

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim

Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:

Management Know-how

Nr. M 091

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch. / Jensen, O.

**Internationale Marktbearbeitung
und internationale Unternehmensführung:
Zwölf Thesen**

Mannheim 2004

ISBN Nr. 3-89333-318-5

Prof. Dr. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim, wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim und Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirates der Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagments: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Abstract

Dieser Beitrag diskutiert wichtige Managementtherausforderungen in drei Bereichen: 1) der Gestaltung der internationalen Marktbearbeitung, 2) der Steuerung der internationalen Marktbearbeitung und 3) der internationalen Marktorientierten Unternehmensführung. Aus einer branchenübergreifenden Perspektive werden zwölf Thesen zu Entwicklungslinien und Erfolgsfaktoren formuliert. Das Thesenpapier spricht dabei auch einige „heiße Eisen“ an, die in vielen Unternehmen tabuisiert werden.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Perspektive dieses Thesenpapiers	1
1.2	Grundlage dieses Thesenpapiers	4
2	Gestaltung der internationalen Marktbearbeitung	5
2.1	These 1: Gewohnte Verhaltensmuster verlieren im zunehmend internationalen Wettbewerb an Gültigkeit.	5
2.2	These 2: Das Preis-Leistungs-Gefüge im internationalen Wettbewerb polarisiert sich.....	6
2.3	These 3: Zunehmende länderübergreifende Ähnlichkeit der Kundenanforderungen und zunehmende Verbundenheit der Märkte erzeugen Standardisierungsdruck.	7
2.4	These 4: Verbundenheit der Märkte und Ähnlichkeit der Kundenanforderungen erzeugen unterschiedliche Arten von Standardisierungsdruck.	10
2.5	These 5: Weder extreme Standardisierung noch extreme Differenzierung der internationalen Marktbearbeitung sind erfolversprechende Lösungen. .	12
3	Steuerung der internationalen Marktbearbeitung	13
3.1	These 6: Die Autonomie der Landesgesellschaft muss sich an der Standardisierung der Marktbearbeitung ausrichten.	13
3.2	These 7: Das internationale Key-Account-Geschäft gleicht einem „Koordinations-Wettlauf“.	15
3.3	These 8: Internationale Pricing-Governance wird zur Top-Management-Herausforderung.....	17
3.4	These 9: Die marktbezogenen Informationssysteme hinken in vielen Unternehmen der Entwicklung der internationalen Marktbearbeitung hinterher.	19
4	Internationale Marktorientierte Unternehmensführung.....	21
4.1	These 10: Das Organisationspendel schwingt in vielen Unternehmen von einem Extrem ins andere.	21
4.2	These 11: Die internationalen Transferpreise dürfen die Produkt(ions)-Einheiten nicht vom Markt und die lokalen Vertriebsgesellschaften nicht von Produktions- und Entwicklungskosten abkoppeln.	24
4.3	These 12: Das Personalmanagement hinkt in vielen Unternehmen bei der Internationalisierung hinterher.	26
5	Fazit	28
6	Weiterführende Literatur	29

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Triebkräfte von Veränderungen der internationalen Marktbearbeitung	2
Abbildung 2:	Aufbau dieses Thesenpapiers.....	3
Abbildung 3:	Empirische Basis des Thesenpapiers am IMU.....	4
Abbildung 4:	Das Aggressivitätsspektrum im internationalen Wettbewerb.....	5
Abbildung 5:	Polarisierung des Preis-Leistungs-Gefüges im internationalen Wettbewerb	7
Abbildung 6:	Standardisierungsdruck auf die internationale Marktbearbeitung.....	8
Abbildung 7:	Unterschiedliche Arten des internationalen Standardisierungsdrucks.....	11
Abbildung 8:	Erfolgsauswirkung unterschiedlicher Standardisierungsgrade der internationalen Marktbearbeitung.....	13
Abbildung 9:	Der Zusammenhang zwischen Standardisierung, Autonomie und Erfolg.....	14
Abbildung 10:	Das internationale Key-Account-Geschäft als "Koordinations-Wettlauf"	16
Abbildung 11:	Empirischer Befund zur Koordination im Key-Account-Geschäft	17
Abbildung 12:	Elemente der Pricing-Governance	18
Abbildung 13:	Fokus von marktbezogenen Informationssystemen	20
Abbildung 14:	Das organisationale Pendel	22
Abbildung 15:	Die Transferpreisproblematik	25

1 Einleitung

1.1 Perspektive dieses Thesenpapiers

Die zunehmende Verflechtung der internationalen Güter-, Kapital- und Arbeitsmärkte ist unter Stichworten wie „Internationalisierung“ oder „Globalisierung“ in aller Munde (vgl. z.B. Dicken 1998). Die Zahlen über die globalen Handelsströme sprechen eine deutliche Sprache: Während das Weltsozialprodukt zwischen 1990 und 2002 um 50% gewachsen ist, wuchs der Güterhandel mit 90% fast doppelt so schnell. Der Handel mit Finanzkapital nahm im gleichen Zeitraum sogar um 1042% zu.

Welche Konsequenzen sich aus der Internationalisierung für die Unternehmensführung ergeben, wird von verschiedenen wirtschaftswissenschaftlichen Teildisziplinen intensiv diskutiert. Hierzu zählen die volkswirtschaftliche, die personalwirtschaftliche, die logistische sowie die finanzwirtschaftliche Perspektive.

Das vorliegende Thesenpapier betrachtet die internationale Unternehmensführung *aus der Perspektive der Absatzmärkte*. Im unserem Fokus steht vor allem die Situation der mittel-europäischen und westeuropäischen Unternehmen. Von den Märkten her kommend, werden wir ein breites thematisches Spektrum an Managementherausforderungen ansprechen, die sich diesen Unternehmen stellen. Unsere Ausführungen sind dabei *branchenübergreifend* angelegt. Wir nehmen hier also bewusst eine „Vogelperspektive“ ein – in Ergänzung zu vielen anderen Beiträgen, die sich sehr spezifische Aspekte der internationalen Marktbearbeitung herausgreifen. Schließlich sollten wir noch betonen, dass wir diesen Beitrag bewusst als *praxisorientiertes* Thesenpapier und nicht als wissenschaftliche Hypothesenentwicklung abfassen.

Die breite Anlage unseres Papiers führt dazu, dass wir die einzelnen Aspekte nicht vertieft diskutieren und nicht auf alle Spezialfälle eingehen können. Zu jeder der Thesen, die wir hier formulieren werden, lassen sich auch Ausnahmen finden. Unsere Datengrundlage und Erfahrungsbasis (vgl. Abschnitt 1.2) führen uns jedoch zu der Überzeugung, dass unsere Beobachtungen für 80% der Unternehmen aus Mittel- und Westeuropa zutreffen. Denn die Herausforderungen, denen diese Unternehmen in ihren jeweiligen Märkten gegenüberstehen, sind strukturell sehr ähnlich.

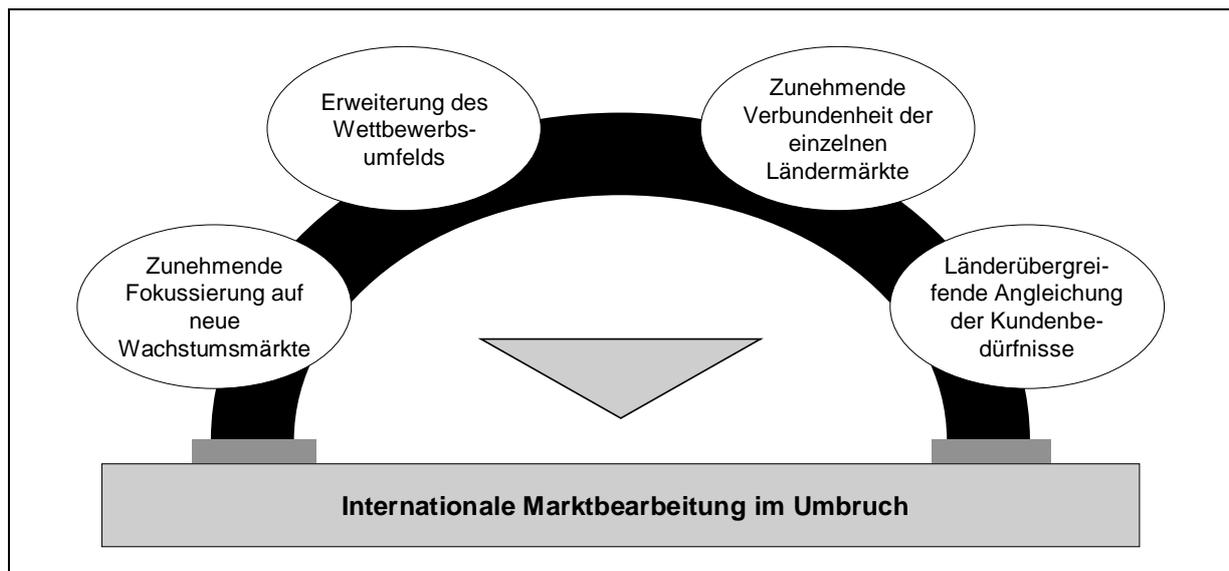


Abbildung 1: Triebkräfte von Veränderungen der internationalen Marktbearbeitung

Nahezu alle hiesigen Unternehmen sehen sich mit einer oder mehreren der folgenden vier Triebkräfte konfrontiert (vgl. Abbildung 1):

- Es findet eine *zunehmende Fokussierung auf neue Wachstumsmärkte* statt. Im Mittelpunkt des Denkens – und der Aufmerksamkeit in der Wirtschaftspresse - steht hierbei China. Vergleichsweise kurz kommt in der Diskussion Indien, obwohl dieses Land dabei ist, sich im Hinblick auf die Bevölkerungsgröße an China vorbeizuschieben. Zusammengekommen stellen die beiden Länder für viele Branchen mehr als die Hälfte des auf der Welt vorhandenen Wachstumspotentials dar - man denke nur an die Gesundheits- und Ernährungsindustrie.
- Indem sich China in die Weltwirtschaft integriert und viele andere Länder, gerade in Asien und Osteuropa, wirtschaftlich rasant wachsen, entstehen jedoch nicht nur neue Absatzmärkte. Zusätzlich entwickelt sich dadurch in den meisten Branchen eine *Erweiterung des Wettbewerberumfelds*, die den Wettbewerb auf den europäischen und nordamerikanischen Heimatmärkten verschärft (vgl. auch Backhaus/Hilker 1994).
- Drittens ist eine *zunehmende Verbundenheit der einzelnen Ländermärkte* zu konstatieren. Unter Verbundenheit verstehen wir das Ausmaß, in dem sich die Aktivitäten in einem Land auf die Aktivitäten in einem anderen Land auswirken. Ein plastisches Beispiel für derartige Rückkopplungen zwischen Ländern sind Re-Importe. Am Beispiel der Re-Importe lässt sich auch die Ursache für die Rückkopplungen verdeutlichen: Die Verbundenheit der Ländermärkte hat deshalb zugenommen, weil die Logistikkosten in den letzten zwei Jahrzehnten stark gesunken sind und weil gleichzeitig die Fortschritte in der

Informations- und Kommunikationstechnologie einen besseren Preisvergleich zwischen Ländermärkten ermöglichen.

- Schließlich ist eine *länderübergreifende Angleichung der Kundenbedürfnisse* festzustellen. Ein greifbares Beispiel sind multinationale Unternehmen, die weltweit nach harmonisierten Produktionsstandards arbeiten und dementsprechend auch an ihre Lieferanten einheitliche Anforderungen stellen. Allerdings ist die Angleichung der Kundenbedürfnisse nicht pauschal, sondern differenziert zu betrachten, wie wir später noch zeigen werden.

Auf diese vier Triebkräfte werden wir im Rahmen dieses Aufsatzes immer wieder zurückkommen. Auf diesen und anderen Charakteristika der internationalen Märkte aufbauend, wird unser Aufsatz Konsequenzen für die Gestaltung der internationalen Marktbearbeitung ableiten. Gemäß dem Grundsatz „Structure follows Strategy“ (vgl. auch Wolf/Egelhoff 2001) werden wir aus der Gestaltung der internationalen Marktbearbeitung dann Folgerungen für die Steuerung der internationalen Marktbearbeitung ziehen. Schließlich werden wir auf übergreifende Fragen der internationalen Marktorientierten Unternehmensführung zu sprechen kommen. Abbildung 2 verdeutlicht den Aufbau unseres Thesenpapiers. Leitlinie werden uns dabei in allen Bereichen die Fragen sein,

- welche *Entwicklungslinien* sich abzeichnen und
- welches die zu beherrschenden *Erfolgsfaktoren* sind.

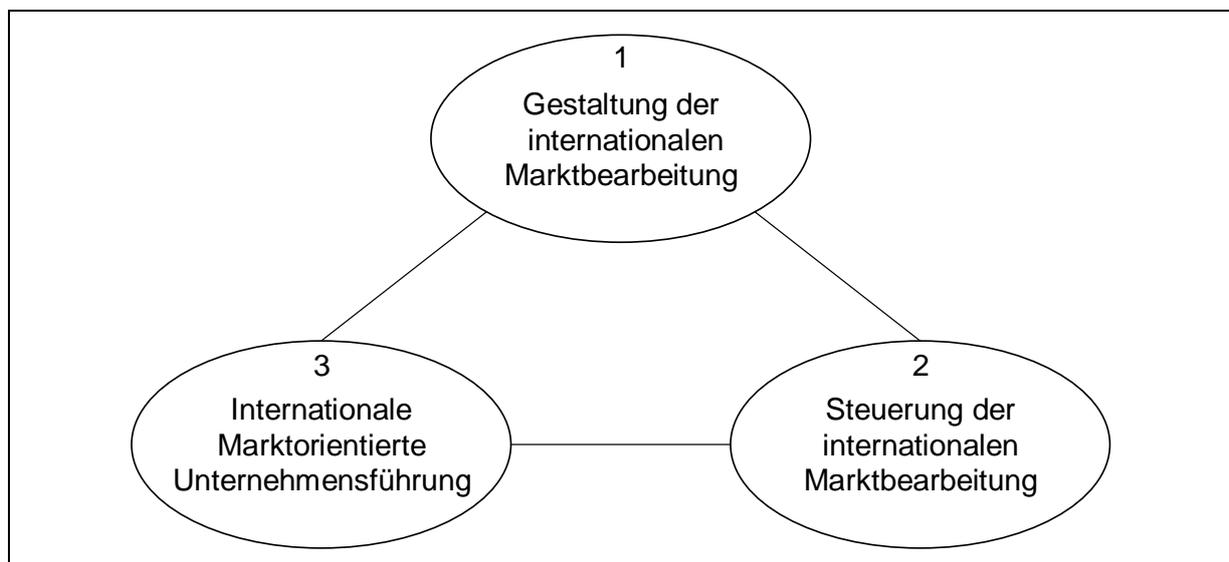


Abbildung 2: Aufbau dieses Thesenpapiers

1.2 Grundlage dieses Thesenpapiers

Für die Formulierung unserer Thesen können wir uns auf ein breites Spektrum konzeptioneller und empirischer Arbeiten stützen, die in den letzten Jahren am IMU entstanden sind oder derzeit noch laufen. Ferner bauen wir auf unsere Projekterfahrungen auf, die wir in enger Kooperation mit zahlreichen Unternehmen gesammelt haben.

Abbildung 3 stellt die Bandbreite der Untersuchungen dar. Thematisch reicht die Spanne von internationalen Organisationsstrukturen und Prozessen über das Management von internationalen Kundenbeziehungen bis hin zum internationalen Preismanagement. Die geographische Spanne unserer Untersuchungen umfasst neben Deutschland und Mitteleuropa auch Unternehmen aus den USA und aus Asien. Im Branchenspektrum unserer Untersuchungen schließlich finden sich die bedeutendsten Konsumgüter- und B2B-Branchen wieder.

Thematischer Fokus	Jahr	Regionaler Fokus: Unternehmen mit Headquarter in...	Branchenfokus	Zahl der involvierten Unternehmen
Internationale Organisationsstrukturen und Führungssysteme	1999 / 2000	Deutschland, USA	Kein spezieller Branchenfokus	ca. 50
Internationales Key-Account-Management	2000 / 2001	Deutschland, USA	Konsumgüter, Finanzdienstleistungen, Chemie, Maschinenbau, Elektrotechnik	ca. 400
Aufbau globaler Fähigkeiten und Kompetenzen	2001 / 2002	Mitteleuropa, Korea	Automotive, Chemie, Maschinenbau, Elektrotechnik	ca. 400
Internationales Preismanagement	2004	Mitteleuropa	Maschinenbau, Chemie, Elektrotechnik, Baustoffe	ca. 350
Kooperation und Machtverteilung zwischen Headquarter und Local Units	2004	Deutschland (betrachtete Tochtergesellschaften weltweit)	Maschinenbau, Automotive, Konsumgüter, Pharma	ca. 100 Paare von Headquarter und Landesgesellschaft
Internationale Organisationsstrukturen und Führungssysteme	2004	Deutschland	Kein spezieller Branchenfokus	ca. 30

Abbildung 3: Empirische Basis des Thesenpapiers am IMU

2 Gestaltung der internationalen Marktbearbeitung

2.1 These 1: Gewohnte Verhaltensmuster verlieren im zunehmend internationalen Wettbewerb an Gültigkeit.

Es gibt eine Eigenschaft, anhand derer sich die Märkte selbst der unterschiedlichsten Branchen vergleichen lassen: die Aggressivität des Wettbewerbsverhaltens. In Abbildung 4 stellen wir die Aggressivität als ein Kontinuum dar. Unsere These ist, dass sich die Unternehmen heute einem erweiterten Aggressivitätsspektrum gegenübersehen, wodurch sie mit neuen Verhaltensmustern im Wettbewerb umzugehen lernen müssen.

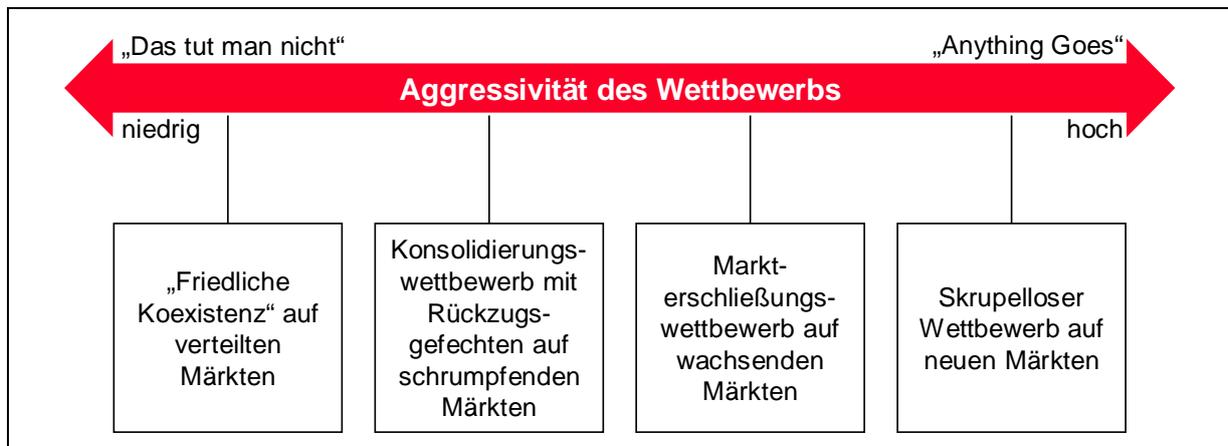


Abbildung 4: Das Aggressivitätsspektrum im internationalen Wettbewerb

Die *linke Seite* des Kontinuums bezeichnet ein geringes Maß an Aggressivität. Solche Märkte sind durch große Vorsicht gekennzeichnet: Es gilt, keine hektischen Reaktionen und Missverständnisse der Wettbewerber auszulösen. Wir haben häufig beobachtet, dass in solchen Märkten klare Vorstellungen und ungeschriebene Regeln existieren, welche Verhaltensweisen im Wettbewerb vermieden werden sollten („Das tut man nicht“). Um nicht missverstanden zu werden: Wir sprechen hier nicht von kartellhaften Absprachen, sondern von tradierten Verhaltensmustern, die sich über viele Jahre in einen stabilen Zustand eingeschwungen haben und bei denen niemand dem anderen im großen Stile Marktanteile abzunehmen trachtet. Solche Märkte haben wir in der Praxis sehr häufig beobachtet. Eine Anekdote aus unserer Projektarbeit mag den „Gentleman-Geist“ solcher Märkte verdeutlichen: Als wir in einer Diskussion von „Wettbewerbern“ sprachen, wurde uns bedeutet, dass man im Unternehmen den Begriff „Wettbewerber“ nicht gern verwende, sondern den Begriff „Mitbewerber“ vorziehe.

Die *rechte Seite* des Kontinuums in Abbildung 4 bezeichnet dagegen ein hohes Maß an Aggressivität. Charakteristisch für solche aggressiven Märkte ist häufig die Präsenz von

Wettbewerbern aus Niedriglohn-Ländern. In diesem Zusammenhang liegt der Gedanke an Patentverletzungen und Markenpiraterie nahe. Gewiss: Solche Verletzungen sind ein reales Problem, im Konsumgüter- wie auch im B2B-Bereich. Vom Vorstandsvorsitzenden eines großen Unternehmens ist sogar die Aussage überliefert, dass er seine gesamte Arbeitszeit in den Gerichtssälen eines bestimmten Landes verbringen könnte. Viele Unternehmen schweigen dagegen öffentlich über dieses Problem, das nach unserer Einschätzung noch größer ist, als landläufig in der Presse berichtet wird.

Trotzdem meinen wir, dass es verkürzt wäre, eigene Probleme im aggressiven Wettbewerb allein auf Patentverletzungen der „Billig-Wettbewerber“ zu schieben. Eine nicht zu leugnende Tatsache ist, dass die Wettbewerber aus den neuen Wachstumsmärkten vielfach (eroberungs)- „hungriger“ sind als so manches europäische Unternehmen, das im Vergleich geradezu saturiert erscheint. Da hinter den Unternehmen Menschen stehen, lässt sich unsere Aussage noch zuspitzen: Die handelnden Personen der neuen Wettbewerber haben häufig mehr „Biß“ als die Mitarbeiter der etablierten Unternehmen.

Europäische Unternehmen sollten sich kritisch fragen, wie fit ihre Mitarbeiter für den internationalen Wettbewerb sind. Eines ist klar: Hier hat man es nicht mit „Mitbewerbern“ zu tun, sondern mit echten Wettbewerbern. Wir haben in Europa nicht selten Vertriebsmannschaften beobachtet, die sich mehr als Kunden*betreuung*smannschaften verstanden und die bei der Neukundenakquise zuweilen geradezu ideenlos agierten. Vor diesem Hintergrund sind natürlich auch die Vergütungssysteme zu hinterfragen: Hohe Fixgehälter, die selbst im Vertrieb noch überraschend häufig anzutreffen sind, erzeugen nicht Akquise-Hunger, sondern Sättigung.

2.2 These 2: Das Preis-Leistungs-Gefüge im internationalen Wettbewerb polarisiert sich.

Unsere zweite These bezieht sich auf die Entwicklung der Anbieterstruktur. Die linke Seite von Abbildung 5 zeigt das heute für viele Märkte klassische Preis-Leistungs-Gefüge: Das eine Extrem besetzen hochpreisige Leistungsführer, hier als Premium-Anbieter bezeichnet. Das andere Extrem nehmen niedrigpreisige Anbieter mit im Vergleich geringerer Qualität ein, die wir hier Economy-Anbieter nennen. Dazwischen gibt es ein preis- und leistungsbezogenes Mittelfeld.

Genau dieses Mittelfeld, so unsere These, wird unter Druck geraten: Wie auf der rechten Seite von Abbildung 5 visualisiert, bieten die Economy-Anbieter aus Niedriglohn-Ländern eine immer bessere Qualität und werden dadurch zu einer akzeptablen Alternative. Die Premium-Anbieter können deshalb keinen allzu großen Preisabstand zu den früheren Economy-Anbietern mehr rechtfertigen und müssen ihre Preise senken. Zwischen den qualitätsverbesserten Niedrigpreis-Anbietern und den preisreduzierten Hochleistungs-Anbietern verbleibt immer weniger Platz für ein Mittelfeld, welches mithin von zwei Seiten unter Druck gerät. Wir erwarten daher, dass sich das Preis-Leistungs-Gefüge polarisieren wird, so dass es nur noch zwei Klassen von Wettbewerbern geben wird: auf der einen Seite die wirklich (leistungs-)differenzierten Wettbewerber und auf der anderen Seite eine breite Masse von Wettbewerbern, die im wesentlichen über den Preis konkurrieren. Dabei wird die Spannweite zwischen den Anbietern sowohl beim Leistungs- als auch beim Preisniveau kleiner.

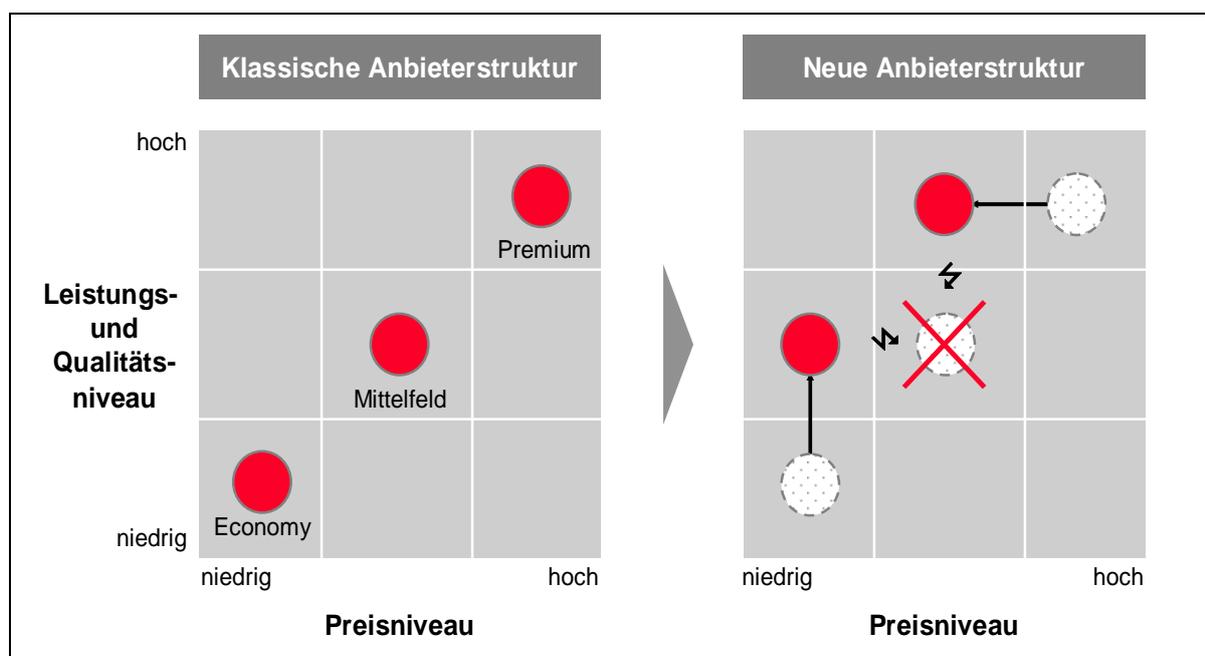


Abbildung 5: Polarisierung des Preis-Leistungs-Gefüges im internationalen Wettbewerb

2.3 These 3: Zunehmende länderübergreifende Ähnlichkeit der Kundenanforderungen und zunehmende Verbundenheit der Märkte erzeugen Standardisierungsdruck.

Während wir uns bisher mit der Situation innerhalb einzelner Märkte beschäftigt haben, nehmen wir jetzt eine (länder-)marktübergreifende Sicht ein. Bei der länderübergreifenden Gestaltung der internationalen Marktbearbeitung lautet eine der wichtigsten Fragen, wie stark man länderübergreifend standardisiert bzw. wie stark man länderspezifisch differenziert

vorgehen sollte (vgl. z.B. Welge 1992). Wir denken dabei an solche Gestaltungsfelder wie Verpackungsgrößen und Verpackungsformen, Markennamen und Markenlogos, Kommunikation und nicht zuletzt Preise (vgl. auch Meffert/Bolz 1995).

An diesem Punkt setzt unsere These mit drei Teilaussagen an. Erstens enthält unsere These die Teilaussage, dass die Vorteilhaftigkeit von Standardisierung vs. Differenzierung durch zwei zentrale Triebkräfte beeinflusst wird: zum einen durch die länderübergreifende Verbundenheit der Märkte und zum anderen durch die länderübergreifende Ähnlichkeit der Kundenanforderungen. In Abbildung 6 spannen diese beiden Achsen den internationalen Gestaltungsraum für die Marktbearbeitung auf. Zweitens umfasst unsere These die Aussage, dass sowohl die Verbundenheit als auch die Ähnlichkeit zugenommen haben. Drittens postuliert unsere These, dass sich hieraus für die Gestaltung der internationalen Marktbearbeitung ein Standardisierungsdruck ergibt.

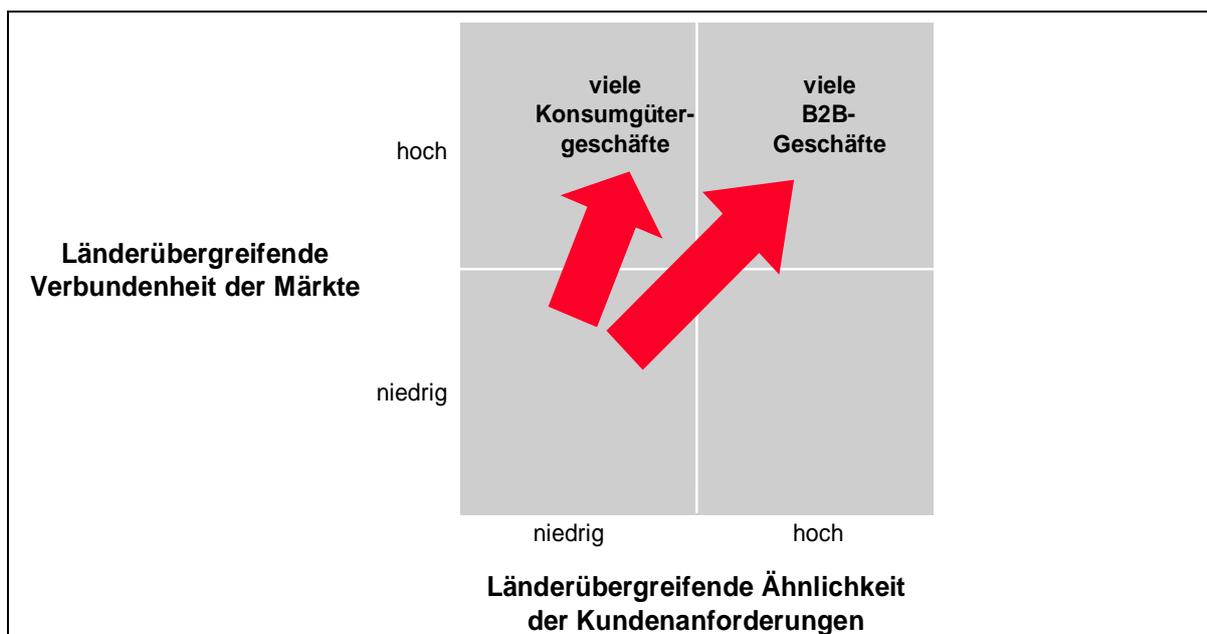


Abbildung 6: Standardisierungsdruck auf die internationale Marktbearbeitung

- Die *länderübergreifende Verbundenheit der Märkte* bezieht sich auf die Einfachheit von Waren- und Informationsaustausch zwischen Märkten (vgl. auch Backhaus/Büschken/Voeth 2003). Der Warenaustausch ist durch den Wegfall von Handelshemmnissen und durch sinkende Logistik- und Transportkosten in den letzten Jahrzehnten sehr viel leichter geworden. Der Informationsaustausch wurde durch die Fortschritte der Kommunikationstechnologie erleichtert. Die Einkäufer von B2B-Kunden sind dadurch international stärker vernetzt, die Verbraucher mobiler geworden. Je größer die Verbundenheit, desto stärker wirken sich Aktivitäten in einem Markt auf die Aktivi-

täten in einem anderen Markt aus. Als Beispiel einer solchen Wechselwirkung hatten wir einleitend Re-Importe angeführt: Je unterschiedlicher die Warenverfügbarkeit oder die Preise zwischen zwei Ländern sind, desto größer ist für die Kunden im schlechter gestellten Land der Anreiz, ihre Nachfrage im anderen Land zu decken (vgl. z.B. Simon/Wiese 1992). Steigende Verbundenheit reduziert also den Spielraum für Unterschiede in der länderübergreifenden Marktbearbeitung, übt mithin Standardisierungsdruck aus.

- Die *länderübergreifende Ähnlichkeit der Kundenanforderungen* ergibt sich zum einen aus einer zunehmenden geographischen Expansion der Unternehmensaktivitäten. Man denke hier zum Beispiel an die Internationalisierung des Konsumgütereinzelhandels. Zum anderen ergibt sie sich aus einer steigenden Harmonisierung der Logistik (im B2B-Bereich und im B2C-Handel) sowie der Produktionsverfahren (im B2B-Bereich) innerhalb der multinationalen Unternehmen. Diese Harmonisierung der eigenen Prozesse wird als Standardisierungsdruck an die Lieferanten weitergegeben.

Wie Abbildung 6 veranschaulicht, sagen wir unterschiedliche Entwicklungen für Konsumgütergeschäfte und B2B-Geschäfte voraus. Im *B2B-Bereich* (zur Vertiefung vgl. Homburg/Jensen 2004a) nehmen sowohl die Verbundenheit als auch die Ähnlichkeit der Kundenanforderungen zu. Im *Konsumgüterbereich* nimmt die länderübergreifende Verbundenheit der Märkte ebenfalls zu. Der Grund hierfür sind allerdings nicht die Verbraucher, sondern die sich internationalisierende Handelsstufe (vgl. Müller-Hagedorn/Zielke 1998; Tietz 1992). Beispielsweise sind Händler bestrebt, für ähnliche Produkte in unterschiedlichen Ländern gleiche Einkaufspreise durchzusetzen. Die Ähnlichkeit der Kundenanforderungen nimmt im Konsumgütergeschäft dagegen weniger stark zu als im B2B-Geschäft. Zwar gibt es Produktsegmente und Zielgruppen, die sich länderübergreifend stark ähneln, wie das Luxussegment oder jugendliche Zielgruppen. Andererseits sind viele Verbrauchergewohnheiten unverändert national geprägt (vgl. Bamberger/Wrona 1997; Hermanns/Wißmeier 1993; Maucher/Brabeck-Lethmathe 1991), etwa im Hinblick auf Lebensmittel oder Reinigungsmittel. Beispielsweise zeigen Nielsen-Studien, dass Wäsche in England selten (5% aller Maschinen) bei mehr als 40 Grad gewaschen wird, während in Deutschland knapp die Hälfte aller Maschinenladungen mit mehr als 60 Grad laufen. Der durchschnittliche Pro-Kopf-Verbrauch an Waschmittel liegt in England bei 16 Kilogramm, in Deutschland nur bei der Hälfte. Für eine Diskussion des Standardisierungsdrucks in Osteuropa verweisen wir auf Schuh (2000).

2.4 These 4: Verbundenheit der Märkte und Ähnlichkeit der Kundenanforderungen erzeugen unterschiedliche Arten von Standardisierungsdruck.

Während wir von Standardisierung und Differenzierung der internationalen Marktbearbeitung bislang recht unspezifiziert gesprochen haben, wollen wir nun herausarbeiten, wie die zwei zentralen Rahmenbedingungen (Verbundenheit der Märkte und Ähnlichkeit der Kundenanforderungen) auf spezifische Instrumente der Marktbearbeitung wirken. Wir konzentrieren unsere Erläuterungen im folgenden auf die zwei wichtigsten Instrumente der Marktbearbeitung: die Produktpolitik und die Preispolitik. Bezüglich der Kommunikationspolitik kann man davon ausgehen, dass die Standardisierungs- vs. Differenzierungsentscheidung den gleichen Kräften folgt wie die Produktpolitik. Eine ausführlichere Diskussion anderer Instrumente findet sich bei Homburg/Jensen (2004a) und Meffert/Bolz (1995). Zur Standardisierung der Kommunikationspolitik verweisen wir insbesondere auf Dmoch (1999), Kroeber-Riel (1992) und Müller (1996b).

Da sich Kundenanforderungen auf die Charakteristika von Produkten beziehen, ist unmittelbar plausibel, dass die *länderübergreifende Ähnlichkeit der Kundenanforderungen* nicht folgenlos für die Produktpolitik bleibt. Genauer: Je ähnlicher die Kundenanforderungen, desto größer sind der kundenseitige und der anbieterseitige Standardisierungsdruck in der Produktpolitik. Kundenseitig wirkt die Forderung nach homogenen Qualitätsstandards für die Produktionsinputs standardisierend. Anbieterseitig besteht ein Eigeninteresse an Standardisierung, weil dadurch Kosteneinsparungen erzielt werden können.

Für die Preispolitik erzeugt die Ähnlichkeit der Kundenanforderungen alleine noch keinen Standardisierungsdruck. Die entscheidende Triebkraft ist hier die *Verbundenheit der Märkte*. Wenn in zwei logistisch eng verbundenen Märkten große Preisunterschiede bestehen, kommt es schnell zu Re-Importen, die die Preisdifferenzierung unterlaufen. Wenn sich die Kunden länderübergreifend über ihre Konditionen austauschen, können Preisunterschiede sehr leicht zu Kundenverärgerung führen. Umgekehrt gilt aber auch: Bei wenig verbundenen Märkten sollten Anbieter nicht voreilig die Preise standardisieren, weil sie dadurch Zahlungsbereitschaft verschenken. Ein gutes Beispiel ist hier der Automobilhandel: Einer Untersuchung der Investmentbank Salomon Smith Barney aus dem Jahr 1999 zufolge beruhen 25% der Gewinne der Automobilkonzerne auf dem Umstand, dass es ihnen nach wie vor gelingt, die Automobilpreise selbst innerhalb von Europa zu differenzieren.

Auf die Standardisierung der Produktpolitik wirkt sich die Verbundenheit der Märkte jedoch kaum aus: Selbst wenn zwei Märkte hochgradig verbunden wären, würde man die Produktpolitik nicht standardisieren, solange die Kundenanforderungen stark unterschiedlich sind.

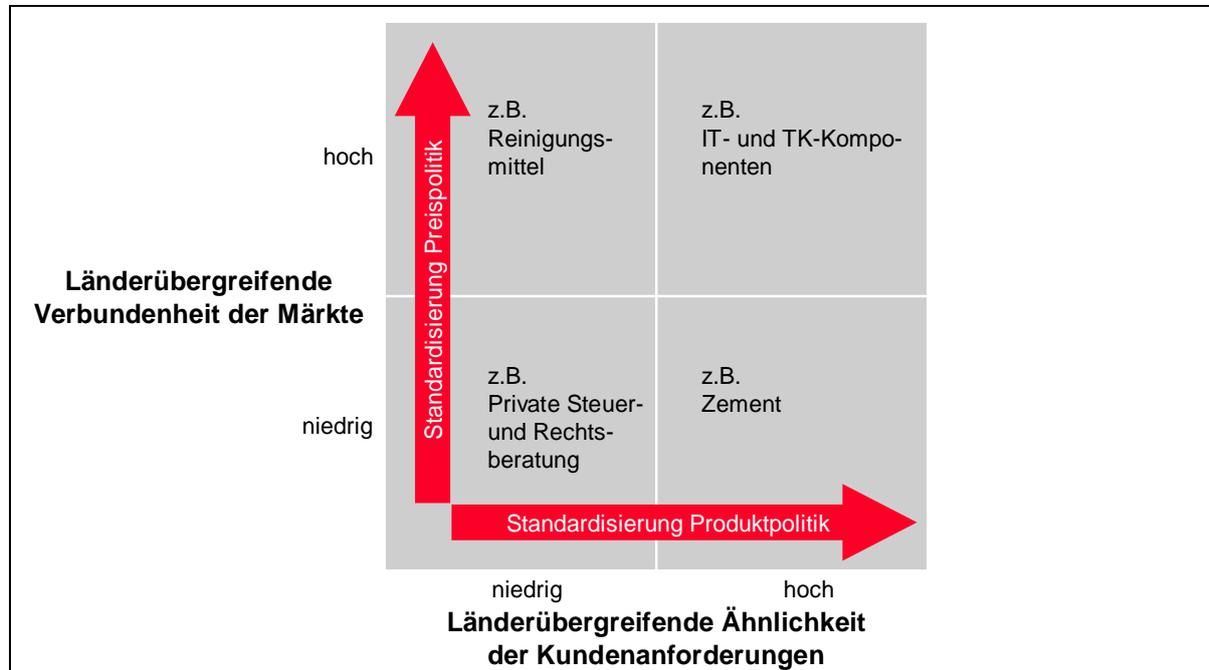


Abbildung 7: Unterschiedliche Arten des internationalen Standardisierungsdrucks

Den Zusammenhang zwischen den zwei Triebkräften und den zwei Arten des Standardisierungsdrucks wollen wir am Beispiel der vier Marktkonstellationen in Abbildung 7 erläutern. Abbildung 7 greift den aus Abbildung 6 bekannten Handlungsraum auf.

- Eine hohe länderübergreifende Ähnlichkeit der Kundenanforderungen und gleichzeitig eine hohe länderübergreifende Verbundenheit der Märkte weisen z.B. die Geschäfte für IT- und TK-Komponenten und für Automobilzulieferteile (vgl. z.B. Kuhn 1998) auf. In diesen Branchen besteht somit ein starker Standardisierungsdruck auf die Produktpolitik wie auch auf die Preispolitik.
- Eine umgekehrte Situation herrscht im Quadranten links unten. Hier sind sowohl die Verbundenheit der Märkte als auch die Ähnlichkeit der Kundenanforderungen gering ausgeprägt. Ein Beispiel sind solche Dienstleistungen wie private Steuer- und Rechtsberatung. Hier besteht weder zur länderübergreifenden Preisstandardisierung noch zur Produktstandardisierung Veranlassung.
- Im Quadranten unten rechts ist die Kundenanforderungen sehr ähnlich, doch die Verbundenheit der Märkte gering. Ein gutes Beispiel hierfür ist Zement. Dessen Verarbeitung ähnelt sich zwar länderübergreifend, doch die Märkte sind wegen des teuren

Transports kaum verbunden. Dementsprechend finden sich in diesem Geschäft für ein identisches Produkt im Ländervergleich die unterschiedlichsten Preise.

- Im Quadranten oben links geht eine hohe Verbundenheit der Märkte mit einer geringen Ähnlichkeit der Kundenanforderungen einher. Eine derartige Konstellation findet sich beispielsweise bei Reinigungsmitteln. Die diesbezüglichen Verbrauchergewohnheiten unterscheiden sich von Land zu Land deutlich, durch den international aufgestellten Einzelhandel sind die Länder jedoch verbunden. Die Folge: Unterschiedliche Produkte und Marken, jedoch ähnliche Verkaufspreise der Hersteller an den Handel.

Diese Beispiele (für weitere Branchen vgl. Welge 1990, S. 6) verdeutlichen, dass Produktstandardisierung und Preisstandardisierung von unterschiedlichen Kräften getrieben werden. Hinzu kommt, dass die beiden Arten der Standardisierung nicht nur unterschiedlichen Triebkräften unterliegen, sondern auch entgegengesetzte Profitauswirkungen haben: Länderübergreifende *Preisdifferenzierung* ist tendenziell kostenneutral und wirkt durch Abschöpfen von Zahlungsbereitschaften vor allem *gewinnsteigernd*. Länderübergreifende *Produktdifferenzierung* dagegen erhöht die (Komplexitäts-)Kosten und wirkt dadurch tendenziell *gewinnmindernd* (Wir abstrahieren hier von den mittelbaren Mengeneffekten).

Zusammenfassend bleibt somit festzuhalten, dass die unterschiedlichen Arten, die Marktbearbeitung zu standardisieren, keineswegs Hand in Hand gehen müssen. Eine generelle Standardisierung *aller* Marktbearbeitungsinstrumente, wie in der Wirtschaftspresse zuweilen ausgemalt wird, ist bei weitem nicht in jeder Marktkonstellation angezeigt. Warum in der Presse zuweilen der Eindruck entsteht, *jedes* Unternehmen müsse Preise und Produkte standardisieren, erklärt sich unseres Erachtens auch dadurch, dass immer wieder die Computer- und die Automobilbranche als Fallbeispiele herangezogen werden. Die unspektakulären „stillen Differenzierer“ stehen weniger im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit – und wollen dies sicherlich auch nicht.

2.5 These 5: Weder extreme Standardisierung noch extreme Differenzierung der internationalen Marktbearbeitung sind erfolgversprechende Lösungen.

Unsere bisherigen Erläuterungen haben gezeigt, dass eine pauschale Standardisierung oder Differenzierung der Marktbearbeitung gefährlich sein kann. Dies bestätigen auch die Ergebnisse unserer laufenden, großzahligen Studien: In Abbildung 8 weisen die Unternehmen, die einen Mittelweg zwischen Standardisierung und Differenzierung beschreiten, die höchste

durchschnittliche Umsatzrendite auf. Dass die Unternehmen mit extremer Standardisierung die niedrigste durchschnittliche Umsatzrendite haben, bedeutet, dass einige Unternehmen bei der Standardisierung offensichtlich zu weit gegangen sind. Die simplifizierte Devise lautet somit, Standardisierungsentscheidungen weder pauschal noch in Extremform, sondern „mit Augenmaß“ zu treffen.

Das Wasch- und Reinigungsmittelgeschäft von Procter&Gamble ist ein prominentes Beispiel für eine Standardisierung, die überdreht und wieder zurückgefahren wurde. Um nur ein Produktbeispiel zu nennen, wurde dort das in Deutschland wohlbekannte Spülmittel Fairy im Zuge einer weltweiten Markenstandardisierung in „Dawn“ umbenannt. Als die Umsätze daraufhin massiv einbrachen, kehrte man zum alten Namen zurück und nennt das Produkt jetzt „Fairy – by Dawn“.

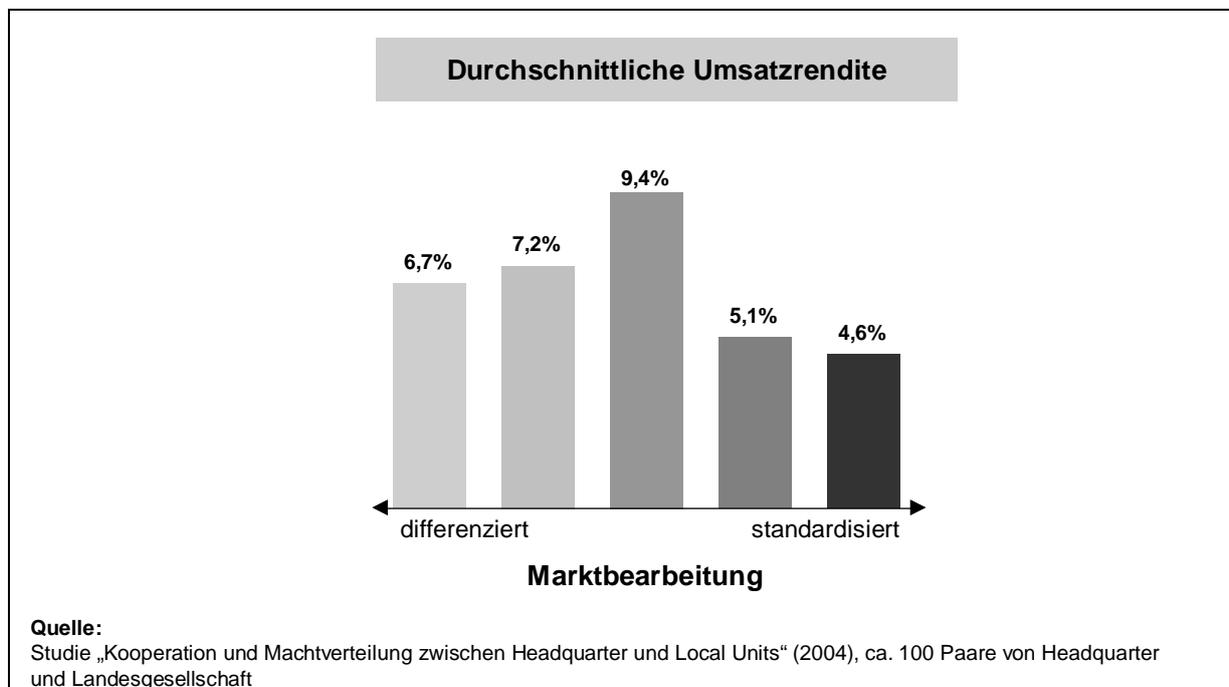


Abbildung 8: Erfolgsauswirkung unterschiedlicher Standardisierungsgrade der internationalen Marktbearbeitung

3 Steuerung der internationalen Marktbearbeitung

3.1 These 6: Die Autonomie der Landesgesellschaft muss sich an der Standardisierung der Marktbearbeitung ausrichten.

Unsere erste These zur Steuerung der internationalen Marktbearbeitung knüpft an die eben behandelte zentrale Gestaltungsfrage der internationalen Marktbearbeitung an: Wie sollte eine differenzierte, wie eine standardisierte Marktbearbeitung gesteuert werden? Und vor allem:

durch wen – die Zentrale oder die Landesgesellschaften? Der Grad der Autonomie, der den lokalen Vertriebseinheiten bzw. Landesgesellschaften einzuräumen ist, ist eine der spannendsten Entscheidungen bezüglich der Steuerung der internationalen Marktbearbeitung (vgl. z.B. Welge 1989).

Diese Entscheidung kann nicht isoliert getroffen werden, sondern muss – Structure follows Strategy – zur Gestaltung der Marktbearbeitung passen (vgl. auch Ringlstetter/Skrobarczyk 1994; Wolf/Egelhoff 2001). Derselbe Grad an Autonomie kann also zum Erfolg oder aber zum Misserfolg führen, je nachdem, wie die Marktbearbeitung gestaltet ist. Diesen Zusammenhang visualisiert die linke Hälfte von Abbildung 9. Unsere These läuft somit auf einen simplen Grundsatz hinaus: *Je stärker die Standardisierung, desto weniger Autonomie, je stärker die Differenzierung, desto mehr Autonomie.* Die zwei zugehörigen „Fit“-Konstellationen werden in der rechten Hälfte von Abbildung 9 durch Haken gekennzeichnet.

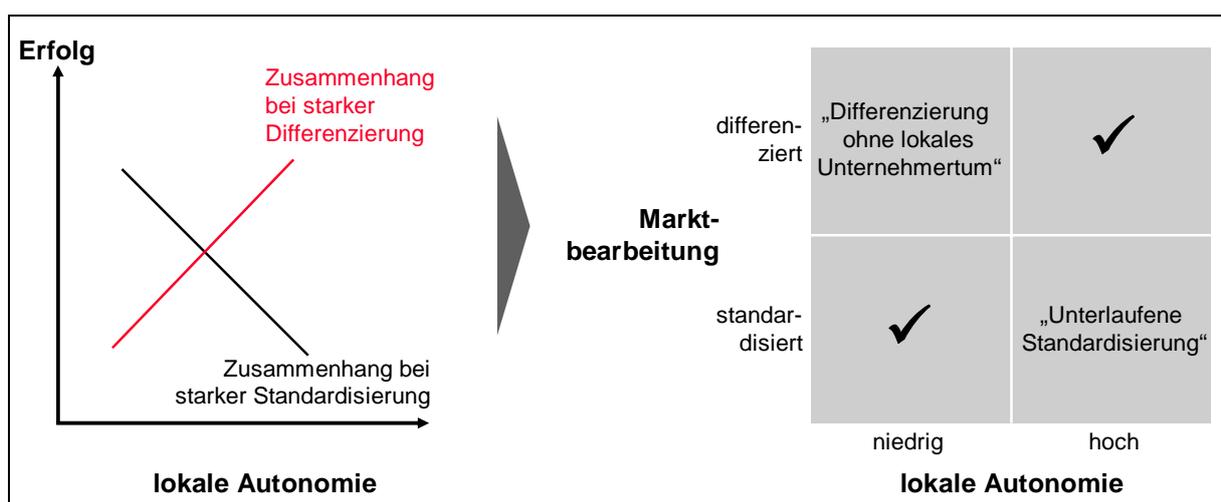


Abbildung 9: Der Zusammenhang zwischen Standardisierung, Autonomie und Erfolg

Das hier formulierte Prinzip erscheint fast schon trivial. Wer es trivial findet, wird allerdings umso erstaunter sein, dass Abweichungen von diesem einfachen Prinzip in der Unternehmenspraxis durchaus häufig vorkommen. Die zwei „pathologischen“ Situationen zwischen Zentrale und Landesgesellschaften werden in der rechten Hälfte von Abbildung 9 benannt:

- Der Quadrant links oben beschreibt eine Situation, in der die Marktbearbeitung nach Ländern differenziert werden soll, in der jedoch gleichzeitig den einzelnen Ländern wenig Autonomie eingeräumt wird. Ein Mangel an Autonomie äußert sich z.B. in Form einer übertriebenen „Regelungswut“ der Zentrale, einer hohen Reporting-Last oder einer Überschüttung der Landesgesellschaften mit zentralen Initiativen und Anfragen. Hinter

solchen Auswüchsen stehen allzu oft sehr menschliche Phänomene, wie Führungspersonen, die nicht „loslassen“ und delegieren können. Regelmäßig bewahrheitet sich auch der Satz, dass vorhandene Kapazitäten (hier: in der Zentrale) *immer* Aufgaben finden – und dabei nicht nur sich selbst beschäftigen, sondern auch andere (hier: in den Landesgesellschaften). Das Ergebnis ist nicht selten eine Demotivation der Mitarbeiter in der Landesgesellschaft: Die Differenzierung scheitert an fehlendem lokalen Engagement.

- Der Quadrant rechts unten beschreibt eine Situation, in der die Marktbearbeitung standardisiert werden soll, in der jedoch gleichzeitig den einzelnen Ländern viel Autonomie gelassen wird. Eine solche Konstellation kommt häufig dadurch zustande, dass es der Zentrale an Mut fehlt, die Macht renitenter „Landes- und Regionalfürsten“ zu brechen. Die Folge ist regelmäßig, dass die standardisierte Marktbearbeitung von immer mehr Ausnahmen „durchlöchert“ wird oder dass die zentralen Vorgaben vor Ort schlichtweg ignoriert werden: Die Standardisierung wird „unterlaufen“.

Diese Schilderungen sollten plastisch vor Augen führen, wie wichtig die *Machtverteilung* im Unternehmen für die Steuerung der internationalen Marktbearbeitung ist. Das Thema Macht wird jedoch in Konsens-Kulturen wie der deutschen manchmal geradezu tabuisiert. Dies erklärt nach unserer Einschätzung einen Teil des oben beschriebenen Phänomens, dass das scheinbar so einfache Prinzip, den Autonomiegrad am Standardisierungsgrad auszurichten, in der Praxis so häufig verletzt wird.

3.2 These 7: Das internationale Key-Account-Geschäft gleicht einem „Koordinations-Wettlauf“.

Besonders virulent wird die Steuerungsproblematik für die internationale Marktbearbeitung im Geschäft mit internationalen Key-Accounts (vgl. ausführlich Brielmaier 1998; Homburg/Jensen 2004b). Wir reden hier beispielsweise über solche Geschäftsbeziehungen wie die zwischen VW und ThyssenKrupp Automotive oder die zwischen Procter&Gamble und Metro. Auf beiden Seiten kann weltweit leicht eine dreistellige Personenzahl an solchen Key-Account-Beziehungen beteiligt sein, aus den verschiedensten Funktionsbereichen, auf allen Hierarchieebenen, verteilt über nicht selten Dutzende von rechtlich selbständigen Tochtergesellschaften. Man stelle sich nun die Herkulesaufgabe des Anbieters vor, in einer dermaßen komplexen Struktur beispielsweise eine widerspruchsfreie Preissystematik sicherzustellen.

Natürlich ist auch der Kunde mit den gleichen Schwierigkeiten konfrontiert. Für den Einkauf des Key-Accounts ist es beispielsweise genauso schwierig wie für den Vertrieb des Anbieters zu ermitteln, welche Volumina die beiden Unternehmen zu welchen Preisen weltweit miteinander abwickeln oder wo es gerade Qualitätsprobleme gibt.

Verfügt der Einkäufer allerdings über einen Informationsvorsprung gegenüber seinem Verhandlungspartner auf der Verkaufsseite, so kann er ihn in Verhandlungen auflaufen lassen und unter Preisdruck setzen. Ist umgekehrt die Anbieterseite besser abgestimmt als die Kundenseite, so kann der Anbieter die Freiräume für Preisdifferenzierung ausnutzen und durch das Übergewicht an Argumenten Zugeständnisse des Einkäufers erzielen (vgl. Workman/Homburg/Jensen 2003).

Um der anderen Seite immer einen Schritt voraus zu sein, haben die Unternehmen sowohl auf der Vertriebsseite als auch auf der Einkaufsseite in den letzten Jahren gewaltige Anstrengungen unternommen. Dabei wurden die Informationssysteme verbessert und in der Organisation besondere Koordinatorenstellen geschaffen. Auf der Vertriebsseite sind dies die Key-Account-Manager und Key-Account-Teams (vgl. Homburg/Workman/Jensen 2002), auf der Kundenseite die Strategischen Einkäufer. Deshalb sprechen wir in unserer These vom Key-Account-Geschäft als einem „Koordinations-Wettlauf“. Abbildung 10 visualisiert unsere These.

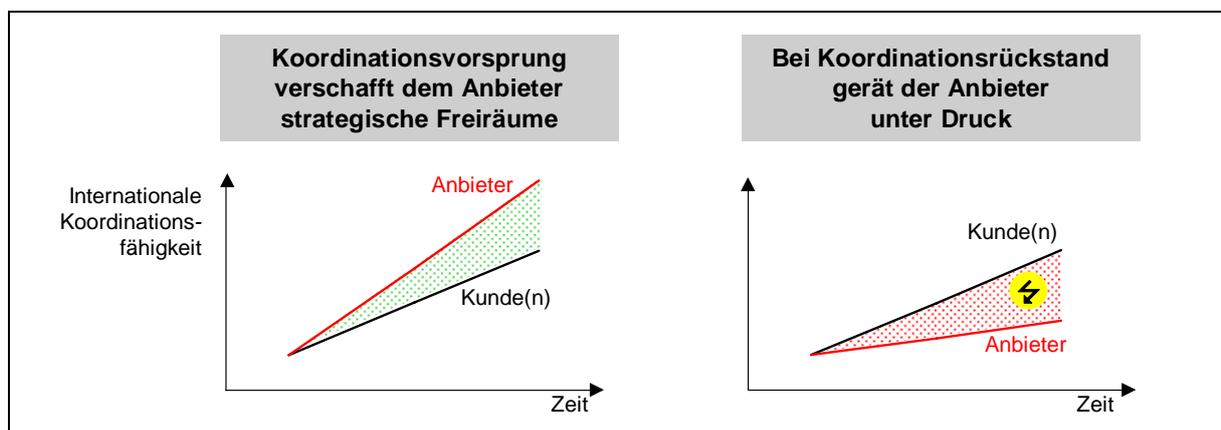


Abbildung 10: Das internationale Key-Account-Geschäft als "Koordinations-Wettlauf"

Unsere These mündet in den einfachen Steuerungsgrundsatz: *Man darf im Key-Account-Geschäft gerne besser abgestimmt sein als der Kunde, aber niemals schlechter.* Dieser Grundsatz wird übrigens durch unsere empirischen Studien bestätigt (vgl. Jensen 2004). In Abbildung 11 zeigen wir den Erfolg des Anbieters in Abhängigkeit von der Zentralisierung des Einkaufs beim Kunden und von der Zentralisierung des Key-Account-Managements. Im Quadranten rechts unten befinden sich die Anbieter, deren Vertrieb stärker zentralisiert als der

Einkauf der Kundenseite ist, also über einen Koordinationsvorsprung verfügt. Hypothesengemäß sind diese Unternehmen am erfolgreichsten. Das Gegenteil ist im Quadranten links oben der Fall: Hier ist der Einkauf dem Vertrieb überlegen. Dementsprechend finden sich hier die am wenigsten erfolgreichen Anbieter. Die zwei „Patt-Konstellationen“ oben rechts und unten links weisen eine mittlere Erfolgssituation auf.

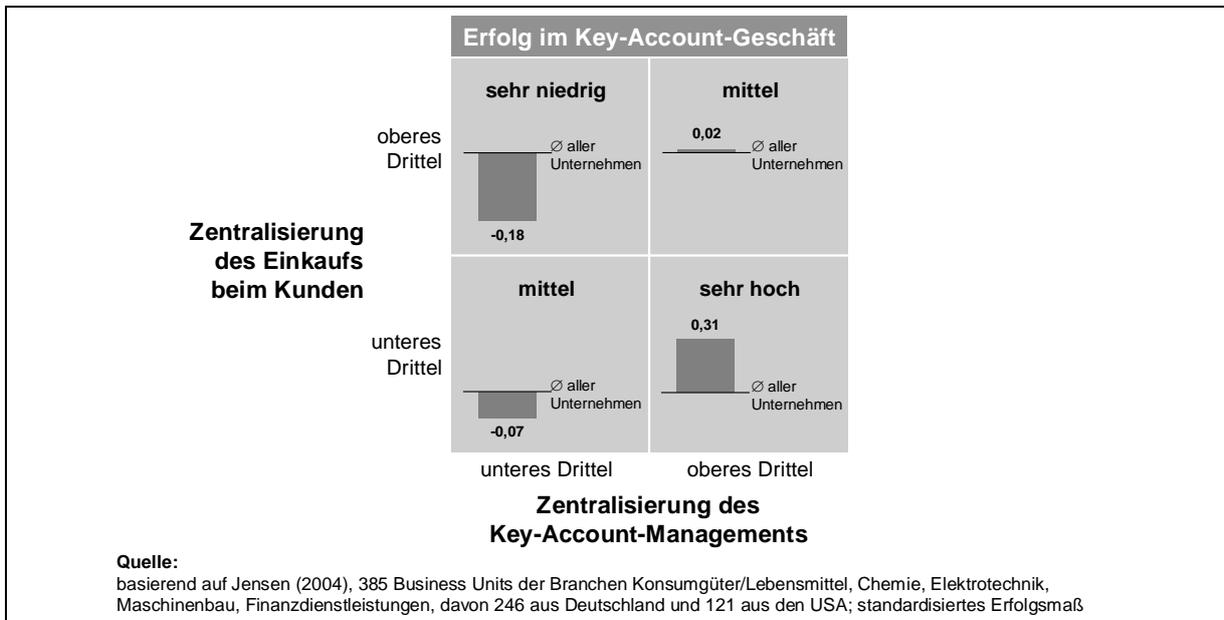


Abbildung 11: Empirischer Befund zur Koordination im Key-Account-Geschäft

3.3 These 8: Internationale Pricing-Governance wird zur Top-Management-Herausforderung.

Schon des öfteren ist in unserem Thesenpapier das Thema Pricing (vgl. ausführlich Homburg/Jensen/Schuppar 2004) angeklungen - nicht von ungefähr, stellt der Preis doch den größten Angriffspunkt für die Kunden dar, wie wir bei unseren Überlegungen zum internationalen Key-Account-Geschäft gesehen haben. Zudem zeigen unsere Untersuchungen, dass gerade im Preismanagement zahlreiche interne Defizite liegen. Nicht alle diese Defizite sind spezifisch für den internationalen Kontext, sie alle gewinnen aber im internationalen Kontext an Brisanz. Es ist daher für die Steuerung der internationalen Marktbearbeitung sinnvoll, das internationale Preismanagement näher zu beleuchten.

Unsere These fordert, dass das Preismanagement zu einem Top-Management-Thema gemacht werde. Man muss sich immer wieder bewusst machen, dass der Preis unter allen Marktbearbeitungsinstrumenten die größte unmittelbare Profitwirkung hat. Insbesondere ziehen Preissteigerungen den Gewinn mehr nach oben als Kostensenkungen und als Mengen-

steigerungen. Obwohl der Preis der primäre Gewinntreiber ist, erfährt er nach unserer Einschätzung in den meisten Unternehmen sehr viel weniger Top-Management-Beachtung als die Kosten oder die Absatzmengen. Man müsste einmal alle Top-Management-Reports zählen, die sich in absatznahen Bereichen mit Kosten, Mengen und Preisen beschäftigen. Wir würden beinahe wetten, dass es weniger preisbezogene als kosten- und mengenbezogene Reports gibt.

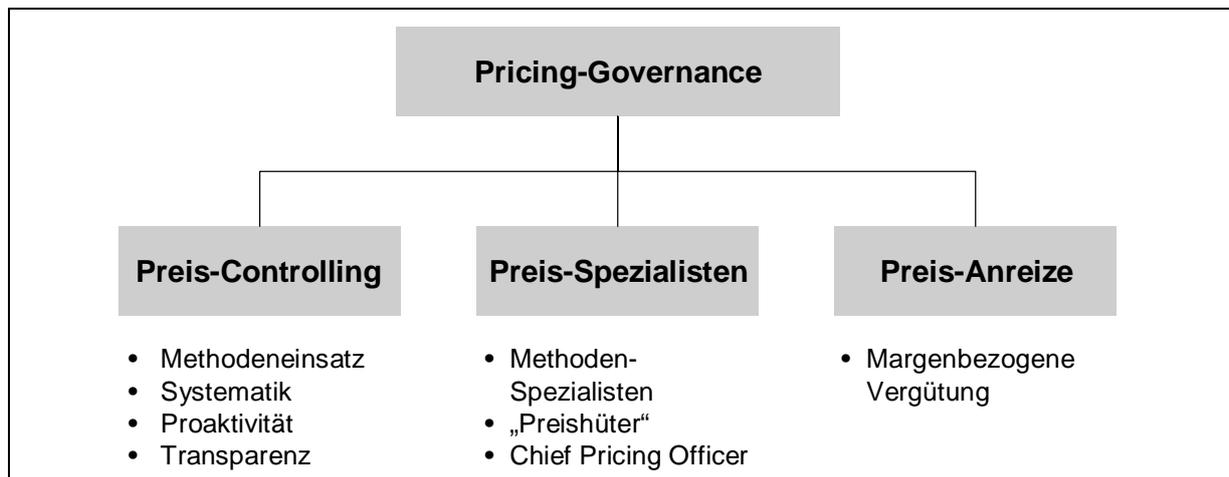


Abbildung 12: Elemente der Pricing-Governance

Die Steuerung des Preismanagements durch das Top-Management bezeichnen wir als *Pricing Governance*. Wie in Abbildung 12 dargestellt, hat Pricing-Governance drei Elemente:

- Die erste Säule ist das *Preis-Controlling*. Vier Anforderungen an das Preismanagement, die das Preis-Controlling sicherzustellen hat, sind Methodeneinsatz, Systematik, Proaktivität und Transparenz. Da eine ausführliche Diskussion des Preis-Controlling den Rahmen dieses Thesenpapiers sprengen würde, verweisen wir auf unsere Ausführungen in Homburg/Jensen/Schuppar (2004).
- Die zweite Säule ist die Einrichtung von *Preis-Spezialisten*. Bezüglich der Investition in Spezialisten besteht nach unserer Einschätzung ein ähnliches Ungleichgewicht zwischen der Aufmerksamkeit, die den Preisen im Vergleich zu den Kosten geschenkt wird, wie bei der Zahl der Reports: Es gibt im Unternehmen zahlreiche Kosten-Spezialisten (im Controlling), aber vergleichsweise wenige Preis-Spezialisten. Wichtige Preis-Spezialisten sind beispielsweise Methoden-Experten für die Preisfindung, interne „Preishüter“ für die interne Preisumsetzung und schließlich der Chief Pricing Officer in Top-Management-Nähe.
- Die dritte Säule sind die *Anreizsysteme*. „You get what you pay for“, lautet ein uralter Managementgrundsatz. Betrachtet man die Vergütungssysteme im Vertriebsaußendienst, so kommt man zu dem ernüchternden Schluss, dass die meisten Unternehmen keine

margenbezogenen Anreize setzen, sondern volumenbezogene. Damit wird im Außendienst nicht Preisdurchsetzung belohnt, sondern *Mengendurchsetzung zum niedrigsten Preis, der intern vertreten werden kann*. Im Kontrast dazu muss man sich vor Augen führen, wie viel Einfluss der Vertriebsaußendienst auf die Erzielung der gewinnentscheidenden letzten Preisprozente hat.

Unsere Untersuchungen und Erfahrungen in mehreren Hundert Unternehmen ergeben, dass die wichtigsten Verbesserungsmöglichkeiten und Gewinnhebel im Pricing *auf den „letzten Metern“ der Preisdurchsetzung* liegen. Die Preissteuerung ist deshalb ein noch besserer Hebel als die Preisanalyse. Dennoch sind leider noch immer viele Initiativen, um das Preismanagement zu verbessern, zu sehr (conjoint-)analytisch orientiert.

3.4 These 9: Die marktbezogenen Informationssysteme hinken in vielen Unternehmen der Entwicklung der internationalen Marktbearbeitung hinterher.

Die Steuerung der internationalen Marktbearbeitung, sei es zur Kontrolle von Landesgesellschaften, sei es zur Koordination im Key-Account-Geschäft, sei es zur Pricing-Governance, ist auf leistungsfähige IT-Systeme angewiesen. Unsere These drückt die Einschätzung aus, dass die Informationssysteme in den letzten 10 Jahren in vielen Unternehmen nicht mit der Gestaltung der internationalen Marktbearbeitung Schritt halten konnten. Pointierter könnte man formulieren: Die Informationssysteme sind möglicherweise zum wichtigsten limitierenden Faktor für die internationale Unternehmensentwicklung geworden (vgl. auch Westney 1999, S. 60).

Wie Abbildung 13 veranschaulicht, sind marktbezogene Informationssysteme historisch auf nationale Märkte und auf die Bereitstellung von produktbezogenen (Kosten-)Informationen ausgerichtet gewesen. Aufgrund dieser Genese treten bei der Steuerung der internationalen Marktbearbeitung zwei zentrale Defizite auf:

- Zum einen fehlen *kundenbezogene* Informationen. Überzeugende kundenbezogene Profitabilitätsbetrachtungen können nach wie vor in der Mehrzahl der Unternehmen nicht geliefert werden. Wir sprechen hier, wohlgemerkt, nicht von einer einfachen Bruttomarge, sondern von einer kundenbezogenen „Bottom Line“, die auf einer gestuften Kundendeckungsbeitragsrechnung beruht.

- Zum anderen fehlen *länderübergreifende* Informationen (vgl. z.B. Müller 1996a; Pausenberger/Roth 1997). Schon länderübergreifende Marktanteilsanalysen, die auf einer einheitlichen Systematik beruhen, sind für viele Unternehmen keine einfache Übung.

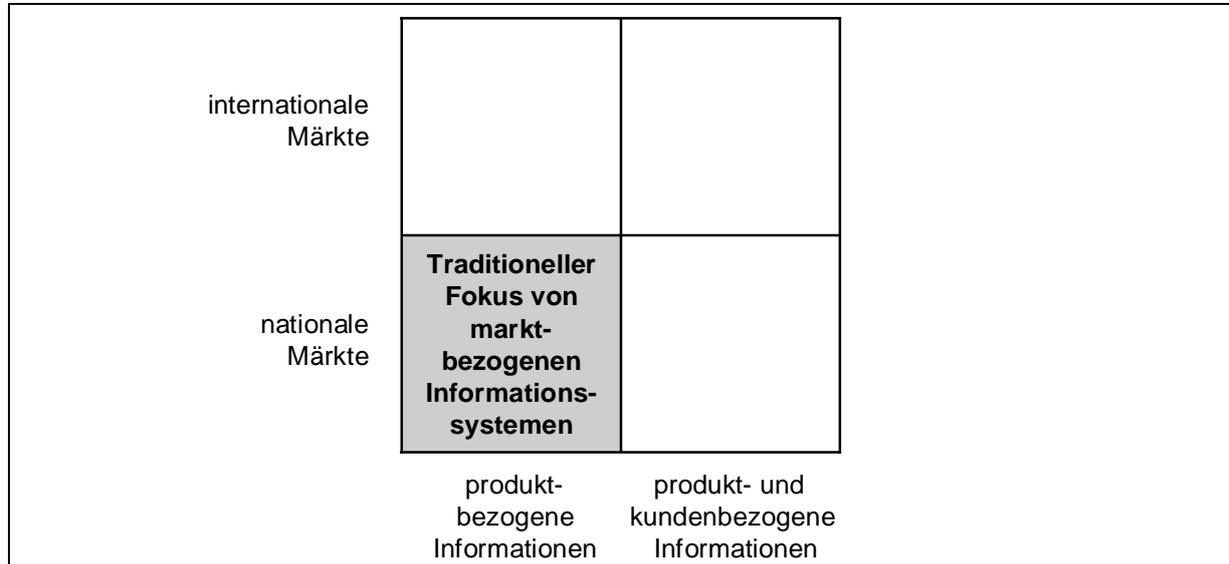


Abbildung 13: Fokus von marktbezogenen Informationssystemen

Diese zwei Kerndefizite, das Fehlen länderübergreifender Informationen und das Fehlen kundenbezogener Informationen, stoßen im internationalen Key-Account-Management aufeinander. Hierin liegt insofern eine weitere Erklärung für unsere Beobachtung, wie schwierig ein abgestimmter Auftritt gegenüber einem internationalen Key-Account ist.

Die hier geschilderte IT-Symptomatik mag verwundern, erst recht angesichts der Millionenbeträge, die viele Unternehmen in den letzten Jahren in IT-Projekte allgemein und speziell in CRM-(Customer Relationship Management)-Projekte investiert haben (vgl. ausführlich Homburg/Sieben 2000). Gerade die Anamnese gescheiterter CRM-Projekte bietet jedoch Hinweise auf die Ursachen der marktbezogenen Informationsprobleme: Nach unserem Eindruck fehlte es in vielen CRM-Projekten an einer *dauerhaften* Einbindung von Mitarbeitern aus dem Unternehmen, und gerade aus Marketing und Vertrieb. Es reicht nicht, die Vertriebsmitarbeiter nur für einzelne Besprechungen oder Besprechungsteile abzuordnen.

Wer einmal ein CRM-Projekt durchgeführt hat, weiß, wie quälend lang und wie technisch die Projektsitzungen hier zuweilen sind. Wenn ein Projektmitglied aus dem Vertrieb nebenbei noch unter Kundendruck steht und in seinen persönlichen Zielen möglicherweise nur am Vertriebs Erfolg, nicht am CRM-Projekterfolg gemessen wird, dann kommt es über kurz oder lang zu dem, was in vielen Unternehmen passiert ist: Die Marketing- und Vertriebsleute ziehen sich aus dem Projekt immer mehr zurück und die IT-Experten, oder gar die externen

Berater, übernehmen das Ruder. Es erscheint paradox: Zuweilen wurden in CRM-Projekten Millionen für Berater ausgegeben, aber nicht ein einziger Vertriebsexperte auf Vollzeitbasis freigestellt.

Was ist zu tun? Ohne IT-Spezialisten zu sein und ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben, würden wir aus unserer marktbezogenen Sicht jedem Unternehmen drei Fragen stellen:

- Wird den IT-Fähigkeiten im Unternehmen durch das Top-Management eine strategische Bedeutung zugemessen?
- Wird bei der Entscheidung über das Outsourcing von IT-Ressourcen diese strategische Bedeutung berücksichtigt, oder wird die Entscheidung ausschließlich kostengetrieben gefällt?
- Werden gute Leute aus Marketing und Vertrieb in die Projektteams für marktbezogene Informationssysteme geschickt, und zwar auf Vollzeit-Basis sowie ausgestattet mit passenden Zielvereinbarungen?

4 Internationale Marktorientierte Unternehmensführung

4.1 These 10: Das Organisationspendel schwingt in vielen Unternehmen von einem Extrem ins andere.

Wir wollen die internationale Marktbearbeitung nun in den organisationalen Gesamtkontext der internationalen Marktorientierten Unternehmensführung einordnen. Anknüpfungspunkt ist hierfür wieder das Kontinuum zwischen einer länderübergreifend standardisierten und einer länderspezifisch differenzierten Gestaltung der internationalen Marktbearbeitung. Dieses Kontinuum wird im Zentrum von Abbildung 14 abgebildet.

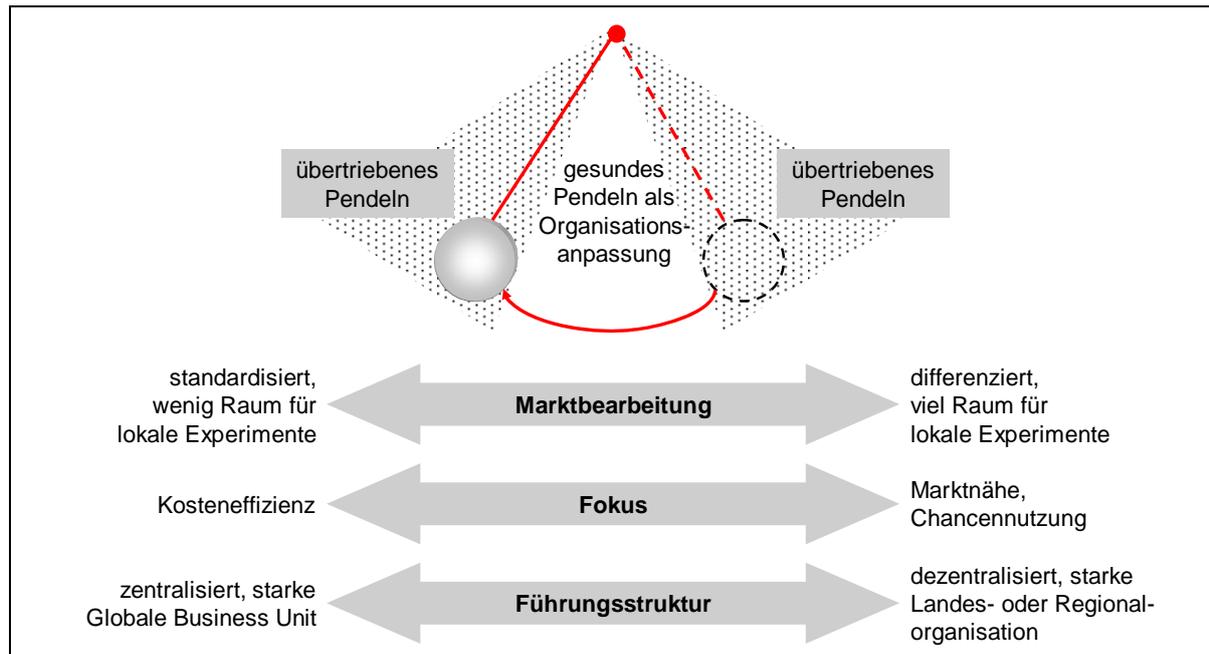


Abbildung 14: Das organisationale Pendel

- Das eine Extrem des Kontinuums, in Abbildung 14 auf der linken Seite, stellt eine stark *standardisierte* Marktbearbeitung dar. Wenn Unternehmen die Marktbearbeitung extrem standardisieren und wenig Raum für lokale Experimente lassen, steht dahinter oft ein starker Managementfokus auf *Kosteneffizienz*. Da die Steuerung einer stark standardisierten Marktbearbeitung, wie wir in den vorigen Abschnitten gezeigt haben, nur sehr wenig Autonomie der lokalen Gesellschaften verträgt, geht mit der Standardisierung häufig eine *zentralisierte* Führungsstruktur mit starken Globalen Business Units einher.
- Das rechte Extrem des Kontinuums, eine starke *Differenzierung* der Marktbearbeitung, entspringt häufig einem Managementfokus, der *Marktnähe* und Chancennutzung im Vertrieb betont. Da eine länderspezifische Differenzierung der Marktbearbeitung, wie gezeigt, nur bei starker Autonomie der lokalen Gesellschaften funktioniert, wird hier eher eine *dezentrale* Führungsstruktur mit mächtigen Landes- oder Regionalorganisationen zu finden sein.

Unsere These spiegelt wider, was wir in unseren Untersuchungen aktueller Organisationstrends (vgl. z.B. Workman/Homburg/Gruner 1998; Homburg/Workman/Jensen 2000), die wir in mehrjährigen Abständen wiederholen, feststellen konnten: Die Unternehmen positionieren sich nicht etwa in der Mitte des Kontinuums, sondern verfolgen im Laufe der Jahre mal das eine Extrem, mal das andere. Dieses sprichwörtlich gewordene organisationale Pendeln haben wir in der oberen Hälfte von Abbildung 14 dargestellt. Derzeit schwingt das Pendel nach unseren Beobachtungen sehr stark in Richtung Kosteneffizienz, Standardisierung

und Zentralisierung. Unter Zentralisierung verstehen wir dabei die Zentralisierung *innerhalb* einer (globalen) Business Unit, nicht die Rollenverteilung zwischen den Business Units und der Konzernzentrale (vgl. hierzu Bühner 1996).

Ein gewisses Pendeln halten wir für normal. Dies ist allein schon zur Anpassung an geänderte Marktgegebenheiten erforderlich. Ferner zeigt alle Erfahrung mit Change-Prozessen, dass zur Einleitung von organisationalen Veränderungen das Ruder stets etwas stärker herumgerissen werden muss, um den angestrebten Zielkurs zu erreichen.

Die *extremen* Pendelausschläge, die wir in vielen Unternehmen feststellen, halten wir jedoch für ungesund. Übertriebenes Pendeln verstärkt interne Friktionen und interne Machtspiele. Manager und Mitarbeiter investieren mehr Energie in Selbstabsicherung, Selbstrechtfertigung und Selbstdarstellung als in Sachfragen. Aufgebaute Assets, wie eingespielte interne Prozesse, Kundenkenntnis und Kundenvertrauen, werden häufig zerstört.

Warum neigen Unternehmen dann zu extremen Pendelschwüngen, wenn diese doch so viel Kollateralschaden anrichten? Wir können hier keine abschließenden Erklärungen anbieten, sondern nur Erklärungshypothesen (vgl. auch McKinley/Scherer 2000):

- Eine erste Erklärungsmöglichkeit sind schlichte *Fehleinschätzungen*: Solche Fehleinschätzungen der negativen Auswirkungen resultieren oft aus einer fehlenden Basisnähe und Kundennähe des Top-Managements. Man muss sich in diesem Zusammenhang vor Augen führen, dass sich die negativen Konsequenzen extremer Pendelschwünge wesentlich im Bereich der sog. „weichen“ Faktoren abspielen. Diese sind nicht leicht monetär zu quantifizieren, haben aber mittelbar große monetäre Auswirkungen. Der Nutzen, z.B. von Restrukturierungen, liegt hingegen häufig im Bereich der direkt monetär quantifizierbaren Faktoren. Infolgedessen werden die positiven Effekte im Vergleich zu den negativen überschätzt, wenn dem Management die Basisnähe fehlt. Ähnliche Phänomene sind auch aus dem Bereich der Post-Merger-Integration bekannt (vgl. Homburg/Bucerius 2003).
- Eine zweite Erklärungsmöglichkeit ist *normativer Druck von außen*: Unternehmen und Führungspersonen stehen unter engerer Beobachtung denn je. Dies erzeugt den Druck, Aktivitäten zu demonstrieren, im Gespräch zu bleiben, eine kommunizierbare „Kapitalmarkt-Story“ zu bieten. Drastische interne Änderungen liefern solche benötigten „News“. Es verlangt von der Führung heute gewiss mehr Mut, den „Moden und Mythen“ (Kieser

1996) des Managements zu widerstehen als ihnen im Kollektiv mit allen anderen nachzugeben.

- Eine dritte Erklärungsmöglichkeit sind *Überreaktionen*: Extrem einseitige Ausrichtungen, z.B. auf Kosteneffizienz, reißen klaffende Lücken auf, z.B. im Hinblick auf Innovationen und Marktnähe. Um die virulenten Defizite auszugleichen, betreibt man das gegenteilige Extrem. Das übertriebene Pendeln nährt sich hier also gewissermaßen selbst, d.h. die eine Restrukturierung schafft den Bedarf für die nächste. Dass ein solcher Kurs „im Mittel richtig“ sei und den gesunden Mittelweg ergebe, ist natürlich eine Illusion. Es drängt sich hier unwillkürlich eine etwas drastische Analogie auf: Ein oszillierender Ernährungswechsel zwischen Hungerkuren und Schlemmerphasen ist „im Mittel“ auch nicht gleichwertig zu einer dauerhaft gesunden Ernährung.

4.2 These 11: Die internationalen Transferpreise dürfen die Produkt(ions)-Einheiten nicht vom Markt und die lokalen Vertriebsgesellschaften nicht von Produktions- und Entwicklungskosten abkoppeln.

Mit unserer zweiten These zur internationalen Marktorientierten Unternehmensführung knüpfen wir an das Verhältnis zwischen zentralen und lokalen Einheiten an, das wir bereits unter dem Gesichtspunkt der Autonomie bei der Steuerung der internationalen Marktbearbeitung diskutiert haben. Ein weiteres Thema, das in diesem Kontext große Brisanz besitzt, ist die Gestaltung der *Transferpreise* zwischen Business Units und ihren lokalen Vertriebsgesellschaften. Wir haben dabei eine Situation vor Augen, in der die Business Units und die Vertriebsgesellschaften jeweils separat nach Profits geführt werden.

Im *klassischen Modell* (in Abbildung 15 als *Modell 1* bezeichnet) bestimmt sich der Deckungsbeitrag der Vertriebsgesellschaften durch die Differenz zwischen dem Marktpreis und dem ausgehandelten Transferpreis, zu dem die Produkte intern von den Produkt(ions)-Einheiten bezogen werden. Für die Produkt(ions)-Einheiten ist der Verkaufspreis, welcher in deren Profit eingeht, nicht der Marktpreis, sondern der ausgehandelte Transferpreis.

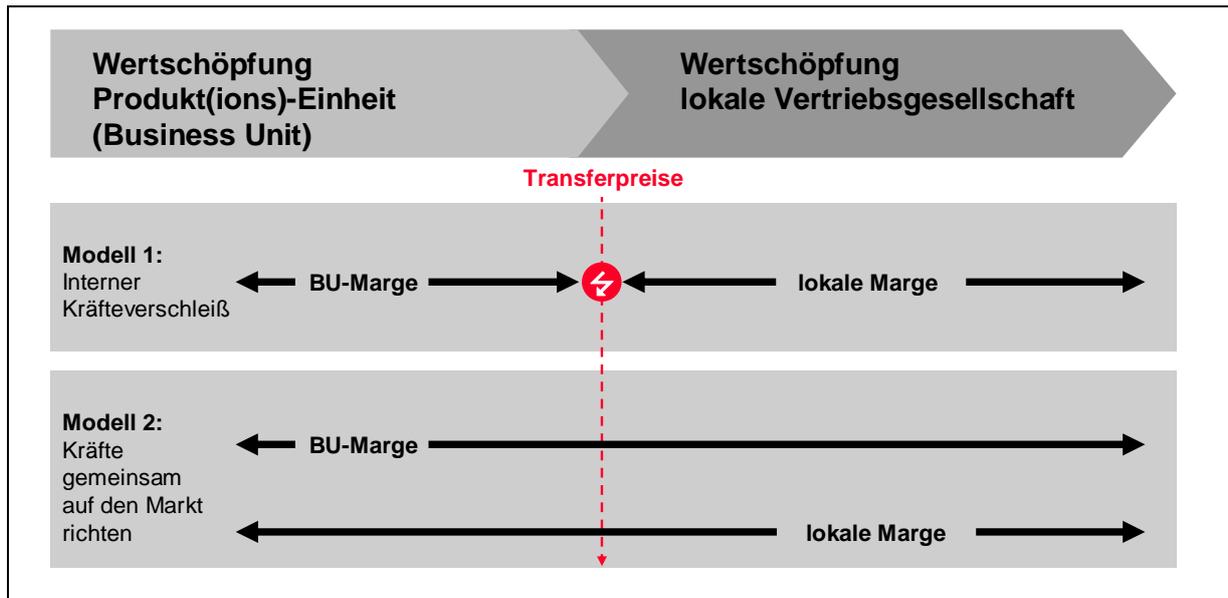


Abbildung 15: Die Transferpreisproblematik

Dieses klassische Modell führt in vielen Unternehmen zu einem enormen Kräfteverschleiß, weil beide Seiten durch Herauf- bzw. Herunterhandeln des Transferpreises ihren Profit beeinflussen können. Man könnte provozierend fragen, wie es wäre, wenn all diese Energien auf die Kunden und die Märkte gelenkt würden. Fast ist man mit einer gesellschaftspolitischen Analogie versucht, von einer „Verteilungs- vs. Wachstumsdiskussion“ zu sprechen.

Zum Kräfteverschleiß gesellen sich weitere unerwünschte Verhaltensauswirkungen:

- Wie unsere These zum Ausdruck bringt, werden einerseits die Business Units mental von den Schwierigkeiten der Vertriebsgesellschaften abgekoppelt, den Marktpreis für die Produkte durchzusetzen. Der Blick der Business Units wird zudem auf die Erzielung hoher Mengen (statt hoher Marktpreise) verengt.
- Andererseits werden die Vertriebsgesellschaften mental von den Kostenerhöhungen abgekoppelt, welche durch Produktionsumstellungen oder spezielle Produktvarianten induziert werden.

Allgemein leistet das klassische Transferpreismodell einer latenten Misstrauenskultur zwischen Business Units und Vertriebsgesellschaften Vorschub. Umgekehrt kann ein Festhalten an diesem klassischen Modell als *Folge* einer latenten Misstrauenskultur interpretiert werden.

Alternativen zum klassischen Modell sind ein komplexes Thema. Keinesfalls können wir in diesem Thesenpapier aus der marktbezogenen Perspektive eine *einfache Lösung* bieten. Was

wir jedoch entwickeln wollen, ist die *Denkrichtung* für ein alternatives Modell, das die unerwünschten Verhaltensaussagen des klassischen Modells überwindet:

- Ein marktorientiertes Modell erfordert erstens, dass die Marge der Business Units direkt vom Marktpreis beeinflusst wird. Dadurch werden Absatz- und Qualitätsprobleme der Produkte am Markt ohne Verzögerung für die Business Units (schmerzlich) spürbar. Es schafft einen starken Anreiz für die Business Units, die Vertriebsgesellschaften bei der Durchsetzung hoher Preise zu unterstützen.
- Ein marktorientiertes Modell verlangt zweitens, dass die Marge der lokalen Vertriebseinheiten direkt von den Produktions- und Entwicklungskosten betroffen ist, die sie mit eventuellen Sonderwünschen selbst beeinflussen.

Die hier skizzierten marktorientierten Kriterien an ein Transferpreissystem erhöhen die Verantwortlichkeit für die Profitauswirkungen eigenen Handelns. Die Kräfte von Business Units und Vertriebsgesellschaften werden gemeinsam auf den Markt gerichtet, anstatt intern verschlissen zu werden.

Uns sind eine Reihe von Unternehmen bekannt, die derzeit in Übereinstimmung mit der hier formulierten Denkrichtung sogenannte „durchgerechnete Ergebnisse“ für Business Units einführen. Allerdings sind solche marktorientierten Ansätze nach unserem Eindruck noch in der Minderheit.

4.3 These 12: Das Personalmanagement hinkt in vielen Unternehmen bei der Internationalisierung hinterher.

Wir haben in den bisherigen Abschnitten gezeigt, wie delikate die Balance zwischen Standardisierung und Differenzierung, zwischen lokaler Autonomie und zentraler Lenkung ist. Zur Bewältigung dieser Aufgabe sind Manager und Mitarbeiter mit internationaler Erfahrung erforderlich, die sich bei ihren Aufgaben auch in die Perspektive der anderen Seite hineinversetzen können. Wenn wir von Personen mit internationaler Erfahrung sprechen, meinen wir damit nicht nur Mitarbeiter aus dem Mutterland des Unternehmens, die zeitweilig in die Welt hinausgeschickt wurden. Wir meinen damit auch die Durchmischung des Managementteams und Mitarbeiterstammes in der Zentrale mit Personen aus anderen Nationen und Kulturkreisen („Inpatriates“), die im neudeutschen Business-Jargon als „Diversity“ bezeichnet wird (vgl. auch Moore 2003).

Eine Sollbruchstelle für die „Diversity“ liegt z.B. regelmäßig an dem Punkt, wo aufstrebenden ausländischen Talenten in ihren Ländern keine ausreichenden Entwicklungsperspektiven mehr geboten werden können. Um diese Mitarbeiter nicht zu verlieren, ist eine international abgestimmte Mitarbeiterentwicklung und Nachwuchsförderung vonnöten (vgl. auch Macharzina/Wolf 1998, 1999; Schneidewind 1992; Wächter/Müller-Camen 2003; Wolf 1997). Die Herausforderungen an die internationale Mitarbeiterentwicklung sind dadurch noch gestiegen, dass das Organisationspendel derzeit sehr stark in Richtung Standardisierung und Zentralisierung schwingt. Die Position des Landeschefs, die in diesem Zuge entmachtet wurde, war vordem aus Sicht der Mitarbeiter in den Ländern eine der interessantesten Entwicklungsperspektiven.

Je wichtiger das internationale Personalmanagement wird, desto bessere Manager sind im Personalbereich erforderlich und desto mehr internationale Erfahrung müssen die Führungskräfte dort besitzen. Leider jedoch liegt die Internationalität im Personalbereich weit hinter der in anderen Funktionsbereichen zurück, wie etwa Vertrieb oder F&E. Unsere Ergebnisse zeigen, dass dieser Befund von Wunderer (1992) nach wie vor gültig ist. Man darf sich an dieser Stelle nicht von der Vita der Flaggschiff-Person täuschen lassen, die in vielen Unternehmen als nach außen sichtbarer „Chief Development Officer“ oder „Chief Learning Officer“ installiert wird, sondern muss auf die zweite und dritte Reihe schauen. Hier endet der Horizont des Personalmanagements oft an den Landesgrenzen. Davon zeugen auch zahlreiche Arbeiten über die Rückintegrationsprobleme von Expatriates (Hammer/Hart/Rogan 1998; Lazarova/Caligiuri 2001; Welch 2003) oder die systematische Unterschätzung weiblicher Expatriate-Kandidaten (Stroh/Varma/Valy-Durbin 2000; Varma/Stroh/Schmitt 2001).

In Diskussionen begegnet uns an dieser Stelle oft der Einwand, mangelnde internationale Erfahrung im Personalbereich sei nicht so schlimm, da das Personalmanagement in der Linie stattfindet – die „Personaler“ seien ja nur für den administrativen Part da. Nach unserem Dafürhalten greift dieser Einwand zu kurz: Natürlich finden Personalführung und ein Teil des Personalmanagements in der Linie statt, doch internationale Personalentwicklung muss sich auf Konzepte und Systeme stützen. Diese Konzepte, Systeme und das zugehörige Monitoring können nur aus dem Personalbereich kommen. Es führt kein Weg daran vorbei: International tätige Unternehmen brauchen im Personalbereich durchgehend Manager vom gleichen (internationalen) Kaliber, wie sie in anderen Funktionsbereichen zu finden sind.

5 Fazit

Wir haben uns in diesem Beitrag an der schwierigen Aufgabe versucht, aus einer branchenübergreifenden Perspektive heraus wichtige Entwicklungen der internationalen Marktbearbeitung, deren Steuerung und der resultierenden Adaption in der internationalen marktorientierten Führung zu beleuchten. Unser Thesenpapier hat versucht, auch die „heißen Eisen“ und Tabus in diesen Bereichen anzusprechen, und hat sich vor pointierter Zuspitzung nicht gescheut. Wir hoffen deshalb, dass von unserem Beitrag Anregungen für eine lebendige, weiterführende Diskussion und für eine wissenschaftliche Behandlung der Thematik ausgehen werden.

Unsere Thesen zur *Gestaltung der internationalen Marktbearbeitung* lauteten:

1. Gewohnte Verhaltensmuster verlieren im zunehmend internationalen Wettbewerb an Gültigkeit
2. Das Preis-Leistungs-Gefüge im internationalen Wettbewerb polarisiert sich.
3. Zunehmende länderübergreifende Ähnlichkeit der Kundenanforderungen und zunehmende Verbundenheit der Märkte erzeugen Standardisierungsdruck.
4. Verbundenheit der Märkte und Ähnlichkeit der Kundenanforderungen erzeugen unterschiedliche Arten von Standardisierungsdruck.
5. Weder extreme Standardisierung noch extreme Differenzierung der internationalen Marktbearbeitung sind erfolgversprechende Lösungen.

Unsere Thesen zur *Steuerung der internationalen Marktbearbeitung* lauteten:

6. Die Autonomie der Landesgesellschaft muss sich an der Standardisierung der Marktbearbeitung ausrichten.
7. Das internationale Key-Account-Geschäft gleicht einem „Koordinations-Wettlauf“.
8. Internationale Pricing-Governance wird zur Top-Management-Herausforderung.
9. Die marktbezogenen Informationssysteme hinken in vielen Unternehmen der Entwicklung der internationalen Marktbearbeitung hinterher.

Unsere Thesen zur *internationalen Marktorientierten Unternehmensführung* lauteten:

10. Das Organisationspendel schwingt in vielen Unternehmen von einem Extrem ins andere.
11. Die internationalen Transferpreise dürfen die Produkt(ions)-Einheiten nicht vom Markt und die lokalen Vertriebsgesellschaften nicht von Produktions- und Entwicklungskosten abkoppeln.
12. Das Personalmanagement hinkt in vielen Unternehmen bei der Internationalisierung hinterher.

6 Weiterführende Literatur

- Backhaus, K., Büschken, J., Voeth, M. (2003), Internationales Marketing, 5. Aufl., Stuttgart.
- Backhaus, K., Hilker, J. (1994), Die Triade als Absatzmarkt des deutschen Maschinenbaus, Die Betriebswirtschaft, 54 (2), 175-192.
- Bamberger, I., Wrona, T. (1997), Globalisierungsbetroffenheit und Anpassungsstrategien von Klein- und Mittelunternehmen, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 67 (7), 713-735.
- Brielmaier, A. (1998), Euro Key Account Management, Gesellschaft für Innovatives Marketing, Nürnberg.
- Bühner, R. (1996), Die Größe von Konzernzentralen – eine Benchmarking Studie, Zeitschrift Führung + Organisation, 4/1996, 227-236.
- Dicken, P. (1998), Global Shift, 3. Aufl., London.
- Dmoch, T. (1999), Der Einfluß der Kultur auf die Standardisierbarkeit erlebnisbetonter Werbung, Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 3/1999, 179-195.
- Hammer, M.R., Hart, W., Rogan, R. (1998), Can You Go Home Again? An Analysis of the Repatriation of Corporate Managers and Spouses, Management International Review, 38 (1), 67-86.
- Hermanns, A., Wißmeier, U. (1993), Bekleidung und Mode: Einstellungen und Verhalten im internationalen Vergleich, Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 1/1993, 26-33.
- Homburg, Ch., Bucerius, M. (2003), Marktorientierte Post Merger Integration, Arbeitspapier M84, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Jensen, O. (2004a), Key-Account-Management im Export: Die Perspektive der Industriegüterhersteller, in: Zentes, J., Morschett, D., Schramm-Klein, H. (Hrsg.), Außenhandel, Wiesbaden, 551-574.
- Homburg, Ch., Jensen, O. (2004b), KAM-Excellence: Key-Account-Management mit System, Arbeitspapier M85, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.

- Homburg, Ch., Schuppar, B., Jensen, O. (2004), Pricing Excellence. Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, Arbeitspapier M90, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Sieben, F. (2000), Customer Relationship Management: Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, Arbeitspapier M52, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Workman, J.P., Jensen, O. (2000), Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement Toward a Customer-Focused Organizational Structure, Journal of the Academy of Marketing Science, 28 (4), 459-478.
- Homburg, Ch., Workman, J.P., Jensen, O. (2002), A Configurational Perspective on Key Account Management, Journal of Marketing, 66 (2), 38-60.
- Jensen, O. (2004), Key-Account-Management: Gestaltung, Determinanten, Erfolgsauswirkungen, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Kieser, A. (1996), Moden & Mythen des Organisierens, Die Betriebswirtschaft, 56, S. 21-39.
- Kroeber-Riel, W. (1992), Globalisierung der Euro-Werbung, Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 4/1992, 261-267.
- Kuhn, J. (1998), Der Global Player-Ansatz im Automobilbau, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 68 (9), 937-957.
- Lazarova, M., Caligiuri, P. (2001), Retaining Repatriates: The Role of Organizational Support Practices, Journal of World Business, 36 (4), 389-401.
- Macharzina, K., Wolf, J. (1998), Die internationalen Personalfunktionen und ihre globale Koordination, in: Kumar, B., Wagner, D. (Hrsg.), Handbuch des Internationalen Personalmanagements: Konzept-Umfeld-Funktionen-Länderpraxis, München, 49-83.
- Macharzina, K., Wolf, J. (1999), Systemarchitektur für das internationale Personalmanagement. Organisatorische Lösungen im Spannungsfeld zwischen globalen Herausforderungen und lokalen Traditionen, in: Scholz, Chr. (Hrsg.), Innovative Personalorganisation. Center-Modelle für Wertschöpfung, Strategie, Intelligenz und Virtualisierung, Neuwied, 258-268.
- Maucher, H., Brabeck-Lethmathe, P. (1991), Auswirkungen des Gemeinsamen Marktes auf die Möglichkeiten regionaler Produkt- und Preisdifferenzierung – dargestellt am Beispiel

- der Nahrungsmittelindustrie, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43 (12), 1108-1128.
- McKinley, W., Scherer, A.G. (2000), Some Unanticipated Consequences of Corporate Restructuring, *Academy of Management Review*, 25 (4), 735-752.
- Meffert, H., Bolz, J. (1995), Erfolgsauswirkungen der internationalen Marketingstandardisierung, *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 2/1995, 99-109.
- Moore, F. (2003), Internal Diversity and Culture's Consequences: Branch/Head Office Relations in a German Financial MNC, *Management International Review*, 43 (Special Issue), 95-111.
- Müller, E. (1996a), Controlling in der internationalen Unternehmung, *Die Betriebswirtschaft*, 56 (1), 111-122.
- Müller, W. (1996b), Die Standardisierbarkeit internationaler Werbung: Kulturen verlangen Adaptionen, *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 3/1996, 179-190.
- Müller-Hagedorn, L., Zielke, S. (1998), Das Preissetzungsverhalten von Handelsbetrieben im Zuge der Währungsumstellung auf den Euro, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 50, 10, 946-965.
- Pausenberger, E., Roth, A. (1997), Störfaktoren im internationalen Controlling, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 49 (6), 580-596.
- Ringlstetter, M., Skrobarczyk, P. (1994), Die Entwicklung internationaler Strategien, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 64 (3), 333-357.
- Schuh, A. (2000), Global Standardization as a Success Formula for Marketing in Central Eastern Europe?, *Journal of World Business*, 35 (2), 133-148.
- Simon, H., Wiese, C. (1992), Europäisches Preismanagement, *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 4/1992, 246-256.
- Stroh, L.K., Varma, A., Valy-Durbin, S.J. (2000), Why Are Women Left at Home: Are They Unwilling To Go on International Assignments?, *Journal of World Business*, 35 (3), 241-255.
- Tietz, B. (1992), Eurostrategien im Einzelhandel, *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 4/1992, 233-238.

- Varma, A., Stroh, L.K., Schmitt, L.B. (2001), Women and International Assignments: The Impact of Supervisor-Subordinate Relationships, *Journal of World Business*, 36 (4), 380-388.
- Wächter, H., Müller-Camen, M. (2003), Herkunftsland- und Gastlandeffekte in der Personalpolitik multinationaler Unternehmen, *Zeitschrift Führung + Organisation*, 72 (5), 260-265.
- Welch, D.E. (2003), Globalisation of Staff Movements: Beyond Cultural Adjustment, *Management International Review*, 43 (2), 149-169.
- Welge, M. (1989), Mutter-Tochter-Beziehungen, in: Macharzina, K., Welge, M. (Hrsg.), *Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung*, Stuttgart, Sp. 1537-1552.
- Welge, M. (1990), Globales Management, in: Welge, M. (Hrsg.), *Globales Management: Erfolgreiche Strategien für den Weltmarkt*, Stuttgart, 1-16.
- Welge, M. (1992), Strategien für den internationalen Wettbewerb zwischen Globalisierung und lokaler Anpassung, in: Kumar, B., Haussmann, H. (Hrsg.), *Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit*, München, 569-589.
- Westney, E. (1999), Organisational Evolution of the Multinational Enterprise: An Organisational Sociology Perspective, *Management International Review*, 39 (Special Issue), 55-75.
- Wolf, J. (1997), Strategische Orientierungen und Koordination des Personalmanagements in internationalen Unternehmen, *Die Betriebswirtschaft*, 57 (3), 357-375.
- Wolf, J., Egelhoff, W. (2001), Strategy and Structure: Extending the Theory and Integrating the Research on National and International Firms, *Schmalenbach Business Review*, 53 (April), 117-139.
- Workman, J.P., Homburg, Ch., Gruner, K. (1998), Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants, *Journal of Marketing*, 62 (3), 21-41.
- Workman, J.P., Homburg, Ch., Jensen, O. (2003), Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (1), 3-21.
- Wunderer, R. (1992), Internationalisierung als strategische Herausforderung für das Personalmanagement, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 2/1992*, 161-181.