beschaffungsbeziehungen sind höheren Risiken und Unsicherheiten ausgesetzt als dies in nationalen Beschaffungsbeziehungen der Fall ist (Schramm-Klein 2004). Die Unterschiede zwischen nationalen und internationalen **Lieferantenbeziehungen** betreffen v.a. situative Determinanten, wie z.B. die geografische Distanz zwischen den Akteuren, kulturelle Unterschiede oder Wechselkurs- bzw. Währungsumrechnungsproblematiken, die nicht nur die Beschaffungsbedingungen beeinflussen, sondern auch Einfluss auf die Beurteilung der Lieferanten haben (Schramm-Klein 2004; Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 321ff.).

Die Auswahl eines Beschaffungsmarktes ist abzugrenzen von der Auswahl der Absatzmärkte, jedoch besteht eine wesentliche Beziehung zwischen beiden Entscheidungsfeldern.¹ Relevante Kriterien, die im Rahmen der **Beschaffungsmarktanalyse und -wahl** von Bedeutung sind, sind zunächst Faktoren, die allgemein die relative Attraktivität von Beschaffungsmärkten bestimmen (Levy 1995, S. 343). Als derartige Kriterien sind u.a. Leistungsmerkmale (z.B. Arbeitsproduktivität und -qualität, Kommunikations-, Logistik- und Technologiestandards, Kapitalverfügbarkeit u.Ä.), Kostenmerkmale (Produkt- und Produktionsmittelkosten, z.B. Arbeitskraft-, Logistik-, Kapitalkosten, Steuern, Abgaben u.Ä.) und Risikomerkmale (z.B. politische Risiken, ökonomische Instabilität, Streikgefahr, Ressourcenverfügbarkeit bzw. -zugang, Importabhängigkeit u.Ä.) wichtig.² Zudem sind auch die Beschaffungsmarktattraktivität und der relative beschaffungsbezogene Wettbewerbsvorteil von Bedeutung (Piontek 1993, S. 58), wodurch zudem Faktoren wie u.a. die Beschaffungsmarktgröße, die Konkurrenzstrukturen, Versorgungsrisiken sowie relevante Leistungs-, Technologie- und Flexibilitätspotenziale berücksichtigt werden. Auch Zölle oder andere Handelshemmnisse wirken sich auf die Beschaffungskosten sowie die administrative Abwicklung von Beschaffungsbeziehungen aus (Arnold 1990, S. 61). Wirtschaftliche Rahmenbedingungen, wie z.B. Streikproblematiken, politische Gegebenheiten wie Local-Content-Verordnungen, Im- und Exportbestimmungen oder Umweltschutzmaßnahmen beeinflussen die Versorgungssicherheit, die Produktionsbedingungen und die Ausgestaltungsoptionen der Lieferantenbeziehung.

Streiks als Einflussfaktor auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit

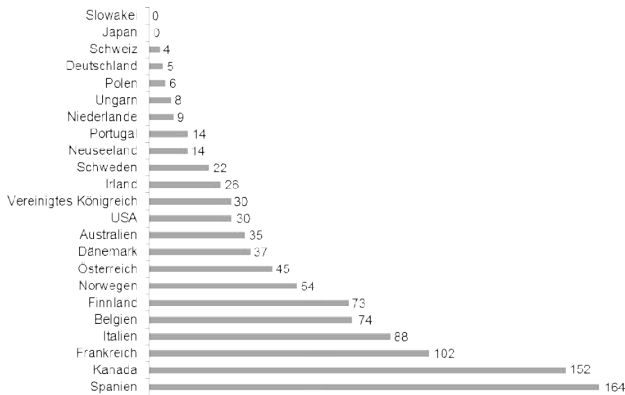
Streiks bewirken, dass den Unternehmen wichtige Arbeitsleistungen ihrer Mitarbeiter verloren gehen. Im internationalen Kontext unterscheidet sich die Streikneigung deutlich (siehe Abbildung 1.15). Zu unterscheiden sind Länder, die nahezu streikfrei sind, wie beispielsweise Japan oder die Slowakei, von Ländern, in denen eine höhere Neigung zu Arbeitskämpfen besteht, wie z.B. in Spanien, Kanada oder Frankreich.

¹ Vgl. hierzu insbesondere Bogaschewsky 2004.

² Vgl. hierzu detailliert Koppelman 2004, S. 211ff.; Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 321ff. sowie zu weiteren Gliederungssystematiken relevanter Einflussfaktoren im Rahmen internationaler Lieferantenbeziehungen z.B. Swamidass 1993 oder Liu/McGoldrick 1996.

Abbildung 1.15: Durchschnittliche Anzahl von Streiktagen im internationalen Vergleich

Im Durchschnitt der Jahre 2000 bis 2008 durch Streiks und Aussperrung verlorene Arbeitstage je 1.000 Arbeitnehmer



Belgien, Dänemark, Frankreich, Japan, Neuseeland, Portugal und Ungarn: 2000 bis 2007

Quelle: ILO, OECD, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung 2012.

Diese Makrobedingungen betreffen als externe Rahmenbedingungen zunächst vornehmlich die grundsätzliche Konfiguration der Beschaffungsaktivitäten. Bricht man sie auf die Ebene der Lieferanten herunter, so können die Spezifika, welche die Attraktivität der Lieferanten in der Mikrobetrachtung beeinflussen, analog in Leistungskriterien (z.B. Produkt-, Logistikqualität, Flexibilität (z.B. in Produktadaption oder Logistik), Innovationsfähigkeit u.Ä.), Kostenkriterien (z.B. Preise und Konditionen (Höhe und Struktur), Logistikkosten u.Ä.) und Risikokriterien (z.B. Versorgungssicherheit/Kapazität, Störanfälligkeit, Finanzierungsrisiko u.Ä.) eingeteilt werden (Tan/Kannan/Handfield 1998).

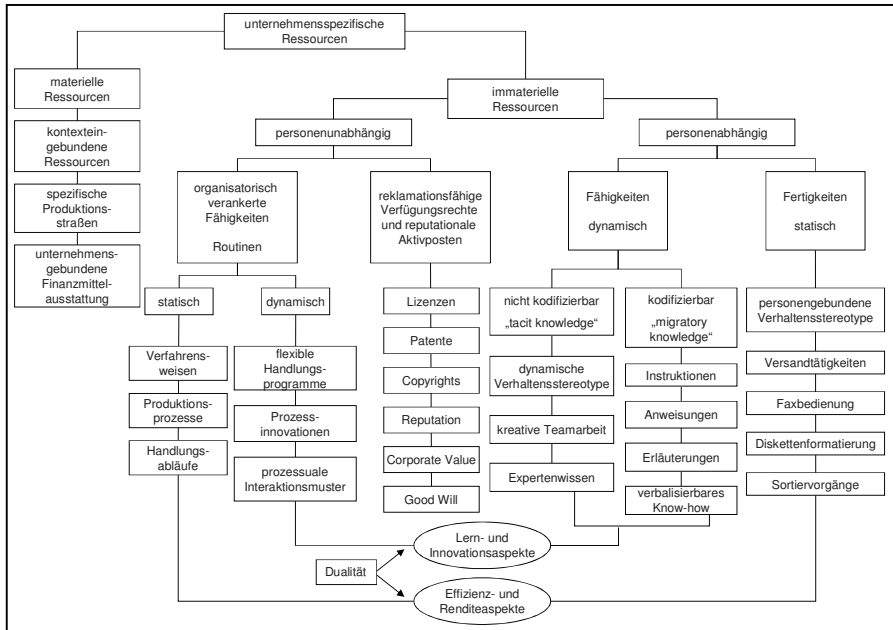
III. Endogene Einflussfaktoren

Endogene Einflussfaktoren umfassen die unternehmensspezifischen Kontextfaktoren. Im Sinne der Inside-Outside-Perspektive bilden die Kernkompetenzen der Unternehmen bzw. der jeweiligen Geschäftsfelder und die darin begründeten Wettbewerbsvorteile die Basis der wettbewerbsstrategischen Ausrichtung. Ebenso prägen auch die **Unternehmensphilosophie** bzw. die **Unternehmenskultur** als Regulative des unternehmerischen Handelns das Internationale Marketing (Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 159).

Die Unternehmensphilosophie prägt wesentlich die generelle Einstellung zu internationalen Aktivitäten und determiniert die grundsätzliche Orientierung im Internationalen Marketing (z.B. globale, multinationale, glokale oder Stammland-Orientierung). Der Handlungsspielraum der Entscheidungen im Rahmen des Internationalen Marketing wird dabei durch die grundlegenden **Unternehmensziele** vorgegeben. Dabei kann es sich einerseits um übergeordnete Unternehmensziele handeln, andererseits sind auch

länderspezifische Unternehmens- bzw. Marketingziele sowie Koordinationsaspekte im internationalen Kontext von Bedeutung.¹

Abbildung 1.16: Systematik unternehmensspezifischer Ressourcen



Quelle: in Anlehnung an Hall 1993, S. 609; Knaese 1996, S. 17.

Neben der Organisationskultur spielen die **Organisationsstruktur** und die konkreten Managementsysteme der Unternehmen eine wesentliche Rolle. Als wichtigste Elemente der Managementsysteme können die Informations-, Kontroll- und Kommunikationssysteme sowie Führungssysteme (insbesondere Anreizsysteme) herausgestellt werden (Welge/Al-Laham 2012). Im Internationalen Marketing ist v.a. die strategische Flexibilität eines Unternehmens bzw. einer Organisation für den Erfolg eines Unternehmens entscheidend (Burmam 2002), so bezogen auf neue Produkt- und Dienstleistungsmärkte als auch auf neue Ländermärkte.

Von wesentlicher Bedeutung für das Internationale Marketing ist zudem die spezifische **Ressourcenausstattung** der Unternehmen.² Die Ressourcen der Unternehmen können grundsätzlich in tangible (materielle, visible) und intangible (immaterielle, invisible) Aktiva unterschieden werden (siehe Abbildung 1.16).³

Ausgewählte tangible Ressourcen

Zu den tangiblen Ressourcen eines Unternehmens zählen u.a. dessen **Kapitalausstattung** bzw. Finanzkraft, so z.B. die Eigenkapitalausstattung, die Höhe der finanziellen Überschüsse oder die Möglichkeiten der Eigen- oder Fremdfinanzierung (Berndt/Fan-

¹ Im Detail wird auf diese Fragestellungen im Zweiten Kapitel dieses Buches eingegangen.

² Vgl. hierzu die Ausführungen zum ressourcenorientierten Ansatz in Abschnitt B.II. dieses Kapitels.

³ Zu Systematisierungsansätzen der Unternehmensressourcen vgl. Hall 1993, S. 609; Welge/Al-Laham 2012.

tapié Altobelli/Sander 2010, S. 39). Der finanzielle Spielraum, über den die Unternehmen verfügen, ist wichtig, da er z.B. erforderlich sein kann, um Anfangsinvestitionen oder Anlaufzeiten zu finanzieren oder um ggf. Zahlungsrisiken, die im internationalen Kontext höher sind, zu kompensieren.

Im Kontext der Ressourcenausstattung der Unternehmen sind zudem die Produktionsmittelausstattung (z.B. spezifische Produktionsstraßen) sowie die **Produktionskapazität** der Unternehmen von Bedeutung. Oftmals können z.B. gerade nicht ausgelastete Kapazitäten im Inland erste Anstöße für Auslandsaktivitäten in Form von Exporten geben. Die Produktionskapazitäten sind zudem neben ihrer Wettbewerbsrelevanz i.S. des Einflusses auf die Kostenstrukturen auch im Rahmen der Wahl der Betätigungsformen auf den unterschiedlichen Ländermärkten Einfluss gebend.¹

Auch die **Personalausstattung** kann als tangible Ressource gesehen werden, wenngleich das Know-how des Personals zu den intangiblen Ressourcen zählt. Die Personalausstattung ist also sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht entscheidend. Neben der grundsätzlichen Mitarbeiterverfügbarkeit sowohl im Inland als auch auf den Auslandsmärkten sind die Qualifikation und die Auslandserfahrung der Mitarbeiter wesentliche Erfolgsfaktoren. In diesem Zusammenhang sind z.B. Kenntnisse hinsichtlich internationaler Abwicklungstechniken (z.B. internationale Vertragsgestaltung, Versendung, Verzollung u.Ä.) oder konkrete Kenntnisse der Auslandsmärkte (z.B. Distributionswege, Markt- und Konkurrenzverhältnisse) von Bedeutung (Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2010, S. 40).

Ausgewählte intangible Ressourcen

Wesentliche intangible Ressourcen stellen das Wissen bzw. das Know-how des Personals bzw. des gesamten Unternehmens dar. Aufgabe eines international tätigen Unternehmens ist es deshalb, dieses **Wissen** bzw. Know-how grundsätzlich zu identifizieren, zu bewahren, zu nutzen, zu entwickeln bzw. zu erwerben und zu verteilen (Knaese 1996).² Das Management von unternehmensspezifischem Wissen stellt somit eine der Kernaufgaben im Internationalen Marketing dar, da – i.S. des „resource-based view“ – kein Unternehmen es sich leisten kann, sein Wissen zu verlieren, sei es z.B. durch die Abwanderung von Mitarbeitern, unzureichende Forschungs- & Entwicklungstätigkeiten, unfreiwillige Know-how-Diffusion an Konkurrenten oder im Zuge von Fusionen oder Kooperationen. Weiterhin können unternehmensspezifische **interne Prozesse**, Patente sowie **Marken** als endogene Faktoren gesehen werden, welche die Internationalisierung von Unternehmen ermöglichen bzw. fördern.

Interne Prozesse als Wettbewerbsvorteil von Zara

Die hohen Gewinne der Bekleidungskette Zara lassen Rivalen wie H&M vor Neid erblasen. Der Erfolg der Spanier beruht auf eigentümlichen Management-Methoden in Produktion, Logistik und Vertrieb. Während zahlreiche Mitbewerber im Bekleidungseinzelhandel eifrig outsource, fertigt Zara fast die Hälfte seiner Produkte selbst. Statt die Produktionsmenge in den Fabriken zu steigern, lässt das Unternehmen ganz bewusst Kapazitäten ungenutzt; statt Größenvorteilen hinterherzujagen, produziert und vertreibt Zara Produkte in kleinen Partien. Und statt auf externe Partner zu bauen, managt das Unternehmen Design, Lagerung, Vertrieb und Logistik selbst.

¹ Vgl. hierzu ausführlich das Vierte Kapitel dieses Buches.

² In diesem Zusammenhang ist auf Arbeiten des „Organisationalen Lernens“ (z.B. Mildenerger 2002) und des „Wissensmanagements“ (z.B. Foss 2005) zu verweisen. Teece (2000, S. 29) spricht in diesem Zusammenhang auch vom „knowledge-based view“.

Weiterhin pflegt das Unternehmen kurze Kommunikationswege: Designer und Produktionsplaner erfahren schnell, was die Kunden kaufen und wünschen. Zudem erfolgen Warenbestellungen und Auslieferungen nach einem exakten Fahrplan. Zara gelingt es auf diese Weise, sämtliche Läden überall auf der Welt zweimal wöchentlich mit neuer Ware zu beliefern.

Quelle: Harvard Businessmanager, Nr. 5, 2005, S. 80ff.

Eng in Verbindung mit den exogenen rechtlichen Rahmenbedingungen stehen im Rahmen der internationalen Aktivitäten die **Patente** (bzw. Copyrights) eines Unternehmens (Hall 1992, S. 137). So waren z.B. die internationalen Aktivitäten deutscher Unternehmen durch den Verlust ihrer internationalen Markenrechte nach den beiden Weltkriegen stark eingeschränkt. Nur mit hohen Ablösezahlungen für die Markenrechte erhielt z.B. Henkel in den 1950er Jahren sukzessive die Markenrechte zurück. Aktuell sind die Aktivitäten dennoch auf Grund der Tatsache, dass Henkel die Markenrechte für Persil in Frankreich und Großbritannien nicht zurückerhielt (diese sind seither im Besitz des Konkurrenten Unilever), nach wie vor eingeschränkt (Swoboda/Meierer/Hälsig 2008, S. 726).

Auf Grund der Tatsache, dass **Produktmarken** bzw. die **Unternehmensmarke** und in diesem Zusammenhang die Reputation eines Unternehmens als eine der bedeutendsten intangiblen Ressourcen gesehen werden, spielt die Markenführung im internationalen Kontext eine entscheidende Rolle (Ailawadi/Keller 2004, S. 331).¹ Auch die **Reputation** (Corporate Reputation) – sowohl gegenüber den Kunden als auch gegenüber den weiteren Stakeholdern – wird als eine der entscheidenden Ressourcen betrachtet, da sie prinzipiell nicht zu imitieren bzw. zu substituieren ist und sich über Jahre gebildet hat (idiosynkratische Historizität) (Giersch 2008; Galbreath 2005, S. 984). Sie ist zumeist personenunabhängig, kann aber auch personenabhängig sein, wenn z.B. in bestimmten Geschäftsbeziehungen die Reputation bzw. das damit verbundene Vertrauen in ein Unternehmen von einzelnen Personen wie z.B. den Außendienstmitarbeitern abhängt. Zur Sicherung eines reputationsbedingten Wettbewerbsvorteils ist es langfristig erforderlich, nicht zu stark von einzelnen Mitarbeitern abhängig zu sein, sondern ein personenunabhängiges, unternehmensbezogenes Vertrauen aufzubauen (Roberts/Dowling 2002, S. 1078ff.).

Bedeutung der Ressourcen für Marktengagement, Betätigungsform und Marktbearbeitung

Neben den genannten Ressourcen ergeben sich einige weitere Ressourcen aus der internationalen Tätigkeit selbst. So zeigt z.B. Collis (1991), dass Unternehmen auch weniger attraktive Märkte wählen, solange diese zu den Ressourcen des Unternehmens passen und dass sog. „administrative Erbschaften“ („administrative heritage“) zu Aktivitäten führen, die unter dem Gesichtspunkt der Effizienz bzw. der Produktionskosten nicht optimal sein können. Dies verdeutlicht, dass u.U. situationsbedingte Faktoren zu einer dominierenden Rolle der endogenen im Vergleich zu exogenen Einflussfaktoren bei der Marktwahl führen können.²

Bei der Betrachtung der Ressourcen ist die gewählte Perspektive äußerst wichtig, d.h., ob von einer unternehmensbezogenen, internen Ressource („resource-based view“) oder von einer Abhängigkeit von externen Ressourcen ausgegangen wird (Ressourcen-

¹ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt B.II. des Fünften Kapitels.

² Vgl. hierzu ausführlich Abschnitt B. des Dritten Kapitels.

abhängigkeitsperspektive) (Knyphausen-Aufseß/Schreyögg 1997).¹ Bei der Betrachtung von **Kooperationen** können z.B. beide Sichtweisen eingenommen werden. Aus der unternehmensspezifischen Sicht werden Kooperationen ebenso wie eine „wertvolle“ **Geschäftsbeziehung** als intangible Ressourcen angesehen, die zu Wettbewerbsvorteilen führen (Hall 1992, S. 138). Andererseits können Unternehmen auf externe Ressourcen i.S. der Resource-Dependency-Theorie angewiesen sein. So lassen sich entweder Kompetenz- bzw. Ressourcenlücken in einer Kooperation (wechselseitig) schließen oder neue Kompetenzen gemeinsam aufbauen (Oelsnitz 2005, S. 195).

Auch im Rahmen der **Marktbearbeitung**² sind endogene Einflussfaktoren bzw. der Aufbau von wettbewerbsvorteilgenerierenden Ressourcen bedeutsam, wie in diesem Abschnitt beispielhaft anhand der Bedeutung von Produkt- bzw. Unternehmensmarken verdeutlicht wurde.

¹ Vgl. hierzu Abschnitt B.II. dieses Kapitels.

² Vgl. hierzu die Ausführungen des Fünften Kapitels.