

# Internationales Marketing

von

Univ.-Professor Dr. Joachim Zentes

Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere Außenhandel & Internationales Management  
und Direktor des Instituts für Handel & Internationales Marketing  
(H.I.M.A.)  
der Universität des Saarlandes

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

Inhaber der Professur für Marketing und Handel  
der Universität Trier

und

Univ.-Professor Dr. Hanna Schramm-Klein

Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing  
der Universität Siegen

2., überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage .....	V
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>7</b>
I. Theorien der Internationalisierung .....	7
II. Managementperspektiven im Internationalen Marketing .....	12
<b>C. Determinanten des Internationalen Marketing .....</b>	<b>15</b>
I. Überblick .....	15
II. Exogene Einflussfaktoren .....	16
1. Überblick .....	16
2. Generelles Unternehmensumfeld .....	17
a) Elemente des Makroumfeldes .....	17
b) Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen .....	18
c) Ökonomisch-infrastrukturelle Rahmenbedingungen .....	21
d) Geografische Rahmenbedingungen .....	21
e) Soziodemographische, sozioökonomische und soziokulturelle Rahmenbedingungen .....	22
f) Technologische Rahmenbedingungen .....	25

3. Spezifisches Unternehmensumfeld .....	26
a) Elemente des Mirkoumfeldes .....	26
b) Branchenstruktur und Wettbewerb .....	27
c) Absatzmärkte .....	28
d) Beschaffungsmärkte .....	30
III. Endogene Einflussfaktoren .....	32

**Zweites Kapitel:  
Entscheidungsfelder des Internationalen Marketing**

<b>A. Gegenstand .....</b>	<b>37</b>
I. Perspektiven und Ebenen von Strategien .....	37
II. Entscheidungsfelder im Überblick .....	39
<b>B. Ziele des Internationalen Marketing .....</b>	<b>41</b>
I. Internationales Zielsystem .....	41
II. Generelle Internationalisierungsziele und Marktziele .....	42
III. Marketingziele .....	46
<b>C. Basisoptionen des Internationalen Marketing .....</b>	<b>47</b>
I. Überblick .....	47
II. Stammland-Orientierung .....	49
1. Merkmale und Abgrenzungen .....	49
2. Gestaltungsprinzipien und Entwicklungspfade .....	50
III. Globale Orientierung .....	53
1. Merkmale und Abgrenzungen .....	53
2. Gestaltungsprinzipien und Entwicklungspfade .....	56
IV. Multinationale Orientierung .....	57
1. Merkmale und Abgrenzungen .....	57
2. Gestaltungsprinzipien und Entwicklungspfade .....	60
V. Globale Orientierung .....	61
1. Merkmale und Abgrenzungen .....	61
2. Gestaltungsprinzipien und Entwicklungspfade .....	63
<b>D. Marktengagement, Betätigungsform und Marktbearbeitung als kategoriale Entscheidungsfelder .....</b>	<b>64</b>
I. Überblick .....	64

II. Entscheidungen bezüglich des Marktengagements .....	65
1. Markteintritt und Marktaustritt als Grundsatzentscheidungen .....	65
2. Marktexpansion und Marktreaktion, Marktpenetration und Marktreaktion .....	65
III. Entscheidungen bezüglich der Betätigungsform .....	66
IV. Entscheidungen bezüglich der Marktbearbeitung .....	68
<b>E. Dynamische Perspektive des Internationalen Marketing .....</b>	<b>69</b>
I. Überblick .....	69
II. Arten von Entscheidungen .....	69
III. Arten von Folgeentscheidungen .....	70
<b>F. Interdependenzen der Entscheidungsfelder .....</b>	<b>72</b>
I. Überblick .....	72
II. Interdependenzen zwischen den Basisoptionen und den kategorialen Entscheidungsfeldern .....	73
III. Interdependenzen zwischen den kategorialen Entscheidungsfeldern .....	74
IV. Interdependenzen zwischen Ländermärkten .....	77

### **Drittes Kapitel: Optionen des Marktengagements**

<b>A. Gegenstand .....</b>	<b>79</b>
I. Einführung und Überblick .....	79
II. Grundlegende Entscheidungsoptionen und -modelle des Marktengagements .....	80
<b>B. Markteintritt und Marktaustritt als Grundsatzentscheidungen .....</b>	<b>86</b>
I. Länderspezifische Entscheidungen .....	86
1. Grundlagen des Markteintritts .....	86
a) Produkt- und Länderfokus als klassische Basis .....	86
b) Auslandsprojekte als Basis .....	91
c) Follow-the-Customer-Strategie als Basis .....	92
2. Länderspezifische Timing-Entscheidungen .....	97
a) Grundlegende Optionen und Strategien .....	97
b) Determinanten sowie Vor- und Nachteile .....	100
c) Besonderheiten des Marktaustritts .....	103

III. Länderübergreifende Entscheidungen .....	111
1. Grundlagen der Marktexpansion .....	111
a) Ländervergleiche und Produkt-Markt-Aktivitäten als Basis .....	111
b) Brückenkopfländer und Rückkopplungen .....	114
2. Länderübergreifende Timing-Entscheidungen .....	116
a) Grundlegende Optionen und Strategien .....	116
b) Determinanten sowie Vor- und Nachteile .....	119
c) Länderübergreifende Marktreaktion und Re-Nationalisierung .....	123
<b>C. Marktsegmentierung und Marktselektion .....</b>	<b>126</b>
I. Überblick .....	126
II. Marktbewertung und -segmentierung als Entscheidungsbasis .....	126
1. Ansätze der integralen Marktsegmentierung und -selektion.....	126
2. Ansätze der internationalen Marktsegmentierung und -selektion ....	131
a) Deskriptive Ansätze .....	131
b) Normative Ansätze .....	132
c) Mehrstufige Ansätze als State-of-the-Art .....	136
III. Marktselektionskriterien und -verfahren .....	140
1. Portfolios als Bewertungs- und Selektionsbasis .....	140
a) Marktattraktivität-Marktbarrieren-Ansätze .....	140
b) Kriterien der Marktattraktivität .....	143
c) Kriterien der Marktbarrieren .....	146
d) Ansätze unter Betonung der Unternehmenssituation .....	150
2. Länderrisiken als spezifische Markteintrittsbarrieren .....	152
3. Verfahren und Beurteilungshilfen im Überblick .....	158
<b>D. Inderdependenzen der Entscheidungsfelder .....</b>	<b>163</b>
I. Grundlegende Interdependenzen .....	163
II. Stammland-Orientierung und Marktengagement .....	165
III. Globale Orientierung und Marktengagement .....	167
IV. Multinationale Orientierung und Marktengagement .....	170
V. Globale Orientierung und Marktengagement .....	172

<b>E. Sektorale Besonderheiten</b> .....	174
I. Industriegüterhersteller .....	174
1. Vorüberlegungen .....	174
2. Spezifika des Marktengagements der Industriegüterhersteller .....	177
3. Fallstudie: Internationales Marktengagement des mittelständischen Global Players HYDAC International GmbH .....	179
a) Kurzvorstellung des Unternehmens .....	179
b) Länderübergreifende Entwicklung .....	180
c) Marktexpansion und -selektion als facettenreicher Prozess .....	182
i. Multiple Basis für Markteintritt und -expansion .....	182
ii. Klassische und netzwerkartige Ländermarktselektion .....	183
d) Ausblick .....	184
II. Konsumgüterhersteller .....	185
1. Vorüberlegungen .....	185
2. Spezifika des Marktengagements der Konsumgüterhersteller .....	187
3. Fallstudie: Länderübergreifende Timing-Entscheidungen der Sony Business Unit Game .....	189
a) Unternehmensgeschichte und internationale Entwicklung .....	189
b) Die Sony Computer Entertainment Inc. und der Videospielemarkt .....	191
c) Die länderübergreifende Einführung der PlayStation 3 .....	192
d) Ausblick .....	193
III. Groß- und Einzelhandel .....	194
1. Vorüberlegungen .....	194
2. Spezifika des Marktengagements des Groß- und Einzelhandels .....	196
3. Fallstudie: Internationale Marktselektion bei METRO Cash & Carry .....	198
a) Kurzvorstellung der METRO Group .....	198
b) Länderübergreifendes Marktengagement .....	199
c) Ländermarktsegmentierung und -selektion .....	200
i. Überblick .....	200
ii. Länderübergreifende Marktselektion: Trichteransatz .....	200

iii. Länderspezifische Marktselektion: Stufen des Feasibility-Study-Prozesses .....	203
iv. Weitere länderspezifische Besonderheiten .....	205
d) Ausblick .....	205
IV. Dienstleistungsunternehmen .....	206
1. Vorüberlegungen .....	206
2. Spezifika des Marktengagements von Dienstleistungs- unternehmen .....	209
3. Fallstudie: Internationales Marktengagement der österrei- chischen Raiffeisen Bankengruppe in Mittel- und Osteuropa .....	210
a) Historische Entwicklung und Struktur der Raiffeisen Bankengruppe .....	210
b) Grundorientierung, Umsatzentwicklung und inter- nationale Präsenz .....	211
c) Marktengagement von Raiffeisen International in Mittel-/Osteuropa .....	213
i. Länderübergreifende Entscheidungen .....	213
ii. Länderspezifische Entscheidungen .....	214
d) Ausblick .....	216

### **Viertes Kapitel:**

#### **Betätigungsformen auf ausländischen Märkten**

<b>A. Gegenstand .....</b>	<b>217</b>
<b>B. Spektrum der Betätigungsformen .....</b>	<b>217</b>
I. Überblick .....	217
II. Betätigungsformen mit inländischem Wertschöpfungsschwerpunkt ....	221
1. Export als Grundform des Internationalen Marketing .....	221
a) Vorüberlegungen und Ausprägungen .....	221
b) Direkter und indirekter Export .....	223
2. Absatzmittler und Handelsmittler .....	227
3. Kompensationshandel .....	230
III. Kontraktuelle Betätigungsformen mit ausländischem Wertschöpfungsschwerpunkt .....	232
1. Lizenzierung .....	232
a) Vorüberlegungen .....	232

b) Lizenzarten .....	232
2. Franchising .....	235
a) Merkmale und Bedeutung .....	235
b) Internationalisierungsformen des Franchisings .....	236
3. Management-Contracting .....	238
IV. Direktinvestive Betätigungsformen mit ausländischem Wertschöpfungsschwerpunkt .....	240
1. Vorüberlegungen .....	240
2. Equity-Joint-Ventures .....	240
a) Varianten und Motive .....	240
b) Internationale Equity-Joint-Ventures .....	241
3. Akquisitionen und Fusionen .....	243
a) Abgrenzungen .....	243
b) Internationale Akquisitionen .....	243
4. Tochtergesellschaften .....	245
<b>C. Wahl der Betätigungsform .....</b>	<b>248</b>
I. Determinanten der Wahl .....	248
II. Methoden der Wahl .....	251
1. Überblick .....	251
2. Heuristische Methoden .....	252
3. Analytische Methoden .....	253
III. Ausgewählte empirische Befunde .....	254
1. Überblick .....	254
2. Erfolgsfaktoren exportierender Unternehmen .....	254
3. Erfolgsfaktoren von Equity-Joint-Ventures .....	260
4. Meta-analytische Untersuchung der Entscheidung zwischen Tochtergesellschaften und Kooperation .....	262
<b>D. Dynamische Aspekte – Anpassung und Umgestaltung der Betätigungsform .....</b>	<b>264</b>
I. Auslöser der Anpassung und der Umgestaltung .....	264
II. Ausgewählte theoretische Erkenntnisse und empirische Befunde.....	265
1. Überblick .....	265



2. Erkenntnisse der dynamischen Prozess- bzw. Entwicklungs- forschung .....	266
3. Erkenntnisse der marktorientierten und deterministischen (Wandel-)Forschung .....	270
4. Ausgewählte empirische Ergebnisse zur Vertiefung und Verringerung .....	272
<b>E. Interdependenzen der Entscheidungsfelder</b> .....	276
I. Basisoptionen und Betätigungsformen .....	276
1. Stammland-Orientierung und Betätigungsformen .....	276
2. Globale Orientierung und Betätigungsformen .....	278
3. Multinationale Orientierung und Betätigungsformen .....	279
4. Lokale Orientierung und Betätigungsformen .....	280
II. Marktengagement und Betätigungsformen .....	280
<b>F. Sektorale Besonderheiten</b> .....	284
I. Industriegüterhersteller .....	284
1. Spezifika der Betätigungsformen der Industriegüterhersteller .....	284
2. Fallstudie: BOOT-Konzept der HOCHTIEF Airport GmbH .....	286
a) Kurzvorstellung des Unternehmens .....	286
b) Ausgangssituation des Flughafens Athen .....	287
c) Das Betreibermodell .....	288
d) Der Bau des Flughafens .....	289
e) Der Athens International Airport .....	289
f) Das Airport-Engagement der HOCHTIEF AG .....	290
II. Konsumgüterhersteller .....	290
1. Spezifika der Betätigungsformen der Konsumgüterhersteller .....	290
2. Fallstudie: Betätigungsformen und Vertriebspolitik der Hugo Boss AG .....	292
a) Kurzvorstellung des Unternehmens .....	292
b) Vertriebspolitik der Hugo Boss AG .....	293
c) Diversifikation durch Lizenzvergabe .....	295
d) Wahl der Betätigungsform .....	296
e) Ausblick .....	296

III. Groß- und Außenhandel .....	296
1. Spezifika der Betätigungsformen des Groß- und Einzelhandels .....	296
a) Betätigungsformen stationärer Handelsunternehmen .....	296
b) Betätigungsformen nicht-stationärer Handelsunternehmen .....	301
2. Fallstudie: Expansion und Downsizing der REWE-Group .....	302
a) Kurzvorstellung des Unternehmens .....	302
b) Das Auslandsgeschäft .....	304
c) Von der Tochtergesellschaft zum starken Kooperationspartner .....	305
d) Die Auslandskooperationen .....	307
e) Fazit .....	308
IV. Dienstleistungsunternehmen .....	308
1. Spezifika der Betätigungsformen der Dienstleistungs- unternehmen .....	308
2. Fallstudie: Internationalisierung der ORBIS AG .....	311
a) Kurzvorstellung des Unternehmens .....	311
b) Betätigungsformen des ORBIS Konzerns .....	312
c) Perspektiven und Herausforderungen für die Zukunft .....	314

**Fünftes Kapitel:  
Bearbeitung ausländischer Märkte**

<b>A. Der internationale Marketing-Mix .....</b>	<b>315</b>
I. Überblick .....	315
II. Internationale Produktpolitik .....	316
1. Überblick .....	316
2. Internationales Innovationsmanagement .....	317
3. Internationale Leistungsprogrammgestaltung .....	319
4. Internationale Markenpolitik als spezifischer Aspekt .....	321
III. Internationale Preis- und Konditionenpolitik .....	328
1. Überblick .....	328
2. Internationale Preispolitik .....	329
a) Entscheidungsbereiche der internationalen Preispolitik .....	329

b) Preisfindung auf internationalen Märkten .....	332
i. Internationale Preisstrategie .....	332
ii. Methoden der Preisfindung auf internationalen Märkten ....	334
iii. Währungsrisiko und internationale Preispolitik .....	335
3. Transferpreise .....	336
4. Internationale Konditionenpolitik .....	337
a) Überblick .....	337
b) Internationale Lieferbedingungen .....	337
c) Internationale Zahlungsbedingungen .....	338
d) Internationale Kreditpolitik .....	340
e) Internationale Rabattpolitik .....	341
IV. Internationale Kommunikationspolitik .....	342
1. Überblick .....	342
2. Kommunikation und Kommunikationsprozess im internationalen Kontext .....	342
3. Internationale Corporate-Identity-Politik .....	343
4. Internationaler Kommunikationsmix .....	344
a) Überblick .....	344
b) Internationale Werbung .....	346
c) Persönliche Kommunikation .....	355
d) Internationale Public Relations .....	357
e) Internationale Verkaufsförderung .....	359
f) Internationales mediales Direktmarketing .....	360
g) Internationale Messen, Ausstellungen und Events .....	361
h) Internationales Sponsoring und internationales Product-Placement .....	362
V. Internationale Distributionspolitik .....	364
1. Überblick .....	364
2. Absatzwege, Absatzmittler und Verkaufsorgane .....	366
3. Gestaltung der logistischen Systeme .....	369
VI. Optimierung des Gesamt-Marketing-Mix .....	373

<b>B. Ausgestaltung des Marketing-Mix</b> .....	375
I. Grundsätze der Standardisierung und Differenzierung .....	375
II. Ausgestaltung des internationalen Marketing-Mix bei Stammland-Orientierung .....	379
1. Bedeutung der Stammland-Orientierung für den internationalen Marketing-Mix .....	379
2. Internationale Produktpolitik bei Stammland-Orientierung .....	381
3. Internationale Preis- und Konditionenpolitik bei Stammland-Orientierung .....	383
4. Internationale Kommunikationspolitik bei Stammland-Orientierung .....	384
5. Internationale Distributionspolitik bei Stammland-Orientierung ....	385
III. Ausgestaltung des internationalen Marketing-Mix bei globaler Orientierung .....	386
1. Bedeutung der globalen Orientierung für den internationalen Marketing-Mix .....	386
2. Internationale Produktpolitik bei globaler Orientierung .....	387
3. Internationale Preis- und Konditionenpolitik bei globaler Orientierung .....	391
4. Internationale Kommunikationspolitik bei globaler Orientierung ...	394
5. Internationale Distributionspolitik bei globaler Orientierung .....	395
IV. Ausgestaltung des internationalen Marketing-Mix bei multinationaler Orientierung .....	397
1. Bedeutung der multinationalen Orientierung für den internationalen Marketing-Mix .....	397
2. Internationale Produktpolitik bei multinationaler Orientierung .....	398
3. Internationale Preis- und Konditionenpolitik bei multinationaler Orientierung .....	400
4. Internationale Kommunikationspolitik bei multinationaler Orientierung .....	403
5. Internationale Distributionspolitik bei multinationaler Orientierung .....	406
V. Ausgestaltung des internationalen Marketing-Mix bei lokaler Orientierung .....	407
1. Bedeutung der lokalen Orientierung für den internationalen Marketing-Mix .....	407

2. Internationale Produktpolitik bei globaler Orientierung .....	408
3. Internationale Preis- und Konditionenpolitik bei globaler Orientierung .....	411
4. Internationale Kommunikationspolitik bei globaler Orientierung ...	413
5. Internationale Distributionspolitik bei globaler Orientierung .....	414
<b>C. Dynamische Aspekte .....</b>	<b>415</b>
I. Anpassung der Instrumentalgestaltung bei Beibehaltung der Basisoption .....	415
1. Auslöser von Anpassungen .....	415
2. Anpassungen der internationalen Produktpolitik .....	416
3. Anpassungen der internationalen Preispolitik .....	421
4. Anpassungen der internationalen Kommunikationspolitik .....	424
5. Anpassungen der internationalen Distributionspolitik .....	425
II. Switch der Basisoption und Umgestaltung des Marketing-Mix .....	426
1. Basisoptions-Switch und Umgestaltungspfade .....	426
2. Umgestaltung der internationalen Produktpolitik .....	427
3. Umgestaltung der internationalen Preispolitik .....	430
4. Umgestaltung der internationalen Kommunikationspolitik .....	431
5. Umgestaltung der Distributionspolitik .....	432
<b>D. Interdependenzen der Entscheidungsfelder .....</b>	<b>433</b>
I. Marktengagement und Marktbearbeitung .....	433
II. Betätigungsformen und Marktbearbeitung .....	435
<b>E. Sektorale Besonderheiten .....</b>	<b>436</b>
I. Industriegüterhersteller .....	436
1. Vorüberlegungen .....	436
2. Spezifika der Marktbearbeitung der Industriegüterhersteller .....	436
3. Fallstudie: Globale Marktbearbeitungsstrategie von Airbus .....	439
a) Kurzvorstellung des Unternehmens .....	439
b) Wettbewerbsumfeld .....	440
c) Airbus-Families .....	441
d) Produktbegleitende Services .....	443
e) Preisentscheidungen .....	444

f) Globale Kommunikation und Distribution bei Airbus .....	444
g) Fazit .....	445
II. Konsumgüterhersteller .....	445
1. Vorüberlegungen .....	445
2. Handelsgerichtete Maßnahmen und Vertikalisierung der internationalen Konsumgüterhersteller .....	446
3. Fallstudie: Stammland-Orientierung als Ausgangspunkt der Marktbearbeitungsstrategie der Miele & Cie. KG .....	448
a) Das Unternehmen .....	448
b) Das Wettbewerbsumfeld .....	449
c) Die Internationalisierung der Miele & Cie. KG .....	449
d) Fazit .....	453
III. Groß- und Einzelhandel .....	453
1. Vorüberlegungen .....	453
2. Formen der internationalen Marktbearbeitung von Handelsunternehmen .....	454
3. Spezifika der Marktbearbeitung von Handelsunternehmen .....	456
4. Fallstudie: Internationale Marktbearbeitungsstrategie von Wal-Mart .....	459
a) Geschichte, Entwicklung und Bedeutung des Unternehmens .....	459
b) Wal-Mart's internationale Marktbearbeitung .....	460
c) Mexiko: Wal-Mart's erster Auslandsmarkt .....	461
d) Fazit .....	463
IV. Dienstleistungsunternehmen .....	464
1. Vorüberlegungen .....	464
2. Spezifika der Marktbearbeitung von Dienstleistungsunternehmen .....	465
3. Fallstudie: Internationale Marktbearbeitung im Touristikbereich: Das Beispiel TUI .....	468
a) Kurzvorstellung der TUI AG als integrierter Touristikkonzern .....	468
b) Die Tourismusbranche im Wandel .....	469
c) Die Personalpolitik der TUI AG .....	469

d) Perspektiven und Herausforderungen der internationalen Personalpolitik .....	472
---	-----

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

<b>A. Gegenstand .....</b>	<b>475</b>
<b>B. Organisationsstruktur .....</b>	<b>478</b>
I. Überblick .....	478
II. Einbindung des Marketing in die Gesamtorganisation und strukturelle Organisation der international tätigen Unternehmen .....	478
III. Interne Gestaltung des Internationalen Marketing .....	484
1. Grundlegende Strukturen .....	484
2. Key-Account-Strukturen .....	488
IV. Zentralisierung versus Dezentralisierung .....	492
V. Sekundärorganisation und strukturelle Koordinationsmechanismen ....	495
<b>C. Organisationsprozesse und -systeme .....</b>	<b>499</b>
I. Überblick .....	499
II. Ziele, Strategien und Schnittstellen .....	501
III. Allgemeines Planungssystem .....	504
IV. Informations- und Kommunikationssysteme .....	509
V. Marketing-Controlling-System .....	513
1. Besonderheiten des internationalen Controlling .....	513
2. Aufgaben des internationalen strategischen Marketing-Controlling .....	517
3. Aufgaben des internationalen operativen bzw. erfolgsorientierten Marketing-Controlling .....	520
<b>D. Unternehmenskultur und Human Resource Management .....</b>	<b>524</b>
I. Überblick .....	524
II. Internationale Unternehmenskultur und Marktorientierung als Grundsatzherausforderungen .....	525
III. Führungskultur, Kulturtransfer und Bedeutung der Humanressourcen .....	529
1. Grundlagen, Methoden und Systeme des HRM .....	529
2. Ausgewählte Aspekte von Führungskultur und Kulturtransferstrategien .....	533

3. Ausgewählte personelle Koordinationsmechanismen .....	537
<b>E. Zusammenhang zwischen Strategien und Integration .....</b>	<b>538</b>
I. SGMG-Führungskonzept im Überblick .....	538
II. Strategische Fits und Erfolg .....	540
Literaturverzeichnis .....	547
Stichwortverzeichnis .....	603