

Vahlens Handbücher

Bernhard Swoboda
Hanna Schramm-Klein
Tilo Halaszovich

Internationales Marketing

Going und Being International

Vahlen

4. Auflage

Vahlens Handbücher
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Internationales Marketing

Going und Being International

von

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

Univ.-Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein

Univ.-Prof. Dr. Tilo Halaszovich

4., vollständig überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

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

Univ.-Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein ist Inhaberin der Professur für BWL, insbesondere Marketing und Handel der Universität Siegen.

Univ.-Prof. Dr. Tilo Halaszovich ist Inhaber der Professur für Global Markets & Firms der Jacobs University Bremen.

ISBN Print: 978 3 8006 6450 4
ISBN E-Book: 978 3 8006 6451 1

© 2022 Verlag Franz Vahlen GmbH
Wilhelmstr. 9, 80801 München
Satz: DTP-Vorlagen der Autoren
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Vorwort zur vierten Auflage

Die vierte Auflage ist eine vollständige Neukonzeption im Vergleich zur dritten Auflage. Der Aufbau des Lehrbuches orientiert sich nicht mehr an früheren Büchern in der Reihe „Vahlens Handbücher“, sondern behandelt die vielfältigen Entscheidungen des Internationalen Marketing in 21 Kapiteln, welche nach fünf Themengebieten geordnet sind: Grundlagen, Marktengagement, Entry/Operation Modes, Marktbearbeitung und Koordination/Führung. Dies entspricht nicht nur der modernen Seminar- und Lehrkultur, in der ausgewählte und wechselnde Themen behandelt werden, sondern auch didaktischen Anforderungen der Eignung von Büchern für eine punktuell vertiefte Lektüre durch einen „eigigeren Leser“. Schließlich wird in jedem Kapitel ein in Seminaren oder in Abschlussarbeiten nutzbarer „Literature Review“ zum jeweiligen Thema neu geboten.

Neben den fünf Themengebieten des Internationalen Marketing werden Interdependenzen adressiert. Hierzu zählen Entscheidungssequenzen i.S.d. Dynamik von Kernentscheidungen zum Marktengagement, zu Entry/Operation Modes und zur Marktbearbeitung. Gemeint sind damit Erst- und Folgeentscheidungen eines International Business Development, i.S.d. erstmaligen Eintritts („Going-International“) und längerfristiger Bearbeitung von Märkten („Being-International“). Dies entspricht einer dynamischen Sicht des Internationalisierungsprozesses von Unternehmen, die (i.d.R. länderspezifische) Erstentscheidungen beim Eintritt in einem ausländischen Markt treffen und (i.d.R. länderübergreifenden) Folgeentscheidungen, die oftmals Anpassungen der getroffenen Erstentscheidungen im Zeitablauf oder gar einen Strategiewechsel zum Gegenstand haben können. Dies ist zugleich aber auch mit der Interdependenz zwischen einer ländermarktspezifischen und -übergreifenden Sicht im Internationalen Marketing verbunden. Schließlich umfasst dieses auch diverse Formen eines reduzierten Auslandsengagements, wie den Austritt oder die Reduktion des „Commitment“ in Auslandsmärkten, ggf. zugunsten des Erfolges auf anderen.

Die Kernentscheidungen zu Marktengagement, zu Entry/Operation Modes und zur Marktbearbeitung werden in Studien i.d.R. isoliert betrachtet. Wir verweisen ferner auf deren Einbindung in übergeordnete (internationale) Produkt-Markt-Strategien, Grundsatzentscheidungen oder generierte Ressourcen in Unternehmen. Allerdings bilden in der Neuauflage die globale, multinationale oder transnationale Strategie nicht mehr den Ansatzpunkt für alle Kernentscheidungen. Dies ist empirisch nicht haltbar und hat sich insb. bei der Behandlung von Marktbearbeitungsentscheidungen nicht bewährt. Gleichmaßen werden offensichtliche Wechselbeziehungen und Sequenzänderungen von Kernentscheidungen exemplarisch angesprochen.

Neu wird explizit auf die Bedeutung der Makroumwelt für die Kernentscheidungen und zugleich für die Bewertung der Ergebnisse der Kernentscheidungen durch lokale Kunden eingegangen. Schließlich entscheiden im Marketing und somit auch im Internationalen Marketing die Kunden über den Erfolg eines Unternehmens und idealtypisch richten Manager ihre Entscheidungen an Kundenbedürfnissen aus, sei es länderspezifisch oder länderübergreifend. Diese naheliegende und vordringliche Kundensicht schlägt sich u.a. darin nieder, dass nicht nur Länderdistanzen (vorherrschend in Studien zu Managemententscheidungen), sondern auch Länderdifferenzen (vordringlich in kundenorientierten Stu-

dien) behandelt werden. Hierdurch steigt gleichwohl die Komplexität, weil Distanzen i.d.R. mit einem Index abgebildet werden (können), die vielfältigeren Differenzen demgegenüber v.a. mit einzelnen relevanten Dimensionen oder Items.

Weiterhin betrachtet werden sektorale Besonderheiten für die o.g. Kernentscheidungen. Die sektoralen Besonderheiten werden konsequent in die Analyse einbezogen und insb. anhand von Fallstudien am Ende der Textabschnitte zu den Kernentscheidungen zum Marktengagement, zu den Entry/Operation Modes und zur Marktbearbeitung. Die Fallstudien behandeln Industriegüterunternehmen (B2B), Konsumgüterunternehmen (B2C) und Serviceunternehmen, was v.a. herausfordernd ist, weil die Besonderheiten der vielen und heterogenen Dienstleistungsbranchen kaum in einem einzigen Lehrbuch abgebildet werden können.

Schließlich sind die Erörterungen nicht auf strategische und operative marktorientierte Entscheidungen zum International Business Development begrenzt, sondern schließen auch die Implementierungs- und Führungsperspektive ein. So werden auch die Organisationsstruktur, -prozesse und -systeme sowie Aspekte der Unternehmenskultur diskutiert. Schließlich verzichten wir auf bisherige Praxisbeispiele und Stellungnahmen von Vertretern der Wirtschaftspraxis jenseits von Fallstudien, weil diese schnell überaltern und zudem in ein kompakteres Format des Buches nicht hineinpassen.

Unser Dank gilt allen Mitarbeitern, die zum Entstehen dieser Auflage wesentlich beigetragen haben, so aus Trier, Herrn Nils Fränzel, M. Sc., Frau Dr. Carolina Sinning, Frau Dr. Amelie Winters, Herrn Zimmer, M. Sc., und engagierte Hilfskräfte, aus Siegen Frau Carmen Richter, Herrn Julian Schmitz, M. Sc., und Herrn Jan-Lukas Selter, M. Sc., sowie aus Bremen Frau Dipl.-Kulturw. Univ. Sonja Mattfeld, Herrn Thore Rümper und Frau Clara Dziuron. Frau Ursula Faßbender und Frau Dr. Carolina Sinning aus Trier, danken wir für die engagierten redaktionellen Abschlussarbeiten. Wie in allen Auflagen danken wir den Vertretern der Wirtschaftspraxis, die uns durch die Bereitstellung der erforderlichen Materialien die Möglichkeit zur Integration von umfassenden Fallstudien geboten haben.

Bewährt hat sich in den bisherigen Auflagen die durchgängige Verwendung der männlichen Form „Manager“ oder „Entscheidungssträger“, 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 die Geschlechter darstellen.

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

Trier, Siegen und Bremen, im Oktober 2021

Bernhard Swoboda
B.Swoboda@uni-trier.de

Hanna Schramm-Klein
HSK@uni-siegen.de

Tilo Halaszovich
T.Halaszovich@jacobs-university.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 Marktengagement, 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“ 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“. 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.MA.) 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 oder an die Professur für Marketing und Handel der Universität Trier.

Saarbrücken und Trier, im Februar 2006

Joachim Zentes

Bernhard Swoboda

Hanna Schramm-Klein

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur vierten Auflage	V
Vorwort zur ersten Auflage	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XVII

GRUNDLAGEN

1. Dynamik, Begriffe und Erklärungsansätze.....	1
1.1. Ziele der Internationalisierung und des Internationalen Marketing	1
1.1.1. Dominanz der Marktziele	1
1.1.2. Spezifische Marketingziele.....	3
1.2. Dynamik der Internationalisierung	3
1.2.1. Volkswirtschaftlich	3
1.2.2. Branchenspezifisch.....	6
1.2.3. Unternehmensspezifisch.....	8
1.3. Internationalen Marketing als spezifische Marketingdisziplin	10
1.3.1. Charakteristika	10
1.3.2. Abgrenzung zum Internationalen Management.....	12
1.4. Theoretische Grundlagen des Internationalen Marketing.....	13
1.4.1. Einblick in theoretische Ansätze	13
1.4.2. Grundlegende Managementperspektive	17
2. Strategische Ebenen und Entscheidungen im Internationalen Marketing	21
2.1. Perspektiven und Ebenen von Strategien.....	21
2.2. Internationale Strategien als Basisoptionen	23
2.2.1. Grundorientierungen im IR-Framework	23
2.2.2. Globale Orientierung.....	26
2.2.3. Multinationale Orientierung	28
2.2.4. Transnationale Orientierung	30
2.2.5. Internationale Orientierung.....	31
2.2.6. Empirische Einsichten.....	33
2.3. Kernentscheidungen im Internationalen Marketing.....	35
2.4. Interdependenzen von Entscheidungen.....	39
3. Umfeldfaktoren des Internationalen Marketing.....	43
3.1. Systematik des Umfeldes	43
3.2. Auswahl relevanter Umfeldfaktoren.....	45
3.2.1. Länderdistanzen und -differenzen im Internationalen Marketing.....	45
3.2.2. Bedeutung unternehmensexterner und -interner Umfeldfaktoren	47

3.3. Makroumfeld	49
3.3.1. Grundsätzliche Faktoren	49
3.3.2. Nationale Institutionen	51
3.4. Kultur als besonderes Makroumfeld	54
3.4.1. Abgrenzungen und Grundlagen	54
3.4.2. Ansatz von Hofstede	57
3.4.3. Ansatz von Schwartz	58
3.4.4. GLOBE	59
3.4.5. Ansatz von Inglehart	60
3.5. Wettbewerbsumfeld	61
3.6. Unternehmensinterne Faktoren (Internes Umfeld)	64

OPTIONEN DES MARKTENGAGEMENTS

4. Markteintritt und -austritt als Grundsatzentscheidungen	67
4.1. Gegenstand	67
4.2. Systematisierung der Entscheidungsoptionen	68
4.2.1. Ex-ante- und Ex-post-View	68
4.2.2. Integrale vs. internationale Segmentierung	70
4.2.3. Opportunistische vs. systematische Identifikation von Auslandsmärkten	72
4.3. Formen länderspezifischer und -übergreifender Markteintritte	73
4.3.1. Opportunistisch: Nachfrage aus dem Ausland und Grobeinschätzung von Marktpotenzialen	73
4.3.2. Opportunistisch: Empfehlungen Dritter und Wettbewerbsbeobachtungen	74
4.3.3. Opportunistisch: Messeauftritte und Portale	74
4.3.4. Ohne Marktselektion: Auslandsprojekte	75
4.3.5. Ohne Marktselektion: Follow-the-Customer-Strategie	75
4.3.6. Ohne Marktselektion: Eintritte aus Nachbarländern	78
4.3.7. Ohne Marktselektion: Brückenkopfländer und -städte	79
4.3.8. Systematische Selektion: Länderspektionsmodelle	79
4.4. Besonderheiten des Marktaustritts und der Re-Nationalisierung	82
4.4.1. Systematisierung der Entscheidungsoptionen	82
4.4.2. Länderspezifischer und -übergreifender Marktaustritt und Divestments	84
4.4.3. De-Internationalisierung und Re-Nationalisierung	87
5. Integrale Marktsegmentierung	89
5.1. Systematisierung der Entscheidungsoptionen	89
5.2. Integrale Segmentierung im B2C-Bereich: Verbrauchersegmentierung	93
5.2.1. Grundsätze der Kundensegmentierung	93
5.2.2. Länderübergreifende Eigenstudien	94
5.2.3. Länderübergreifende Lifestyles	95
5.2.4. Länderübergreifende Segmentierung von Online- und Omni-Channel-Kunden	98
5.3. Integrale Segmentierung im B2B-Bereich: Unternehmenssegmentierung	101
5.3.1. Grundsätze der Unternehmenssegmentierung	101
5.3.2. Segmentierung neuer Kunden und Lieferanten	102
5.3.3. Segmentierung bestehender Kunden	104

6. Ländermarktsegmentierung und -selektion.....	109
6.1. Systematisierung der Entscheidungsoptionen.....	109
6.2. Einstufige Ansätze: Einzellandbewertung	110
6.3. Mehrstufige Ansätze: Attraktivste Länder	112
6.3.1. Filterverfahren.....	112
6.3.2. Beurteilungshilfen	115
6.4. Länderportfolios: Ländervergleiche	118
6.4.1. Grundlegende Ansätze	118
6.4.2. Betonung der Unternehmenssituation	122
6.5. Länderrisiken als spezifische Markteintrittsbarrieren.....	124
6.5.1. Länderrisikobeurteilungskonzepte im Überblick.....	124
6.5.2. BERI-Index.....	126
7. Timing, Pfade und Interdependenzen	129
7.1. Systematisierung der Entscheidungsoptionen	129
7.2. Länderspezifische Timing-Entscheidungen	131
7.2.1. Grundtypen	131
7.2.2. Vor- und Nachteile sowie Determinanten	132
7.3. Länderübergreifende Timing-Entscheidungen.....	135
7.3.1. Grundtypen	135
7.3.2. Vor- und Nachteile sowie Determinanten	137
7.4. Internationalisierungspfade und -muster über die Zeit	139
7.4.1. Grundtypen	139
7.4.2. Determinanten und Internationalisierungsgeschwindigkeit	142
7.5. Interdependenzen im Marktengagement	146
8. Cases in drei Branchen.....	151
8.1. Besonderheiten der Industriegüterhersteller.....	151
8.2. Internationales Marktengagement von HYDAC International	152
8.2.1. Kurzvorstellung des Unternehmens	152
8.2.2. Länderübergreifende Entwicklung.....	153
8.2.3. Marktexpansion und -selektion als facettenreicher Prozess	155
8.2.4. Ausblick.....	158
8.3. Besonderheiten der Konsumgüterhersteller	158
8.4. Timing am Beispiel von Tesla	160
8.4.1. Kurzvorstellung des Unternehmens	160
8.4.2. Marktsegmente	162
8.4.3. Timing	163
8.4.4. Ausblick.....	165
8.5. Besonderheiten der Dienstleistungsunternehmen.....	166
8.6. Internationale Marktselektion von METRO Cash & Carry	169
8.6.1. Kurzvorstellung des Unternehmens	169
8.6.2. Länderübergreifende Bewertungen	169
8.6.3. Länderspezifische Bewertungen	170
8.6.4. Ausblick.....	175

OPTIONALE BETÄTIGUNGSFORMEN

9. Entry und Operation Mode als Grundsatzentscheidung.....	177
9.1. Gegenstand	177
9.2. Systematisierung der Entscheidungsoptionen	178
9.2.1. Systematik von Betätigungsformen	178
9.2.2. Wahl und Wandel von Betätigungsformen	181
9.3. Charakteristika und Wahl eines Modes.....	183
9.3.1. Vor- und Nachteile der Betätigungsformen.....	183
9.3.2. Gewählte versus präferierte Eintrittsstrategie	184
9.3.3. Einflussfaktoren der Wahl	186
9.3.4. Methoden der Wahl.....	189
9.4. Besonderheiten von Mode-Changes	192
9.4.1. Systematisierung der Entscheidungsoptionen	192
9.4.2. Einflussfaktoren und Erklärungsansätze	194
9.4.3. Empirische Einsichten.....	197
10. Exporte	201
10.1. Systematisierung der Entscheidungsoptionen	201
10.2. Export Market Orientation	203
10.2.1. Begriffsbestimmung.....	203
10.2.2. Konzeptualisierung	204
10.3. Exportgeschäfte	206
10.3.1. Basisexportformen	206
10.3.2. Vergleich und Dynamik der Basisexportformen.....	210
10.4. Intermediäre, Marktzugänge und Kompensationshandel	213
10.4.1. Absatzmittler und Handelsmittler	213
10.4.2. Netzwerke und digitale Plattformen als Marktzugänge	216
10.4.3. Kompensationshandel.....	219
10.5. Erfolgsfaktoren des Exports als Eintritts- und Bearbeitungsmode.....	220
10.6. Abwicklungsbesonderheiten beim Export	222
10.7. Interdependenzen der Entscheidungsfelder	224
11. Kooperative Betätigungsformen	225
11.1. Systematisierung der Entscheidungsoptionen	225
11.2. Lizenzen	228
11.2.1. Lizenzen in der internationalen Marktbearbeitung.....	228
11.2.2. Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen von Lizenz-Systemen	230
11.3. Franchising.....	232
11.3.1. Franchising in der internationalen Marktbearbeitung.....	232
11.3.2. Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen von Franchise-Systemen	234
11.4. Management-Contracting.....	236
11.5. Joint Venture	238
11.5.1. Joint Ventures in der internationalen Marktbearbeitung.....	238
11.5.2. Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen von Joint Ventures.....	241
11.6. Management und Erfolg von Kooperationen	243
11.7. Interdependenzen der Entscheidungsfelder	246

12. Direktinvestive Betätigungsformen.....	249
12.1. Systematisierung der Entscheidungsoptionen	249
12.2. Konfigurationsformen von Tochtergesellschaften	253
12.2.1. Vertriebsniederlassungen	253
12.2.2. Produktions- und Vertriebsniederlassungen.....	255
12.2.3. Regionale Zentren.....	257
12.3. Neugründungen und Akquisitionen	258
12.3.1. Abgrenzung von „Greenfield und Brownfield Investments“	258
12.3.2. Vor- und Nachteile von Akquisitionen und Neugründungen.....	260
12.3.3. Divestments	262
12.4. Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen.....	264
12.4.1. Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen von Akquisitionen	264
12.4.2. Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen von Tochtergesellschaften.....	267
12.5. Interdependenzen der Entscheidungsfelder	269
13. Cases in drei Branchen.....	273
13.1. Besonderheiten der Industriegüterhersteller.....	273
13.2. Dynamiken internationaler Betätigungsformen bei Schaeffler	274
13.2.1. Kurzvorstellung des Unternehmens.....	274
13.2.2. Firmengeschichte und Internationalisierung	275
13.2.3. Organisationsstruktur und Geschäftstypen.....	278
13.2.4. Ausblick	280
13.3. Besonderheiten der Konsumgüterhersteller	282
13.4. Vertikalisierung und Betätigungsformen von HUGO BOSS	284
13.4.1. Kurzvorstellung des Unternehmens.....	284
13.4.2. Vertikalisierung und Diversifikation	285
13.4.3. Wahl und Wandel der Betätigungsformen	288
13.4.4. Ausblick	290
13.5. Besonderheiten der Dienstleistungsunternehmen.....	291
13.6. Entry and Operation Modes at Amazon	294
13.6.1. Kurzvorstellung des Unternehmens.....	294
13.6.2. Direktinvestive Aktivitäten	296
13.6.3. Exportbasierte Aktivitäten.....	299
13.6.4. Kooperative Aktivitäten	300
13.6.5. Ausblick	303

MARKTBEARBEITUNG

14. Standardisierung vs. Adaption des Marketing-Mix als Basisentscheidung... 305
14.1. Gegenstand
14.2. Ziele und Vorteile von Standardisierung vs. Differenzierung
14.3. Systematisierung der Entscheidungsoptionen
14.4. Strategische Entscheidungsebenen
14.4.1. Gesamtmarketingstrategie.....
14.4.2. Relative Bedeutung der Marketinginstrumente.....
14.3.3. Weitergehende Marketingprozesse.....

14.5.	Kundenbewertung des Marketing-Mix	317
14.6.	Interdependenzen und Dynamik	318
14.6.1.	Interdependenzen von internationaler Strategie und Marktbearbeitung	318
14.6.2.	Interdependenzen von Marktwahl, -eintrittsform und -bearbeitung.....	321
15.	Internationales Markenmanagement	323
15.1.	Systematisierung der Entscheidungsoptionen	323
15.2.	Strategische Entscheidungen als Basis	327
15.2.1.	Strategien und Aufbau von Global Brands	327
15.2.2.	Positionierung und Determinanten von Wahrnehmung und Wirkung.....	329
15.2.3.	Corporate Brand, Product Brands und Markenarchitekturen.....	332
15.2.4.	Country-of-Origin und Marke	334
15.3.	Kundenbewertung als Basis	336
15.3.1.	Perceived Brand Foreignness, Globalness and Localness.....	336
15.3.2.	Product Brands	338
15.3.3.	Corporate Brands.....	340
15.3.4.	Endorser Strategy: Interplay of (Corporate and Product) Brands	343
15.4.	Weitere Elemente von Produktmarken	346
15.5.	Interdependenzen und Dynamik	348
16.	Internationale Produktpolitik.....	349
16.1.	Systematisierung der Entscheidungsoptionen	349
16.2.	Internationale Produktgestaltung	351
16.2.1.	Standardisierung und Adaption von Produktdimensionen	351
16.2.2.	Standardisierung und Adaption des Kernproduktnutzens.....	352
16.2.3.	Standardisierung und Adaption der Produktattribute.....	354
16.2.4.	Standardisierung und Adaption der (Produkt-)Dienstleistungen.....	358
16.3.	Internationale Programmgestaltung	360
16.4.	Internationale Produktlebenszyklen.....	362
16.5.	Anpassungen der internationalen Produktpolitik	364
16.5.1.	Dynamik der internationalen Produktpolitik.....	364
16.5.2.	Produktinnovation.....	366
16.5.3.	Produktvariation	370
16.5.4.	Produktdifferenzierung	371
16.5.5.	Diversifikation des Produktprogramms	371
16.5.6.	Produkteliminierung	372
16.6.	Interdependenzen und Dynamik.....	373
17.	Internationale Preispolitik.....	375
17.1.	Systematisierung der Entscheidungsoptionen	375
17.2.	Strategische Entscheidungen	378
17.2.1.	Preislagen und -gefüge	378
17.2.2.	Preisstrategie für neue Produkte und neue Märkte	379
17.2.3.	Taxonomie internationaler Preisstrategien.....	380
17.2.4.	Standardisierung und Adaption als Strategie und Umsetzung.....	382
17.3.	Weitere Entscheidungen	388
17.3.1.	Preisfindung auf internationalen Märkten.....	388

17.3.2. Währungsrisiken.....	388
17.3.3. Besonderheiten im Online-Bereich.....	389
17.3.4. Transferpreise.....	391
17.4. Internationale Konditionenpolitik.....	391
17.5. Interdependenzen und Preisdynamik.....	396
18. Internationale Kommunikationspolitik.....	399
18.1. Systematisierung der Entscheidungsoptionen.....	399
18.2. Strategische und operative Gestaltungsoptionen.....	402
18.2.1. Planungsprozess der internationalen Kommunikation im Überblick.....	402
18.2.2. Internationale Corporate-Identity und Integrierte Kommunikation.....	403
18.2.3. Ziele und Kommunikationsstrategie.....	404
18.2.4. Standardisierung und Adaption als Strategie und Umsetzung.....	405
18.2.5. Budgetierung.....	409
18.3. Internationaler Kommunikationsmix.....	411
18.3.1. Touchpoints in der Customer Journey.....	411
18.3.2. Systematisierung der Instrumente des Kommunikationsmix.....	412
18.3.3. Internationale Werbung.....	413
18.3.4. Persönliche Kommunikation.....	417
18.3.5. Internationale Online- und Social-Media-Kommunikation.....	418
18.3.6. Internationale Public Relations.....	420
18.3.7. Internationale Verkaufsförderung, Messen, Ausstellungen und Events.....	421
18.3.8. Internationales Sponsoring und internationales Product Placement.....	422
18.4. Interdependenzen und Dynamik.....	423
19. Internationaler Vertrieb.....	425
19.1. Systematisierung der Entscheidungsoptionen.....	425
19.2. Strategischer Planungsprozess und spezifische Ziele.....	429
19.3. Kernentscheidungen.....	430
19.3.1. Direkter und indirekter Vertrieb sowie Vertriebsorgane.....	430
19.3.2. Tiefe des Vertriebs und Vertikalisierung.....	434
19.3.3. Breite des Vertriebs und Marktabdeckung.....	436
19.3.4. Breite des Vertriebssystems: Ein- vs. Mehrkanalsysteme.....	437
19.4. Weitergehende Gestaltung einer Vertriebskonzeption.....	438
19.4.1. Elemente einer Vertriebskonzeption.....	438
19.4.2. Block Chains und Automatic Sales Options.....	440
19.5. Management und Kontrolle.....	441
19.5.1. Bewertung und Auswahl.....	441
19.5.2. Vertikale Beziehungsgestaltung.....	442
19.5.3. Global Account-Management.....	445
19.6. Internationale Distributionslogistik.....	448
19.7. Interdependenzen und Dynamik.....	449
20. Cases in drei Branchen.....	451
20.1. Besonderheiten der Industriegüterhersteller.....	451

20.2.	IEE Group – Innovative Sensorlösungen und -services	453
20.2.1.	Kurzvorstellung des Unternehmens.....	453
20.2.2.	Produktangebote und -innovation	454
20.2.3.	Produktion und Marktbearbeitung in Weltregionen	457
20.2.4.	Ausblick	461
20.3.	Besonderheiten der Konsumgüterhersteller	461
20.4.	Marktbearbeitung am Beispiel Apple.....	464
20.4.1.	Kurzvorstellung des Unternehmens.....	464
20.4.2.	Markenmanagement	464
20.4.3.	Produktpolitik.....	465
20.4.4.	Preispolitik.....	466
20.4.5.	Kommunikationspolitik	467
20.4.6.	Vertriebspolitik.....	468
20.4.7.	Ausblick	469
20.5.	Besonderheiten der Dienstleistungsunternehmen.....	469
20.6.	Internationale Angebotsplanung und Distribution der SAP SE	473
20.6.1.	Kurzvorstellung des Unternehmens.....	473
20.6.2.	Globale und lokal adaptierte Leistungen.....	473
20.6.3.	Internationale Vertriebsnetzwerke	477
20.6.4.	Global Account Management.....	479
20.6.5.	Ausblick	480

IMPLEMENTIERUNG, KOORDINATION UND FÜHRUNG

21.	Koordination als Grundsatzentscheidung	481
21.1.	Gegenstand	481
21.2.	Systematisierung der Entscheidungsoptionen	482
21.2.1.	Internationales Marketing vs. Management	482
21.2.2.	Interne und externe Kontingenz.....	484
21.3.	Organisationsstruktur	487
21.3.1.	Einbindung des Internationalen Marketing in die Gesamtorganisation.....	487
21.3.2.	Interne Gestaltung des Internationalen Marketing	489
21.3.3.	Zentralisierung vs. Dezentralisierung	492
21.4.	Organisationsprozesse und -systeme	494
21.4.1.	Planungssysteme.....	494
21.4.2.	Informations- und Kommunikationssysteme	498
21.4.3.	Marketing-Controlling-Systeme.....	501
21.4.4.	Künstliche Intelligenzen.....	508
21.5.	Unternehmenskultur und Human Resource Management	509
21.5.1.	Strategische Bedeutung von Unternehmenskultur und HRM.....	509
21.5.2.	Herausforderungen und Gestaltung des internationalen HRM	512
21.5.3.	Führungskultur und Kulturtransfer.....	515
21.6.	Koordination und internationale Strategie	518
	Literaturverzeichnis	521
	Stichwortverzeichnis	561

Abkürzungsverzeichnis

Länderkürzel	https://docs.wto.org/gtd/Default.aspx?pagename=WTOLisocodes&langue=e
AG	Aktiengesellschaft
AJP	Asien-Pazifik-Japan
AMA	American Marketing Association
ASEAN	Association of South East Asian Nations
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
BERI	Business Environment Risk Intelligence
Bill.	Millionen
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
BRIC(S)	Brasilien, Russland, Indien, China (South Africa)
Bspw.	Beispielsweise
BSP	Bruttosozialprodukt
Bzgl.	Bezüglich
Bzw.	Beziehungsweise
C&C	Cash & Carry
Ca.	Circa
CAS	Computer Added Selling
CEO	Chief Executive Officer
CLV	Customer-Lifetime-Value
COO	Country-of-Origin
CRM	Customer-Relationship-Management
CSR	Corporate Social Responsibility
DACH	Germany, Austria, Switzerland
DAX	Deutscher Aktienindex
EJV	Equity Joint Venture
EMEA	Europa-Arabien-Afrika
ERP	Enterprise Resource Planning
Etc.	Et Cetera
EU	Europäische Union
EUR	Euro
Euro NCAP	European New Car Assessment Programm
EXIM	Export-Import Bank of the United States
F&E	Forschung und Entwicklung
FDI	Foreign Direct Investment
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
FORELEND	Forecast of Country Risk for International Lenders
GAINS	Gestalt-Approach-of-Internationalisation
GAM	Global Account Management
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
Ggf.	Gegebenenfalls
GLOBE	Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness Research Program

GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GDP	Gross Domestic Product
GTAI	German Trade & Invest
HRM	Human Resource Management
HYDAC	Hydraulic Accessory, Hydraulic Accumulator
IR	Integration-Responsiveness
I.d.R.	In der Regel
I.e.S.	Im engeren Sinne
I.S.d.	Im Sinne der/die/das/des
I.S.v.	Im Sinne von
I.w.S.	Im weiteren Sinne
Ifo	Institut für Wirtschaftsforschung
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
INCOTERMS	International Commercial Terms
Inkl.	Inklusive
Insb.	Insbesondere
IT	Informationstechnologie
IuK	Information und Kommunikation
JV	Joint Venture
KAM	Key Account Management
Kfz	Kraftfahrzeuge
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KO	Knock-Out
KPIs	Key Performance Indicators
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
M&A	Mergers & Acquisitions
Mio.	Millionen
MNC	Multinational Corporation/Multinational Corporations
MNU	Multinationales Unternehmen/Multinationale Unternehmen
Mrd.	Milliarden
NAFTA	North American Free Trade Agreement
O.Ä.	oder Ähnliches
O.g.	Oben genannt(es)
O.S.	Ohne Seite
O.V.	Ohne Verfasser
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OEM	Original Equipment Manufacturer
ORI	Operation Risk Index
P.a.	Per anno
PBG	Perceived Brand Globalness
PBL	Perceived Brand Localness
RBV	Resource-based View
PKW	Personenkraftwagen
PoS	Point of Sale
R&D	Research and Development
RFID	Radiofrequenztechnologie
ROI	Return on Investment
S.	Seite
SCM	Supply Chain Management
SGE	Strategische Geschäftseinheiten

SGF	Strategische Geschäftsfelder
SME	Small and medium sized enterprises
Sog.	Sogenannter
SRI	Stanford Research Institute
TCO	Total Cost of Ownership
Tlw.	Teilweise
Tsd.	Tausend
U.a.	Und andere, unter anderem
U.Ä.	Und Ähnliches
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
USMCA	United States-Mexico-Canada-Agreement
US-GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
USD	US-Dollar
Usw.	Und so weiter
V.a.	Vor allem
VALS	Values and Life Styles
Vgl.	Vergleiche
Vs.	Versus
WTO	World Trade Organization
WVS	World Value Survey
Www	World Wide Web
z.B.	Zum Beispiel
z.T.	Zum Teil
Zzgl.	Zuzüglich

GRUNDLAGEN

1. Dynamik, Begriffe und Erklärungsansätze

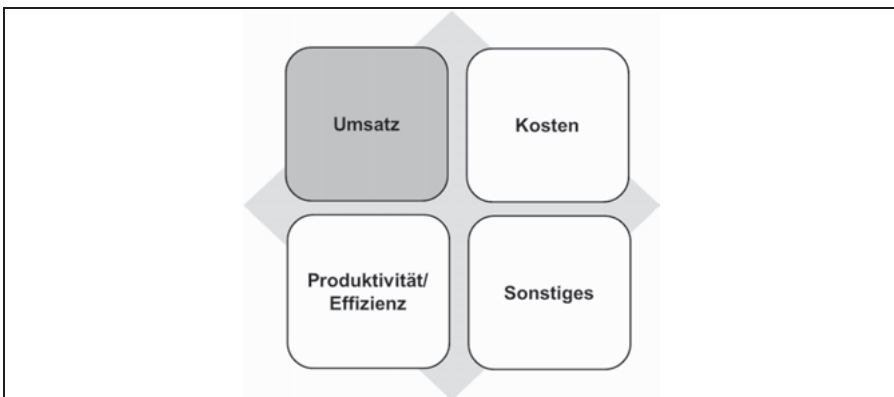
1.1. Ziele der Internationalisierung und des Internationalen Marketing

1.1.1. Dominanz der Marktziele

Die Internationalisierung schreitet dynamisch voran. Dabei korrespondieren **hierarchische Ziele** der Internationalisierung mit Hierarchien von Unternehmensstrategien (siehe Abschnitt 2.1.). Entsprechende Ziele können auf den Ebenen des gesamten Unternehmens, der SGFs/SGEs oder der einzelnen Funktionsbereiche (z.B. Beschaffung, Personal) betrachtet werden. Da die Internationalisierung eine **Gesamtunternehmensstrategie** ist, trägt sie wesentlich zur Erreichung der **Gesamtunternehmensziele** bei. Dieser Beitrag hängt natürlich von der Bedeutung von Auslandsmärkten für ein Unternehmen ab: Unternehmen mit einer hohen (geringen) gegenwärtigen/zukünftigen Bedeutung von Auslandsmärkten werden naheliegender entsprechenden Zielen eine eher hohe (geringe) Bedeutung beimessen.

Interessanterweise dominieren bei der Internationalisierung Umsatzziele (Marktziele). Abbildung 1.1 zeigt grundsätzliche Ziele, die mit einem „Going- und Being-International“ verbunden sind (i.S. erstmaliger Eintritte und längerfristiger Aktivitäten). Im Rahmen der absatzorientierten Internationalisierungsziele sind Umsatzziele das klassische Metier von marktorientierten Aktivitäten, i.S. eines „**International Market Development**“. Beschaffungsorientierte Ziele, so Kostenziele, führen bspw. zur Verlagerung entsprechender Wertschöpfungsprozesse ins Ausland, um relative Kostenvorteile ausschöpfen zu können, während effizienzorientierte Ziele bspw. der Steigerung der Produktivität und der Sicherstellung der Versorgung mit Rohstoffen gewidmet sind. Sonstige strategische Ziele führen Unternehmen ebenfalls in Gastländer, so zur Konfiguration und Koordination weltweiter F&E-Aktivitäten oder finanzielle und steuerliche Motive.

Abbildung 1.1: Ziele der Internationalisierung



Quelle: I.A.a. Kutschker/Schmid 2011, S. 89ff.

Die Ziele der internationalen Unternehmenstätigkeit werden empirisch vielfältig erörtert. Hierbei kommt absatzmarktorientierten Zielen eine dominante Bedeutung zu (siehe Abbildung 1.2), selbst bei Befragung bzgl. der internationalen Produktion/Beschaffung.

Abbildung 1.2: Typische Internationalisierungsziele nach Zielkategorie

Market-seeking	Resource-seeking	Cost-seeking
■ Securing/developing existing markets ■ Entering/developing new markets ■ Exporting to other countries ■ Presence of main client ■ Access to a market ■ First mover advantages ■ Presence of competitors	■ Availability/price of infrastructure ■ Availability of qualified workers ■ Supply of intermediate goods ■ Availability of natural resources	■ Wage/labour costs ■ Supplying the own firm ■ Transport costs
		Other ■ Trade barriers in general ■ Exchange rates ■ Taxes burden

Klassischerweise stehen im Mittelpunkt des Internationalen Marketing **Marktziele** bezogen auf die einzelnen SGF oder SGE, die von den übergeordneten Gesamtunternehmenszielen i.S. eines Zielsystems determiniert werden, aber auch einen wesentlichen Beitrag zu deren Erreichung leisten. Die Trennung zwischen Internationalisierungszielen i.e.S. und internationalen Marktzielen ist somit eher unscharf, weswegen wir generell von einem „**International Market Development**“ sprechen und beide Zielebenen betrachten (auch wenn Internationalisierungsziele auch weiteren **Funktionsbereichszielen** übergeordnet sind, bspw. Beschaffungszielen). Marktziele sind v.a. auf den Entscheidungsebenen der Entwicklung/Selektion neuer Märkte und der „Entry-/Operation Modes“, i.S.d. Ausmaßes der Einflussnahme auf Kunden im **vertikalen Marketing** (Swoboda/Morschett 2017), angesiedelt, aber auch auf der Marketing-Mix-Ebene (Marketingziele i.e.S.).

Eine weitergehende Systematisierung der Internationalisierungsziele erfolgt anhand unterschiedlicher, nicht überschneidungsfreier Kriterien (Macharzina/Wolf 2018, S. 888f.):

- absatzorientierte, produktionsorientierte und ressourcenorientierte Ziele,
- ökonomische und nicht-ökonomische Ziele sowie
- defensive und offensive Ziele.

Naheliegende internationale **ökonomische Ziele** sind das Gewinnstreben (auch i.S.d. Ausgleichs negativer Effekte inländischer Konjunkturzyklen durch das Auslandsgeschäft) oder die Sicherung und das Wachstum durch die internationale Tätigkeit. Prestigestreben oder Kundenbindung sind **nicht-ökonomische Ziele**, die als Vorsteuerungsgrößen zur Erreichung ökonomischer Ziele verstärkend wirken. Der enge Bezug zwischen generellen Internationalisierungszielen und Marktzielen gilt gleichermaßen im Hinblick auf die Differenzierung zwischen **defensiven und offensiven Zielen**. So wird der Internationalisierung ein defensiver Charakter zugesprochen, wenn ein Unternehmen zur Stabilisierung seiner Marktposition die Auslandsproduktion aufnimmt oder der Konkurrenz ins Ausland folgt, um Wettbewerbsnachteile auszugleichen. Offensive Internationalisierungsziele verfolgen hingegen jene Unternehmen, die Wettbewerbsvorteile, z.B. in Form von Technologievorsprüngen, im internationalen Vergleich nutzen wollen oder die eine Verlängerung der Lebenszyklen ihrer Produkte anstreben (Macharzina/Wolf 2018, S. 888).

In Summe sind Marktziele mit den Gesamtunternehmens- bzw. Produkt/Market-Strategien und entsprechenden Marktauswahl- und Eintrittsstrategien verbunden (siehe Abschnitt 2.1.). Bei dem Marketing-Mix sind Marktziele zudem mit spezifischen SGFs/SGEs und spezifischen Wettbewerbsstrategien sowie mit entsprechenden Geschäftsfeldentwicklungsstrategien (Wachstum oder Konsolidierung) verbunden (siehe Kapitel 14.ff.).

1.1.2. Spezifische Marketingziele

Wie angedeutet, sind Marketingziele im internationalen Zielsystem den Marktzielen nachgeordnet. Die Realisierung der Marktziele in Ländermärkten oder -marktsegmenten setzt voraus, dass diese auf die Ebene einzelner Funktionsbereiche wie des Marketing heruntergebrochen werden (z.T. auch als Umsetzungsziele bezeichnet). **Internationale Marketingziele i.e.S.** werden oft nur als Imperative für die Ausgestaltung des Marketing-Mix, d.h. der Marken-, Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Vertriebspolitik auf ausländischen Märkten gesehen. Die Marketing-Mix-Instrumente haben sodann weiter spezifische Ziele, die an dieser Stelle nicht erläutert werden (siehe Kapitel 4.). Zur Illustration sei als preispolitisches Ziel die Preisführerschaft – i.S. des günstigsten Preises im Wettbewerbsvergleich – erwähnt, um möglichst rasch eine gewünschte Penetration im ausländischen Markt zu erreichen oder um als Pionier schnellstmöglich eine kritische Masse zu erzielen, die für Folger eine Markteintrittsbarriere bilden könnte.

Diese Ausgestaltung des Marketing-Mix wird international jedoch stark von den marktorientierten Gesamtunternehmenszielen und -strategien (Marktzielen) beeinflusst.

Für die internationalen Marketingziele sind auch Entscheidungen bzgl. der Marktselektion und der Betätigungsform von Relevanz. Letztere drücken das geplante Ausmaß der Einflussnahme auf den Endkunden aus und bestimmen somit auch die Ausgestaltung des Marketing-Mix und die Beziehungen zu direkten Kunden wie Intermediären, die zwischen den Endkunden und den betrachteten Unternehmen eingeschaltet sind. Strebt z.B. ein Konsumgüterhersteller danach, die Marken- und Kommunikationspolitik gegenüber Konsumenten zu steuern, hat dies zunächst Konsequenzen für die Wahl der Betätigungsform im Ausland. Konkret kann dies die Errichtung eigener **Offline-/Online-Stores** oder eines Franchise-Systems zur Folge haben. Diese Festlegung bedingt die Ausgestaltung des Marketing-Mix.

1.2. Dynamik der Internationalisierung

1.2.1. Volkswirtschaftlich

Von der **Geschichte** geht eine besondere Faszination aus, auch für die jahrtausendealte Internationalisierung. Man denke an Ägypten zu Zeiten der Pharaonen, das antike Griechenland, an Babylonien oder an China. Der Außenhandel, so Exporte und Importe von Gewürzen, Seide oder Nahrungsmitteln des täglichen Bedarfs, wie Weizen aus Alexandria, erlangte eine erste Blüte in der Römerzeit und war bereits durch vielfache wirtschaftliche Überlegungen geprägt (Warnking 2015). Die damalige Expansion des römischen Reiches fußte u.a. auf einer institutionellen Überlegenheit gegenüber vielen anderen Gesellschaften in normativer, regulativer und kognitiv-kultureller Hinsicht. Im Mittelalter etablierten sich große Außenhandelsimperien, bspw. das der Fugger, das im 16. Jahrhundert Könige, Kaiser und Päpste finanzierte und damit sowohl die Politik als auch Außenhandelspolitik und -recht beeinflusste. Später folgten niederländische und englische **Fernhandelshäuser**. Die **Handelskompanien** oder **Trading Houses** unterhielten ein weltweites Netz von Außenhandelsverbindungen und Stützpunkten vor Ort. Auch Verbraucher beförderten den internationalen Handel bereits in Ägypten und Britannien. Im römischen Militärlager Kastell Vindolanda nahe des Hadrianswalls bezeugen gefundene Holztäfelchen (aus dem 1./2. Jahrhundert nach Christus) internationale Warenlieferungen und entsprechende Forderungen über Gegenleistungen hierfür. So schreibt Octavius an seinen Bruder Candidus, dass er 5.000 Hohlmaßgefäße Kornähren gekauft habe und um die Sendung von Denaren bitte, damit er die vorausbezahlten Waren übersenden bzw. zum Abtransport bereitstellen kann

(Römer 1992). Später wird von französischen Reisenden berichtet, die im frühen 18. Jahrhundert beim Betrachten von Schaufenstern sog. Mercers in London ins Schwärmen gerieten, da man dieses in Frankreich nicht kannte.

Entwicklung der Basisformen der Internationalisierung

Als Massenphänomen sollte sich die Internationalisierung ab Ende des 19. Jahrhunderts ausgeprägt haben, aufgrund industrieller Veränderungen (z.B. Schulpflicht, Eisenbahnnetze, Zahlungsverkehr). Anfang des 20. Jahrhunderts waren auch deutsche Unternehmen international, ja europaweit tätig, und der Eintritt vieler US-Unternehmen datiert hierzulande auf die Zeit nach dem zweiten Weltkrieg. Indessen deuten diese Tendenzen die heutige volkswirtschaftliche Sicht der Internationalisierung nur an. Tabelle 1.1 visualisiert die spätere, aber dynamische Entwicklung der Basisformen der Internationalisierung.¹

■ **Außenhandel**

- **Export** (Ausfuhr innerhalb der EU) bezeichnet die grenzüberschreitende Bereitstellung von wirtschaftlichen Leistungen an das Ausland (direkt oder indirekt).
- Analogerweise ist **Import** (Einfuhr innerhalb der EU) der grenzüberschreitende Bezug von wirtschaftlichen Leistungen aus dem Ausland (direkt oder indirekt).

■ **Direktinvestitionen** (Foreign Direct Investment, FDI) sind Kapitalanlagen im Ausland, die vom Investor zur

- Gewinnung eines unmittelbaren Einflusses auf die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens (bspw. M&A, JV) oder
- zur Neugründung eines Unternehmens (Tochtergesellschaft, JV) getätigt werden.

Tabelle 1.1: Weltweite(r) ...

... Entwicklung der Exporte und Importe (in Mrd. USD)

	1970	1980	1990	2000	2010	2019
Exporte	318	2.376	4.261	7.941	18.837	25.159
Importe	330	2.391	4.259	7.949	18.377	23.811

... Bestand an ausländischen Direktinvestitionen (in Mrd. USD)

	1980	1990	2000	2010	2019
Auslandsdirektinvestitionen	698	2.081	7.511	20.371	36.470

Quelle: UNCTAD 2021.

In der Tabelle wird deutlich, dass erstens der Außenhandel für viele Unternehmen nicht älter als 50 Jahre ist, bei FDI 40 Jahre. Zweitens, das Wachstum in den Dekaden ist enorm dynamisch, schwächt sich jedoch in der letzten Dekade ab. Aufgrund der Pandemie 2019 wird zudem nicht nur von einer weiteren kurzfristigen Reduktion ausgegangen, sondern von einem Umdenken bzgl. der Globalisierung, was einige ggw. nationalistisch-politische Tendenzen andeuten könnten. Drittens, nur implizit ist erkennbar, dass das Export- und Direktinvestitionswachstum miteinander verwoben sein können:

- Nimmt ein MNU die Produktion in einem Land und für ein Land auf, in das zuvor exportiert wurde, dann reduzieren sich die Exporte, die Direktinvestitionen steigen.
- Nimmt ein MNU indessen eine Produktion in einem Land auf, allerdings mit dem Ziel die Produkte auch im Heimatland anzubieten (bspw. kostenbedingte Produktionsverlagerung), dann steigen die Direktinvestitionen und die Exportvolumina.

¹ Interessenten können in den o.g. Quellen i.d.R. im März jeweils die aktuellen Vorjahresdaten sehen.

Des Weiteren ist eine länderspezifische Sicht volkswirtschaftlich und politisch interessant. Tabelle 1.2 zeigt u.a. den prozentualen Anteil der führenden Exportländer am gesamten Welthandel. Dies deutet die relative Exportabhängigkeit Deutschlands an, verglichen bspw. mit größeren Volkswirtschaften wie China und USA. Ein großer Teil der deutschen Inlandswertschöpfung wird im Export vermarktet. Deutlich wird auch die relativ geringe Bedeutung der Exporte für Japan, was u.a. aus der o.g. Substitution von Exporten durch direktinvestive Auslandsaktivitäten resultiert. Lokal produzierende Landesgesellschaften wurden oft als Reaktion auf **Handelsbarrieren** etabliert, was herausfordernd war, aber spezifische Wettbewerbsvorteile bietet, so die Adaption ehemals standardisierter, in Japan produzierter Produkte, bspw. Kfz, an länderspezifische Kundenwünsche.

*Tabelle 1.2: Exportentwicklung (in Mrd. USD) und
Anteil am Welthandel ausgewählter Exportnationen (in %)*

	1993	1999	2005	2011	2017	2019	%
USA	642,9	968,2	1.288,7	2.125,9	2.351,3	2.518,9	8,5
Deutschland	442,9	622,7	1.079,8	1.680,7	1.726,7	1.830,1	8,0
Japan	405,9	462,9	674,1	930,8	875,0	910,7	3,8
Frankreich	274,4	383,3	596,5	823,7	834,6	858,5	3,0
Großbritannien	245,7	387,8	642,2	799,3	791,6	886,0	2,5
Italien	221,4	294,7	456,6	617,1	604,9	659,7	2,8
Kanada	169,3	284,6	431,1	547,9	511,9	546,8	--
Niederlande	165,8	251,1	480,8	730,4	738,2	972,6	3,7
Hongkong	162,3	210,3	322,3	528,9	644,8	636,1	2,9
Belgien/Luxemburg	139,7	225,2	342,5	525,5	542,0	697,4	2,4
China	99,9	220,9	767,5	2.008,9	2.444,3	2.782,6	12,8
Taiwan	99,3	140,9	244,5	356,4	394,9	382,4	--
Südkorea	97,4	172,0	335,9	678,1	667,8	644,6	3,1
Singapur	96,5	153,1	288,3	562,6	572,5	595,5	--
Spanien	92,5	165,4	287,1	434,5	456,2	492,1	--
Schweiz	86,0	110,6	210,0	453,9	438,5	435,5	--
Schweden	61,9	105,9	174,1	262,1	238,9	237,1	--
Russland	60,3	84,8	268,9	537,4	410,8	482,5	--
Malaysia	52,7	96,0	161,1	253,6	223,5	279,0	--
Thailand	47,5	71,4	129,0	257,0	303,4	328,2	--
Brasilien	43,6	55,2	133,7	292,5	252,5	259,2	--
Indien	27,1	51,4	154,6	445,7	489,5	538,7	--
Gesamt	3.682,3	5.518,4	9.469,3	15.852,9	16.513,8	17.974,2	--
Andere Länder	1.059,9	1.607,8	3.367,6	6.499,4	6.342,8	7.184,6	46,5
Welt	4.742,2	7.126,2	12.836,9	22.382,3	22.856,6	25.158,8	100,0

Quelle: WTO 2019; UNCTAD 2021.

Weiterhin wird im Vergleich der Jahre 1993 und 2019 die Dynamik in den USA und Deutschlands deutlich (Vervierfachung des Exportvolumens). Dieses Wachstum ist bei den Drachenzländern Taiwan, Südkorea, Singapur und Malaysia stärker (z.T. Versechsfachung) und in China enorm (sechszwanzigfach).

Deutsche Außenhandelspartner

Die nationale Abhängigkeit vom Auslandsgeschäft ist nicht nur volkswirtschaftlich und v.a. politisch interessant, sondern auch geographisch. Letzteres deuten Tabellen 1.3 und 1.4

für den deutschen Außenhandel und die deutschen Direktinvestitionen an. Die meisten Außenhandelspartner sind europäisch (zzgl. USA, China), während über 70% deutscher Direktinvestitionen in „Oversee Markets“ erfolgen. Tendenziell bearbeiten deutsche Unternehmen europäische Ländermärkte mit inländischer Wertschöpfung, was die wirtschaftliche Bedeutung der EU für Deutschland unterstreicht. Neben Exporten (Ausfuhren) sind es auch Importe (Einfuhren), die oft aus europäischen Ländern kommen (auch wenn Niederlande und Belgien aufgrund großer Überseehäfen auch für Aktivitäten aus „Oversee Markets“ stehen). **Außenhandelsbilanzen**, i.S.d. Saldos aus Exporten und Importen zwischen zwei Ländern oder Regionen (so der EU, China, Japan oder USA), zeigen aus Sicht eines Landes an, ob deutlich mehr ausländische Produkte (nur rd. ein Fünftel des weltweiten Außenhandels sind Dienstleistungen) importiert als exportiert werden.

Tabelle 1.3: Führende Außenhandelspartner Deutschlands (in Mrd. EUR und in %)

Exporte			Importe		
	Mrd. EUR	%		Mrd. EUR	%
1. USA	104	8,6	1. China	116	11,3
2. China	96	8,0	2. Niederlande	88	8,6
3. Frankreich	91	7,6	3. USA	67	6,5
4. Niederlande	84	7,0	4. Polen	58	5,7
5. Großbritannien	67	5,6	5. Frankreich	56	5,5
6. Polen	65	5,3	6. Italien	54	5,3
7. Italien	60	5,0	7. Schweiz	45	4,4
8. Österreich	60	5,0	8. Tschech.Republik	44	4,3
9. Schweiz	56	4,6	9. Österreich	40	3,9
10. Belgien	43	4,0	10. Belgien	37	3,6
Andere	479	39,8	Andere	420	41,0
Gesamt	1.205	100,0	Gesamt	1.025	100,0

Quelle: Destatis 2021.

Tabelle 1.4: Regionen deutscher Direktinvestitionen im Ausland (in Mrd. EUR)

	Amerika	Europa	Asien	Ozeanien	Afrika
Gesamt	472,6	674,9	192,3	19,6	12,1
in %	34,4	49,2	14,0	1,4	0,9

Quelle: Deutsche Bundesbank 2021.

Direktinvestitionen im Ausland sind mit der Verlagerung der Wertschöpfung aus dem Inland verbunden. Sie erfolgen aus strategischen Überlegungen heraus, aber auch als „Response“ bspw. auf regulative Vorschriften eines Landes, die bspw. Exporte unattraktiv erscheinen lassen. Es gibt zudem Dienstleistungsbranchen, in denen Unternehmen i.d.R. nur direktinvestiv internationalisieren können, bspw. Hotel- oder Offline-Handelsunternehmen. Schließlich wird erwartet, dass in der kommenden Dekade die Bedeutung der sog. „**BRIC-Countries**“ deutlich zunehmen wird (v.a. China und Indien), wie auch die der sog. „**MINT- oder MIST-Countries**“ oder der „Next 11“ (Roland Berger 2018).

1.2.2. Branchenspezifisch

Die Branchen sind sehr unterschiedlich internationalisiert. Beispielsweise zeigt Tabelle 1.5. die Außenhandelsaktivitäten – nicht Direktinvestitionen – ausgewählter deutscher Branchen. Hier ist zunächst evident, dass v.a. die Branchen Kraftwagen/-teile, Maschinen und mit Abstand chemische Erzeugnisse die bei weitem höchsten Exportquoten und positiven Außenhandelssalden aufweisen. Sie machen den Kern der inländischen Wertschöpfung aus, die exportiert wird. Weitere Branchen weisen ebenso beachtenswerte positive Außenhandelssalden

auf, so Metallindustrie, elektrische Ausrüstungen, pharmazeutische Erzeugnisse oder sonstiges Fahrzeuqequipment. Die letzten vier Branchen haben indessen negative Saldi.

Tabelle 1.5: Außenhandelsaktivitäten in deutschen Branchen (in Mrd. EUR)

	Export	Import		Export	Import
Kraftwagen und -teile	186,7	109,8	Nahrung/Futter und Getränke	61,2	55,5
Maschinen	174,1	78,0	Sonstige Fahrzeuge	44,6	30,2
Chemische Erzeugnisse	111,1	79,2	Gummi- und Kunststoffwaren	44,1	29,9
Elektrische, optische Erzeugnisse	109,3	114,1	Textil, Kleidung und Leder	40,3	61,9
Metallindustrie	94,5	80,5	Kohle und Kokereierzeugnisse	9,9	17,1
Pharmazeutische Erzeugnisse	88,2	63,9	Landw., Forstw. und Fischerei	9,9	30,6
Elektrische Ausrüstung	85,0	66,2	Öl und Gas	8,1	44,5

Quelle: Destatis 2021.

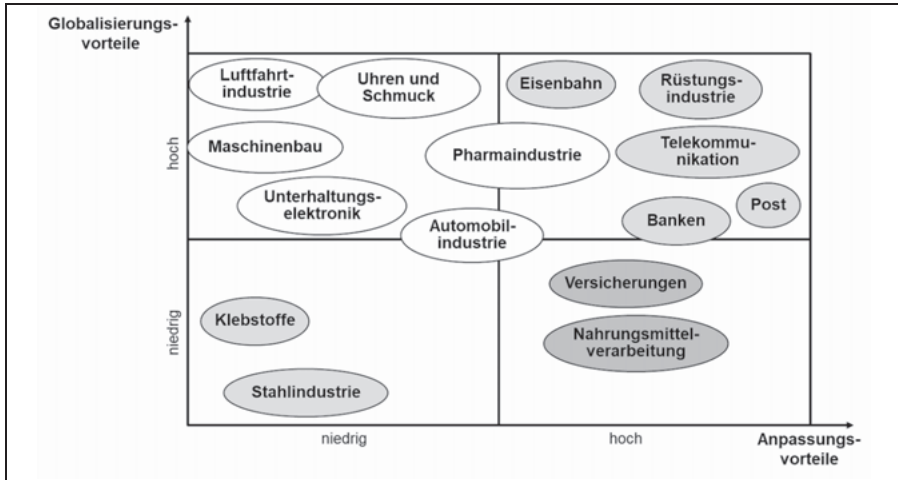
Die Branchensituation sieht natürlich in anderen Ländern bzw. Volkswirtschaften anders aus. Länderübergreifend und grundsätzlich können Branchen danach systematisiert werden, ob sie in erster Linie auf die Erzielung von Globalisierungsvorteilen – auch als Integrationsvorteile bezeichnet („Globalisation Advantages“) – oder auf Lokalisierungsvorteilen – auch als Adaptionsvorteile bezeichnet („Adaptation Advantages“) – abzielen.

- **Globalisierungsvorteile** beziehen sich auf ein eher zentralisiertes, verbundenes Management von geographisch gestreuten Aktivitäten, was durch Bestrebungen nach Vermarktung von Innovationen, Skaleneffekten oder Reduzierung von Kosten geprägt ist. Eine hohe Technologieintensität, ein weltweit einheitlicher Bedarf oder ein hoher Kostendruck fördern diese Wettbewerbsvorteile. So können Skaleneffekte in einer bestimmten Branche hoch sein, was zu international standardisierten Produkten führt, oder es sind Kostenvorteile eines Landes, die einen Anreiz bieten, sich auf bestimmte Aktivitäten zu spezialisieren, was die gegenseitige Abhängigkeit der weltweiten Tochtergesellschaften fördert. Eine zentrale strategische Koordination von Ressourcenentscheidungen zielt auf die Erkennung, Bildung und Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen ab. Beispiele hierzu sind die Wichtigkeit internationaler Kunden (wenn bspw. ein MNU von diesen Kunden abhängig ist, wird die Notwendigkeit einer globalen strategischen Koordination angenommen), Präsenz globaler Wettbewerber oder eine hohe Investitionsintensität.
- **Lokalisierungs- bzw. Anpassungsvorteile** beziehen sich auf Anforderungen der lokalen Nachfrage und des lokalen Wettbewerbs, verbunden mit (autonomen) Ressourcenentscheidungen von Tochtergesellschaften. Dies tritt in Branchen auf, in denen die Notwendigkeit einer signifikanten Produktanpassung an lokale Gegebenheiten Wettbewerbsvorteile verspricht bzw. weitergehende nennenswerte Skaleneffekte nicht entscheidend sind. Unterschiedliche Kundenwünsche, Unterschiede in den Absatzkanälen oder der Marktstruktur, das Vorliegen lokaler Substitute oder Anforderungen der Regierung im Gastland sind weitere Beispiele, die bei Unternehmen zum Aufbau lokaler Wettbewerbsvorteile beitragen. Ziel ist also, Wirkungen durch weitgehende Anpassung an die nationalen, regionalen oder lokalen Gegebenheiten zu erreichen, im Extremfall verbunden mit einem vollständig adaptierten Marktauftritt im Ländervergleich.

In Abbildung 1.3 sind exemplarisch ausgewählte Branchen nach den globalen oder lokalen Wettbewerbsvorteilen unterteilt. Eindeutig erscheinen globale Wettbewerbsvorteile in Branchen, die von einem starken globalen Wettbewerb und von Innovation bzw. Technologien geprägt sind, so die Luftfahrtindustrie, der Maschinenbau, die Unterhaltungselektronik oder Uhren/Schmuck. Demgegenüber weisen private Versicherungen und Nahrungsmittelhersteller oder -händler eher Wettbewerbsvorteile durch Anpassung auf. Gesondert zu diskutieren wären die Branchen, die beides, Globalisierungs- und Lokalisierungsvorteile, nahelegen, wie

die Rüstungsindustrie, die Telekommunikation oder die Banken, ebenso die Zuordnung von Branchen wie Automobil- oder Pharmaindustrie in ein mittleres Feld. Das Prinzip einer Kombination von Globalisierung bzw. Adaption auf der Branchenebene wird jedoch einsichtig.

Abbildung 1.3: Wettbewerbsvorteile in Branchen



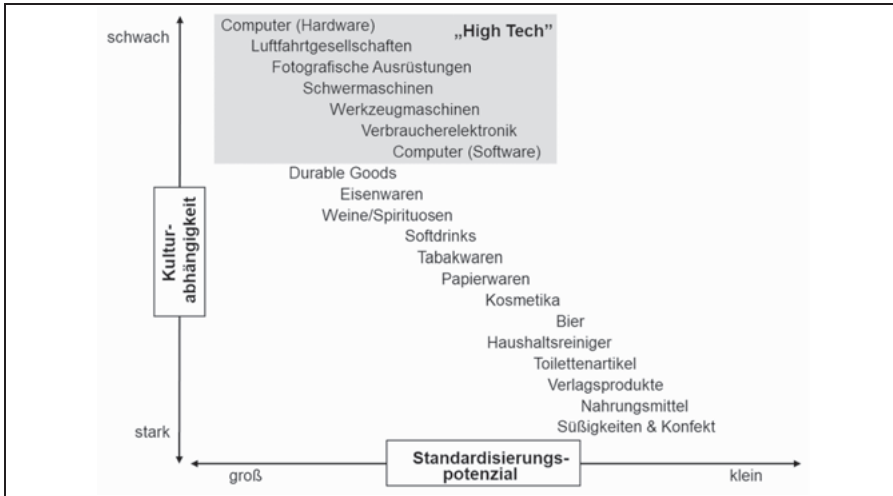
In diesem Buch wird v.a. in Fallstudien und durch Akzentuierung von Besonderheiten zu jeder Entscheidung im Internationalen Marketing drei Branchen Rechnung getragen: Industriegüterhersteller, Konsumgüterhersteller und Dienstleistungen.

1.2.3. Unternehmensspezifisch

Die Branchentypologisierung gilt nicht für alle MNU in jeder Branche. Wie wäre sonst zu erklären, dass die Top-Konsumgüterhersteller wie Nestlé, P&G oder Unilever aus der Lebensmittelbranche kommen. Hier ist eine Verbindung zur verbreiteten Unterscheidung bzgl. zweier gegensätzlicher Entwicklungen des Konsumverhaltens gegeben. Die sog. **Konvergenzthese** geht von einer globalen Angleichung dieses Verhaltens aus, wobei typische konvergente Kundensegmente länderübergreifend als jünger, reicher oder urbaner als die übrige Bevölkerung beschrieben werden. Wenngleich die Tragweite des Trends soziokultureller Konvergenz eher überschätzt wurde, lassen sich europa- oder weltweit in einigen Konsumgüterbranchen länderübergreifende Cluster, so bezogen auf Lebensstile, identifizieren, die ein (weitestgehend) standardisiertes Marketing ermöglichen (siehe Kapitel 5.). Dem gegenüber steht die **Divergenzthese** (vgl. De Mooij 2019, S. 85ff.), nach der das Konsumverhalten im Zeitablauf immer nationaler oder regionaler wird und somit eine andere Grundorientierung des Marketing erforderlich macht. Ebenso wird eine Verbindung zu sog. „Cultural-Free- vs. Cultural-Bounded-Products“ hergestellt (siehe Abbildung 1.4). Sind Produkte nicht an kulturelle Gegebenheiten gebunden, wie Computerhardware usw., kann eine weitgehende internationale Standardisierung erfolgen; sind sie kulturgebunden, ist eine gewisse Adaption erforderlich, wie bei Lebensmitteln. Marktkonvergenz und -fragmentierung werden durch diverse Treiber gefördert, die in Abbildung 1.5 grundsätzlich der Konvergenz bzw. Fragmentierung zugeordnet sind. Auffällig ist dabei, dass Umfeldfaktoren v.a. die Fragmentierung bedingen, während Unternehmensfaktoren eher auf Seiten der Konvergenz stehen. Insgesamt erfährt die Annahme der Homogenisierung der Weltmärkte eine Relativie-

nung, auch wenn sie oft in B2B-Märkten stärker ausgeprägt ist als in B2C-Märkten. Eine Polarisierung auf Basis materieller, abstrakter kultureller Unterschiede (in Wirtschaftsböcken wie EU, USMCA, ASEAN) und eine Regionalisierung sind zu beobachten.

Abbildung 1.4: Kulturgebundenheit von Produkten



Quelle: I.A.a. Müller/Gelbrich 2015, S. 294.

Abbildung 1.5: Treiber der Marktkonvergenz und -fragmentierung

Marktkonvergenz	Marktfragmentierung
Global „Corporate and Product Brands“, Standardisierte (Low-Cost) Produkte, Online-Kommunikation und -Distribution, zunehmende Marketingausgaben und Investitionen, Akquisition von Wettbewerbern, Rationalisierung der Produktion	Geschmacksunterschiede, kulturelle Unterschiede und Sprachunterschiede, verkürzte Produktlebenszyklen, Marktsättigung, neue Nischenmärkte, Variationen in technischen Standards, niedrige Markteintritts- und hohe Marktaustrittsbarrieren, flexible Produktion 4.0

Wie oben angedeutet, bestimmt das internationale Umsatz- und Erfahrungsniveau die Bedeutung der Internationalisierung für Unternehmen. Allerdings besteht auch hier eine Dynamik. Abbildung 1.6 stellt die Situation von großen Unternehmen vor rund 30–40 Jahren der heutigen Situation gegenüber. Seinerzeit waren viele **Großunternehmen** in Auslandsmärkten Pioniere, hatten eine niedrige Interdependenz im Wettbewerb mit anderen Großunternehmen, internationalisierten eher schrittweise und verfügten oft über keine ausformulierte internationale Strategie. Heutzutage sind MNU oft einer von vielen, entsprechend sind die Wettbewerbsinterdependenz und die Internationalisierungsgeschwindigkeit hoch und ebenso die Bedeutung einer internationalen Strategie. Auch der strategische Fokus wandelte sich, so geographisch von Nachbarländern/Europa zu der gesamten Welt, bzgl. der Eintrittsstrategien von Exporten/Vertriebsgesellschaften zu Allianzen/Akquisitionen/Gründungen sowie zu allen Wertschöpfungsfunktionen und deren länderübergreifende Koordination. Viele der heutigen Großunternehmen, bspw. aus dem DAX 30, weisen eine derartige Dynamik auf.

Letztere sieht natürlich für **KMU** mit bis zu 250 bzw. 500 Beschäftigten anders aus. Sie internationalisieren traditionell stufenweise (siehe Abbildung 1.7): beginnend mit Importen und i.e.S. mit Exporten, Vertriebsgesellschaften vor Ort und dann der Aufnahme lokaler