

Dynamische Ansätze – Uppsala-Modell, Helsinki-Modell und GAINS-Ansatz	
Behavioristische Ansätze; empirische Beobachtungen; Wissen; Commitment; Entscheidung	Die Internationalisierung ist ein inkrementaler, gradueller Entwicklungsprozess, in dessen Verlauf die Unternehmung schrittweise ihr Wissen und ihre Marktbindung in ausländischen Märkten steigert und sich dabei immer weiter vom Heimatmarkt entfernt.
Systemtheorie; Wachstumstheorie; Strategic decision-making; Behavioristische Theorie	Die Internationalisierung ist als Entscheidungs- und Lernprozess aufzufassen, in dessen Verlauf Unternehmen schrittweise ihre Aktivitäten erweitern und dabei auf Basis ihres Wissens vertraute Aktivitätsmuster präferieren, während sie neue Alternativen mit einem höheren Risiko, mit Skepsis und mit Rigidität betrachten.
Dynamischer Kontingenz- und Konfigurationsansatz; Strategic decision-making	Unternehmen bilden komplexe Entitäten, die bei der Internationalisierung in ihrer Gesamtheit betroffen sind und ihre Konstellation insgesamt verändern, sodass typische Entwicklungspfade und darin typische (effiziente) Gestalten identifizierbar sind; in der Realität ist nur eine überschaubare Anzahl von Konstellationen effektiv. Die internationale Unternehmensentwicklung vollzieht sich in einem diskontinuierlichen Prozess, in dem lange Phasen relativer Stabilität von kürzeren Phasen revolutionären Wandels abgelöst werden.

Quelle: in Anlehnung an Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 69ff.; Swoboda 2002a, S. 146ff.

II. Managementperspektiven im Internationalen Marketing

In der Management-Literatur wird häufig die Diskussion der grundlegenden Perspektiven des strategischen Managements geführt. Im Vordergrund stehen dabei die „Outside-Inside-Perspektive“ und die „Inside-Outside-Perspektive“ sowie deren Verknüpfung. Diese Sichtweisen lassen sich auf das Internationale Marketingmanagement übertragen.

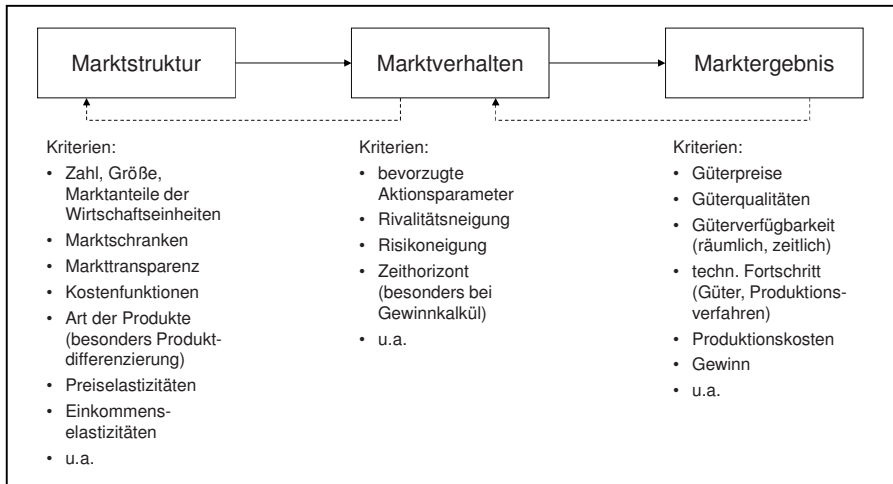
Outside-Inside-Perspektive

Bei der Outside-Inside-Perspektive, die auch als „marktorientierter Ansatz“ bzw. als „market-based view“ bezeichnet wird, besteht die Grundsatzannahme darin, dass die Einzigartigkeit bzw. der Erfolg von Unternehmen durch ihre Stellung auf dem Absatzmarkt bestimmt wird. Um erfolgreich zu sein, ist es deshalb notwendig, Wettbewerbsvorteile – aus Sicht der Kunden – gegenüber den Konkurrenten zu generieren.

Das zentrale Denkmodell dieser Perspektive ist das „**Structure-Conduct-Performance-Paradigma**“ der Industrieökonomik (Industrial-Organization-Forschung), das auf Bain (1959) zurückgeht. Dabei wird ein Zusammenhang zwischen den Markt- und Wettbewerbsbedingungen („structure“), dem Verhalten der Wettbewerber („conduct“) und den Ergebnissen des Wettbewerbs („performance“) beschrieben (siehe Abbildung 1.4). Die Grundaussage dieses Paradigmas ist, dass die Marktstruktur das Verhalten der Wettbewerber determiniert und dieses Wettbewerberverhalten wiederum die Marktergebnisse bestimmt. Wenngleich auch Rückkopplungen zwischen diesen Größen auftreten, ist das Verständnis der Marktstruktur eine wesentliche Voraussetzung für den Unternehmenserfolg (Hungenberg 1999, S. 15; Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 27; Zentes/Schramm-Klein 2005).

Dieser marktorientierte Ansatz wurde insbesondere von Porter (1980) geprägt, u.a. indem er Instrumentarien zur Analyse der Wettbewerbs- und Branchenstruktur entwickelt hat. Den Ausgangspunkt der strategischen Überlegungen im Rahmen des marktorientierten Ansatzes bilden somit exogene Determinanten. Wettbewerbsvorteile basieren dieser Sichtweise folgend auf der Abstimmung der Wettbewerbsstrategie an die Umfeldbedingungen.

Abbildung 1.4: Marktstruktur-Marktverhalten-Marktergebnis-Paradigma (SCP-Paradigma)



Quelle: in Anlehnung an Bartling 1980, S. 21.

Inside-Outside-Perspektive

Bei dem Ansatz der Inside-Outside-Perspektive („ressourcenbasierter Ansatz“, „resource-based view“) werden die Ressourcen bzw. Kompetenzen des Unternehmens als Ausgangspunkt zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen angesehen. Es wird damit eine der Sichtweise der Industrieökonomik entgegengesetzte Perspektive der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen eingenommen. Den Ausgangspunkt des Aufbaus von Wettbewerbsvorteilen bilden nicht die Anforderungen des Unternehmensumfeldes, sondern die internen Ressourcen der Unternehmen. Die unternehmerischen Erfolgspotenziale werden in dieser Sichtweise durch den Einfluss der Ressourcen auf den Markteintritt, die Branchenstruktur und auf die strategische Mobilität sowie durch die Rolle der internen Ressourcen als Einflussgröße auf die Rentabilität und als Schutzmechanismus von Wettbewerbsvorteilen erklärt (Zentes/Schramm-Klein 2005, S. 283ff.).¹

Der ressourcenorientierte Ansatz kann auf Selznick (1957) und Penrose (1959) zurückgeführt werden und wurde in der jüngeren Vergangenheit von einer Vielzahl von Autoren aufgegriffen.² Die in der industrieökonomischen Sichtweise gültige Structure-Conduct-Performance-Hypothese wird in der Inside-Outside-Perspektive durch die „**Resources-Conduct-Performance-Hypothese**“ abgelöst. Im ressourcenbasierten Ansatz stehen die schwer imitierbaren immateriellen Ressourcen der Unternehmen im

¹ Vom ressourcenorientierten Ansatz abzugrenzen ist die Ressourcenabhängigkeits-Perspektive (Resource-Dependence-Theorie), die auf Forschungsarbeiten von Pfeffer (1972), Pfeffer/Nowak (1976), Aldrich (1976) sowie Pfeffer/Salancik (1978) zurückgeht. Den Ausgangspunkt dieses Umfeldinteraktionsansatzes bildet die Annahme, dass Organisationen keine autonomen Einheiten darstellen, sondern zur Sicherung ihrer Überlebensfähigkeit knappe Ressourcen (z.B. Kapital, Know-how, Produktionsgüter usw.) benötigen. Zentral ist in diesem Ansatz die Fähigkeit von Unternehmen, ihre Versorgung mit externen Ressourcen zu sichern, so das „Management von Abhängigkeiten“, also die Sicherung des Zugangs zu externen Ressourcen, von denen die Unternehmen abhängig sind. Zu einem Überblick vgl. Bartsch 2005, S. 69ff.

² Vgl. zu einem Überblick z.B. Welge/Al-Laham 2012, S. 376ff.; Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 30ff.

Vordergrund. Sie können personenunabhängig (z.B. Marken, Patente, Copyrights, Verträge, Reputation, Routinen u.Ä.) oder personengebunden (Fähigkeiten der Mitarbeiter bzw. des Managements) sein (Welge/Al-Laham 2012, S. 376f.). Diese Denkweise hat grundsätzlich dazu geführt, dass das Produkt-Markt-Denken relativiert worden ist, indem die den Produkten vorgelagerten Größen (Kernkompetenzen bzw. Ressourcen) betrachtet werden (Wolf 2012). In den Mittelpunkt des ressourcenorientierten Ansatzes ist das Konzept der **Kernkompetenzen** gerückt (Prahalad/Hamel 1990; Hamel/Prahalad 2000). Kernkompetenzen sind spezifische Kombinationen von Unternehmensressourcen. Es handelt sich dabei um Kombinationen aus Fähigkeiten, Routinen und immateriellen Aktiva, die einen signifikanten Beitrag zum Kundennutzen stiften, durch ihre Einzigartigkeit zur Differenzierung von der Konkurrenz beitragen und ausbaufähig sind, also auf neue Produkte oder Problemlösungen übertragbar sind (Hamel/Prahalad 1997, S. 309). Zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen gilt es für die Unternehmen, sich auf ihre Kernfähigkeiten bzw. -kompetenzen zu konzentrieren und die Erstellung von Leistungen, die das jeweilige Unternehmen nur gleich oder sogar schlechter als der Wettbewerb beherrscht, anderen zu überlassen (Macharzina/Wolf 2012, S. 275ff.).

Integration der Perspektiven

Die Outside-Inside- und die Inside-Outside-Perspektive sind einander in Abbildung 1.5 gegenübergestellt. Auf den ersten Blick scheint der Ansatz des Marketing mit der marktorientierten Perspektive zu korrespondieren, doch die Diskussion der beiden Sichtweisen verdeutlicht, dass eine einseitige Ausrichtung entweder auf die isolierte Betrachtung der externen Determinanten oder auf die Ressourcen der Unternehmen unzulänglich ist. In den dargestellten Konzepten wird dies auch nicht derart „puristisch“ gesehen, sondern es wird zunehmend erkannt, dass es nicht ausreicht, attraktive Produkt-/Marktpositionen zum Inhalt einer Strategie zu erheben, wenn unternehmensinterne und kontextspezifische Aktionsparameter außer Acht gelassen werden, die derartige Zielpositionen erst ermöglichen. Umgekehrt bestimmt in letzter Konsequenz der Markt das ökonomische Ergebnis einer durch einzigartige Ressourcenkombinationen hervorbrachten Innovation. Daher ist die ressourcenorientierte Denkrichtung als komplementäre Ergänzung der industrieökonomischen Ansätze anzusehen (z.B. Grunert/Hildebrandt 2004, S. 461). So wird z.B. in dem Ansatz von Porter, in dem, wie dargestellt, auf industrieökonomische Konzepte zurückgegriffen wird, das Konzept der Wettbewerbsvorteile, die auch in internen Ressourcen begründet sind, integriert (Porter 2000).

Abbildung 1.5: Vergleich markt- und ressourcenorientierter Ansatz

	Marktorientierter Ansatz	Kernkompetenzbezogener ressourcenorientierter Ansatz
Denkfigur	Unternehmung als Portfolio von Geschäften	Unternehmung als Reservoir von Fähigkeiten und Ressourcen
Allgemeine Zielsetzung	Wachstum durch Cash-Flow-Balance im Laufe des SGF-Lebenszyklus	nachhaltiges Wachstum durch Entwicklung, Nutzung und Transfer der Kernkompetenzen
Träger des Wettbewerbs	Geschäftseinheit gegen Geschäftseinheit	Unternehmung gegen Unternehmung
Konkurrenzgrundlage	produktbezogene Kosten- oder Differenzierungsvorteile	Ausnutzung von unternehmungsweiten Kompetenzen
Charakter des strategischen Vorteils	<ul style="list-style-type: none"> • zeitlich befristet, erodierbar • geschäftsspezifisch • wahrnehmbar 	<ul style="list-style-type: none"> • dauerhaft, schwer angreifbar • transferierbar in andere Geschäfte • verborgen („tacit knowledge“)

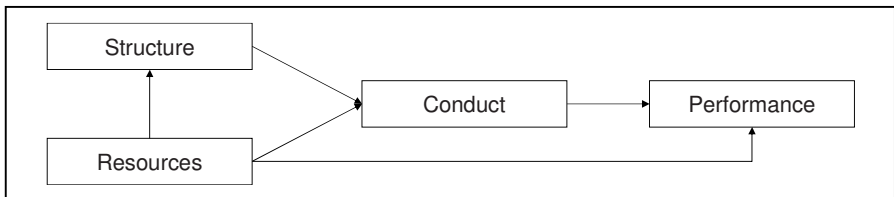
Strategiefokus	tendenziell defensiv: Ausbau und Verteidigung bestehender Geschäfte; Anpassung der Strategie an die Wettbewerbskräfte	tendenziell offensiv: durch Kompetenztransfer Weiterent- wicklung alter und Aufbau neuer Märkte; Beeinflussung der Wettbe- werbskräfte
Planungshorizont	eher kurz- und mittelfristig	betont langfristig
Rolle der Geschäftseinheiten	Quasiunternehmung, „Owner“ von Personen und Ressourcen (Profit Center)	Speicher von Ressourcen und Fähig- keiten (Center of Competence)
Aufgabe des Top- Managements	Zuweisung von finanziellen Ressour- cen an die strategischen Geschäfts- einheiten	Integration von Ressourcen und Fä- higkeiten auf Basis eines inhaltlichen Gesamtkonzeptes

Quelle: Krüger/Homp 1997, S. 63.

Den Überlegungen zum Internationalen Marketing liegt in diesem Buch diese „kombinative“ Betrachtungsweise zu Grunde. Dabei wird eine Synthetisierung der Outside-Inside- und der Inside-Outside-Perspektive vorgenommen. Vernachlässigt man die Wechselbeziehungen, die zwischen den Hauptkategorien Struktur, Ressourcen, Verhalten und Ergebnis auftreten, so kann die Kombination der beiden Perspektiven anhand von Abbildung 1.6 verdeutlicht werden (Zentes/Schramm-Klein 2005; Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 32ff.).¹

Verknüpft man die beiden Perspektiven, so wird deutlich, dass als Determinanten des Internationalen Marketing sowohl die Umfeldbedingungen von Relevanz sind als auch die unternehmensinternen Rahmenbedingungen bzw. Ressourcen.

Abbildung 1.6: Kombination der Inside-Outside- und der Outside-Inside-Perspektive



Quelle: in Anlehnung an Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 33.

C. Determinanten des Internationalen Marketing

I. Einflussfaktoren und ihre Bedeutung

Der „kombinativen“ Sichtweise der markt- und ressourcenorientierten Ansätze folgend, lassen sich die Determinanten des Internationalen Marketing in unternehmensexterne und in unternehmensinterne Faktoren unterteilen. Die exogenen Faktoren können wiederum in generelle Umfeldfaktoren, die von allgemeiner Bedeutung für das Internationale Marketing sind, sowie in spezielle Umfelddeterminanten systematisiert werden, die von spezifischer Relevanz für die jeweiligen Unternehmen sind. Neben diesen exogenen Faktoren sind die endogenen, unternehmensspezifischen Determinanten von

¹ Zur Integration von Outside-Inside- und Inside-Outside-Perspektive sowie zum Verhältnis von Industrial-Organization-Forschung und ressourcenorientierten Ansätzen vgl. Krüger/Homp 1997; Rasche 1994; Thiele 1997.