

Michael Müller

# Internationale Markenstrategien

Erfolgswirkung der Marken-  
standardisierung auf den Markenwert



Springer Gabler

---

# Internationale Markenstrategien

---

Michael Müller

# Internationale Markenstrategien

Erfolgswirkung der Markenstandardi-  
sierung auf den Markenwert

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Dirk Ulrich Gilbert



**Springer** Gabler

Michael Müller  
Weißenburg in Bayern  
Deutschland

Inaugural-Dissertation, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, 2015

Originaltitel der Dissertation: „Internationale Markenstrategien – Empirische Untersuchung in der Automobilbranche zur Erfolgswirkung der Markenstandardisierung auf den Markenwert“

ISBN 978-3-658-11967-6

ISBN 978-3-658-11968-3 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-11968-3

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

## Geleitwort

Es ist mir eine Ehre und große Freude, dem Wunsch von Herrn Dr. Michael Müller zu entsprechen und ein Geleitwort zur Veröffentlichung seiner exzellenten Dissertation zu verfassen. Die langjährige Zusammenarbeit mit Herrn Müller hat stets viel Freude gemacht und in dieser Zeit habe ich ihn als einen erfolgreichen Praktiker und gebildeten Wissenschaftler kennen gelernt.

Die vorliegende Dissertation von Herrn Michael Müller behandelt ein hochaktuelles und relevantes Problem aus dem Forschungsgebiet des internationalen Marketings, insbesondere des internationalen Markenmanagements. Herr Müller untersucht auf wissenschaftlich höchstem Niveau den Effekt einer internationalen Markenstandardisierung auf den Markenerfolg. Die Problemstellung wird durch eine umfangreiche empirische Untersuchung bearbeitet, in der Herr Müller Entscheider aus dem Markenmanagement der Automobilindustrie in 13 Ländern befragt. Zudem bezieht Herr Müller Sekundärquellen in seine Analyse mit ein und wertet die Ergebnisse mittels Strukturgleichungsmodellierung aus. Die behandelten Forschungsfragen sind von großer praktischer Bedeutung, und es gibt bislang nur wenige und teilweise widersprüchliche Ergebnisse dazu in der Literatur. Die Dissertation leistet vor diesem Hintergrund einen substanziellen Beitrag zur Weiterentwicklung der in der Literatur geführten Diskussion um die Standardisierung/Differenzierung von internationalen Marken.

Die vorliegende Arbeit behandelt aber nicht nur ein aktuelles und theoretisch anspruchsvolles Thema, sondern sie liefert darüber hinaus auch vielfältige Ideen zur operativen Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse in internationalen Unternehmen.

Ich wünsche der Arbeit eine gute Aufnahme in der Wissenschaft sowie der Praxis.

Hamburg, September 2015

Univ.-Prof. Dr. Dirk Ulrich Gilbert

## Vorwort

Nach Jahren intensiver Arbeit an meiner Dissertation möchte ich meinen herzlichen Dank all denen aussprechen, die mich in der spannenden Phase meiner akademischen Laufbahn begleitet haben:

- Mein aufrichtiger Dank gebührt an erster Stelle meinem Doktorvater, Prof. Dr. Dirk Ulrich Gilbert, dessen hohe Erwartungen und kritisches Feedback maßgeblich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben. Er hat mich während der Promotionsphase nicht nur hervorragend betreut, sondern mir stets den nötigen Freiraum zur Entfaltung meiner wissenschaftlichen Kreativität gelassen und mich in meinem bisherigen Werdegang entscheidend vorangebracht. Daneben gilt mein besonderer Dank seiner Förderung in persönlicher Hinsicht – er wird mir menschlich immer ein Vorbild sein.
- Darüber hinaus möchte ich mich herzlich bei Prof. Dr. Matthias S. Fifka für die Bereitschaft zur Erstellung des Zweitgutachtens sowie die Anregungen bezüglich der moderierenden Effekte und Sekundärquellen bedanken. Zudem danke ich Prof. Dr. Michael Göhlich für sein Mitwirken in der Prüfungskommission.
- Prof. Dr. Jörg Henseler – einem der führenden Experten auf dem Gebiet der Strukturgleichungsmodellierung – bin ich ebenfalls zu großem Dank verpflichtet. Sein Feedback zum Fragebogen, das Review des empirischen Teils sowie die Diskussion der Messergebnisse haben maßgeblich zur Validität der Untersuchung beigetragen.
- Prof. Dr. Christoph Burmann für die fruchtbare Diskussion der Modellspezifikation (insbesondere der Operationalisierung der strategischen Entscheidungen). Seine innovative Forschung auf dem Gebiet des identitätsbasierten Markenmanagements bildet den konzeptionellen Rahmen.
- Daneben möchte ich mich bei Dr. Claudia Bünthe, Prof. Dr. Norbert Drees, Dr. Andreas Gessner, Dr. Patrick Heinecke, Dr. Jörg Höppner, Prof. Dr. Karsten Kilian, Karsten Lindenau, Jagoda Low-Becic, Dr. Vera Magin, Stefan Minig, Dr. Robert Schröder sowie Ladislav Tichý für die Teilnahme am Pre-Test der Befragung und die konstruktiven Diskussionen bedanken.
- Meinen ehemaligen Kollegen des Instituts für Wirtschaftswissenschaft der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg sowie der Professur für BWL insbesondere Unternehmensethik der Universität Hamburg, im Speziellen Dr. Patrick Heinecke, Dr. Iris Hofmann und Ingo Schedel.

- Daneben auch ein Dankeschön an meine Kollegen aus dem Bereich Konzern-Marketing und Vertrieb sowie aus den Marken der VOLKSWAGEN AG für ihren kollegialen Beistand. Holger B. Santel und Dr. Jörg Höppner danke ich, dass sie das Promotionsprojekt unternehmensseitig mit initiiert haben. Mein Dank gilt auch Dr. Axel Kalthoff, der meinen Blick für das Wesentliche geschärft hat, und Ingrid Berngruber, die mir in der Endphase den Rücken freigehalten hat.
- Nick Poelmeyer für die Unterstützung bei der Identifikation der relevanten Ansprechpartner in der Automobilbranche.
- Für das Korrekturlesen des englischen Fragebogens möchte ich Alexandra Christiansen und Lizzie Ferrar danken. Für das professionelle Korrektorat der Dissertation bin ich wegen seiner außerordentlichen Mühe und hohen Arbeitsqualität Dr. Karl-Heinz Maurer zu großem Dank verpflichtet. Darüber hinaus möchte ich dem Springer Gabler Verlag für die Aufnahme der Dissertation in das Verlagsprogramm und hier besonders Viktoria Steiner für ihre professionelle Betreuung danken.
- Ferner möchte ich denjenigen danken, die mein betriebswirtschaftliches Interesse geweckt bzw. mich gefördert haben. Hierzu zählen vor allem Thomas Bentes, Stefan Graf von Hardenberg, Josef Rei und Tracy Roberts.
- Meine ehemaligen Kommilitonen Dieter Frey und Fabian Melzer für die philosophischen Gespräche neben dem Mathematikstudium, aus denen eine tiefe Freundschaft hervorging.
- Außerdem seien an dieser Stelle meine Freunde erwähnt, insbesondere Dominik Mayer, auf die ich immer zählen konnte, die mir einen wertvollen Ausgleich boten und die in den letzten Jahren häufig auf mich verzichten mussten.
- Widmen möchte ich diese Arbeit meiner Familie, im Speziellen meiner Frau Tina, meinem Sohn Maximilian Benedikt und meinem Vater Günter, die mein Leben erst vervollständigen und mich jeden Tag aufs Neue glücklich machen. Daneben widme ich die Arbeit meiner Mutter Waltraud, die leider viel zu früh verstorben ist. Ohne den grenzenlosen Rückhalt und die Unterstützung meiner Familie wäre ich nicht da, wo ich heute stehe. Mein Sohn zeigt mir dabei täglich in eindrucksvoller Weise, was im Leben wirklich wichtig ist.

## **Abstract**

Seit Beginn der 1980er Jahre wird im Marketing diskutiert, ob die Globalisierung es erlaubt, die internationale Marktbearbeitung zu standardisieren, oder ob die einzelnen Märkte nach wie vor einen spezifisch angepassten Marketing-Mix erfordern. Diese Diskussion um Standardisierung und Differenzierung wird in der jüngeren Vergangenheit auch im Markenmanagement geführt. Je nach Standardisierungsgrad lassen sich dabei unterschiedliche internationale Markenstrategien identifizieren: Im Rahmen der globalen Markenstrategie wird die Markenführung im internationalen Kontext standardisiert. Im Gegensatz dazu werden bei der lokalen Markenstrategie die Entscheidungen des Markenmanagements länderspezifisch getroffen. Die globale Markenstrategie zeichnet sich hingegen durch einen möglichst hohen Standardisierungsgrad bei gleichzeitiger Adaption an ausgewählte Länderspezifika aus.

Die wenigen Publikationen zur Erfolgswirksamkeit dieser Strategietypen bieten zum einen ein widersprüchliches Bild – ein Konsens besteht bislang nicht. Zum anderen wird das Forschungsfeld häufig auf die Standardisierung des Markennamens reduziert und ein ganzheitlicher Ansatz fehlte bislang. Vor diesem Hintergrund wird in der vorliegenden Arbeit der Effekt der internationalen Markenstandardisierung auf den Markenerfolg auf Basis eines modernen Markenverständnisses untersucht.

Die vorliegende empirische Studie fokussiert die Automobilindustrie, da die Marke in dieser Branche von hoher Bedeutung ist. Es wurden Entscheider aus dem Markenmanagement in 13 Ländern befragt, relevante Sekundärquellen einbezogen und mittels Strukturgleichungsmodellierung ausgewertet. Die empirischen Ergebnisse erklären den widersprüchlichen Status quo der Forschung, indem belegt wird, dass zwischen der internationalen Markenstandardisierung und dem Markenwert ein inverser U-förmiger Zusammenhang besteht. Es konnte dabei eine Signifikanzregion identifiziert werden von der eine besondere Erfolgswirkung ausgeht und die für die Vorteilhaftigkeit einer globalen Markenstrategie spricht. Dieser Effekt wird jedoch von unternehmensexternen Faktoren, und zwar dem kulturellen und politisch-rechtlichen Umfeld eines Landes, moderiert. Die Ergebnisse liefern wichtige Implikationen für die Theorie und Unternehmenspraxis.



## Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                     |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Geleitwort .....</b>                                                                             | <b>V</b>    |
| <b>Vorwort .....</b>                                                                                | <b>VII</b>  |
| <b>Abstract .....</b>                                                                               | <b>IX</b>   |
| <b>Inhaltsverzeichnis .....</b>                                                                     | <b>XI</b>   |
| <b>Abbildungsverzeichnis .....</b>                                                                  | <b>XV</b>   |
| <b>Tabellenverzeichnis .....</b>                                                                    | <b>XVII</b> |
| <b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>                                                                  | <b>XIX</b>  |
| <b>1. Einleitung .....</b>                                                                          | <b>1</b>    |
| 1.1 Problemstellung .....                                                                           | 1           |
| 1.2 Zielsetzung der Arbeit .....                                                                    | 3           |
| 1.3 Gang der Untersuchung .....                                                                     | 5           |
| <b>2. Theoretische Grundlagen der Internationalisierung<br/>    und des Markenmanagements .....</b> | <b>7</b>    |
| 2.1 Erklärungsansätze zur Internationalisierung von Unternehmen .....                               | 7           |
| 2.1.1 Ansätze zur Begründung des Außenhandels .....                                                 | 8           |
| 2.1.2 Ansätze zur Begründung von Direktinvestitionen .....                                          | 9           |
| 2.1.3 Übergreifende Theorien der Internationalisierung .....                                        | 11          |
| 2.2 Grundlagen des internationalen Markenmanagements .....                                          | 14          |
| 2.2.1 Marke: Begriff und Funktion .....                                                             | 14          |
| 2.2.2 Theoretische Fundierung der Markenführung .....                                               | 15          |
| 2.2.2.1 Sozio- und informationsökonomische Beiträge .....                                           | 16          |
| 2.2.2.2 Kognitionspsychologische Beiträge .....                                                     | 17          |
| 2.2.2.3 Sozialpsychologische Beiträge .....                                                         | 17          |
| 2.2.2.4 Kulturtheoretische Beiträge .....                                                           | 19          |
| 2.3 Internationale Marken als Ergebnis des Resource-based Views .....                               | 20          |

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3. Identitätsbasiertes Markenmanagement als konzeptioneller Rahmen.....</b> | <b>23</b> |
| 3.1 Prozess des identitätsbasierten Markenmanagements.....                     | 23        |
| 3.2 Strategische Entscheidungen .....                                          | 25        |
| 3.2.1 Markenidentität.....                                                     | 25        |
| 3.2.1.1 Gegenstand der Markenidentität .....                                   | 25        |
| 3.2.1.2 Markenvision .....                                                     | 28        |
| 3.2.1.3 Markenkernwerte.....                                                   | 28        |
| 3.2.1.4 Weitere Dimensionen .....                                              | 29        |
| 3.2.2 Markenpositionierung .....                                               | 33        |
| 3.2.2.1 Gegenstand der Markenpositionierung.....                               | 33        |
| 3.2.2.2 Optionen der Markenpositionierung.....                                 | 34        |
| 3.2.3 Markenarchitektur.....                                                   | 36        |
| 3.2.3.1 Gegenstand der Markenarchitektur .....                                 | 36        |
| 3.2.3.2 Dimension des Integrationsgrades .....                                 | 37        |
| 3.2.3.3 Quantitative Dimension.....                                            | 38        |
| 3.2.3.4 Vertriebsgerichtete Dimension.....                                     | 39        |
| 3.3 Operative Entscheidungen.....                                              | 39        |
| 3.3.1 Historische Entwicklung des Marketing-Mix .....                          | 40        |
| 3.3.2 Markenleistung .....                                                     | 40        |
| 3.3.3 Markenkommunikation .....                                                | 41        |
| 3.3.4 Markenpricing.....                                                       | 45        |
| 3.3.5 Markendistribution .....                                                 | 46        |
| 3.4 Markenwert als Leitgröße im identitätsbasierten Markenmanagement.....      | 46        |
| 3.4.1 Anlässe der Markenbewertung .....                                        | 47        |
| 3.4.2 Markenwert als Treiber des Unternehmenserfolgs.....                      | 49        |
| 3.4.3 Strukturierung und Klassifikation der Markenbewertungsansätze .....      | 51        |
| 3.4.3.1 Finanzorientierte Ansätze.....                                         | 53        |
| 3.4.3.2 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze.....                               | 54        |
| 3.4.3.3 Integrative Ansätze.....                                               | 60        |
| 3.4.4 Kritische Bewertung der Ansätze .....                                    | 63        |

|                                                                                     |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4. Status quo der Forschung zur internationalen Markenstandardisierung .....</b> | <b>67</b>  |
| 4.1 Nachfragerorientierte Forschung .....                                           | 68         |
| 4.2 Anbieterorientierte Forschung .....                                             | 70         |
| 4.2.1 Standardisierung des Marketing-Mix .....                                      | 70         |
| 4.2.2 Untersuchungen zur Erfolgswirksamkeit<br>der Markenstandardisierung .....     | 73         |
| 4.2.3 Moderierende Effekte .....                                                    | 78         |
| 4.3 Kritische Analyse .....                                                         | 82         |
| <b>5. Methodische Grundlagen der Strukturgleichungsmodellierung.....</b>            | <b>85</b>  |
| 5.1 Einführung.....                                                                 | 85         |
| 5.2 Ablaufschritte .....                                                            | 88         |
| 5.3 Modellspezifikation.....                                                        | 90         |
| 5.3.1 Reflektive versus formative Operationalisierung .....                         | 90         |
| 5.3.2 Multi- versus Single-Item-Messungen .....                                     | 92         |
| 5.3.3 Modellierung mediierender und moderierender Effekte.....                      | 94         |
| 5.3.4 Konstrukte zweiter Ordnung .....                                              | 96         |
| 5.4 Kovarianz- und varianzbasierte Schätzverfahren im Vergleich .....               | 98         |
| 5.4.1 Kovarianzbasierte Schätzverfahren.....                                        | 99         |
| 5.4.2 Varianzbasierte Schätzverfahren .....                                         | 99         |
| 5.4.3 Auswahl eines geeigneten Schätzverfahrens.....                                | 102        |
| 5.5 Gütekriterien zur Evaluierung von Strukturgleichungsmodellen.....               | 104        |
| 5.5.1 Gütekriterien für reflektive Messmodelle .....                                | 105        |
| 5.5.2 Gütekriterien für formative Messmodelle .....                                 | 107        |
| 5.5.3 Gütekriterien für Strukturmodelle.....                                        | 110        |
| 5.5.4 Zusammenfassung der Gütekriterien .....                                       | 115        |
| <b>6. Herleitung eines Modells zur internationalen Markenstandardisierung.....</b>  | <b>117</b> |
| 6.1 Zusammenfassung der theoretischen Bezugspunkte des Modells .....                | 117        |
| 6.2 Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Differenzierung .....               | 119        |
| 6.3 Modellspezifikation, Hypothesen und Operationalisierung.....                    | 121        |
| 6.3.1 Markenstandardisierung als exogene Variable.....                              | 121        |
| 6.3.2 Markenwert als endogene Variable .....                                        | 125        |
| 6.3.3 Moderierende Effekte .....                                                    | 126        |
| 6.3.4 Überblick Strukturmodell .....                                                | 129        |
| 6.4 Kritische Analyse des Modells .....                                             | 129        |

|                                                                                          |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>7. Empirische Untersuchung in der Automobilbranche .....</b>                          | <b>131</b> |
| 7.1 Methodik der Datenerhebung.....                                                      | 131        |
| 7.1.1 Grundgesamtheit und Auswahl der Sekundärquellen .....                              | 131        |
| 7.1.2 Entwicklung und Aufbau des Fragebogens .....                                       | 136        |
| 7.1.3 Rücklauf und Struktur der Stichprobe .....                                         | 141        |
| 7.1.4 Prüfung und Aufbereitung der Stichprobe .....                                      | 145        |
| 7.2 Empirische Ergebnisse .....                                                          | 147        |
| 7.2.1 Deskriptive Statistik .....                                                        | 147        |
| 7.2.2 Beurteilung des reflektiven Messmodells .....                                      | 153        |
| 7.2.3 Beurteilung des formativen Messmodells .....                                       | 158        |
| 7.2.4 Beurteilung des Strukturmodells.....                                               | 159        |
| 7.3 Diskussion der Ergebnisse.....                                                       | 162        |
| 7.4 Exkurs: Spezifikation der globalen Markenstrategie<br>auf konzeptioneller Ebene..... | 164        |
| <b>8. Limitationen und Ableitung von Handlungsempfehlungen.....</b>                      | <b>167</b> |
| 8.1 Limitationen der empirischen Untersuchung .....                                      | 167        |
| 8.2 Handlungsempfehlungen für Theorie und Unternehmenspraxis .....                       | 168        |
| <b>9. Schlussbetrachtung .....</b>                                                       | <b>171</b> |
| <b>Literaturverzeichnis .....</b>                                                        | <b>173</b> |
| <b>Anhang .....</b>                                                                      | <b>245</b> |

**Abbildungsverzeichnis**

|                                                                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abbildung 1: Einordnung der Zielsetzung der Arbeit in den<br>Forschungskontext.....                                | 4   |
| Abbildung 2: Aufbau der Arbeit.....                                                                                | 5   |
| Abbildung 3: Systematisierung der Erklärungsansätze zur<br>Internationalisierung von Unternehmen.....              | 8   |
| Abbildung 4: Prozess des identitätsbasierten Markenmanagements.....                                                | 24  |
| Abbildung 5: Markenidentitätsmodell von Burmann am Beispiel von Apple.....                                         | 27  |
| Abbildung 6: Markenarchitektur mit Beispielen aus der Unternehmenspraxis.....                                      | 37  |
| Abbildung 7: Anlässe für Markenbewertungen.....                                                                    | 48  |
| Abbildung 8: Alternative Konzeptualisierung des<br>verhaltenswissenschaftlichen Markenwerts.....                   | 57  |
| Abbildung 9: Einordnung der Marketing-Mix-Standardisierung in den<br>Forschungskontext.....                        | 70  |
| Abbildung 10: Exemplarisches Pfaddiagramm eines<br>Strukturgleichungsmodells.....                                  | 87  |
| Abbildung 11: Schematische Darstellung mediierender und<br>moderierender Effekte.....                              | 95  |
| Abbildung 12: Mehrdimensionale Messmodelle zweiter Ordnung.....                                                    | 98  |
| Abbildung 13: Systematisierung internationaler Markenstrategien.....                                               | 120 |
| Abbildung 14: Reflektiv-formatives Messmodell zweiter Ordnung der<br>internationalen Markenstandardisierung.....   | 122 |
| Abbildung 15: Reflektives Messmodell des Markenwerts mit Single Item.....                                          | 125 |
| Abbildung 16: Kausaler Zusammenhang zwischen der internationalen<br>Markenstandardisierung und dem Markenwert..... | 126 |
| Abbildung 17: Reflektives Messmodell der moderierenden Effekte.....                                                | 128 |
| Abbildung 18: Strukturmodell der empirischen Untersuchung.....                                                     | 129 |
| Abbildung 19: Top-5-Markenwerte nach Ländern (in Mio. €).....                                                      | 134 |
| Abbildung 20: Screenshots der Online-Befragung.....                                                                | 138 |
| Abbildung 21: Response Rate.....                                                                                   | 142 |
| Abbildung 22: Rückläufer der Befragung (kumuliert und absolut).....                                                | 143 |
| Abbildung 23: Merkmale der Auskunftspersonen.....                                                                  | 144 |

---

|                                                                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abbildung 24: Standardisierungsgrad der strategischen Entscheidungen<br>des internationalen Markenmanagements..... | 149 |
| Abbildung 25: Standardisierungsgrad der operativen Entscheidungen<br>des internationalen Markenmanagements.....    | 151 |
| Abbildung 26: Internationale Markenstandardisierung in der<br>Automobilbranche.....                                | 152 |
| Abbildung 27: Pfadkoeffizienten, Signifikanz und Bestimmtheitsmaß<br>des Konstrukts zweiter Ordnung.....           | 160 |
| Abbildung 28: Streudiagramm internationale Markenstandardisierung<br>und Markenwert.....                           | 163 |
| Abbildung 29: Top 15 Markenwerte für Brasilien, China, Deutschland<br>und Frankreich.....                          | 245 |
| Abbildung 30: Top 15 Markenwerte für Großbritannien, Indien, Italien<br>und Japan.....                             | 246 |
| Abbildung 31: Top 15 Markenwerte für Kanada, Mexiko, Russland<br>und Spanien.....                                  | 247 |
| Abbildung 32: Top 15 Markenwerte für USA.....                                                                      | 248 |
| Abbildung 33: Invitation Letter der Befragung.....                                                                 | 249 |
| Abbildung 34: Fragebogen (Teil I).....                                                                             | 250 |
| Abbildung 35: Fragebogen (Teil II).....                                                                            | 251 |
| Abbildung 36: Fragebogen (Teil III).....                                                                           | 252 |
| Abbildung 37: Fragebogen (Teil IV).....                                                                            | 253 |
| Abbildung 38: Fragebogen (Teil V).....                                                                             | 254 |
| Abbildung 39: Fragebogen (Teil VI).....                                                                            | 255 |
| Abbildung 40: Fragebogen (Teil VII).....                                                                           | 256 |

## Tabellenverzeichnis

|                                                                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabelle 1: Überblick über bestehende Markenidentitätsmodelle.....                                                                           | 26  |
| Tabelle 2: Systematisierungsmöglichkeiten der Markenbewertungsansätze.....                                                                  | 52  |
| Tabelle 3: Überblick nach der Bewertungsperspektive über die<br>meistbeachteten Markenbewertungsverfahren.....                              | 53  |
| Tabelle 4: Gütebeurteilung der Ansätze.....                                                                                                 | 64  |
| Tabelle 5: Überblick der wichtigsten Journale des Forschungsbereichs.....                                                                   | 68  |
| Tabelle 6: Empirische Untersuchungen zum Einfluss der Marketing-Mix-<br>Standardisierung auf den Unternehmenserfolg.....                    | 71  |
| Tabelle 7: Empirische Forschungsarbeiten zur Erfolgswirkung der<br>internationalen Markenstandardisierung aus Anbietersicht (Teil I).....   | 74  |
| Tabelle 8: Empirische Forschungsarbeiten zur Erfolgswirkung der<br>internationalen Markenstandardisierung aus Anbietersicht (Teil II).....  | 75  |
| Tabelle 9: Empirische Forschungsarbeiten zur Erfolgswirkung der<br>internationalen Markenstandardisierung aus Anbietersicht (Teil III)..... | 76  |
| Tabelle 10: Kategorisierung moderierender Effekte.....                                                                                      | 79  |
| Tabelle 11: Fragen zur Wahl reflektiver und formativer Operationalisierung.....                                                             | 92  |
| Tabelle 12: Zusammenfassung der Gütekriterien.....                                                                                          | 115 |
| Tabelle 13: Überblick über die Erkenntnisbeiträge der theoretischen und<br>konzeptionellen Grundlagen sowie des Forschungsstands.....       | 118 |
| Tabelle 14: Absatzstärkste PKW-Märkte sowie Verfügbarkeit von<br>Preis- und Absatzdaten.....                                                | 132 |
| Tabelle 15: Übersicht der moderierenden Effekte nach Ländern.....                                                                           | 136 |
| Tabelle 16: Übersicht der Pre-Test-Teilnehmer.....                                                                                          | 140 |
| Tabelle 17: Gütekriterien der reflektiven Messmodelle.....                                                                                  | 154 |
| Tabelle 18: Cross-Loading-Analyse.....                                                                                                      | 156 |
| Tabelle 19: Fornell-Larcker-Kriterium.....                                                                                                  | 157 |
| Tabelle 20: Gütekriterien der formativen Messmodelle.....                                                                                   | 158 |
| Tabelle 21: Gütekriterien des Strukturmodells.....                                                                                          | 161 |

**Abkürzungsverzeichnis**

|                |                                                                            |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------|
| AEB            | Association of European Businesses                                         |
| AMA            | American Marketing Association                                             |
| AMIA           | Asociación Mexicana de la Industria Automotriz                             |
| ANPACT         | Asociación Nacional de Productores de Autobuses, Camiones y Tractocamiones |
| AUMA           | Verband der deutschen Messewirtschaft                                      |
| BIP            | Bruttoinlandsprodukt                                                       |
| BMW            | Bayerische Motoren Werke                                                   |
| BO             | Brand-Origin-Effekt                                                        |
| Bspw.          | Beispielsweise                                                             |
| Bzw.           | Beziehungsweise                                                            |
| CEO            | Chief Executive Officer                                                    |
| COO            | Country-of-Origin-Effekt                                                   |
| Co.            | Company                                                                    |
| DEV            | Durchschnittlich erfasste Varianz                                          |
| Eds.           | Editors                                                                    |
| Et al.         | Et alii                                                                    |
| f <sup>2</sup> | Effektstärke                                                               |
| F&E            | Forschung und Entwicklung                                                  |
| FAW            | First Automotive Works                                                     |
| GoF            | Goodness-of-Fit-Index                                                      |
| HGB            | Handelsgesetzbuch                                                          |
| Hrsg.          | Herausgeber                                                                |
| IAS            | International Accounting Standards                                         |
| IR             | Indikatorreliabilität                                                      |
| IT             | Informationstechnik                                                        |
| JADA           | Japan Automobile Dealers Association                                       |
| JAIA           | Japan Automobile Importers Association                                     |
| JMVA           | Japan Mini Vehicles Association                                            |
| Jg.            | Jahrgang                                                                   |



|                |                                                         |
|----------------|---------------------------------------------------------|
| KBA            | Kraftfahrt-Bundesamt                                    |
| KI             | Konditionsindex                                         |
| MIMIC          | Multiple Indicators Multiple Causes                     |
| MIS            | Management Information Systems                          |
| MSI            | Marketing Science Institute                             |
| No.            | Number                                                  |
| Nr.            | Nummer                                                  |
| OEM            | Original Equipment Manufacturer                         |
| OLI            | Eklektisches Paradigma                                  |
| P&G            | Procter & Gamble                                        |
| PKW            | Personenkraftwagen                                      |
| PLS            | Partial Least Squares                                   |
| PR             | Public Relations                                        |
| Q <sup>2</sup> | Stone-Geisser-Test                                      |
| R <sup>2</sup> | Bestimmtheitsmaß                                        |
| SMMT           | Society of Motor Manufacturers and Traders              |
| SRMSR          | Standardized Root Mean Square Residual                  |
| SVW            | Shanghai Volkswagen Automotive                          |
| Sog.           | Sogenannte                                              |
| U. a.          | Unter anderem                                           |
| USA            | United States of America                                |
| UNRAE          | Unione Nazionale Rappresentanti Autoveicoli Esteri      |
| USP            | Unique Selling Proposition                              |
| VAF            | Variance Accounted For                                  |
| VHB            | Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. |
| VIF            | Varianzinflationsfaktor                                 |
| VP             | Vice President                                          |
| VW             | Volkswagen                                              |
| Vol.           | Volume                                                  |
| Vs.            | Versus                                                  |
| Z. B.          | Zum Beispiel                                            |

# 1. Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Theodore Levitt (1983) konstatiert in seinem im Harvard Business Review erschienenen Artikel, dass ein globaler Markt für einheitliche Produkte und Dienstleistungen entstanden ist. Er löst damit eine intensive Diskussion in der Forschung und Unternehmenspraxis aus. Nach seiner Auffassung müssen Unternehmen nationale Unterschiede bei der internationalen Marktbearbeitung ignorieren, da diese im Zeitalter der Globalisierung nicht mehr existieren. Transferiert man diese Ansicht auf das Marketing von Unternehmen, dann sind die Produkte weltweit einheitlich zu vermarkten. Ohmae (1985) teilt diese Auffassung zwar, schränkt jedoch ein, dass eine standardisierte Marktbearbeitung nur für die Märkte der Triade (Europa, USA und Japan) zu empfehlen sei. Die Standardisierung begünstigt Economies of Scale und Scope hinsichtlich Produktion, Werbung, Distribution sowie Forschung und Entwicklung und geht daher mit zahlreichen Vorteilen einher (Meffert 1986, S. 698; Schiele 1999, S. 117–118). Daneben führt die Standardisierung zu einem konsistenten Image aus Kundensicht sowie zu einer Komplexitätsreduktion (Hsieh 2002; Keller 2008; Krueger/Nandan 2008; Rosenbloom/Haefner 2009). Darüber hinaus fördert sie Fähigkeit der Unternehmensorganisation, Strategien effizient zu implementieren (Bell 2008, S. 27).

Im Gegensatz dazu argumentierten in den darauf folgenden Jahren Befürworter der Differenzierung, dass umfassende empirische Belege für die Konvergenzthese fehlen (Zentes/Morschett 2007, S. 595). Als wesentliche Vertreter sind Boddewyn/Soehl/Picard (1986) und Douglas/Wind (1987) zu nennen. Länderspezifische Unterschiede bezüglich Bedürfnissen und Kaufkraft der Konsumenten, Infrastruktur, Kultur, Traditionen, Gesetzgebungen und Regulierungen bestünden nach wie vor. Dies erfordere eine Anpassung der Marketingstrategie an die idiosynkratischen Umstände eines jeden Marktes (Theodosiou/Leonidou 2003, S. 142).

Empirische Untersuchungen des Spannungsfeldes zwischen globaler Standardisierung und lokaler Differenzierung fokussieren insbesondere die jeweilige Erfolgswirkung der beiden Strategien, wobei sich zwei konkurrierende Positionen unterscheiden lassen. Die Diskussion wurde bis vor Kurzem vorrangig im Marketing geführt, wo sowohl die Erfolgswirkung der Standardisierung (u. a. Chung 2008, Kustin

2010a, 2010b; Özsomer/Simonin 2004; Shoham 1999; Tan/Sousa 2013; Waheeduzzaman/Dube 2002) als auch der Differenzierung (u. a. Chung 2003; Johnson/Arunthanes 1995; Özsomer/Prussia 2000; Shoham 1999, 2002) empirisch belegt wurde. Die Studien sind in ihrem Ergebnis jedoch höchst widersprüchlich. Inzwischen sind mehr als 30 Jahre seit der Vision von Levitt (1983) vergangen und die „*standardization-adaption debate remains timely and, more than ever, in need of empirical sophistication if not evidence*“ (Özsomer/Simonin 2004, S. 415). Die Debatte ist somit noch immer von herausragendem Interesse (Ryans/Griffith/White 2003, S. 598).

In der jüngeren Vergangenheit wird die Diskussion ebenfalls im internationalen Markenmanagement geführt und geht damit über Fragen der rein operativen Ausgestaltung des Marketing-Mix hinaus. Bezüglich der Erfolgswirkung der internationalen Markendifferenzierung bzw. -standardisierung, die den zentralen Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit bildet, liegt gleichfalls kein Konsens vor. Die Marke kann nach Burmann/Blinda/Nitschke (2003, S. 3) als „*Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert*“, verstanden werden. Am besten lässt sich das Markenkonstrukt mit einem Experiment von De Chernatony/McDonald/Wallace (1992, S. 14–15) veranschaulichen: Bei einem Blindtest wurden Konsumenten mit Pepsi Light und Coca-Cola Light verkostet. 51 % der Konsumenten bevorzugten die Marke Pepsi und 44 % die Marke Coca Cola (5 % Enthaltungen). Bei einem zweiten Test wurde den Konsumenten die Marke bei der Verkostung gezeigt. Nun präferierten lediglich 23 % Pepsi Cola, 65 % hingegen Coca Cola (12 % Enthaltungen). Aus diesen Ergebnissen lässt sich auf das Vorhandensein eines psychologischen Zusatznutzens schließen, den eine Marke für den Konsumenten stiftet (Burmann/Meffert/Koers 2005, S. 5).

## 1.2 Zielsetzung der Arbeit

Die Erfolgswirkung der internationalen Markenstandardisierung gilt als eines der bedeutendsten Forschungsgebiete im Marketing, wobei noch immer eine Erkenntnis-lücke in Wissenschaft und Praxis besteht (Chabowski/Samiee/Hult 2013; Keller/Lehmann 2006; Taylor 2005). Vor dem Hintergrund der dargelegten Problemstellung besteht die Zielsetzung der Arbeit darin, den kausalen Zusammenhang zwischen dem Standardisierungsgrad der internationalen Markenführung und dem Unternehmenserfolg der Marke aus Anbietersucht zu analysieren. Konkret sollen die folgenden zentralen Forschungsfragen beantwortet werden:

- Forschungsfrage 1:** Welche strategischen und operativen Entscheidungen des internationalen Markenmanagements zeichnen sich durch einen hohen Standardisierungs- bzw. Differenzierungsgrad aus?
- Forschungsfrage 2:** Beeinflusst der Grad der internationalen Markenstandardisierung den Unternehmenserfolg in Bezug auf den Markenwert?
- Forschungsfrage 3:** Von welchen unternehmensexternen Variablen wird der Markenwert gegebenenfalls moderiert?
- Forschungsfrage 4:** Welche Handlungsempfehlungen lassen sich auf Basis der empirischen Ergebnisse für Theorie und Unternehmenspraxis ableiten?

Für die Einordnung der Forschungsfragen in den Forschungskontext (siehe Hervorhebungen in Grau) sei auf Abbildung 1 verwiesen. Demnach wird ein Erkenntnisgewinn aus der Beantwortung einer deskriptiven (Frage 1), einer korrelativen (Frage 2), einer positiv-theoretischen (Frage 3) und einer normativ-theoretischen Forschungsfrage (Frage 4) erwartet.

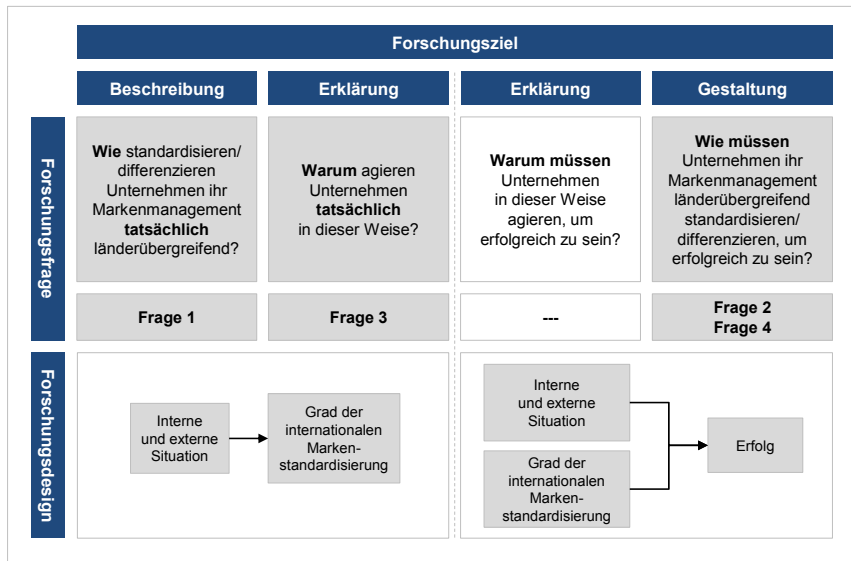


Abbildung 1: Einordnung der Zielsetzung der Arbeit in den Forschungskontext

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schmid/Kotulla (2011, S. 155).

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wird ein eigenes Modell hergeleitet und anschließend mittels einer länderübergreifenden Studie in der Automobilindustrie validiert. Im Rahmen der empirischen Untersuchung werden Markenmanager in absatzstarken PKW-Märkten befragt und relevante Sekundärquellen berücksichtigt. Die Fragestellung ist vor allem in dieser Branche von hoher Relevanz, da die Markenführung dort im Vergleich zu anderen Branchen eine besondere Stellung einnimmt (Burmahn/Stolle 2008; Fischer/Meffert/Perrey 2004; Göttgens/Böhme 2005; Wyman 2014; Zintzmeyer/Binder 2003). Bei der Automobilindustrie handelt es sich nach dem Brand Parity Ranking von Sander/Friedrichs/Hunfeld (2009) um die Branche mit der geringsten Markenaustauschbarkeit. Automobilmarken verfügen demnach über eine hohe eigenständige Profilierung und ein höheres Differenzierungspotential als Marken anderer Branchen.

### 1.3 Gang der Untersuchung

Die Bearbeitung der aufgezeigten Problemstellung und die Beantwortung der Forschungsfragen erfolgen in mehreren Teilen. Die nachstehende Abbildung 2 veranschaulicht die Zusammenhänge der Arbeit.

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Einleitung              | <b>1. Einleitung</b><br>1.1 Problemstellung<br>1.2 Zielsetzung der Arbeit<br>1.3 Gang der Untersuchung                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                    |
|                         | <b>2. Theoretische Grundlagen der Internationalisierung und des Markenmanagements</b><br>2.1 Erklärungsansätze zur Internationalisierung von Unternehmen<br>2.2 Grundlagen des internationalen Markenmanagements<br>2.3 Internationale Marken als Ergebnis des Resource-based Views                                                                    | <b>3. Identitätsbasiertes Markenmanagement als konzeptioneller Rahmen</b><br>3.1 Prozess des identitätsbasierten Markenmanagements<br>3.2 Strategische Entscheidungen<br>3.3 Operative Entscheidungen<br>3.4 Markenwert als Leitgröße im identitätsbasierten Markenmanagement | <b>4. Status quo der Forschung zur internationalen Markenstandardisierung</b><br>4.1 Nachfragerorientierte Forschung<br>4.2 Anbieterorientierte Forschung<br>4.3 Kritische Analyse |
|                         | <b>5. Methodische Grundlagen der Strukturgleichungsmodellierung</b><br>5.1 Einführung<br>5.2 Ablaufschritte<br>5.3 Modellspezifikation<br>5.4 Kovarianz- und varianzbasierte Schätzverfahren im Vergleich<br>5.5 Gütekriterien zur Evaluierung von Strukturgleichungsmodellen                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                    |
|                         | <b>6. Herleitung eines Modells zur internationalen Markenstandardisierung</b><br>6.1 Zusammenfassung der theoretischen Bezugspunkte des Modells<br>6.2 Internationale Markenführung im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Differenzierung<br>6.3 Modellspezifikation, Hypothesen und Operationalisierung<br>6.4 Kritische Analyse des Modells |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                    |
| Methodische Grundlagen  | <b>7. Empirische Untersuchung in der Automobilbranche</b><br>7.1 Methodik der Datenerhebung<br>7.2 Empirische Ergebnisse<br>7.3 Diskussion der Ergebnisse<br>7.4 Exkurs: Spezifikation der globalen Markenstrategie auf konzeptioneller Ebene                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                    |
|                         | <b>8. Limitationen und Ableitung von Handlungsempfehlungen</b><br>8.1 Limitationen der empirischen Untersuchung<br>8.2 Handlungsempfehlungen für Theorie und Unternehmenspraxis                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                    |
| Modell-spezifikation    | <b>9. Schlussbetrachtung</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                    |
| Empirische Untersuchung |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                    |
| Schluss-betrachtung     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                    |

Abbildung 2: Aufbau der Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung.

In Kapitel 2 der Arbeit werden zunächst die theoretischen Grundlagen gelegt. In diesem Abschnitt wird auf ausgewählte Erklärungsansätze der Internationalisierung von Unternehmen eingegangen, der Markengriff eingeführt und theoretisch fundiert sowie eine Begründung für internationale Marken gegeben. Im darauf folgenden Kapitel 3 wird das identitätsbasierte Markenmanagement vorgestellt, welches den konzeptionellen Rahmen der Arbeit bildet. Neben der Darstellung eines Planungsprozesses sowie der strategischen und operativen Entscheidungen wird in diesem Kapitel der Markenwert als abhängige Erfolgsgröße erläutert. In Kapitel 4 wird im Anschluss auf den Status quo der Forschung zur internationalen Markenstandardisierung sowohl aus nachfragerorientierter als auch aus anbieterorientierter Sicht eingegangen und kritisch analysiert. In Kapitel 5 erfolgt eine Darstellung der Strukturgleichungsmodellierung, indem konkrete Ablaufschritte, die Modellspezifikation, kovarianz- und varianzbasierten Schätzverfahren im Vergleich sowie Gütekriterien für die Evaluierung diskutiert werden. Den Kern der Arbeit bilden die Kapitel 6 und 7. In diesen wird zunächst ein Modell unter Berücksichtigung der theoretischen Bezugspunkte hergeleitet und es werden Hypothesen zur Beantwortung der Forschungsfragen aufgestellt und operationalisiert. Nach einer kritischen Analyse wird das Modell mittels einer empirischen Untersuchung in der Automobilbranche überprüft. Bevor die Ergebnisse abschließend beurteilt und diskutiert werden, wird der Prozess der Datenerhebung skizziert. Die Relevanz der dabei gewonnenen Erkenntnisse, die Limitationen der vorliegenden Untersuchung und Handlungsempfehlungen werden in Kapitel 8 erörtert. Die Arbeit endet mit einer Schlussbetrachtung in Kapitel 9.

## **2. Theoretische Grundlagen der Internationalisierung und des Markenmanagements**

Das folgende Kapitel stellt die theoretischen Grundlagen dar, auf die sich die vorliegende Analyse des internationalen Markenmanagements beziehen muss. Im nachstehenden Kapitel 2.1 werden Erklärungsansätze zur Begründung des Außenhandels und von Direktinvestitionen sowie übergreifende Theorien der Internationalisierung vorgestellt. Im darauffolgenden Kapitel 2.2 werden dann Grundlagen des Markenmanagements diskutiert. Darunter fällt neben der Definition des Markenbegriffs auch eine Darstellung der Funktionen der Marke. Anschließend folgt eine theoretische Fundierung der Markenführung anhand unterschiedlicher wissenschaftlicher Strömungen. Dies mündet in einer möglichen Begründung für das Phänomen internationaler Marken in Kapitel 2.3.

### **2.1 Erklärungsansätze zur Internationalisierung von Unternehmen**

Im folgenden Kapitel wird der Frage nachgegangen, warum sich Unternehmen überhaupt dazu entschließen, ihre Geschäftstätigkeit auf ausländische Märkte auszuweiten und somit international in Erscheinung zu treten (Dülfer/Jöstingmeier 2008, S. 109). Diese Frage zu beantworten ist zwingend erforderlich, da nur so die internationale Dimension des zu entwickelnden Modells theoretisch abgeleitet werden kann. Im Anschluss werden zunächst diejenigen theoretischen Ansätze vorgestellt, die eine Begründung des Außenhandels, der Direktinvestition sowie unterschiedlicher Formen der internationalen Unternehmenstätigkeit liefern. Eine Einordnung der Erklärungsansätze zeigt Abbildung 3.



|                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ansätze zur Begründung des Außenhandels</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Merkantilismus</li> <li>- Theorie der absoluten Kostenvorteile nach Smith</li> <li>- Theorie der komparativen Wettbewerbsvorteile nach Ricardo</li> <li>- Faktorproportionentheorem nach Heckscher/Ohlin</li> <li>- Neo-Faktorproportionentheorem nach Leontief</li> <li>- (Nicht-)Verfügbarkeitsansatz nach Kravis</li> <li>- Theorie der technologischen Lücke nach Posner</li> <li>- Nachfragestrukturhypothese nach Linder</li> </ul> |
| <b>Ansätze zur Begründung von Direktinvestitionen</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zinstheorie nach Nurkse/Iversen</li> <li>- Währungsraumansatz nach Alibert</li> <li>- Portfoliotheorie nach Rugman</li> <li>- Handelsschrankenansatz nach Cordon</li> <li>- Theorie des oligopolistischen Parallelverhaltens nach Knickerbocker/Graham</li> <li>- Theorie des monopolistischen Vorteils nach Hymer</li> <li>- Entscheidungstheoretischer Ansatz nach Hirsch</li> </ul>                                                    |
| <b>Übergreifende Theorien der Internationalisierung</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Behavioristische Theorie nach Aharoni</li> <li>- Produktlebenszyklus nach Vernon</li> <li>- Internationalisierungstheorie nach Buckley</li> <li>- Eklektisches Paradigma nach Dunning</li> <li>- Lerntheorie nach Johanson/Vahlne</li> <li>- Netzwerkansatz</li> <li>- Diamant-Ansatz nach Porter</li> <li>- Standortansätze</li> <li>- Ressource-based View</li> </ul>                                                                   |

**Abbildung 3: Systematisierung der Erklärungsansätze zur Internationalisierung von Unternehmen**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kutschker/Schmid (2011, S. 383).

### 2.1.1 Ansätze zur Begründung des Außenhandels

Einer der ersten Ansätze zur Erklärung des Außenhandels basiert auf dem vom 16. bis zum 18. Jahrhundert vorherrschenden **Merkantilismus**. Mit dieser wirtschaftspolitischen Ausrichtung, mit der protektionistische Maßnahmen einhergehen, sollte unter anderem eine positive Handelsbilanz erreicht werden, um möglichst hohe Staatseinnahmen zu generieren. Beim Merkantilismus mag es sich zwar um eine vom Stand der Wissenschaft überholte Doktrin handeln, dessen ungeachtet wird sie sowohl in aktuellen politischen Debatten als in der Handelspolitik vieler Länder noch immer aufgegriffen (Hill 2002, S. 139). Eine Gegenthese zum Merkantilismus vertraten Adam Smith (1776) und David Ricardo (1817). Sie gehen von der Annahme aus, dass durch den Freihandel der Wohlstand eines Landes besser gefördert wird als durch protektionistische Einfuhrhindernisse. Nach Smith sei es für ein Land vorteilhafter, wenn es sich auf diejenigen wirtschaftlichen Leistungen konzentriert, bei denen die größten **absoluten Kostenvorteile** bestehen. Ricardo erweitert den Ansatz, indem er

argumentiert, dass ein Land seinen **komparativen Wettbewerbsvorteil** wahrnehmen solle (Fuchs/Apfelthaler 2009, S. 64–66).

Gründen sich die Kosten- und Wettbewerbsvorteile nach Smith bzw. Ricardo auf technologische Fähigkeiten von Ländern, so besagt das **Faktorproportionentheorem** nach Heckscher (1919) und Ohlin (1933), dass nicht unterschiedliche Technologien, sondern die Faktorausstattungen von Ländern Wettbewerbsvorteile erzeugen. Dementsprechend exportiert ein Land diejenigen Güter, über deren Produktionsfaktoren es in hohem Maße verfügt (Negishi 2014, S. 75–86). Leontief (1953) konnte das von Heckscher und Ohlin postulierte Theorem im Rahmen einer empirischen Studie jedoch widerlegen. Infolgedessen wurde es zum **Neo-Faktorproportionentheorem** weiterentwickelt, welches neben den Produktionsfaktoren Sachkapital und Arbeit explizit auch das Humankapital berücksichtigt (Negishi 2014, S. 87–92).

Nach dem **(Nicht-)Verfügbarkeitsansatz** von Kravis (1956) wird der Außenhandel durch die Tatsache erklärt, dass jedes Land diejenigen Güter importieren muss, welche im eigenen Land nicht verfügbar sind. Diese Nichtverfügbarkeit kann daraus resultieren, dass manche Güter im Inland nur zu untragbaren Kosten produziert werden könnten. Aufbauend auf diesem Ansatz entwickelten Posner (1961) und Hufbauer (1966) die **Theorie der technologischen Lücke**. Diese besagt, dass Forschungsbemühungen innovativen Ländern solange eine Monopolstellung ermöglichen, bis andere Länder lernen die entwickelten Technologien oder innovativen Güter zu imitieren. Als Konsequenz müssen Länder bestimmte Güter importieren. Gemäß der **Nachfragestrukturhypothese** von Linder (1961)<sup>1</sup> entsteht Außenhandel durch die Ähnlichkeit der Bedürfnismuster von Märkten. Je ähnlicher die Nachfragestruktur zweier Länder, desto intensiver wird der Handel zwischen ihnen (Gandolfo/Trionfetti 2014, S. 165–170).

### 2.1.2 Ansätze zur Begründung von Direktinvestitionen

Unter die kapitalmarktorientierten Erklärungsansätze für Direktinvestitionen lassen sich mehrere Ansätze subsumieren, die sich folgendermaßen charakterisieren lassen: Nach der **Zinstheorie** von Nurkse (1935) und Iversen (1935) kommt es dann zu Direktinvestitionen, wenn zwischen Ländern absolute Zinsdifferenzen existieren. In

---

<sup>1</sup> Zur empirischen Überprüfung der Nachfragestrukturhypothese sei auf Ellis (1983) und Deardorff (1984) verwiesen.

diesem Fall strömt Kapital von Ländern mit niedrigeren in Länder mit höherem Zinssatz. Entscheidende Einflussfaktoren sind dabei die Kosten des Kapitalverkehrs sowie die Risiken und Unsicherheiten, die durch eine Investition im Ausland entstehen können. Eine andere Erklärung bietet Alibert (1970) mit dem **Währungsraumansatz**. Nach diesem werden Direktinvestitionen durch die Aufwertungs- und Abwertungserwartungen gegenüber Währungen hervorgerufen. Rugman (1975; 1976; 1977) verwendet für seine **Portfoliotheorie** ebenfalls kapitalmarkttheoretische Überlegungen zur Risikostreuung und -minimierung bei der Kapitalanlage. Demnach ergeben sich Direktinvestitionen vor allem aus Gründen der internationalen Diversifikation (Kutschker/Schmid 2011, S. 405–414).

Die Gründung einer ausländischen Tochtergesellschaft kann nach dem **Handels-schrankenansatz** dann erforderlich sein, wenn Handelshemmnisse (z. B. Zölle) einen Export von Produkten erschweren (Corden 1967, S. 211–214).

Eine weitere Erklärung für Direktinvestitionen von Unternehmen liefert die **Theorie des oligopolistischen Parallelverhaltens**. Frederick T. Knickerbocker und Edward M. Graham leisteten einen maßgeblichen Beitrag zu diesem Ansatz. Knickerbocker (1973), der das Investitionsverhalten von 187 US-amerikanischen multinationalen Unternehmen im Zeitraum von 1948 bis 1967 überprüfte, belegt mit seiner empirischen Arbeit die sog. Follow-the-Leader-These. Gemäß dieser These tätigen Wettbewerber Direktinvestitionen im Ausland – wenn auch mit zeitlicher Verzögerung – nachdem Erstinvestoren in einen Markt eingetreten sind. Eine weitere Strategie für Unternehmen kann ferner darin liegen, bei Eintritt ausländischer Firmen in ihren Heimatmarkt in deren Heimatmarkt zu investieren. Diese These wurde wiederum von Graham (1975) untersucht und fand unter der Bezeichnung Cross-Investment-These Verbreitung in der Literatur (Hennart/Park 1994, S. 423–425).

Nach der **Theorie des monopolistischen Vorteils** zur Begründung von ausländischen Direktinvestitionen nach Hymer (1976) resultiert die Motivation für Direktinvestitionen aus dem Gewinnpotential, welches allerdings lediglich mit einer direkten Kontrolle über ein Auslandsengagement gehoben werden kann. Somit steht im Mittelpunkt dieser Theorie die Managementkontrolle, welche die Absicherung des eingesetzten Investments, die Unterbindung des bestehenden Wettbewerbs sowie die Abschöpfung von Renten aus monopolistischen Vorteilen erst möglich macht. Die