

Vorwort der Herausgeber

Das vorliegende Werk gehört seit 1982 (1. Auflage) zur Kohlhammer Edition Marketing, einer Buchreihe, die in mehr als 20 Einzelbänden die wichtigsten Teilgebiete des Marketing behandelt. Jeder Band soll eine Übersicht zu den Problemstellungen des jeweiligen Themenbereichs geben und wissenschaftliche sowie praktische Lösungsbeiträge aufzeigen. Als Ganzes bietet die Edition eine Gesamtdarstellung der zentralen Führungsaufgaben des Marketing-Managements. Ebenso wird auf die Bedeutung und Verantwortung des Marketing im sozialen Bezugsrahmen eingegangen.

Als Autoren dieser Reihe konnten namhafte Fachvertreter an den Hochschulen gewonnen werden. Sie gewährleisteten eine problemorientierte und anwendungsbezogene Veranschaulichung des Stoffes. Angesprochen sind mit der Kohlhammer Edition Marketing zum einen die Studierenden an den Hochschulen. Ihnen werden die wesentlichen Stoffinhalte des Faches dargeboten. Zum anderen wendet sich die Reihe auch an Institutionen, die mit der Aus- und Weiterbildung von Praktikern auf dem Spezialgebiet des Marketing befasst sind, und nicht zuletzt unmittelbar an Führungskräfte des Marketing. Der Aufbau und die inhaltliche Gestaltung der Edition ermöglichen es ihnen, einen Überblick über die Anwendbarkeit neuer Ergebnisse aus der Forschung sowie über Praxisbeispiele aus anderen Branchen zu gewinnen.

Der Band „Internationales Marketing-Management“ liegt nun in der vierten Auflage vor, mit dem Autorenteam Heribert Meffert, Christoph Burmann und Christian Becker. Die früheren Ausgaben hatte Heribert Meffert zusammen mit Jürgen Althans bzw. mit Joachim Bolz verfasst. Das neue Werk weist eine völlig veränderte Grundstruktur auf.

Noch ausgeprägter als in den vorherigen Auflagen wird die Frage der globalen Standardisierbarkeit oder der lokalen Differenzierungserfordernisse in den Mittelpunkt gerückt. Das gilt sowohl für die strategischen als auch für die operativen Entscheidungen im internationalen Marketing

Hinzu kommt eine konsequente Orientierung an den Problemstellungen der internationalen Markenführung. Marken werden als zentrales Bezugsobjekt bei der Bewertung von Standardisierungsentscheidungen gesehen (Kapitel 3.4). Dies kommt auch in dem erstmals hinzugefügten Untertitel „Ein markenorientierter Ansatz“ zum Ausdruck.

Neben dem Spannungsfeld zwischen globaler *Standardisierung* oder länderspezifischer *Differenzierung* betonen die Autoren noch zwei weitere Besonderheiten des internationalen Marketing. Das sind zum einen die *Rückkopplungen*, die sich durch die Art der Marktbearbeitung in einem bestimmten Land für die Nachfrage in anderen Ländern ergeben können. Die moderne Informationstechnik und verbesserte Reisemöglichkeiten erhöhen die über den nationalen Bereich hinausgehende Markttransparenz aus Sicht der Nachfrager. Zum anderen erfordert die Zunahme von Komplexität und Marktdynamik bei internationaler Ausweitung der Geschäftstätigkeit eine erhöhte *Flexibilität* des Unternehmens, insbesondere bei der Strategiewahl.

Durch das gesamte Buch zieht sich die Analyse dieser drei Problemgesichtspunkte wie ein roter Faden. Dies geschieht auf einer konzeptionellen Grundlage, die die Marktorientierung mit einer Ausrichtung an den unternehmensinternen Ressourcen und Kompetenzen verbindet und dabei den Denkansatz der *identitätsorientierten Markenführung* verfolgt.

Die genannten Kernpunkte schlagen sich in der neu gestalteten vierten Auflage des Buches in fünf Hauptkapiteln nieder. Eingangs werden die besonderen Merkmale des internationalen Marketing ausführlich herausgearbeitet.

Das Kapitel 2 beschäftigt sich dann eingehend mit der Markt- und Kompetenzperspektive. Die Marktorientierung („Market-based View“) wird mit der Ressourcen- und vor allem Kompetenzorientierung zu einer ganzheitlichen Sichtweise zusammengefasst, die den Anforderungen der strategischen Flexibilität im internationalen Umfeld Rechnung trägt („Dynamic Capabilities Approach“).

Ausgehend von den begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen widmet sich das umfangreiche 3. Kapitel dem strategischen internationalen Marketing, bei dem die Entscheidungen über Standardisierungs- oder lokale Anpassungsformen im Mittelpunkt stehen. Dabei werden die möglichen Standardisierungs- und Differenzierungsvorteile in ertrags- und kostenwirtschaftlicher Hinsicht je nach Ländergegebenheiten gegeneinander abgewogen. Der besondere Untersuchungsansatz von Meffert/Burmann/Becker besteht darin, dass *Marken* als wichtiger Einflussfaktor für eine länderübergreifende Standardisierung ins Blickfeld rücken. Die Wahrnehmung von Marken im internationalen Kontext (das Image in den verschiedenen Ländern) wird dabei ebenso behandelt wie das unternehmensinterne Selbstbild, d. h. die angestrebte Markenidentität. Dabei wird die vom Anbieter gewollte internationale Markenpositionierung der länderspezifischen Wahrnehmung gegenübergestellt, wie sie sich z. B. aus der geografischen Markenherkunft, der Landeskultur und den individuellen Wertestrukturen in verschiedenen Regionen ergibt. Über die einzelne Marke hinaus kommen Strategien zur Gestaltung des Markenportfolios bzw. einer mehrdimensionalen Markenarchitektur zur Sprache.

Das Kapitel 3 schließt mit Ausführungen zur Marktsegmentierung im internationalen Marketing sowie zu Formen, Timing und Erfolgsfaktoren des Markteintritts wie auch der Marktbearbeitung.

Die internationale Marktbearbeitung im Rahmen der Produkt-, Distributions-, Preis- und Kommunikationspolitik ist Gegenstand des 4. Kapitels, das die Standardisierungs- oder lokalen Anpassungsmaßnahmen in operativer Hinsicht behandelt.

In Abschnitt 5 des Buches wird auf die Implementierung von internationalen Marketingstrategien und kurz auch auf Methoden der Erfolgsmessung eingegangen.

Das Buch von Meffert/Burmann/Becker folgt einer eigenständigen Perspektive zur Durchdringung des vielschichtigen Stoffgebietes. Dabei gelingt es, einen insgesamt kompakten Überblick zu den Entscheidungsfragen des internationalen Marketing-Managements zu geben. Didaktische Hilfen sind die Lernziele und die Wiederholungsfragen, die sich zu jedem Kapitel finden.

Das Werk wendet sich an Studierende und Hochschullehrer, die sich mit diesem so wichtig gewordenen Themengebiet beschäftigen. Es will gleichermaßen eine systematische Informationsquelle für Praktiker des internationalen Marketing sein.

Nürnberg und Köln, Juli 2010

Hermann Diller, Richard Köhler

Vorwort zur 4. Auflage

Das internationale Marketing gewinnt aufgrund einer immer internationaler werdenden Geschäftstätigkeit von Unternehmen stetig an Bedeutung. Doch was ist internationales Marketing und wie unterscheidet es sich vom nationalen Marketing?

Diese Frage ist der Ausgangspunkt des vorliegenden Buches. Grundlage des Buches ist das Marketingverständnis von Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008). Dieses Verständnis, das als ein zentrales Merkmal neben der Marktperspektive des Market based View (MbV) auch die unternehmensinterne Sicht durch den Competence based View (CbV) integriert, behält auch im internationalen Marketing seine Gültigkeit. Vor diesem Hintergrund fokussiert sich das vorliegende Buch ausschließlich auf die Besonderheiten im Rahmen einer internationalen Geschäftstätigkeit und ist somit als Ergänzung des Standardwerkes von Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008) zu verstehen.

Der Begriff Besonderheiten verdeutlicht, dass es sich beim internationalen Marketing nicht um eine Disziplin handelt, die ausschließlich andere Themen adressiert als das „klassische“, „nationale“ oder „generische“ Marketing. Oftmals dominieren Fragestellungen, die auch im generischen Marketing ihre Berechtigung haben, aber im internationalen Marketing eine besondere Beachtung erfahren und daher vertiefend betrachtet werden. Als Beispiel sei die kulturelle Heterogenität genannt, die zweifelsohne zwischen Deutschland und China, aber auch innerhalb eines Landes zwischen verschiedenen ethnischen Gruppen oder Stadt- und Landbevölkerung existiert (vgl. Cleveland/Chang 2009; Zhou et al. 2010, S. 45 ff.). Kulturelle Heterogenität ist daher auch beim generischen Marketing auf nationaler Ebene wichtig, gewinnt aber im internationalen Kontext stark an Bedeutung.

Was sind nun die wichtigsten Besonderheiten des internationalen Marketing, die eine vertiefende Betrachtung in einem Lehrbuch rechtfertigen? Wir sehen **drei Kernthemen des internationalen Marketing**, die in Abbildung 1 dargestellt sind. Sie ergeben sich aus der parallelen Bearbeitung von heterogenen Ländermärkten.

Dies führt zunächst zu der seit Jahrzehnten gestellten **Frage der Standardisierung versus Differenzierung der internationalen Marktbearbeitung**. Vereinfacht gesagt stehen den Effizienzvorteilen der Standardisierung die Effektivitätsvorteile der Differenzierung gegenüber. Die bisherige Forschung zu dieser Diskussion dominiert das internationale Marketing mit leider sehr widersprüchlichen Ergebnissen und oft wenig hilfreichen Handlungsempfehlungen. Um die Diskussion weiterzubringen, erscheint eine ganzheitliche Perspektive hilfreich zu sein. Hierzu eignet sich das Konzept der identitätsbasierten Markenführung, weil es einerseits die Kompetenz- und Marktperspektive integriert und somit eine „Inside-Out“- mit einer „Outside-In“-Analyse verbindet und andererseits Marken als das verbindende Bezugsobjekt zwischen den Ländermärkten betrachtet. Die Standardisierungsdiskussion wird daher in diesem Buch **durch die „Brille der Markenführung“** betrachtet. Dadurch wird die Standardisierungsfrage nicht primär anhand von Kostenvorteilen bewertet, sondern startet bei der Ausgangsfrage

ge, **welchen Nutzen Marken Nachfragern in verschiedenen Räumen der Welt bieten?** Ein besonderer Fokus liegt dabei auf Entwicklungs- und Schwellenländern, vor allem den sog. BRIC-Ländern (Brasilien, Russland, Indien, China), die durch ihre ökonomische Entwicklung stark an Bedeutung gewinnen, sich zum Teil aber grundlegend von den klassischen Absatzmärkten in industrialisierten Ländern unterscheiden. Dies beeinflusst die Frage nach dem optimalen Standardisierungsgrad und führt oft zur Notwendigkeit einer wesentlich stärkeren Anpassung an lokale Besonderheiten als in der Vergangenheit.

Nationale und lokale Anpassungen der Marktbearbeitung führen zur zweiten Besonderheit im internationalen Marketing: **Der Entstehung von Rückkopplungen zwischen den Ländermärkten.** So kann zum Beispiel eine preisaggressive Marktbearbeitung in Land A zu Umsatzeinbußen im benachbarten Land B führen, da Nachfrager das Produkt in Land A statt in ihrem Heimatland B kaufen. Rückkopplungen entstehen aufgrund der heute stärkeren Vernetzung der Märkte, die auf die steigende Mobilität von Menschen und vor allem auf die in den letzten Jahrzehnten dramatisch gestiegene Mobilität von Informationen durch das Internet zurückzuführen ist.

Rückkopplungen entstehen insbesondere dann, wenn Unternehmen in verschiedenen Ländern mit derselben Marke auftreten. In dem obigen Beispiel muss der Nachfrager, sofern er von gleichwertigen Produkten einer Marke in beiden Ländern ausgeht, nur noch die Preise vergleichen. Dies wird ihm z. B. durch das Internet und den freien Warenverkehr innerhalb der Europäischen Union leichter gemacht als früher. Würde der Nachfrager hingegen nicht erkennen, dass es sich um das gleiche oder ein sehr ähnliches Produkt handelt, würde er die Transaktion wahrscheinlich nicht durchführen, weil das Risiko einer falschen Kaufentscheidung sowie der Suchaufwand und damit seine Transaktionskosten deutlich steigen würden. Die Stärke der Rückkopplungen hängen somit entscheidend von der Markierung der Leistungen ab, weshalb die **Marke als das zentrale Bezugsobjekt zwischen den verschiedenen Ländermärkten** angesehen werden kann. Der Markenführung kommt somit im internationalen Marketing eine zentrale Rolle zu.

Die dritte Besonderheit ergibt sich aus der enorm gestiegenen Komplexität und der hohen Dynamik in einem globalen Wettbewerb. Unternehmen müssen heute nicht nur auf globale Entwicklungen reagieren, wie die Finanzkrise im Herbst 2008 gezeigt hat, sondern auch auf lokale Veränderungen innerhalb eines Ländermarktes. Mit zunehmender Internationalisierung steigt somit die Bedeutung der **Flexibilität** für den Unternehmenserfolg. Was genau Flexibilität in diesem Kontext bedeutet und wie sie von Unternehmen aufgebaut werden kann, ist aus unserer Perspektive ein sehr wichtiger und bisher im internationalen Marketing vernachlässigter Einflussfaktor.

An diesen drei Besonderheiten orientiert sich das vorliegende Buch, wobei die **Frage der Standardisierung und Differenzierung als Kernthema im Mittelpunkt** steht. Nach einer Einführung in das internationale Marketing und einer detaillierten Analyse der drei Besonderheiten in Kapitel 1 folgt in Kapitel 2 eine Darstellung der bisherigen Forschung zum internationalen Marketing sowie die theoretische Fundierung des hier verfolgten ganzheitlichen Ansatzes auf Basis des Competence- und Market based View. Kapitel 2 schließt mit der Erarbeitung eines Managementprozesses zum internationalen Marketing ab, der die weitere Struktur des Buches aufzeigt.

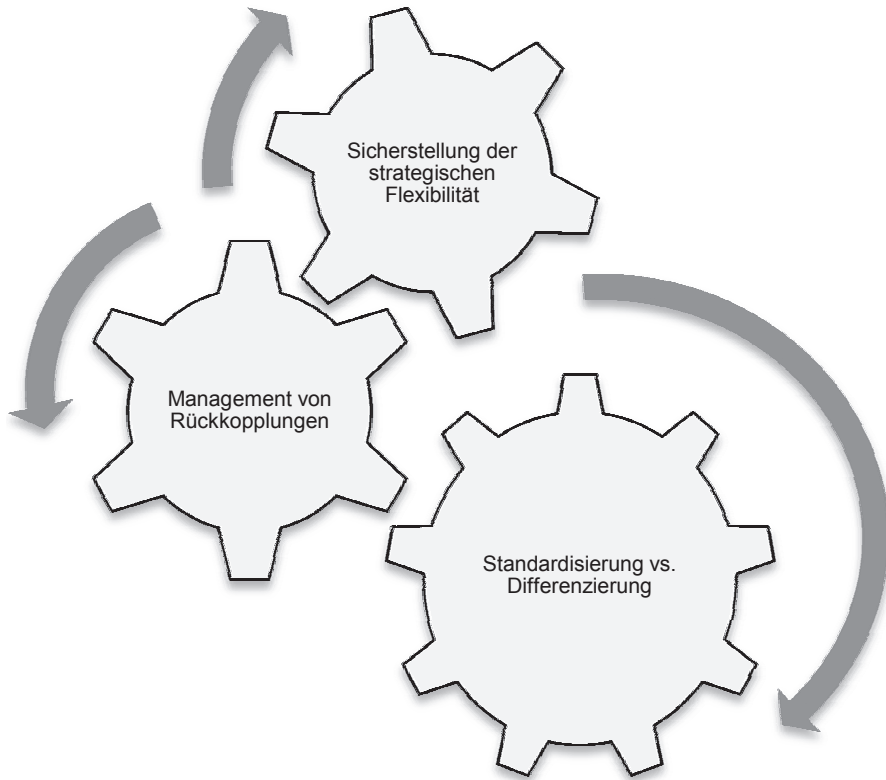


Abb. 1: Die drei Kernaufgaben des internationalen Marketing

Kapitel 3 ist das „Herzstück“ des Buches und betrachtet die strategischen Optionen. Im Fokus steht dabei die Frage, wie Marken international wahrgenommen werden, wie darauf aufbauend eine globale Markenidentität gestaltet, sowie die Gesamtheit aller Marken im Portfolio strukturiert werden sollte. Dies ist die Basis für die sich anschließenden Entscheidungen der Ländermarktauswahl und der Markteintrittsstrategien. Die internationale operative Umsetzung wird in Kapitel 4 behandelt, wobei hier die Übersetzung des gewählten Standardisierungsgrades in die vier Marketing-Mix-Instrumente im Fokus steht. Kapitel 5 betrachtet das oft vernachlässigte aber hochrelevante Thema der Implementierung und Erfolgsmessung, wobei wir im internationalen und im nationalen Kontext die Rolle der Mitarbeiter als besonders wichtig erachten und daher die innengerichtete Markenführung zur Steuerung des Mitarbeiterverhaltens genauer analysieren. Am Ende des Buches findet sich ein **Begriffsverzeichnis** mit allen relevanten Definitionen. Zu jedem Kapitel haben wir Wiederholungsfragen entwickelt. Die Antworten zu diesen Fragen sowie weiteres Zusatzmaterial können auf der Homepage des Kohlhammer Verlages (<http://www.kohlhammer.de>) heruntergeladen werden.

Für die tatkräftige Unterstützung bei der Entstehung dieses Buches möchten wir uns bei den Mitarbeitern des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM) der Univer-

sität Bremen besonders bedanken. Unser Dank gilt Herrn Dr. Tilo Halaszovich, der uns bei dem Kapitel zur operativen Umsetzung umfassend unterstützt hat. Frau Dipl.-Kffr. Daniela Eilers und Herrn Dipl.-Oek. Rico Piehler danken wir für ihre Mitarbeit beim Implementierungskapitel. Herrn Dipl.-Kfm. Wulf Stolle danken wir für seine große Unterstützung im Kapitel 3. Für ihr hohes Engagement bei der Durchsicht des Buchmanuskriptes und vieler wertvoller Hinweise danken wir ferner Frau Brigitte Becker, Frau Dipl.-Kffr. Sonja Boch, Herrn Martin Fischer, Frau Dipl.-Psych. Sabrina Hegner, Herrn Dipl.-Kfm. Frank Hemmann, Herrn Dipl.-Kfm. Christopher Kanitz, Herrn Dipl.-Kfm. Volker Kief, Frau Dipl.-Kffr. (FH) Juliane Krause, Herrn Dipl.-Verw.-Betriebsw. (FH) Tobias Niesel, Herrn Dipl.-Kfm. Felix Roth, Herrn Dipl.-Kfm. Mike Schallehn und Frau Dipl.-Betriebsw. (FH) Mirjam Scheuermann. Des Weiteren gilt unser Dank unseren studentischen Mitarbeitern, insbesondere Herrn Dipl.-Kfm. Ingo Sauer für das Layout der Abbildungen und Frau Nadine Kaiser für vielfältige Recherchearbeiten.

Aufgrund der mit Abstand umfangreichsten Unterstützung bei der Erstellung und Koordination aller Arbeiten am Manuskript dieses Buches haben wir uns entschlossen, Herrn Dipl.-Kfm. (FH) Christian Becker als Koautor aufzunehmen. Schließlich gilt unser besonderer Dank Herrn Dr. Uwe Fliege vom Kohlhammer Verlag, der leider länger als zunächst geplant auf dieses Buch warten musste, uns aber immer mit viel Geduld zur Seite stand.

Münster und Bremen im August 2010

Heribert Meffert
Christoph Burmann