

Vahlers Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

## Internationales Marketing

von

Prof. Dr. Dr. h.c. Joachim Zentes, Prof. Dr. Prof. h.c. Bernhard Swoboda, Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein

3., überarbeitete Auflage

Internationales Marketing – Zentes / Swoboda / Schramm-Klein

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Marketing, Handelsmanagement – Marketing, Medien und Handel – Marketing, Medien und Handel

Verlag Franz Vahlen München 2013

Verlag Franz Vahlen im Internet:

[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978 3 8006 4669 2

# beck-shop.de

Vahlens Handbücher  
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

**beck-shop.de**

# Internationales Marketing

von

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

und

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

und

Univ.-Professor Dr. Hanna Schramm-Klein

3., überarbeitete Auflage

**Univ.-Professor Dr. Dr. h.c. Joachim Zentes** ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Außenhandel & Internationales Management, Direktor des Instituts für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) und Direktor des Europa-Instituts, Sektion Wirtschaftswissenschaft, der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

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

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

ISBN 978 3 8006 4669 2

© 2013 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstraße 9, 80801 München

Satz: DTP-Vorlagen der Autoren

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH,

Neustädter Str. 1–4, 99947 Bad Langensalza

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

## Vorwort zur dritten Auflage

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

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

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

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

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

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

Saarbrücken, Trier und Siegen, im September 2013

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

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

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

## Vorwort zur zweiten Auflage

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

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

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

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

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

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

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

Saarbrücken, Trier und Siegen, im Dezember 2009

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

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

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

## Vorwort zur ersten Auflage

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

Saarbrücken und Trier, im Februar 2006

Joachim Zentes

Bernhard Swoboda

Hanna Schramm-Klein

## Einführung und Überblick über das Buch

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

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

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

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

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

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

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

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

## Inhaltsverzeichnis

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

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

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

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

## **Zweites Kapitel: Entscheidungsfelder des Internationalen Marketing**

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

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

**Drittes Kapitel:  
Optionen des Marktengagements**

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

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

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



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

## **Viertes Kapitel: Betätigungsformen auf ausländischen Märkten**

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

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

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

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

**Fünftes Kapitel:  
Bearbeitung ausländischer Märkte**

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

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

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

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

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



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

### **Sechstes Kapitel: Implementierung, Koordination und Führung**

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

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

**beck-shop.de**