

# **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

# Inhaltsverzeichnis

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

## GRUNDLAGEN

<b>1. Dynamik, Begriffe und Erklärungsansätze.....</b>	<b>1</b>
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
<b>2. Strategische Ebenen und Entscheidungen im Internationalen Marketing ....</b>	<b>21</b>
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
<b>3. Umfeldfaktoren des Internationalen Marketing .....</b>	<b>43</b>
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

<b>4. Markteintritt und -austritt als Grundsatzentscheidungen .....</b>	<b>67</b>
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: Länderselektionsmodelle .....	79
4.4. Besonderheiten des Marktaustritts und der Re-Nationalisierung .....	82
4.4.1. Systematisierung der Entscheidungsoptionen .....	82
4.4.2. Länderspezifischer und -übergreifende Marktaustritt und Divestments .....	84
4.4.3. De-Internationalisierung und Re-Nationalisierung .....	87
<b>5. Integrale Marktsegmentierung .....</b>	<b>89</b>
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

<b>6. Ländermarktsegmentierung und -selektion.....</b>	<b>109</b>
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
<b>7. Timing, Pfade und Interdependenzen.....</b>	<b>129</b>
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
<b>8. Cases in drei Branchen.....</b>	<b>151</b>
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

<b>9. Entry und Operation Mode als Grundsatzentscheidung.....</b>	<b>177</b>
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
<b>10. Exporte .....</b>	<b>201</b>
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
<b>11. Kooperative Betätigungsformen .....</b>	<b>225</b>
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

<b>12. Direktinvestive Betätigungsformen.....</b>	<b>249</b>
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
<b>13. Cases in drei Branchen.....</b>	<b>273</b>
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

<b>14. Standardisierung vs. Adaption des Marketing-Mix als Basisentscheidung... 305</b>	<b>305</b>
14.1. Gegenstand .....	305
14.2. Ziele und Vorteile von Standardisierung vs. Differenzierung .....	306
14.3. Systematisierung der Entscheidungsoptionen .....	308
14.4. Strategische Entscheidungsebenen .....	310
14.4.1. Gesamtmarketingstrategie.....	310
14.4.2. Relative Bedeutung der Marketinginstrumente.....	312
14.3.3. Weitergehende Marketingprozesse.....	316

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
<b>15.</b>	<b>Internationales Markenmanagement .....</b>	<b>323</b>
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
<b>16.</b>	<b>Internationale Produktpolitik.....</b>	<b>349</b>
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
<b>17.</b>	<b>Internationale Preispolitik.....</b>	<b>375</b>
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
<b>18. Internationale Kommunikationspolitik.....</b>	<b>399</b>
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
<b>19. Internationaler Vertrieb.....</b>	<b>425</b>
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
<b>20. Cases in drei Branchen.....</b>	<b>451</b>
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**

<b>21.</b>	<b>Koordination als Grundsatzentscheidung .....</b>	<b>481</b>
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