

Hans-Ulrich Schröder

# Globales Produktmanagement

Eine empirische Analyse des  
Instrumenteeinsatzes in ausgewählten Branchen  
der Konsumgüterindustrie



Hans-Ulrich Schröder

## **Globales Produktmanagement**

Angesichts einer weiter zunehmenden Bedeutung der Globalisierungsthematik verfolgt diese Arbeit das Ziel, wesentliche Erfolgsfaktoren und Konfliktbereiche des Managements globaler Produkte zu ermitteln. Hierzu wurde vom Verfasser mit Hilfe einer umfangreichen empirischen Untersuchung das Produktmanagement von über 100 bekannten globalen Konsumgütermarken analysiert. Als Ergebnis konnte eine Reihe von Gestaltungsparametern identifiziert werden, durch deren spezifische Ausprägung sich das Management erfolgreicher Produkte in signifikanter Weise auszeichnet. Darüber hinaus wurden wesentliche Spannungsfelder identifiziert, die in der hierfür erforderlichen Zusammenarbeit von Unternehmenszentrale und Niederlassungen von erheblicher Bedeutung sind.

Hans-Ulrich Schröder, Dipl.-Kfm.; Studium der technisch orientierten Betriebswirtschaftslehre an der Universität Stuttgart, 1995 Promotion am Institut für Marketing der Universität Münster, seit 1994 als Unternehmensberater bei Booz Allen & Hamilton tätig.

# Globales Produktmanagement

# SCHRIFTEN ZU MARKETING UND MANAGEMENT

Herausgegeben von Prof. Dr. Dr. h.c. Heribert Meffert

Band 30



**PETER LANG**

Frankfurt am Main · Berlin · Bern · New York · Paris · Wien

Hans-Dieter Schneider 075-3 301-75054-4  
Downloaded from PubFactory at 01/11/2019 08:47:04AM

via free access

Hans-Ulrich Schröder

# Globales Produktmanagement

Eine empirische Analyse des Instrumenteinsatzes  
in ausgewählten Branchen der Konsumgüterindustrie



**PETER LANG**

Europäischer Verlag der Wissenschaften

Downloaded from PubFactory at 01/11/2019 08:47:04AM  
via free access

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Schröder, Hans-Ulrich:

Globales Produktmanagement : eine empirische Analyse des Instrumenteinsatzes in ausgewählten Branchen der Konsumgüterindustrie / Hans-Ulrich Schröder. - Frankfurt am Main ; Berlin ; Bern ; New York ; Paris ; Wien : Lang, 1996 (Schriften zu Marketing und Management ; Bd. 30)  
Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 1995  
ISBN 3-631-49909-4

NE: GT

Open Access: The online version of this publication is published on [www.peterlang.com](http://www.peterlang.com) and [www.econstor.eu](http://www.econstor.eu) under the international Creative Commons License CC-BY 4.0. Learn more on how you can use and share this work: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>.



This book is available Open Access thanks to the kind support of ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft.

D 6

ISSN 0176-2729

ISBN 3-631-49909-4

ISBN 978-3-631-75054-4 (eBook)

© Peter Lang GmbH

Europäischer Verlag der Wissenschaften

Frankfurt am Main 1996

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany 1 2 3 5 6 7

Downloaded from PubFactory at 01/11/2019 08:47:04AM  
via free access

# Vorwort des Herausgebers

Die Führung global operierender Unternehmen bildet auch über zehn Jahre nach Theodore Levitts Vision von einer allumfassenden Globalisierung der Märkte einen Schwerpunkt des betriebswirtschaftlichen Forschungsinteresses. Standen zunächst die Fragen nach den Charakteristika und Bestimmungsfaktoren globaler Wettbewerbsstrategien im Vordergrund, konzentriert sich die Diskussion in jüngerer Zeit vor allem auf eine erfolgreiche Umsetzung solcher Strategien. Mittlerweile liegt hierzu bereits eine beträchtliche Anzahl konkreter Gestaltungsvorschläge vor; die empirische Überprüfung ihrer praktischen Relevanz und Erfolgswirksamkeit wurde hingegen bislang jeweils nur in Teilbereichen bzw. anhand einzelner Fallbeispiele vorgenommen.

Ein besonderes Problemfeld stellt in diesem Zusammenhang die Beziehung zwischen Unternehmenszentrale und Auslandsniederlassungen dar, die gerade in bezug auf die Akzeptanz globaler Marketingstrategien sowie die Ausgestaltung eines globalen Produktmanagements zunächst als ausgesprochen konfliktär erscheinen muß und in der Literatur zumeist auch so dargestellt wird. Allerdings fehlt bislang auch hier eine systematische empirische Analyse dieser beiden unterschiedlichen Managementperspektiven.

Der Verfasser der vorliegenden Arbeit hat sich daher zum Ziel gesetzt, mit Hilfe einer umfangreichen empirischen Untersuchung einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücken zu leisten. Die Studie wurde vorrangig im Bereich kurzlebiger Konsumgüter angesiedelt, da dieser ein unter Globalisierungsgesichtspunkten außerordentlich heterogenes Produktspektrum aufweist, das eine nähere Untersuchung dieser Thematik als besonders interessant erscheinen läßt. Dabei konnte eine Reihe führender globaler Konsumgüterhersteller für eine Mitwirkung gewonnen werden, so daß die gewonnenen Ergebnisse auf einem Sample von über einhundert sehr bekannten globalen Produkten beruhen.

Basierend auf einem hypothesengestützten Bezugsrahmen werden nach einer ausführlichen Analyse von Stand und Entwicklung der Globalisierung in den hier untersuchten Branchen die verschiedenen Gestaltungsparameter eines globalen Produktmanagements betrachtet. Mit Hilfe eines kausalanalytischen Verfahrens werden dabei insbesondere die Wirkungsbeziehungen untersucht, die zwischen den Einflußfaktoren und der realisierten Ausprägung dieser Gestaltungsparameter einerseits sowie zwischen dieser und dem erzielten Produkterfolg andererseits bestehen. Darüber hinaus wurden die betrachteten Variablen im Rahmen eines spiegelbildlichen Befragungsdesigns parallel sowohl in der Unternehmenszentrale als auch in einer wichtigen europäischen Niederlassung des jeweils untersuchten Unternehmens erhoben, um den angestrebten Vergleich beider Managementperspektiven durchführen zu können.

Als Ergebnis dieser Untersuchung konnte zum einen eine Reihe von Gestaltungsparametern identifiziert werden, durch deren spezifische Ausprägung sich das Management erfolgreicher globaler Produkte in signifikanter Weise auszeichnet. Zum anderen konnte eine differenziertere Sichtweise des vielfach sehr pauschal formulierten Interessengegensatzes zwischen Unternehmenszentrale und Niederlassungen im Hinblick auf die Beurteilung globaler Marketingstrategien und deren Umsetzung gewonnen werden, die eine wesentlich

präzisere Abgrenzung der in der Praxis relevanten Konfliktfelder eines globalen Produktmanagements gestattet.

Insgesamt leistet die vorliegende Arbeit einen wichtigen Beitrag zum empirischen Forschungsbestand des globalen Managements und gibt wertvolle Anregungen für die erfolgreiche Gestaltung eines globalen Produktmanagements in der Unternehmenspraxis.

Münster, im Oktober 1995

Prof. Dr. Dr. h.c. H. Meffert



## Vorwort des Verfassers

Seit Beginn der achtziger Jahre werden sowohl wirtschaftspolitische als auch betriebswirtschaftliche Entscheidungen in zunehmendem Maße von dem Phänomen der Globalisierung bestimmt. Diese immer stärkere internationale Verflechtung nationaler Volkswirtschaften hat mittlerweile in sehr vielen Branchen zu einer Verschmelzung geographischer Einzelmärkte zu länderübergreifenden Wettbewerbsarenen geführt, in denen der Weltmarkt den Maßstab für erfolgsentscheidende Kosten- und Differenzierungsvorteile setzt.

Die fortschreitende Deregulierung der grenzüberschreitenden Handels- und Kapitalströme sowie das transport- und kommunikationstechnologisch bedingte Zusammenwachsen des Globus sind als die wesentlichen Ursachen dieser Entwicklung anzusehen, deren Wirkungen in den Industrieländern durch die Verfügbarkeit hochwertiger und zugleich kostengünstiger Produkte, aber auch durch den Verlust zahlreicher Arbeitsplätze aufgrund von Importkonkurrenz und Produktionsverlagerung ins Ausland unmittelbar spürbar sind. Die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Weltmarkt ist damit zu einem Schlüsselproblem der Unternehmensführung geworden, das in seiner Bedeutung weit über die mikroökonomische Betrachtungsebene hinausreicht. Diese Wettbewerbsfähigkeit wird in hohem Maße durch die Fähigkeit eines Unternehmens zu erfolgreichem globalem Management bestimmt, welches dessen weltweite Aktivitäten in wirkungsvoller und effizienter Weise gestaltet und koordiniert.

Vor diesem Hintergrund verfolgt die vorliegende Arbeit die Zielsetzung, die wesentlichen Merkmale zu ermitteln, durch die sich ein erfolgreiches Management globaler Produkte charakterisieren läßt. Zugleich sollen dabei die entscheidenden Konfliktfelder identifiziert werden, die sich im Rahmen des notwendigen engen Zusammenwirkens zwischen der Zentrale und den Länderniederlassungen eines weltweit tätigen Unternehmens ergeben können. Die hierzu durchgeführte empirische Untersuchung konzentriert sich dabei auf den Bereich kurzlebiger Konsumgüter, in dem sich eine Vielzahl bekannter globaler Marken, aber auch viele sehr erfolgreiche lokale Produkte befinden, was die Ermittlung von Erfolgsfaktoren in diesen Branchen zu einem sehr interessanten Forschungsgegenstand macht.

An dieser Stelle gebührt mein großer Dank all jenen, die durch ihre umfassende Unterstützung die Durchführung dieses Projekts möglich gemacht haben. So möchte ich Herrn Professor Dr. Dr. h.c. Heribert Meffert für die Betreuung und Förderung dieser Arbeit danken, ferner Herrn Professor Dr. Martin Benkenstein, Herrn Dr. Manfred Kirchengoorg und Herrn Dr. Clemens Pues für kritische Hinweise und wertvolle Anregungen. Mein besonderer Dank gilt Herrn Dr. Christoph Burmann, der mich durch seinen fachlichen Rat sehr unterstützt hat. Herrn Professor Dr. Klaus Backhaus sei für die Übernahme des Zweitgutachtens gedankt.

Mein großer Dank gilt weiterhin der Firma McKinsey & Company, Inc., namentlich Herrn Direktor Hajo Riesenbeck, der die Durchführung dieser Untersuchung in sehr großzügiger Weise unterstützt hat. Danken möchte ich in diesem Zusammenhang auch Herrn Direktor Dr. Wilhelm Rall, der mir bereits während meines Studiums die Anregung zu einer

näheren Beschäftigung mit Fragen der internationalen Unternehmensführung gab und mir die Möglichkeit zur Durchführung einer explorativen Vorstudie zu diesem Themenbereich eröffnete.

Ebenfalls zu Dank verpflichtet bin ich Herrn Dipl.-Math. Rolf Lehmann und Herrn Dipl.-Ing. Frank Hepperle für ihre wertvolle Hilfe in EDV-technischen Fragen sowie Herrn Georg Wacker für die zeichentechnische Erstellung der Befragungsunterlagen sowie vieler der in dieser Arbeit enthaltenen Abbildungen.

Großer Dank gebührt außerdem der Landesgraduierföderung Nordrhein-Westfalen und der Studienstiftung des deutschen Volkes, die nacheinander durch die Gewährung von Promotionsstipendien die Realisierbarkeit dieses auch zeitlich sehr umfangreichen Projekts ermöglicht haben.

Meinen besonderen Dank möchte ich an dieser Stelle nochmals den 163 Marketing- und Produktmanagern der hier untersuchten Unternehmen aussprechen, die mir trotz ihrer starken zeitlichen Belastung durch die bereitwillige Beantwortung meiner Fragen die Informationen zur Verfügung gestellt haben, auf denen die Ergebnisse dieser Arbeit beruhen.

Ganz herzlich möchte ich schließlich meinen Eltern für die vielfältige Unterstützung bei der Realisierung meines Vorhabens danken. Ihnen möchte ich diese Arbeit widmen.

Stuttgart, im Oktober 1995

Hans-Ulrich Schröder

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	12
Abkürzungsverzeichnis	15
<b>A. Einführung</b>	<b>17</b>
1. Globalisierung als Herausforderung für die Unternehmensführung	17
2. Grundkonzeption des globalen Marketing	19
3. Forschungsschwerpunkte zum globalen Marketing	24
4. Ziel und Gang der Untersuchung	27
<b>B. Theoretische und forschungsmethodische Grundlagen</b>	<b>31</b>
1. Theoretische Grundlagen	31
1.1 Gestaltungsparameter des globalen Marketing	31
1.2 Determinanten des globalen Marketing	38
1.3 Erfolgswirkungen des globalen Marketing	42
1.4 Globales Marketing aus der Sicht von Unternehmenszentrale und Niederlassungen	47
1.5 Theoretischer Bezugsrahmen der Untersuchung	50
2. Konzeption der empirischen Untersuchung	52
2.1 Forschungsansatz	52
2.2 Aufbau der Befragung	53
2.3 Stichprobe und Datenbasis	56
2.4 Meß- und Auswertungsmethodik	57
<b>C. Charakteristika der globalen Geschäftstätigkeit in den untersuchten Branchen</b>	<b>61</b>
1. Nahrungsmittel	61
2. Soft Drinks	63
3. Zigaretten	64
4. Wasch- und Reinigungsmittel	65
5. Körperpflege	66
6. Sportartikel	67

<b>D.</b>	<b>Gestaltungsparameter der globalen Produktsteuerung</b>	71
1.	Globaler Knowhow-Transfer	71
1.1	Vorteile des Knowhow-Transfers	72
1.2	Barrieren des Knowhow-Transfers	75
1.3	Ausmaß des Knowhow-Transfers	79
1.4	Zusammenhang zwischen Einflußfaktoren und Ausmaß des Knowhow-Transfers	82
2.	Globale Standardisierung der Marketinginstrumente	85
2.1	Vorteile der Instrumentestandardisierung	85
2.2	Barrieren der Instrumentestandardisierung	92
2.3	Ausmaß der Instrumentestandardisierung	105
2.4	Zusammenhang zwischen Einflußfaktoren und Ausmaß der Instrumentestandardisierung	114
3.	Globale Koordination der Produkteinführung	117
3.1	Vorteile der koordinierten Produkteinführung	117
3.1.1	Vorteile des Wasserfall-Modells	117
3.1.2	Vorteile des Sprinkler-Modells	120
3.2	Barrieren der koordinierten Produkteinführung	127
3.3	Ausmaß der Einführungscoordination	130
3.4	Muster der Produkteinführung	135
3.5	Zusammenhang zwischen Einflußfaktoren und Ausprägung von Koordinationsintensität und Einführungsmuster	140
4.	Erfolgswirkungen der globalen Produktsteuerung	144
<b>E.</b>	<b>Gestaltungsparameter zur organisatorischen Verankerung einer globalen Produktsteuerung</b>	149
1.	Strukturelle Koordinationsinstrumente	150
1.1	Globale Ausrichtung der Makrostruktur	150
1.1.1	Typen makroorganisatorischer Strukturformen	150
1.1.2	Verwendung makroorganisatorischer Strukturformen	156
1.2	Globale Ausrichtung der Mikrostruktur	160
1.2.1	Instrumente mikrostruktureller Koordination	160
1.2.2	Einsatzintensität und Effektivitätsbeurteilung mikrostruktureller Koordinationsinstrumente	161
2.	Technokratische Koordinationsinstrumente	165
2.1	Globale Standardisierung der Marketingprozesse	165
2.1.1	Charakteristika der Prozeßstandardisierung	165
2.1.2	Ausmaß der Prozeßstandardisierung	169

2.2	Zentralisierung der Entscheidungskompetenzen	172
2.2	Zentralisierung der Entscheidungskompetenzen	173
2.2.1	Charakteristika der Entscheidungscentralisierung	173
2.2.2	Ausmaß der Entscheidungscentralisierung	175
2.2.3	Lead-Country-Konzept	182
2.2.3.1	Charakteristika des Lead-Country-Konzepts	182
2.2.3.2	Vorteile des Lead-Country-Konzepts	184
2.2.3.3	Nachteile des Lead-Country-Konzepts	185
2.2.3.4	Verwendung des Lead-Country-Konzepts	188
3.	Personenorientierte Koordinationsinstrumente	192
3.1	Indoktrination und Überwachung	192
3.1.1	Instrumente der Indoktrination und Überwachung	192
3.1.2	Einsatzintensität und Effektivitätsbeurteilung der Instrumente	193
3.2	Informale Kommunikation und Koordination	196
3.2.1	Instrumente der informalen Kommunikation und Koordination	196
3.2.2	Einsatzintensität und Effektivitätsbeurteilung der Instrumente	196
3.3	Globale Ausrichtung der Unternehmenskultur	198
3.3.1	Instrumente zur globalen Ausrichtung der Unternehmenskultur	200
3.3.2	Einsatzintensität und Effektivitätsbeurteilung der Instrumente	203
3.3.3	Vertiefende Betrachtung ausgewählter Instrumente zur globalen Ausrichtung der Unternehmenskultur	205
3.3.3.1	Globalisierungsrelevante Kriterien für die Auswahl und Beförderung von Marketing-Führungskräften	205
3.3.3.2	Problematik des längerfristigen internationalen Personaltransfers	207
4.	Erfolgswirkungen der organisatorischen Verankerung	213
4.1	Erfolgswirkungen der strukturellen Koordination	213
4.2	Erfolgswirkungen der technokratischen Koordination	214
4.3	Erfolgswirkungen der personenorientierten Koordination	221
<b>F.</b>	<b>Zusammenfassung und Implikationen</b>	<b>227</b>
1.	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	227
2.	Implikationen für die Unternehmenspraxis	231
3.	Implikationen für die Forschung	234
	Literaturverzeichnis	237
	Anhang I Tabellen der statistischen Analyse	291
	Anhang II Fragebögen	299

# Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. A 1-1:	Treibende Kräfte der Globalisierung	18
Abb. A 2-1:	Spektrum des globalen Managements	21
Abb. A 2-2:	Entwicklungspfade der internationalen Marketingorientierung	23
Abb. B 1-1:	Gestaltungsparameter der Globalisierung bei verschiedenen Autoren	32
Abb. B 1-2:	Gestaltungsparameter des globalen Marketing	34
Abb. B 1-3:	Bereich der hier untersuchten Gestaltungsparameter	37
Abb. B 1-4:	Grundtypen von Internationalisierungsstrategien	40
Abb. B 1-5:	Internationalisierungsstrategien ausgewählter Produktbereiche	40
Abb. B 1-6:	Grundtypen von Internationalisierungsstrategien – Weiterentwicklung –	41
Abb. B 1-7:	Integration des Geschäftssystems in Abhängigkeit von der Internationalisierungsstrategie	41
Abb. B 1-8:	Theoretischer Bezugsrahmen der Untersuchung	51
Abb. B 2-1:	Aufbau der Befragung	55
Abb. D 1-1:	Vorteile des Knowhow-Transfers	73
Abb. D 1-2:	Vorteile des Knowhow-Transfers, differenziert nach Branchen	74
Abb. D 1-3:	Barrieren des Knowhow-Transfers	77
Abb. D 1-4:	Barrieren des Knowhow-Transfers, differenziert nach Branchen	78
Abb. D 1-5:	Ausmaß des Knowhow-Transfers	80
Abb. D 1-6:	Ausmaß des Knowhow-Transfers, differenziert nach Branchen	81
Abb. D 1-7:	Zusammenhang zwischen Einflußfaktoren und Ausmaß des Knowhow-Transfers	83
Abb. D 2-1:	Vorteile der Instrumentestandardisierung	89
Abb. D 2-2:	Kostenvorteile, differenziert nach Branchen	90
Abb. D 2-3:	Profilierungsvorteile, differenziert nach Branchen	91
Abb. D 2-4:	Marktbedingte Barrieren der Instrumentestandardisierung	98
Abb. D 2-5:	Marktbedingte Barrieren, differenziert nach Branchen	99
Abb. D 2-6:	Einzelfall- und organisationsbedingte Barrieren der Instrumentestandardisierung	102
Abb. D 2-7:	Einzelfallbedingte Barrieren, differenziert nach Branchen	103
Abb. D 2-8:	Organisationsbedingte Barrieren, differenziert nach Branchen	104
Abb. D 2-9:	Ergebnisse ausgewählter empirischer Untersuchungen zur Standardisierung von Marketinginstrumenten	106
Abb. D 2-10:	Ausmaß der Instrumentestandardisierung	111
Abb. D 2-11:	Ausmaß der Instrumentestandardisierung, differenziert nach Branchen	112
Abb. D 2-12:	Zusammenhang zwischen Einflußfaktoren und Ausmaß der Instrumentestandardisierung	115
Abb. D 3-1:	Grundprinzip des Wasserfall-Modells	118
Abb. D 3-2:	Grundprinzip des Sprinkler-Modells	118
Abb. D 3-3:	Kombiniertes Einführungsmuster (Sprinkler mit vorge-schalteten Testmärkten)	119
Abb. D 3-4:	Kombiniertes Einführungsmuster (schubweise regional)	119
Abb. D 3-5:	Vorteile der koordinierten Produkteinführung	124

Abb. D 3-6:	Vorteile der koordinierten Produkteinführung (aktuelle Bedeutung), differenziert nach Branchen	125
Abb. D 3-7:	Barrieren der koordinierten Produkteinführung	128
Abb. D 3-8:	Barrieren der koordinierten Produkteinführung (aktuelle Bedeutung), differenziert nach Branchen	129
Abb. D 3-9:	Koordinationsintensität der Einführung neuer Produkte	132
Abb. D 3-10:	Bevorzugte Koordinationsintensität für die 90er Jahre, differenziert nach Branchen	134
Abb. D 3-11:	Muster der Einführung neuer Produkte	137
Abb. D 3-12:	Bevorzugtes Einführungsmuster für die 90er Jahre, differenziert nach Branchen	139
Abb. D 3-13:	Zusammenhang zwischen Einflußfaktoren und Ausprägung von Koordinationsintensität und Einführungsmuster (zum Zeitpunkt der Ersteinführung)	141
Abb. D 3-14:	Zusammenhang zwischen Einflußfaktoren und Ausprägung von Koordinationsintensität und Einführungsmuster (zum heutigen Zeitpunkt)	143
Abb. D 4-1:	Zusammenhang zwischen globaler Produktsteuerung und Produkterfolg	146
Abb. E 1-1:	Internationale Division	152
Abb. E 1-2:	Integrierte Regionalstruktur	152
Abb. E 1-3:	Integrierte Produktgruppenstruktur	152
Abb. E 1-4:	Integrierte Funktionalstruktur	152
Abb. E 1-5:	Matrixstruktur mit regionaler Dominanz	155
Abb. E 1-6:	Hybride Matrixstruktur	155
Abb. E 1-7:	Verwendung makroorganisatorischer Strukturformen	158
Abb. E 1-8:	Verwendung makroorganisatorischer Strukturformen, differenziert nach Herkunftsland	159
Abb. E 1-9:	Einsatz und Effektivität mikrostruktureller Koordinations- instrumente	163
Abb. E 2-1:	Ausmaß der Prozeßstandardisierung	172
Abb. E 2-2:	Ergebnisse ausgewählter empirischer Untersuchungen zur Entscheidungszentralisierung	176
Abb. E 2-3:	Ausmaß der Entscheidungszentralisierung	180
Abb. E 2-4:	Ausmaß der Entscheidungszentralisierung, differenziert nach Branchen	181
Abb. E 2-5:	Beurteilung des Lead-Country-Konzepts	186
Abb. E 2-6:	Beurteilung des Lead-Country-Konzepts, differenziert nach Branchen	187
Abb. E 2-7:	Verwendung des Lead-Country-Konzepts	189
Abb. E 2-8:	Verwendung des Lead-Country-Konzepts, differenziert nach Branchen	190
Abb. E 3-1:	Einsatz und Effektivität von Instrumenten der Indoktrination und Überwachung	195
Abb. E 3-2:	Einsatz und Effektivität von Instrumenten der informalen Kommunikation und Koordination	197
Abb. E 3-3:	Einsatz und Effektivität von Instrumenten zur globalen Ausrichtung der Unternehmenskultur	204
Abb. E 3-4:	Bedeutung global orientierter Selektionskriterien	206

Abb. E 3-5:	Probleme und Akzeptanzbarrieren des längerfristigen internationalen Personaltransfers	209
Abb. E 3-6:	Einsatz von Maßnahmen zum Abbau von Akzeptanzbarrieren	212
Abb. E 4-1:	Zusammenhang zwischen makroorganisatorischer Strukturform und Produkterfolg	215
Abb. E 4-2:	Zusammenhang zwischen mikrostruktureller Koordination und Produkterfolg	216
Abb. E 4-3:	Zusammenhang zwischen technokratischer Koordination und Produkterfolg	219
Abb. E 4-4:	Zusammenhang zwischen Verwendung des Lead-Country-Konzepts und Produkterfolg	220
Abb. E 4-5:	Zusammenhang zwischen Indoktrination und Überwachung und dem Produkterfolg	222
Abb. E 4-6:	Zusammenhang zwischen informaler Kommunikation und Koordination und dem Produkterfolg	223
Abb. E 4-7:	Zusammenhang zwischen globaler Ausrichtung der Unternehmenskultur und dem Produkterfolg	224
Tab. 1:	Übersicht ausgewählter Erfolgsfaktoren-Studien zum internationalen Management	45
Tab. 2:	Untersuchte Geschäftsbereiche und Produkte nach Branchen	56
Tab. 3:	Untersuchte Unternehmen nach Herkunftsland	57
Tab. 4:	Clustering der untersuchten Produkte nach dem Produkterfolg	59
Tab. 5:	Betroffenheit der untersuchten Branchen von den wichtigsten globalen Trends	69
Tab. 6:	Systematik organisatorischer Makro-Strukturtypen	151



# Abkürzungsverzeichnis

ACM	Anden Common Market
AFTA	Asean Free Trade Area
AGFI	Adjusted Goodness-of-Fit Index
APEC	Asian Pacific Economic Cooperation
ASEAN	Association of South East Asian Nations
bzgl.	bezüglich
CAD	Computer Aided Design
CAE	Computer Aided Engineering
CAL	Computer Aided Logistics
CAM	Computer Aided Manufacturing
CEFTA	Central European Free Trade Agreement
CEN	Comité Européen de Normalization
CIM	Computer Integrated Manufacturing
Δ NL	durchschnittliche Differenz der Antworten von Niederlassungen und Unternehmenszentralen
DF	Zahl der Freiheitsgrade (Signifikanzprüfung)
DTC	Determination Coefficient
EAEC	East Asian Economic Caucus
EFTA	European Free Trade Association
EoS	Economies of Scale
et al.	et alii (und andere)
EWR	Europäischer Wirtschaftsraum
FMS	Flexible Manufacturing System
F&E	Forschung und Entwicklung
GFI	Goodness-of-Fit Index
ggf.	gegebenenfalls
HQ	Headquarter (Unternehmenszentrale)
HR	Human Resources
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne
ISO	International Standardization Organization
LC	Lead Country
MNC	Multinational Corporation
n.a.	nicht anwendbar
NAFTA	North American Free Trade Agreement
NL	Niederlassung(en)
o.V.	ohne Verfasserangabe
p	Irrtumswahrscheinlichkeit im Rahmen der Signifikanzprüfung statistischer Ergebnisse
PIMS	Profit Impact of Marketing Strategies
PPS	Produktionsplanung und -steuerung
RMR	Root Mean Square Residual
SAM	Society for Advanced Management
u.U.	unter Umständen
v.a.	vor allem
WTO	World Trade Organization



## A. Einführung

### 1. Globalisierung als Herausforderung für die Unternehmensführung

Der fortschreitende Prozeß der internationalen wirtschaftlichen Verflechtung hat mit dem weitgehend erfolgreichen Abschluß der letzten GATT-Verhandlungsrunde und der Gründung der Welthandelsorganisation WTO einen weiteren wesentlichen Höhepunkt erreicht.<sup>1</sup>

Aber auch und vor allem auf regionaler Ebene haben in jüngster Zeit vielfältige Entwicklungen zu einer verstärkten grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Integration geführt. An erster Stelle sind hier die Anfang 1993 in Kraft getretenen Maßnahmen zur Verwirklichung des europäischen Binnenmarktes, die Ratifizierung der Maastrichter Verträge, der Eintritt in die zweite Stufe der Europäischen Wirtschafts- und Währungsunion am 1. Januar 1994 sowie die Erweiterung der Europäischen Union um Österreich, Schweden und Finnland zum 1. Januar 1995 zu nennen.<sup>2</sup> Darüber hinaus lassen der zum 1. Januar 1994 ins Leben gerufene Europäische Wirtschaftsraum EWR<sup>3</sup> sowie die Freihandelspläne der mittelosteuropäischen CEFTA-Staaten<sup>4</sup> noch weitere Integrationsentwicklungen in Europa erkennen.

Ähnliche Tendenzen sind auch in anderen Teilen der Welt zu beobachten. Auf dem amerikanischen Kontinent haben diese insbesondere mit der Einführung der nordamerikanischen Freihandelszone NAFTA,<sup>5</sup> der von den Staaten des Andenpakts vereinbarten Zollunion ACM<sup>6</sup> sowie dem Inkrafttreten des von Brasilien, Argentinien, Uruguay und Paraguay vereinbarten Freihandelsabkommens MERCOSUR zum 1. Januar 1995<sup>7</sup> konkrete Formen angenommen. Noch wesentlich weitergehende Integrationsperspektiven eröffnet dabei der im Dezember 1994 gefaßte Beschluß zur Schaffung einer fast alle amerikanischen Staaten einschließenden Freihandelszone bis zum Jahre 2005.<sup>8</sup>

Freihandel und wirtschaftliche Kooperation stehen auch in Ostasien im Mittelpunkt der jüngsten wirtschaftspolitischen Entwicklungen. Zu nennen sind hier vor allem die von den ASEAN-Staaten bis 2008 beschlossene Schaffung der Freihandelszone AFTA<sup>9</sup> und die noch weit darüber hinausgehenden Pläne zur Errichtung einer machtvollen ostasiatischen Wirtschaftskooperation ('East Asian Economic Caucus'), die neben den sechs ASEAN-Staaten insbesondere Japan, Nord- und Südkorea, China, Taiwan und Hongkong sowie eventuell noch weitere südostasiatische Länder umfassen soll.<sup>10</sup>

Nicht zuletzt sind gerade in jüngster Zeit auch weitreichende Kooperationsbestrebungen zwischen diesen drei führenden Wirtschaftsregionen der Welt zu verzeichnen – hier stehen

---

<sup>1</sup>vgl. z.B. o.V. (1993g,h); Reyhl (1993) u. (1994); Mrusek (1994); o.V. (1995a)

<sup>2</sup>vgl. z.B. Weindl (1993), S. 12-21, 87-96 u. 319ff.; Wisdorff (1993); o.V. (1994e)

<sup>3</sup>vgl. z.B. o.V. (1993i); Abaffy (1994)

<sup>4</sup>vgl. o.V. (1995b)

<sup>5</sup>vgl. Langhammer (1992); Zwaetz (1992); Heenan (1993); Kappe (1993); o.V. (1993f)

<sup>6</sup>vgl. o.V. (1992b,d)

<sup>7</sup>vgl. o.V. (1995c,d)

<sup>8</sup>vgl. Kaps (1994); o.V. (1994f,g)

<sup>9</sup>vgl. o.V. (1992g), (1993a) u. (1994d)

<sup>10</sup>vgl. o.V. (1992c,e) u. (1993b)

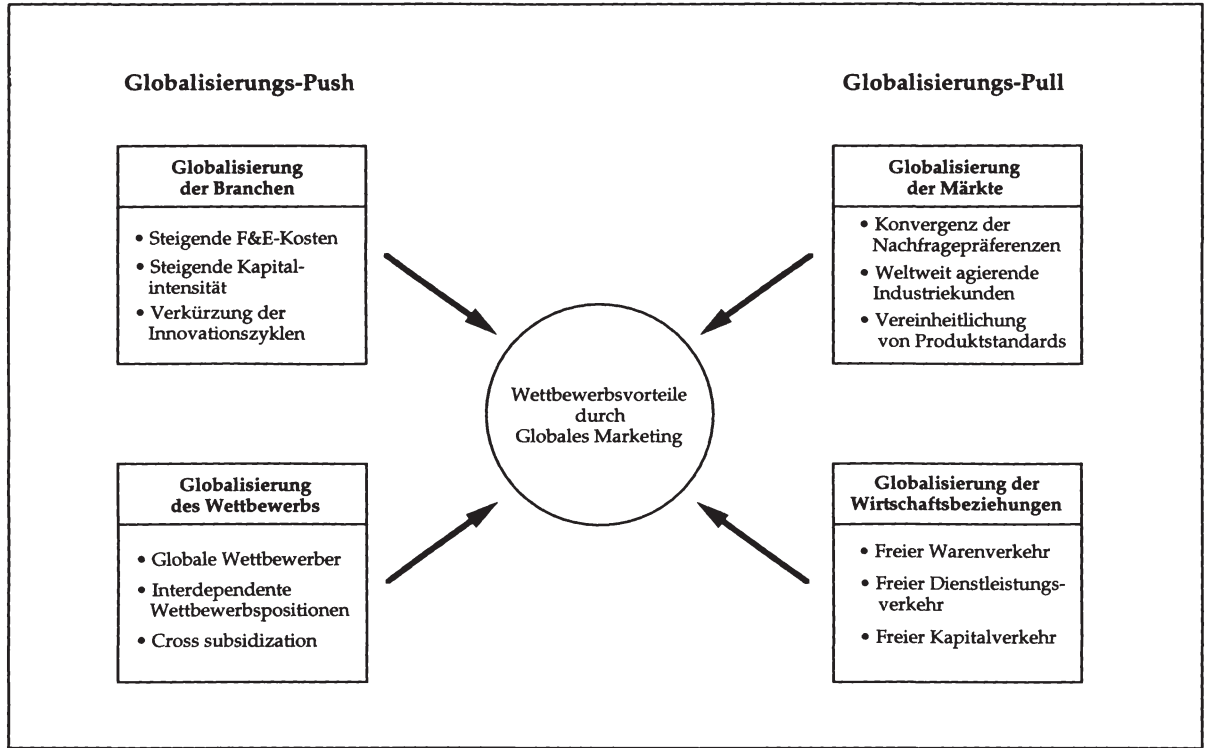


Abb. A 1-1: Treibende Kräfte der Globalisierung

(in Anlehnung an Henzler/Rall (1985a), S. 182, Meffert/Bolz (1991), S. 4 und Yip (1992), S. 12)

insbesondere die Freihandelspläne innerhalb der asiatisch-pazifischen Wirtschaftskooperation APEC<sup>11</sup> sowie zwischen der Europäischen Union und den MERCOSUR-Staaten<sup>12</sup> im Vordergrund.

Als Folge dieser aktuellen Entwicklungen ergibt sich – zumindest in ökonomischer Hinsicht – ein immer stärkeres Zurücktreten nationalstaatlicher Grenzen zugunsten der Schaffung größerer, zusammenhängender Wirtschaftsräume. Vor diesem Hintergrund hat die vor rund zehn Jahren eröffnete Diskussion um die *Globalisierung der Märkte* weiter an Aktualität und Bedeutung gewonnen. Ausgelöst durch Theodore Levitts These von einer zunehmenden weltweiten Angleichung der Konsumgewohnheiten und Nachfragepräferenzen,<sup>13</sup> wurde diese bald um zahlreiche weitere globalisierungsrelevante Faktoren ergänzt. So tragen neben nachfrageinduzierten Konvergenzerscheinungen auch bedeutende angebotsspezifische Entwicklungen zu einer zunehmenden *Globalisierung von Branchen* bei. Im Vordergrund stehen hier insbesondere die in vielen Produktbereichen stark gestiegenen F&E-Aufwendungen bei sich gleichzeitig rapide verkürzenden Innovationszyklen,<sup>14</sup> eine weiter zunehmende Kapitalintensität der Produktion<sup>15</sup> sowie die Notwendigkeit zur Nutzung weltweiter Lern- und Synergieeffekte.<sup>16</sup> Schließlich hat die zunehmende Internationalisierung vieler Unternehmen zu einer *Globalisierung des Wettbewerbs* geführt, in dem der globalen Präsenz der Hauptkonkurrenten häufig nur mit einem länderübergreifend abgestimmten Vorgehen wirkungsvoll begegnet werden kann.<sup>17</sup>

Nach einer umfassenden Analyse der Wettbewerbsvorteile, die in diesem Wirkungsfeld zwischen 'Globalisierungs-Pull'- und 'Globalisierungs-Push'-Kräften (Abb. A 1-1) erzielbar sind,<sup>18</sup> stand in den letzten Jahren die Frage, wie sich globale Marketingstrategien erfolgreich in die Praxis umsetzen lassen, im Vordergrund des wissenschaftlichen Interesses.<sup>19</sup> Damit ist insbesondere die Gestaltung einer effektiven globalen Produktsteuerung und ihrer organisatorischen Verankerung im Unternehmen angesprochen, deren empirische Untersuchung Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist.

## 2. Grundkonzeption des globalen Marketing

Unter **Globalisierung der Unternehmenstätigkeit** wird allgemein der Übergang zu einer länderübergreifend integrierten und zugleich weitgehend einheitlichen Bearbeitung des Weltmarktes verstanden.<sup>20</sup> Insbesondere dessen industriell am weitesten entwickelte Regionen – USA, westliches Europa und Japan, für die sich mittlerweile allgemein der

---

<sup>11</sup>vgl. o.V. (1994h,i)

<sup>12</sup>vgl. o.V. (1994j)

<sup>13</sup>vgl. Levitt (1983), S. 92ff. bzw. (1986), S. 20ff.

<sup>14</sup>vgl. z.B. Hout/Porter/Rudden (1982), S. 99; Ohmae (1985a), S. 16f.; Henzler/Rall (1985a), S. 179; Kreutzer (1989a), S. 242f.

<sup>15</sup>vgl. z.B. Ohmae (1985a), S. 3f.

<sup>16</sup>vgl. Ghoshal (1987), S. 431

<sup>17</sup>vgl. Hout/Porter/Rudden (1982), S. 100 u. 106; Hamel/Prahalad (1985), S. 140 u. 144; Meffert/Bolz (1994a), S. 60

<sup>18</sup>vgl. Meffert (1991), S. 400-402 u. (1994), S. 265f.; Meffert/Bolz (1991), S. 3-5; (1992), S. 33-37 u. (1994), S. 30

<sup>19</sup>vgl. z.B. Bartlett/Ghoshal (1989); Meffert (1989a); Kreutzer (1989a); Rall (1989) u. (1991); Welge/Böttcher (1991); Macharzina (1993b)

von Ohmae geprägte Oberbegriff der 'Triade'<sup>21</sup> durchgesetzt hat, stehen aufgrund ihrer hohen Kaufkraft bei gleichzeitig weitreichenden Ähnlichkeiten in Lebensstil und Nachfragerverhalten im Vordergrund des Interesses.<sup>22</sup> Der Weltmarkt wird somit nicht länger als Ansammlung einzelner Ländermärkte, sondern vielmehr als zusammenhängende Wettbewerbsarena begriffen, in der es eine weltweit optimale Strategie und damit den Aufbau dominanter Weltmarktpositionen zu realisieren gilt, auch wenn dafür mitunter nationale Suboptima in Kauf genommen werden müssen.<sup>23</sup> Diese neue Konzeption der länderübergreifenden Unternehmensführung hat in vielen Branchen mittlerweile zu einer grundlegenden Veränderung des Wettbewerbs geführt: International operierende Unternehmen treffen in zunehmendem Maße in allen wesentlichen Ländermärkten stets auf die gleichen Hauptwettbewerber und konkurrieren mit diesen auf der Basis weltweit interdependenter Ländermarktpositionen und -aktivitäten.<sup>24</sup>

Die Platzierung und länderübergreifende Koordination dieser Aktivitäten ist Gegenstand des **globalen Managements**.<sup>25</sup> Auf der Basis der skizzierten globalen Grundorientierung lassen sich grundsätzlich in jedem Funktionsbereich des Unternehmens Strategien und Maßnahmen entwickeln, welche die jeweiligen länderspezifischen Einzelaktivitäten in ein unternehmensweit abgestimmtes Vorgehen integrieren.<sup>26</sup> Zur dauerhaften Implementierung einer globalen Grundorientierung sowie zur Absicherung einer länderübergreifenden Strategie- und Maßnahmenentwicklung ist eine wirkungsvolle organisatorische Verankerung des globalen Managements unerlässlich;<sup>27</sup> hierfür steht eine Reihe verschiedener struktureller, technokratischer und personenorientierter Koordinationsinstrumente zur Verfügung.<sup>28</sup> Einen Gesamtüberblick über das Spektrum des globalen Managements gibt Abb. A 2-1.

Je nach branchen- und unternehmensspezifischer Ausprägung der globalisierungsrelevanten Vorteile und Barrieren<sup>29</sup> können die verschiedenen Funktionsbereiche eines Unternehmens durchaus einen sehr unterschiedlichen Globalisierungsgrad besitzen.<sup>30</sup> In diesem Zusammenhang kommt dem **globalen Marketing**, sofern es als über die rein absatzwirtschaftlichen Funktionen hinausgehendes, weltmarkt-orientiertes Führungskonzept verstanden wird,<sup>31</sup> eine herausragende und impulsgebende Bedeutung zu: Bei der Erfassung und Segmentierung des Weltmarkts erfolgt primär eine Konzentration auf länderübergreifende Gemeinsamkeiten in den Kundenbedürfnissen und Marktbedingungen mit dem Ziel,

<sup>20</sup>vgl. Hout/Porter/Rudden (1982), S. 103; Levitt (1983), S. 92-94; Hampton/Buske (1987), S. 265f.; Meffert (1988), S. 269 u. (1991), S. 402; Meffert/Bolz (1992), S. 1 sowie die von Fleenor zusammengestellten Definitionsvorschläge, vgl. Fleenor (1993), S. 8f.

<sup>21</sup>vgl. Ohmae (1985a), S. 121ff. u. (1987a), S. 78ff.; Henzler/Rall (1985a), S. 176f.; Yip (1989), S. 31; Meffert/Bolz (1992), S. 1

<sup>22</sup>vgl. Ohmae (1985a), S. 22-27

<sup>23</sup>vgl. Pintens (1976), S. 28; Hout/Porter/Rudden (1982), S. 88; Hamel/Prahalad (1985), S. 140; Kreutzer (1987a), S. 205 u. (1989a), S. 16 u. 29; Meffert (1988), S. 269 u. (1994), S. 271

<sup>24</sup>vgl. Porter (1980), S. 275; Hout/Porter/Rudden (1982), S. 103; Kogut (1985b), S. 34; Hamel/Prahalad (1985), S. 140; Porter (1986a), S. 18; Meffert/Bolz (1992), S. 9

<sup>25</sup>vgl. Porter (1986a), S. 23ff.

<sup>26</sup>vgl. z. B. Krubasik/Schrader (1990); Arnold (1990); Kux/Rall (1990); Brandt (1991)

<sup>27</sup>vgl. z. B. Raffée/Kreutzer (1986), S. 10; Ghoshal (1987), S. 432; Meffert (1989a), S. 451

<sup>28</sup>vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel E

<sup>29</sup>vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt B 1.2

<sup>30</sup>vgl. Keegan/MacMaster (1983), S. 100-105; Meffert (1988), S. 279; Porter (1986a), S. 23

<sup>31</sup>vgl. Meffert (1986a), S. 29

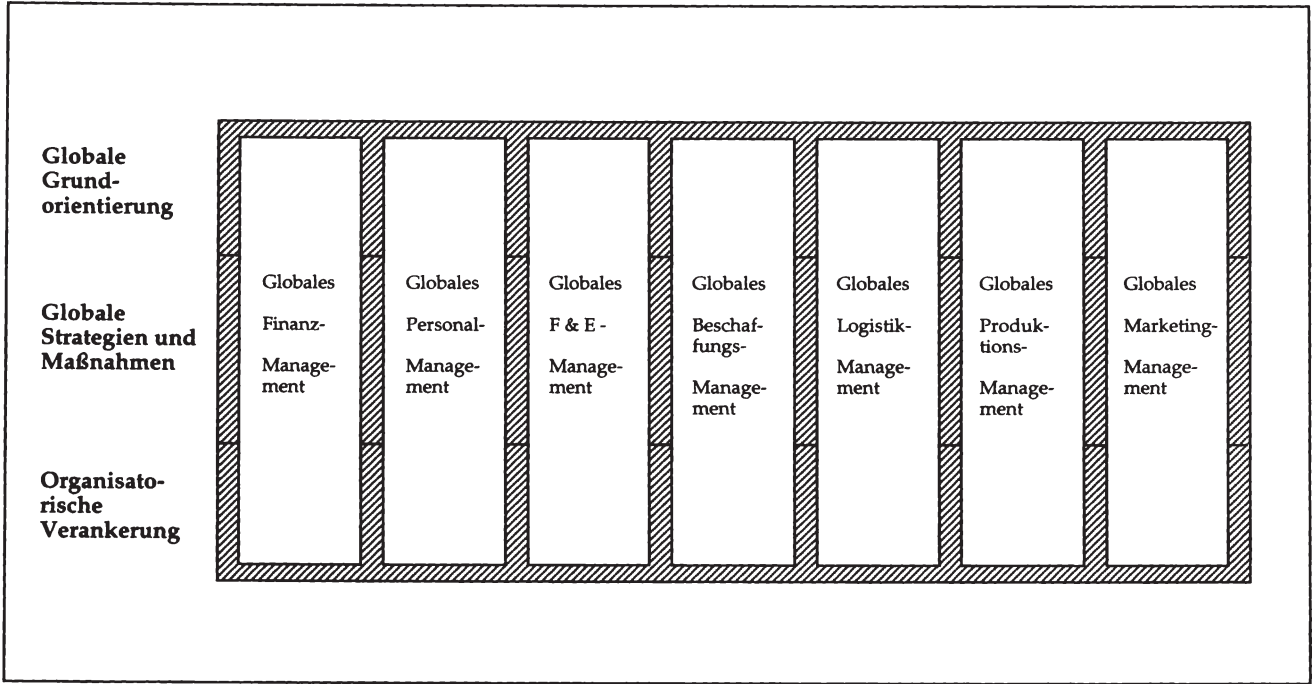


Abb. A 2-1: Spektrum des globalen Managements

weitgehend homogene, transnationale bzw. transkulturelle Zielgruppen ('Cross Cultural Groups') zu identifizieren.<sup>32</sup> Eine solche Betrachtungsweise steht dabei durchaus nicht – wie bisweilen unzutreffend argumentiert wird<sup>33</sup> – im Widerspruch zu der von Naisbitt proklamierten 'Multiple Option Society', in der eine immer größere Vielfalt unterschiedlicher Kundensegmente mit einem entsprechend zunehmend differenzierten Warenangebot versorgt wird.<sup>34</sup> Denn eine solche Nachfragespezialisierung und -fragmentierung vollzieht sich jeweils *innerhalb* der einzelnen nationalen Industriegesellschaften, und die hierbei entstehenden Marktsegmente finden sich in allen diesen Nationen in ähnlicher Form wieder und bilden auf diese Weise *länderübergreifend* homogene Kundengruppen, die sich in Lebensstil und Konsumverhalten immer stärker ähneln.<sup>35</sup> In dieser Weise präzisiert auch Levitt selbst seine Vorstellung von der Globalisierung der Märkte: „This does not mean the end of market segments, it means that whatever segments you find in one part of the world you will find in other parts of the world ...“<sup>36</sup>

Dieser Wechsel im Segmentierungsfokus – von der klassischen Ländersegmentierung zur länderübergreifenden Zielgruppensegmentierung<sup>37</sup> – und die darauf aufbauende, von Beginn an auf diese globalen Segmente zugeschnittene Entwicklung weltweit weitgehend einheitlicher Marktbearbeitungskonzepte sind charakteristisch für die **geozentrische** Orientierung<sup>38</sup> des globalen Marketing. Durch ein solchermaßen ausgeprägtes Denken und Handeln in Weltmarkt-Dimensionen<sup>39</sup> unterscheidet sich diese grundlegend von anderen Formen des internationalen Marketing:

So erfolgt bei einer **regiozentrischen** Orientierung zwar immer noch eine Ausrichtung des Marketing auf länderübergreifende Kundensegmente, doch stellen hier nicht mehr der gesamte Weltmarkt, sondern verschiedene kleinere, in sich homogenere Ländergruppen wie beispielsweise die Europäische Gemeinschaft, Lateinamerika oder die arabischen Länder die relevante Betrachtungsebene dar. Die Identifikation länderübergreifender Marktsegmente innerhalb dieser Regionen führt zur Entwicklung mehrerer regionaler Marktbearbeitungskonzepte, die im Rahmen eines *regionalen* Marketing weitgehend unabhängig voneinander umgesetzt werden.<sup>40</sup>

Demgegenüber ist die klassische **polyzentrische** Orientierung durch die bereits erwähnte Ländersegmentierung gekennzeichnet, bei der die möglichst exakte Erfassung der Unterschiede zwischen den einzelnen nationalen Märkten im Vordergrund steht. Den auf diese Weise ermittelten länderspezifischen Nachfragepräferenzen und Marktgegebenheiten sucht das *multinationale* Marketing mit einer Vielzahl länderspezifisch angepasster Marketing-

<sup>32</sup>vgl. Wind/Douglas (1972), S. 18f. u. (1981), S. 7; Thorelli/Becker/Engledow (1975), S. 162; Berakoven (1978), S. 14f. u. 18; Bauer (1985), S. 145; Kale/Sudharshan (1987); Kreutzer (1987a), S. 205, (1989a), S. 27 u. 203ff. sowie (1991a); Douglas/Craig (1988a), S. 5; Jain (1989), S. 73; Riesenbeck/Freeling (1991), S. 5f.

<sup>33</sup>vgl. z.B. Axel-Springer-Verlag (1985), S. 11; Stahr (1991), S. 22; Becker (1993), S. 290; Perlitz (1993a), S. 148 u. 327

<sup>34</sup>vgl. Naisbitt (1984), S. 325-345

<sup>35</sup>vgl. Davis (1988), S. 202-204; Naisbitt/Aburdene (1990), S. 156-171; Lorenz (1992), S. 182

<sup>36</sup>Levitt (1985), S. 18, zit.n. Kelz (1989), S. 264

<sup>37</sup>vgl. Rall/Kux (1987), S. 69

<sup>38</sup>vgl. Perlmutter (1969), S. 13-17; Wind/Douglas/Perlmutter (1973), S. 15 u. 20f.; Meffert (1988), S. 269; Kreutzer (1989a), S. 16f.; Meffert/Bolz (1994a), S. 26

<sup>39</sup>vgl. Kreutzer (1989a), S. 28

<sup>40</sup>vgl. Wind/Douglas/Perlmutter (1973), S. 15 u. 20f.; Kreutzer (1989a), S. 15



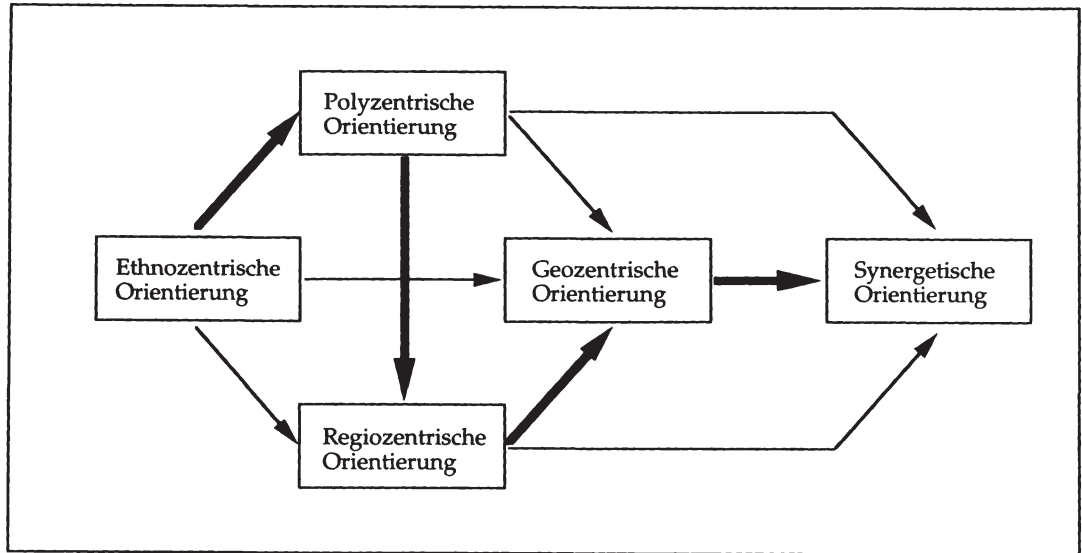


Abb. A 2-2: Entwicklungspfade der internationalen Marketingorientierung  
 (in Erweiterung von Kreutzer (1989a), S. 24)

konzepte gerecht zu werden, wodurch eine jeweils maximale Marktausschöpfung und damit eine Optimierung der einzelnen Länderengagements erreicht werden soll.<sup>41</sup>

Bei der **ethnozentrischen** Orientierung schließlich ist die Gestaltung der Marktbearbeitung zunächst ganz überwiegend auf die Bedürfnisse des jeweiligen Heimatmarktes des Unternehmens ausgerichtet. Marktchancen im Ausland werden nur insoweit wahrgenommen, als sich das bestehende Marketingkonzept ohne nennenswerte Modifikationen auf diese Auslandsmärkte übertragen läßt. Eine derartige Orientierung ist für solche Unternehmen kennzeichnend, die sich in einem frühen Stadium des internationalen Marketing befinden, während die drei anderen Orientierungssysteme erst bei fortschreitender Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit an Bedeutung gewinnen.<sup>42</sup> Dabei ist üblicherweise der in Abb. A 2-2 hervorgehobene Entwicklungspfad von der ethnozentrischen über die poly- und regiozentrische zur geozentrischen Orientierung zu beobachten, wobei allerdings auch 'Abkürzungen' im Internationalisierungsprozeß, etwa direkt von der ethnozentrischen zur geozentrischen Orientierung vorstellbar sind, so wie dies z.B. bei zahlreichen japanischen Unternehmen der Fall gewesen ist.<sup>43</sup>

Wie bei allen Typologien dieser Art ist allerdings zu berücksichtigen, daß die hier dargestellten idealtypischen Ausprägungen in ihrer reinen Form in der Regel nicht praktikabel und auch nicht wünschenswert erscheinen und daher in der Praxis zumeist als Mischformen vorkommen oder auch in unterschiedlichen Funktions- oder Produktbereichen eines Unternehmens parallel nebeneinander existieren.<sup>44</sup> Dementsprechend wurde diese klassische, als 'EPRG-Schema'<sup>45</sup> bekannte Klassifikation in jüngster Zeit explizit um die **synergetische Orientierung**<sup>46</sup> erweitert, die sowohl globale als auch nationale Perspektiven im Rahmen einer als *transnational* bezeichneten Marketingkonzeption berücksichtigt.<sup>47</sup> So geht auch das dieser Arbeit zugrundeliegende Begriffsverständnis von 'globalem Marketing' nicht von der Realisierung einer geozentrischen Grundorientierung in ihrer extremen Ausprägung aus – angesprochen ist vielmehr eine Konzeption des Marketing, die eine weitgehende Nutzung länderübergreifender Integrationsvorteile unter Beachtung lokaler Anpassungs- und Flexibilitätserfordernisse gestattet.

### 3. Forschungsschwerpunkte zum globalen Marketing

In **theoretisch-konzeptioneller** Hinsicht hat die Globalisierungsthematik inzwischen eine sehr umfangreiche und weitgehende Behandlung erfahren. Aufbauend auf der gerade dargestellten Charakterisierung globaler Unternehmensstrategien in Abgrenzung zu anderen Basisstrategien der Internationalisierung<sup>48</sup> standen dabei die Systematisie-

<sup>41</sup>vgl. Perlmutter (1969), S. 12f.; Wind/Douglas/Perlmutter (1973), S. 15 u. 19f.; Meffert (1988), S. 268 u. (1994), S. 271; Kreutzer (1989a), S. 14; Stahr (1991), S. 22; Meffert/Bolz (1994a), S. 25

<sup>42</sup>vgl. Perlmutter (1969), S. 11f.; Wind/Douglas/Perlmutter (1973), S. 15 u. 19; Meffert (1988), S. 268 u. (1994), S. 270f.; Kreutzer (1989a), S. 12f.; Meffert/Bolz (1994a), S. 25

<sup>43</sup>vgl. Heenan/Perlmutter (1979), S. 21f.; Kreutzer (1989a), S. 23-25

<sup>44</sup>vgl. Heenan/Perlmutter (1979), S. 59-61; Kreutzer (1989a), S. 25f.

<sup>45</sup>als Abkürzung von **E**thno-, **P**oly-, **R**egio- und **G**eo-centric Orientation, vgl. Wind/Douglas/Perlmutter (1973), S. 14 bzw. Heenan/Perlmutter (1979), S. 17-22

<sup>46</sup>vgl. Meffert (1989a), S. 456

<sup>47</sup>vgl. Bartlett (1986), S. 377; Bartlett/Ghoshal (1989), S. 16f.

rung der relevanten Gestaltungsparameter eines globalen Marketing,<sup>49</sup> die Identifikation ihrer maßgeblichen Einflüßfaktoren<sup>50</sup> sowie zahlreiche Vorschläge zu ihrer konkreten Ausgestaltung<sup>51</sup> im Vordergrund.

Zur praktischen Anwendung der in diesen Forschungsfeldern gewonnenen Erkenntnisse auf die jeweilige konkrete Unternehmenssituation wurde darüber hinaus neben zahlreichen Checklisten, Verfahren und Modellen zur Ländermarktbeurteilung und -selektion<sup>52</sup> eine Reihe von Analysekonzepten entwickelt, die dazu beitragen sollen, Globalisierungspotentiale in bestimmten Branchen sowie in einzelnen Unternehmen zu erkennen und auf die Möglichkeiten ihrer erfolgreichen Ausschöpfung hin zu untersuchen.<sup>53</sup>

Auch der **empirische** Forschungsbestand umfaßt mittlerweile eine beträchtliche Zahl von Studien, die vor allem folgende Teilaspekte der Globalisierung zum Gegenstand haben: Existenz und Charakteristika länderübergreifender Kundengruppen im Rahmen einer vergleichenden Kultur- und Konsumentenforschung,<sup>54</sup> Ausprägung und Kontextfaktoren der verschiedenen Gestaltungsparameter, insbesondere der Marketingstandardisierung<sup>55</sup> und

<sup>48</sup>vgl. v.a. Perlmutter (1969); Wind/Douglas/Perlmutter (1973); Levitt (1983), S. 92f.; Hamel/Prahalad (1985); Henzler/Rall (1985a); Meffert (1985a) u. (1988), S. 267-270; Doz (1986), S. 12-19

<sup>49</sup>vgl. v.a. Kreutzer (1985), S. 146; Porter (1986a), S. 23-29; Yip (1989), S. 30-33; Meffert/Bolz (1991), S. 15-31 u. (1992), S. 10-14; Macharzina (1992a), S. 4-6

<sup>50</sup>vgl. v.a. Prahalad (1975), S. 48-61; Levitt (1983); Ohmae (1985a), S. 1-32; Henzler/Rall (1985a), S. 179-182; Porter (1986a), S. 29-33; Doz (1986), S. 19-33; Dahringer/Cundiff (1986), S. 174-178; Ghoshal (1987), S. 428-435; Prahalad/Doz (1987), S. 18-21; Meffert (1988), S. 272-278; Rall (1988), S. 200-205; Yip/Loewe/Yoshino (1988), S. 39f.; Douglas/Craig (1989), S. 55-57; Yip (1989), S. 33-39; Kreutzer (1989a), S. 34-59; Meffert (1991), S. 400-404; Meffert/Bolz (1991), S. 3-15

<sup>51</sup>vgl. z.B. Welge (1980); Doz/Prahalad (1981); Bartlett (1981) u. (1983), S. 140-145; Steinmann/Kumar (1984); Simmonds (1984); Welge (1984), S. 374-389; Baliga/Jaeger (1984); Henzler/Rall (1985c), S. 172-172; Raffée/Kreutzer (1986) u. (1989); Bartlett (1986); Bartlett/Ghoshal (1986); Mühlemann (1986); Hedlund (1986), S. 20-32; Prahalad/Doz (1987), S. 186-216; Kreutzer (1987b); Dymant (1987), S. 22-26; Yip/Loewe/Yoshino (1988), S. 40-42; Meffert (1989a), S. 451-451; Martinez/Jarillo (1989); Bartlett/Ghoshal (1989), S. 115-195; Rall (1989) u. (1991); Theuerkauf (1991); Welge/Böttcher (1991), S. 439-448; Meffert/Bolz (1992), S. 14-21; Schneidewind (1992); Bartlett/Ghoshal (1992a,b,c)

<sup>52</sup>vgl. z.B. Meffert (1977), S. 435-444; Meyer (1979), S. 161-166; Bernkopf (1980), S. 61ff.; Beutzel (1981), S. 106-159; Harrell/Kiefer (1981); Henzler (1981); Hake (1982); Meffert/Althans (1982), S. 71-97; Bereikoven (1985a), S. 76-131; Douglas/Craig/Keegan (1986); Walldorf (1987), S. 266ff.; Root (1987), S. 42-44; Körner (1987), S. 91-98 u. 146-155; Kotler/Armstrong (1988), S. 689-692; Köhler/Hüttemann (1989); Stahr (1989), S. 19-25 u. 93-96; Schneider/Müller (1989); Terpstra/Sarathy (1991), S. 338-340; Meffert/Bolz (1994a), S. 66-79

<sup>53</sup>vgl. Majaro (1977), S. 57-61; Henzler/Rall (1985b,c); Rall (1986), S. 27-37; Kreutzer (1989a), S. 63-73 u. 193ff.; Meffert/Bolz (1991), S. 32-35; Yip (1992), S. 219ff.

<sup>54</sup>vgl. z.B. Dunn (1966); Green/Langeard (1975); Thorelli/Becker/Engledow (1975); Urban (1977); Douglas/Urban (1977); Bereikoven (1978); Douglas (1978); Hornik (1980); Boote (1982); Huszagh/Fox/Day (1985); Eshghi/Sheth (1985); Woods/Chéron/Kim (1985); Axel-Springer-Verlag (1985); Chéron/Padgett/Woods (1987); Chadraha/Czepiec (1988); Zaichkowsky/Sood (1989); Yavas/Verhage/Green (1992); Craig/Douglas/Grein (1992)

<sup>55</sup>vgl. Terpstra (1967); Ryans/Donnelly (1969); Wright (1971); Kacker (1972) u. (1975); Sorenson/Wiechmann (1975) bzw. Wiechmann (1976); Dunn (1976); Plump (1976); Boddewyn/Hansen (1977); Meyer (1978); Hornik (1980); Althans (1980) u. (1982); Aydin/Terpstra (1981); Hill/Still (1984a,b); Huszagh/Fox/Day (1985); Meffert/Landwehr/Gass/Waltermann (1986); Beutelmeyer/Mühlbacher (1986); Takeuchi/Porter (1986); Ahn/Lassere/Chandon (1986); Boddewyn/Soehl/Picard (1986) bzw. Picard/Boddewyn/Soehl (1988); Keegan/Still/Hill (1987) bzw. Hill/James (1991) bzw. Hill/Kwon (1992); Whitelock (1987); Hite/Fraser (1988); Schröder (1988); Rosen/Bod-

der Entscheidungscentralisierung<sup>56</sup> sowie weiterer struktureller,<sup>57</sup> personenorientierter<sup>58</sup> und technokratischer<sup>59</sup> Koordinationsinstrumente, Erfolgswirksamkeit internationaler Wettbewerbs- und Marktbearbeitungsstrategien sowie einzelner Gestaltungsparameter zu ihrer Umsetzung.<sup>60</sup>

Trotz dieses umfangreichen Forschungsbestandes ist in empirischer Hinsicht sowohl unter inhaltlichen als auch methodischen Aspekten folgender Ergänzungsbedarf erkennbar:

- In den meisten dieser Studien werden jeweils nur einzelne Aspekte der Globalisierung mit ihren Kontextfaktoren isoliert untersucht. Umfassende Untersuchungen einer größeren Zahl relevanter Gestaltungsparameter des globalen Marketing anhand der gleichen Stichprobe liegen nur in wenigen Fällen vor.<sup>61</sup> Erst dadurch können jedoch die Wechselwirkungen zwischen diesen Parametern sowie deren relativer Erfolgsbeitrag zutreffend analysiert werden.
- Die genannten Untersuchungen sind dabei grundsätzlich auf Unternehmens- bzw. Geschäftsbereichs- oder Tochtergesellschaftsebene angesiedelt. Angesichts der Vielfalt und Komplexität der auf dieser Betrachtungsebene wirksamen Zusammenhänge ist eine differenzierte Analyse – insbesondere im Hinblick auf die Ermittlung erfolgsrelevanter Faktoren und Gestaltungselemente – außerordentlich schwierig, was auch in den sehr uneinheitlichen empirischen Ergebnissen hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Globalisierung und Erfolg zum Ausdruck kommt.<sup>62</sup> Vielversprechender erscheint in dieser Hinsicht eine stärker disaggregierte Betrachtung auf Produktebene, der sich eine Reihe globalisierungsrelevanter Gestaltungsparameter wesentlich präziser zuordnen lassen.

---

dewyn/Louis (1989); Riesenbeck/Freeling (1991); Bolz (1992); Kanso (1992); Sandler/Shani (1992); Cavusgil/Zou/Naidu (1993) bzw. Cavusgil/Zou (1994)

<sup>56</sup>vgl. Barlow (1953); Aylmer (1970); Donnelly (1970); Alsegg (1971); Abell (1974); Youssef (1975); Brooke/Black (1976); Wiechmann (1976); Boddewyn/Hansen (1977); Brandt/Hulbert (1977a); Wills/Ryans (1977); Picard (1977) bzw. (1979); Alpander (1978); Goehle (1980); Welge (1980) bzw. (1981a); Hedlund (1981) bzw. Negandhi/Baliga (1981) bzw. Welge (1982b); Garnier (1982); Yunker (1983); Cray (1984); Kenter (1985); Gates/Egelhoff (1986); Beutelmeyer/Mühlbacher (1986); Ahn/Lassere/Chandon (1986); Egelhoff (1988a); Picard/Boddewyn/Soehl (1988); Ghoshal/Nohria (1989)

<sup>57</sup>vgl. Fouraker/Stopford (1968); Stopford/Wells (1972); Franko (1976) bzw. (1978); Welge (1980) bzw. (1981a,b); Picard (1980); Leksell (1981a); Hedlund (1984); Pitts/Daniels (1984) bzw. Daniels/Pitts/Tretter (1984) bzw. (1985); Egelhoff (1988a,b); Bolz (1992)

<sup>58</sup>vgl. Steinmann/Kumar (1976); Galbraith/Edström (1976) bzw. Edström/Galbraith (1977a) u. (1978); Pausenberger/Noelle (1977); Welge (1980) bzw. (1981a,b); Leksell (1981a); Tung (1982) bzw. (1988); Kenter/Welge (1983); Egelhoff (1984); Beutelmeyer/Mühlbacher (1986); Schröder (1988); Bournois/Chauchat (1990); Hiltrop (1991); Quelch (1992)

<sup>59</sup>vgl. Brandt/Hulbert (1976) bzw. Hulbert/Brandt (1980); Pausenberger/Giesel/Volkman (1979); Picard (1980); Welge (1980) bzw. (1981a,b,c); Aydin/Terpstra (1981); Leksell (1981a,b); Hedlund (1980) u. (1981); Egelhoff (1984) u. (1988a); Schröder (1988); Ghoshal/ Nohria (1989)

<sup>60</sup>vgl. Welge (1980); Douglas/Craig (1983b); Cray (1984); Cooper/Kleinschmidt (1985); Shaked (1986); Michel/Shaked (1986); Christensen/daRocha/Kerbel-Gertner (1987); Craig/Douglas/Reddy (1987); Grant (1987); Ostmeier (1987); Douglas/Rhee (1989); Kim/Hwang/Burgers (1989); Fraser/Hite (1990); Kotabe/Okorofo (1990); Roth/Morrison (1990); Habib/Victor (1991); Holzmüller/Kasper (1991); Jung (1991); Bolz (1992); Mascarenhas (1992); Samiee/Roth (1992); Mitchell/Shaver/Yeung (1992) u. (1993); Szymanski et al. (1993); Cavusgil/Zou (1994); Johansson/Yip (1994)

<sup>61</sup>vgl. z.B. Bolz (1992)

<sup>62</sup>vgl. Meffert/Bolz (1992), S. 48-51

- In der Literatur zum internationalen Management wird von einem grundsätzlichen Interessengegensatz zwischen der Zentrale und den Niederlassungen international operierender Unternehmen ausgegangen (globale Integration vs. nationale Autonomie).<sup>63</sup> Eine empirische Überprüfung dieser sehr allgemein erscheinenden Auffassung im Hinblick auf eine gezieltere Identifikation spezifischer Konfliktfelder im Bereich des globalen Produktmanagements erfordert die Durchführung von Paralleluntersuchungen in Zentralen und Niederlassungen der jeweils gleichen Unternehmen, um die unterschiedlichen Sichtweisen und Standpunkte zum globalen Marketing explizit erfassen und vergleichen zu können. Obwohl eine derartige Vorgehensweise bereits von zahlreichen Autoren angeregt wurde,<sup>64</sup> wurde ein solches spiegelbildliches Design bisher nur in wenigen empirischen Studien realisiert.<sup>65</sup>

#### 4. Ziel und Gang der Untersuchung

Die aufgezeigten inhaltlichen und methodischen Forschungsdefizite gaben Anlaß zu einer breit angelegten empirischen Untersuchung, die insbesondere zwei zentrale Zielsetzungen verfolgt:

- Ermittlung der **wesentlichen Charakteristika, durch die sich ein erfolgreiches Management globaler Produkte auszeichnet**, um dadurch Anhaltspunkte für eine zielführende Ausprägung der relevanten Gestaltungsparameter zu gewinnen;
- Identifizierung der **wesentlichen Konfliktfelder zwischen Unternehmenszentralen und Niederlassungen**, um dadurch Ansatzpunkte für eine Verbesserung des Zusammenwirkens beider Seiten bei der Steuerung globaler Produkte zu finden.

Aus den oben erwähnten Gründen konzentriert sich diese Untersuchung bewußt auf die **Produktebene**, d.h. es werden vor allem solche Strategie- und Maßnahmenparameter betrachtet, die sich auf das einzelne Produkt und nicht auf das ganze Unternehmen bzw. einen Geschäftsbereich beziehen. Lediglich im Bereich der organisatorischen Verankerung des globalen Produktmanagements sind zusätzlich auch einige produktübergreifende Gestaltungsparameter in die Untersuchung einzubeziehen, von denen ein erheblicher Einfluß auf dessen Funktionsweise zu erwarten ist.

Zugleich wurde diese Untersuchung schwerpunktmäßig im Bereich **kurzlebiger Konsumgüter** angesiedelt.<sup>66</sup> Diese Branchengruppe steht seit Theodore Levitts 'Globalisierungs-offensive'<sup>67</sup> im Mittelpunkt der hieraus erwachsenen kontroversen Diskussion: Ei-

<sup>63</sup>vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt B 1.4

<sup>64</sup>vgl. Althans (1980), S. 29f.; Aydin/Terpstra (1981), S. 47; Mühlbacher/Beutmeyer (1984), S. 255; Egelhoff (1988a), S. 48; Kreutzer (1989a), S. 339; Bolz (1992), S. 46

<sup>65</sup>so z.B. von Barlow (1953), Wiechmann (1976), Wiechmann/Pringle (1979), Welge (1980), Goehle (1980), Hedlund (1981), Kriger/Solomon (1992), wobei allerdings unterschiedliche Auffassungen zwischen Unternehmenszentralen und Niederlassungen selten explizit thematisiert und dargestellt wurden; vielmehr wurde mit der Parallelität der Befragung in den meisten Fällen lediglich eine stärkere Objektivierung der Befragungsergebnisse angestrebt.

<sup>66</sup>zur Stichprobe s. Abschnitt B 2.3

<sup>67</sup>vgl. Levitt (1983)

nerseits handelt es sich hierbei um zumeist stark kulturgebundene Produkte mit dementsprechend hohen Globalisierungsbarrieren, die zudem aufgrund einer vergleichsweise geringen Technologie- und Kapitalintensität von F&E und Produktion eher geringe Globalisierungsvorteile aufweisen.<sup>68</sup> Andererseits finden sich jedoch gerade in diesen Branchen zahlreiche erfolgreiche Globalmarken, so daß es sich hier augenscheinlich um einen sehr heterogenen Produktbereich handelt, in dem eine nähere Untersuchung der Globalisierungsthematik besonders interessant erscheint.

Im einzelnen sind somit die folgenden Fragestellungen zu untersuchen:

- Wie weit ist der Globalisierungsprozeß in den hier untersuchten Branchen fortgeschritten?
- In welcher Weise sind die Gestaltungsparameter des globalen Produktmanagements in diesen Branchen ausgeprägt?
- Durch welche Einflußfaktoren wird diese Ausprägung hauptsächlich bestimmt?
- Welchen Beitrag leistet die Gestaltung des globalen Produktmanagements zum Erfolg der untersuchten Produkte?
- Welche Unterschiede in der Beurteilung von Ausprägung, Einflußfaktoren und Effektivität der Gestaltungsparameter bestehen zwischen Unternehmenszentralen und Auslandsniederlassungen?

Hierzu werden in Kapitel B dieser Arbeit zunächst die relevanten theoretischen Grundlagen für diese Fragestellungen dargestellt und bereits einige zentrale Basishypothesen formuliert. Darauf aufbauend kann anschließend der theoretische Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung entwickelt werden. Die Konzeption dieser Untersuchung hinsichtlich Forschungsansatz, Befragungsstruktur, Stichprobe, Datenbasis sowie Meß- und Auswertungsmethodik wird im zweiten Teil dieses Kapitels im einzelnen erläutert.

In Kapitel C werden die wesentlichen Charakteristika und Entwicklungstendenzen der globalen Geschäftstätigkeit in den hier untersuchten Branchen ermittelt, um die Einflußfaktoren sowie die realisierte Ausprägung der Gestaltungsparameter, die das globale Management der analysierten Produkte charakterisieren, einordnen zu können. Dabei stehen insbesondere die in den zurückliegenden 10 bis 15 Jahren zu beobachtenden Globalisierungsprozesse sowie deren voraussichtlicher weiterer Verlauf im Vordergrund. Darüber hinaus wird die Bedeutung der Triade-Märkte für das Management globaler Produkte in diesen Branchen überprüft.

In den Kapiteln D und E, die den Hauptteil dieser Arbeit bilden, werden dann die für diese Untersuchung ausgewählten Gestaltungsparameter des globalen Produktmanagements jeweils im Hinblick auf die genannten Fragestellungen sowie die hierzu formulierten Hypothesen untersucht. In Kapitel D steht dabei die Analyse der Gestaltungsparameter der globalen Produktsteuerung und ihrer Einflußfaktoren im Hinblick auf ihre jeweilige branchenspezifische Ausprägung im Vordergrund. Darauf aufbauend erfolgt eine kausal-analytische Untersuchung der Wirkungsbeziehungen, die zwischen Einflußfaktoren und Gestaltungsparametern einerseits sowie zwischen diesen und dem Produkterfolg andererseits bestehen. In Kapitel E werden die zur organisatorischen Verankerung der globalen

---

<sup>68</sup>vgl. z.B. Czinkota/Ronkainen (1990), S. 270; Usunier (1991), S. 59f.; Usunier/Walliser (1993), S. 100

Produktsteuerung zur Verfügung stehenden Gestaltungsparameter hinsichtlich ihrer Ausprägung und ihrer Effektivität, d.h. ihrer Eignung zur organisatorischen Implementierung der globalen Produktsteuerung, untersucht. Abschließend werden auch die von diesen Parametern ausgehenden Wirkungen auf den Produkterfolg analysiert. Im Rahmen dieser Vorgehensweise wird der Großteil der betrachteten Variablen parallel sowohl aus der Sicht von Unternehmenszentralen als auch aus der Perspektive von Länderniederlassungen erhoben, um den angestrebten Vergleich beider Sichtweisen realisieren und die zwischen beiden Ebenen vorhandenen Konfliktbereiche identifizieren zu können.

Kapitel F bildet mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Untersuchungsergebnisse sowie einer Darstellung möglicher Implikationen für Forschung und Praxis den Abschluß dieser Arbeit.





## B. Theoretische und forschungsmethodische Grundlagen

### 1. Theoretische Grundlagen

#### 1.1 Gestaltungsparameter des globalen Marketing

Zur konkreten Umsetzung einer in der oben beschriebenen Weise verstandenen globalen Marketingkonzeption steht eine Vielzahl von Gestaltungsparametern zur Verfügung. Wie Abb. B 1-1 deutlich macht, werden diese in der Literatur in ganz unterschiedlicher Weise systematisiert. So nimmt Porter eine erste grundlegende Zweiteilung globalisierungsrelevanter Entscheidungstatbestände in die beiden Schlüsseldimensionen 'Configuration' und 'Coordination' vor, von denen erstere die geographische Plazierung der weltweiten Wertschöpfungsaktivitäten eines Unternehmens betrifft, während letztere alle Maßnahmen zur länderübergreifenden Abstimmung dieser Aktivitäten umfaßt.<sup>69</sup>

Unter Bezugnahme auf verschiedene Teilaspekte dieser beiden Dimensionen wurden in der Folge mehrere Systematisierungsansätze entwickelt, die sich in unterschiedlicher Weise überschneiden, aber nie die Gesamtheit aller relevanten Gestaltungsparameter umfassen. Aus strategischer Sicht unterscheidet beispielsweise Yip fünf 'Global strategic levers', die sich auf die Auswahl der strategisch bedeutsamen Ländermärkte, die geographische Konzentration von Wertschöpfungsaktivitäten, die Standardisierung des Produkts und der übrigen Marketinginstrumente sowie die länderübergreifende Integration strategischer 'Schachzüge' beziehen.<sup>70</sup>

Kreutzer setzt insbesondere am Standardisierungsaspekt der Globalisierung an und erweitert diesen um die prozeßbezogene Dimension. Darüber hinaus bilden die länderübergreifende Integration funktionaler Strategien (F&E, Produktion, Beschaffung, Logistik, Neuprodukteinführung) sowie die personenorientierte Koordination mittels Corporate Identity und Human-Ressourcen-Management wichtige Bausteine seiner Konzeption eines globalen Marketing.<sup>71</sup>

Meffert und Bolz fügen im Rahmen einer zunächst rein marketingorientierten Betrachtungsweise der inhaltlichen und prozessualen Standardisierung die Dimension der Zentralisierung hinzu, wobei als neuer Aspekt die Entscheidungscentralisierung im Vordergrund steht, da sich die Marketingaktivitäten selbst aufgrund ihrer hohen Ortsgebundenheit zumeist nicht räumlich zentralisieren lassen.<sup>72</sup> Dieser Ansatz wird in einem zweiten Schritt noch um die personenorientierte Koordination erweitert und unter Aufgabe der marketingbezogenen Fokussierung zu einem System von fünf zentralen Dimensionen der globalen Integration ausgebaut.<sup>73</sup> In einer gesonderten Betrachtung marketingspezifischer Standardisierungspotentiale ergänzt Bolz darüber hinaus die Standardisierung der Marketinginstrumente und -prozesse noch um die der Marketingstrategie im Sinne der wettbewerbsstrategischen Orientierung.<sup>74</sup>

---

<sup>69</sup>vgl. Porter (1986a), S. 23ff.

<sup>70</sup>vgl. Yip (1989), S. 30-33

<sup>71</sup>vgl. Kreutzer (1989a), S. 37

<sup>72</sup>vgl. Meffert/Bolz (1991), S. 15-31

<sup>73</sup>vgl. Meffert/Bolz (1992), S. 57-59

Autor(en)	Globalisierungsparameter										
Porter (1986a)	Configuration		Coordination								
Yip (1989)	Major Market Participation	Activity Concentration	Integrated Competitive Moves			Product Standardization	Uniform Marketing				
Kreutzer (1989a)	Integration funktionaler Strategien				Koordination der Produkteinführung	Standardisierung von Marketingprogrammen		Stand. von Marketingprozessen	Personenorientierte Koordinat.		
Meffert/Bolz (1992)	Konfiguration		Entscheidungscentralisation			Standardisierung		Koordination technokratisch   personenorientiert			
Macharzina (1992a)	Konfiguration						Standardisierung		Koordination personenorientiert   prozessual   strukturell		
Bolz (1992) <small>(nur Standardisierung)</small>						Standardisierung von Marketingstrategien   Marketinginstrumenten   Marketingprozessen					

Abb. B 1-1: Gestaltungsparameter der Globalisierung bei verschiedenen Autoren  
 (in Erweiterung von Meffert/Bolz (1992), S. 15)

Macharzina schließlich greift zur Klassifikation alternativer Weltmarktstrategien die drei grundlegenden Dimensionen Konfiguration, Koordination und Standardisierung der Produkt-/Marktstrategie heraus, um in diesem Kontext insbesondere die Eignung unterschiedlicher struktureller Organisationslösungen zu untersuchen.<sup>75</sup>

Die Betrachtung dieser verschiedenen Systematisierungsansätze läßt es angebracht erscheinen, die Vielzahl der darin enthaltenen Gestaltungsparameter der Globalisierung in ein Gesamtkonzept einzufügen und um noch fehlende Aspekte zu ergänzen. Als grundlegendes Gliederungskriterium hierfür erscheint aus einer managementorientierten Perspektive heraus der Objektbezug dieser Parameter geeignet, der im Hinblick auf das *globale Marketing-Management* zur Unterscheidung folgender drei Kategorien von Entscheidungstatbeständen führt:

- globale Marketingstrategien und -maßnahmen auf Geschäftsbereichsebene,
- globale Marketingstrategien und -maßnahmen auf Produktebene,
- Maßnahmen zur organisatorischen Verankerung des globalen Marketing.

Im einzelnen ergibt sich damit die folgende Systematik (Abb. B 1-2):

Auf **Unternehmens- bzw. Geschäftsbereichsebene** erfolgt eine länderübergreifend orientierte Ausgestaltung der wesentlichen Grundsatzentscheidungen für das globale Marketing vor allem anhand folgender vier Parameter:

- Die **globale Marktabdeckung** beinhaltet den Aufbau einer stabilen Marktposition in möglichst allen für den globalen Wettbewerb wichtigen Regionen des Weltmarktes. Im Hinblick auf Volumen, Kaufkraft und Nachfragehomogenität sind dies insbesondere die bereits erwähnten Triade-Märkte USA, Westeuropa und Japan<sup>76</sup> sowie in zunehmendem Maße auch die durch eine außerordentlich hohe Wachstumsdynamik gekennzeichneten Volkswirtschaften Südostasiens.<sup>77</sup> Von hoher globalstrategischer Bedeutung sind außerdem speziell solche Ländermärkte, die für den Erfolg und die Cash-Flow-Generierung globaler Wettbewerber einen hohen Stellenwert besitzen.<sup>78</sup>
- Im Rahmen der **globalen Markterschließung** stellt sich die Frage, in welcher Weise die Präsenz des Unternehmens in den einzelnen Auslandsmärkten gestaltet werden soll. Hierzu bietet sich eine Reihe möglicher Alternativen wie Export, Aufbau eigener Niederlassungen, Akquisitionen, Joint Ventures, strategische Allianzen, von denen besonders letztere in jüngster Zeit intensiv diskutiert werden.<sup>79</sup> Vor allem für stark technologieorientierte Branchen wird dabei die Notwendigkeit, sich

---

<sup>74</sup>vgl. Bolz (1992), S. 24ff.

<sup>75</sup>vgl. Macharzina (1992), S. 5f.

<sup>76</sup>vgl. Abschnitt A 2

<sup>77</sup>vgl. z.B. Raya (1993)

<sup>78</sup>vgl. Hout/Porter/Rudden (1982), S. 106f.; Cvar (1984), S. 26f.; Hamel/Prahalad (1985), S. 140; Yip (1989), S. 31 u. (1992), S. 72-74

<sup>79</sup>vgl. z.B. Harrigan (1987); Gross/Neumann (1989); Backhaus/Piltz (Hrsg., 1990); Doz/Prahalad/Hamel (1990); Hill/Hwang/Kim (1990); Ohmae (1990c); Stahr (1991), S. 51ff.; Okoroafo (1991); Bronder/Pritzl (1992); Chowdhury (1992); Gugler (1992); Kim/Hwang (1992); Bleeke/Ernst (Hrsg., 1993); Burgers/Hill/Kim (1993); Rall (1993), S. 82-88; Meffert/Bolz (1994a), S. 118-129

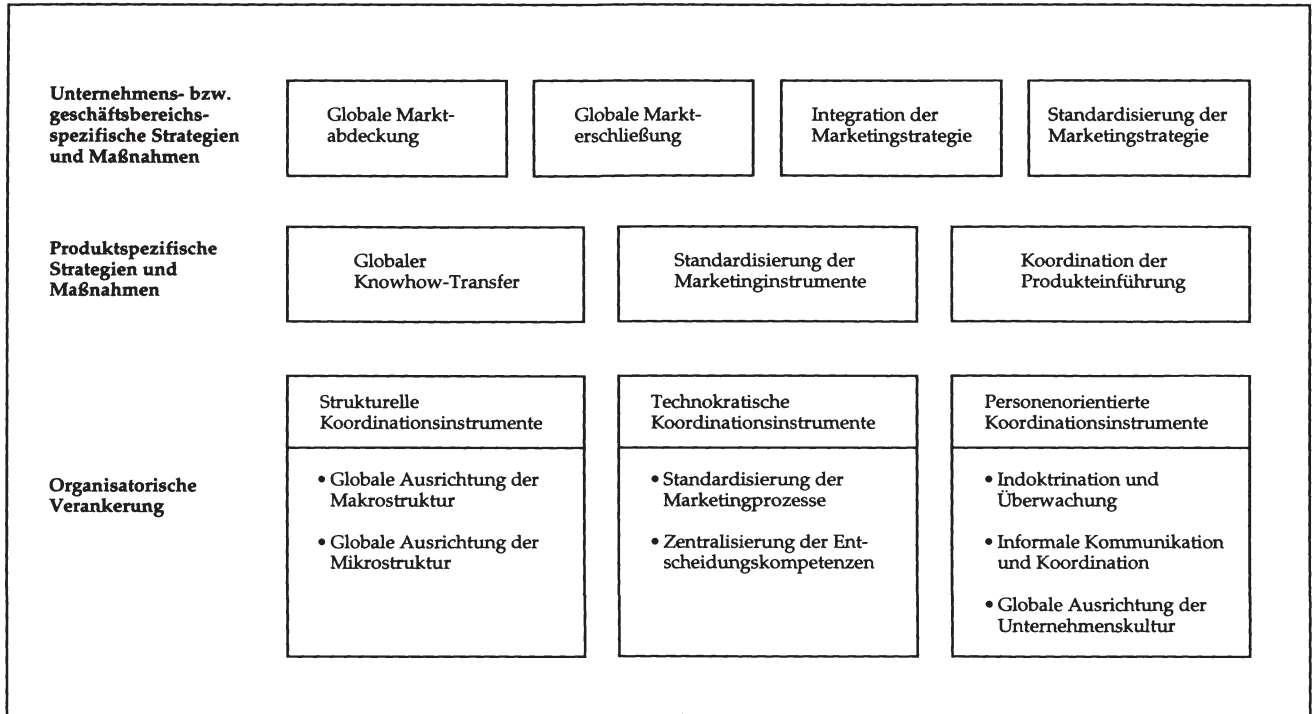


Abb. B 1-2: Gestaltungsparameter des globalen Marketing

in allen drei Triade-Regionen als echter 'Insider' zu etablieren, als entscheidende Erfolgsbedingung herausgestellt.<sup>80</sup>

- Die **globale Integration der Marketingstrategie** bedeutet die Entwicklung eines unternehmensweit abgestimmten strategischen Gesamtkonzepts zum Aufbau weltweit dominanter Marktpositionen, was insbesondere gezielte Angriffe mit konzentriertem Einsatz länderübergreifend gepoolter Cash-Flow-Ressourcen (sog. 'Cross Subsidization') auf strategisch bedeutsame Märkte globaler Wettbewerber einschließt.<sup>81</sup>
- Eine **globale Standardisierung der Marketingstrategie** ergibt sich darüber hinaus durch eine weltweite Vereinheitlichung der generischen Wettbewerbsstrategie des Unternehmens bzw. Geschäftsbereichs (z.B. Innovationsorientierung, Kostenführerschaft, Qualitätsführerschaft, Nischenkonzentration etc.).<sup>82</sup> Dabei kann sich allerdings leicht ein Konflikt mit den Erfordernissen des eben dargestellten integrierten Weltmarkt-Strategiekonzepts ergeben – wenn beispielsweise in einzelnen, für einen globalen Wettbewerber besonders wichtigen Ländermärkten zum Aufbau globalstrategisch bedeutsamer Wettbewerbspositionen gezielte Preissenkungen vorgenommen werden müssen, die eine weltweit einheitliche Produktpositionierung untergraben.

Auf **Produktebene** stehen demgegenüber folgende Gestaltungsparameter des globalen Marketing im Vordergrund:

- Der **globale Knowhow-Transfer** umfaßt den unternehmensweiten Austausch von Konzepten, Ideen und Erfahrungen hinsichtlich der Gestaltung der Marketinginstrumente und der Produkteinführung.<sup>83</sup>
- Die **globale Standardisierung der Marketinginstrumente** beinhaltet die – bisweilen auch als 'Programmstandardisierung'<sup>84</sup> bezeichnete – länderübergreifend einheitliche Gestaltung einiger oder aller Elemente des Produkt-, Kommunikations-, Kontrahierungs- und Distributionsmix eines Produkts.<sup>85</sup>
- Die **globale Koordination der Produkteinführung** bedeutet die Einbeziehung aller oder zumindest der wichtigsten betroffenen Ländermärkte in einen abgestimmten Zeit- und Vorgehensplan zur Neueinführung bzw. zum Relaunch globaler Produkte.<sup>86</sup>

---

<sup>80</sup>vgl. Ohmae (1985a), S. 123

<sup>81</sup>vgl. Bakker (1976), S. 14; Hout/Porter/Rudden (1982), S. 99, 103 u. 106f.; Watson (1982), S. 41f.; Kogut (1985b), S. 34; Hamel/Prahalad (1985), S. 140 u. 144, sowie (1988), S. 9-11; Kotler/Armstrong (1988), S. 682f.; Yip (1989), S. 32f. u. (1992), S. 167-178; Jeannet/Hennessey (1992), S. 274

<sup>82</sup>vgl. Bolz (1992), S. 24ff.

<sup>83</sup>vgl. z.B. Wiechmann (1976), S. 5; Gupta/Govindarajan (1991), S. 772; Terpstra/Sarathy (1991), S. 185

<sup>84</sup>vgl. Kreutzer (1986c) u. (1989a), S. 189ff.; Jain (1989), S. 71. Diese m.E. etwas mißverständliche Bezeichnung soll hier jedoch nicht verwendet werden, da in der deutschen Marketingliteratur unter 'Programm' üblicherweise die Gesamtheit der von einem Unternehmen angebotenen Produkte verstanden wird, vgl. Meffert (1986a), S. 401; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1991), S. 96.

<sup>85</sup>vgl. z.B. Buzzell (1968); Levitt (1983); Kreutzer (1986c), (1989a), S. 273ff. u. (1991b); Meffert/Bolz (1991), S. 15-24; Bolz (1992), S. 45ff.

<sup>86</sup>vgl. Porter (1986a), S. 26; Takeuchi/Porter (1986), S. 130f.; Kreutzer (1989a), S. 238ff.; Terpstra/Sarathy (1991), S. 186

Auf **organisatorischer Ebene** erfolgt die Verankerung des globalen Marketing im Unternehmen und im Bewußtsein seiner Führungskräfte und Mitarbeiter. Zur Entwicklung und Durchsetzung globaler Marketingstrategien und -maßnahmen steht eine Vielfalt konkreter organisatorischer Koordinationsinstrumente zur Verfügung, die sich nach Welge<sup>87</sup> in strukturelle, personenorientierte und technokratische Mechanismen systematisieren lassen:

- Als **strukturelle Koordinationsinstrumente** fungieren alle organisatorischen Festlegungen, die durch Stellen- und Bereichsbildung die internationale Organisationsstruktur des Unternehmens charakterisieren:
  - **globale Ausrichtung der organisatorischen Makrostruktur**, d.h. eine produktgruppenorientierte oder matrixförmige Unternehmensgliederung, die länderübergreifenden Aspekten der Produktsteuerung Vorrang gegenüber regionalen oder rein funktionsspezifischen Belangen einräumt,<sup>88</sup>
  - **globale Ausrichtung der organisatorischen Mikrostruktur**, d.h. die Schaffung besonderer Stellen bzw. Gremien zur länderübergreifenden Abstimmung von Marketing-Entscheidungen.<sup>89</sup>
- Unter den **technokratischen Koordinationsinstrumenten** werden alle unpersönlichen Verfahrensregelungen innerhalb der Unternehmensstruktur subsumiert, die der länderübergreifenden Planung und Entscheidung sowie deren Vorbereitung bzw. Unterstützung dienen.<sup>90</sup> Unter Globalisierungsaspekten handelt es sich hierbei insbesondere um
  - die **Standardisierung der Marketingprozesse**, d.h. die länderübergreifende Vereinheitlichung der den Marketingentscheidungen zugrundeliegenden Informations- und Planungsprozesse,<sup>91</sup> sowie
  - die **Zentralisierung der Entscheidungskompetenzen**, d.h. eine dominierende Position der Unternehmenszentrale, regionaler Hauptquartiere oder sog. 'Lead Countries'<sup>92</sup> gegenüber den Niederlassungen bei der Entscheidungsfindung.<sup>93</sup>
- **Personenorientierte Koordinationsinstrumente** setzen demgegenüber außerhalb der formalen organisatorischen Regelungen unmittelbar bei den Entscheidungsträgern selbst an und umfassen insbesondere die folgenden Mechanismen:

---

<sup>87</sup>vgl. Welge (1980), S. 222ff., (1981a), S. 47-63, (1981b), S. 80-91 u. (1989a), Sp. 1183-1186; Welge/Böttcher (1991), S. 442-444

<sup>88</sup>vgl. z.B. Welge (1980), S. 222-224; Meffert (1989a), S. 451-453; Welge/Böttcher (1991), S. 440-442

<sup>89</sup>vgl. Raffée/Kreutzer (1986), S. 13-16; Meffert (1989a), S. 453; Welge/Böttcher (1991), S. 444

<sup>90</sup>vgl. Welge (1980), S. 233-238 u. (1989a), Sp. 1185f., wobei Welge zur technokratischen Koordination auch die Standardisierung des Planungsergebnisses selbst rechnet, die in der hier entwickelten Systematik bereits auf der strategischen sowie auf der maßnahmenbezogenen Ebene berücksichtigt wurde.

<sup>91</sup>vgl. v.a. Sorenson/Wiechmann (1975), S. 54 u. 166; Kreutzer (1987b) u. (1989a), S. 60ff.; Bolz (1992), S. 70ff.

<sup>92</sup>vgl. hierzu Abschnitt E 2.2.3

<sup>93</sup>vgl. z.B. Welge (1987b); Meffert/Bolz (1991), S. 29 u. 31 sowie (1992), S. 14

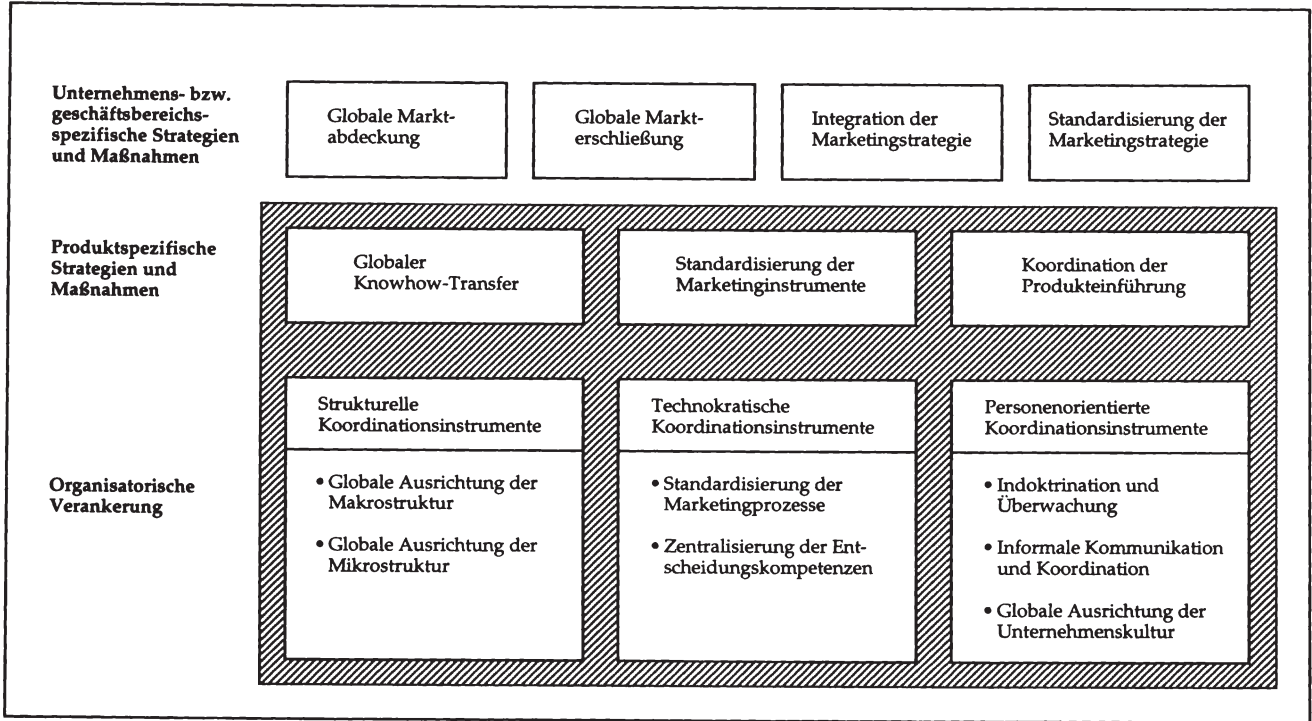


Abb. B 1-3: Bereich der hier untersuchten Gestaltungsparameter

- **Indoktrination und Überwachung**, d.h. hier in erster Linie eine direkte, personenbezogene Unterweisung von Führungskräften und Mitarbeitern in den Niederlassungen durch Angehörige der Unternehmenszentrale,<sup>94</sup>
- **informale Kommunikation und Koordination**, d.h. die unmittelbare, horizontale oder diagonale, überwiegend unregelmäßige Kommunikation der Marketingverantwortlichen zum Zwecke einer länderübergreifenden gegenseitigen Abstimmung,<sup>95</sup>
- **globale Ausrichtung der Unternehmenskultur**, d.h. die Schaffung eines unternehmensweit einheitlichen, auf die globale Marktorientierung des Unternehmens hin ausgerichteten Werte- und Verhaltenskodex und dessen Verankerung im Bewußtsein insbesondere der Marketing-Führungskräfte im Sinne einer 'globalen Sozialisation'.<sup>96</sup>

Wie in Abschnitt A 4 ausgeführt, soll sich die vorliegende Untersuchung auf den Bereich des globalen Produktmanagements konzentrieren. Im Mittelpunkt stehen somit die Gestaltungsparameter der globalen Produktsteuerung (Knowhow-Transfer, Standardisierung der Marketinginstrumente, Koordination der Produkteinführung). Hinzu kommen die zu deren organisatorischer Verankerung zur Verfügung stehenden strukturellen, technokratischen und personenorientierten Koordinationsinstrumente. Somit ergibt sich der in Abb. B 1-3 hervorgehobene Teilbereich globaler Gestaltungsparameter als Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit.

## 1.2 Determinanten des globalen Marketing

Auch die Einflußfaktoren des globalen Marketing, welche die Ausprägung der dargestellten Gestaltungsparameter bestimmen, lassen sich in unterschiedlicher Weise systematisieren. Eine ursachenorientierte Gliederung, wie sie beispielsweise von Bolz vorgenommen wird, unterscheidet dabei grundlegend zwischen umweltbezogenen (Wettbewerbsituation, Wettbewerbsstruktur) und unternehmensbezogenen (Marktbearbeitungsziele, Wettbewerbsstrategie etc.) Einflußfaktoren.<sup>97</sup> Eine stärker wirkungs- und damit entscheidungsorientierte Sichtweise setzt demgegenüber unmittelbar an der Unterscheidung zwischen globalisierungsfördernden und globalisierungshemmenden Faktoren an, wie sie dem von Prahalad entwickelten 'Integration-Responsiveness'-Paradigma zugrundeliegt<sup>98</sup> und in der Folge von zahlreichen Autoren immer wieder aufgegriffen wurde.<sup>99</sup> Die Entscheidung, inwieweit der Einsatz globaler Marketingstrategien und -maßnahmen für ein Unternehmen bzw. einen bestimmten Geschäftsbereich, eine Produktlinie oder auch ein einzelnes Produkt in Frage kommt, wird danach hauptsächlich durch zwei Gruppen von Determinanten bestimmt:

<sup>94</sup>vgl. Althans (1980), S. 11-13; Beutelmeyer/Mühlbacher (1986), S. 26-28

<sup>95</sup>vgl. Welge/Böttcher (1991), S. 444

<sup>96</sup>vgl. Meffert (1989a), S. 455-457; Welge/Böttcher (1991), S. 444

<sup>97</sup>vgl. Bolz (1992), S. 90ff.

<sup>98</sup>vgl. Prahalad (1975), S. 48-61

<sup>99</sup>vgl. Henzler/Rall (1985a), S. 182-184; Meffert (1986b), S. 691f., (1988), S. 269-272, (1989a), S. 448ff. u. (1994), S. 273; Rall/Kux (1987), S. 62-65; Rall (1988), S. 202-208 u. (1990), S. 54-60; Welge (1990), S. 4-6; Meffert/Bolz (1994a), S. 61-66



- **Globalisierungsvorteile** bieten den ökonomischen Anreiz zur Realisierung eines globalen Marketing; ihre antizipierte Höhe ist ausschlaggebend dafür, inwieweit die Entwicklung länderübergreifend koordinierter Marketingstrategien und -maßnahmen *wünschenswert* bzw. sogar *notwendig* erscheint. Dabei handelt es sich einerseits um kostensenkende Effizienzgewinne aufgrund von Skalen- und Lerneffekten sowie andererseits um umsatzsteigernde Effektivitätsgewinne aufgrund von Proflierungs-, Lern- und Koordinationsvorteilen sowie durch den Aufbau globaler Vertriebssysteme und dominanter Weltmarktpositionen.<sup>100</sup>
- **Globalisierungsbarrieren** können sich aus einer Vielzahl situativer Rahmenbedingungen ergeben, welche die Realisierung von Globalisierungsvorteilen erschweren oder ganz verhindern können, indem sie eine Anpassung von Marketingentscheidungen an länderspezifische Gegebenheiten vorteilhaft oder erforderlich erscheinen lassen. Diese ergeben sich hauptsächlich aus der Heterogenität produktspezifischer Marktbedingungen und Nachfragepräferenzen, aber auch aus einzelfallbedingten Besonderheiten in bestimmten Ländermärkten oder organisatorischen Integrations- und Akzeptanzproblemen.<sup>101</sup>

Je nach Branche bzw. Produktart sind diese Globalisierungsvorteile und -barrieren in unterschiedlichem Ausmaß, in bestimmten Fällen auch in beträchtlichem Umfang gleichzeitig wirksam. Damit ergibt sich als grundlegender Analyserahmen zur Bestimmung des Globalisierungspotentials eines Geschäfts eine Matrix mit vier unterschiedlichen Bedingungskonstellationen, aus denen sich vier Grundtypen von Internationalisierungsstrategien ableiten lassen (Abb. B 1-4). So erscheint eine globale Strategie nur dann sinnvoll, wenn die Globalisierungsvorteile hoch und die entsprechenden Barrieren zugleich gering ausgeprägt sind, während im umgekehrten Fall eine polyzentrisch orientierte, multinationale Strategie mit starker länderspezifischer Differenzierung des Marketing angezeigt ist. Eine geringe Ausprägung beider Dimensionen ist demgegenüber die typische Ausgangssituation einer ethnozentrisch geprägten Internationalisierungsstrategie, während sich bei gleichzeitig stark ausgeprägten Globalisierungsvorteilen *und* -barrieren eine Konfliktsituation zwischen der ökonomischen Notwendigkeit zu länderübergreifender Integration und dem nachfragebedingten Erfordernis einer länderspezifischen Anpassung des Marketing ergibt.<sup>102</sup>

Wie die Branchen- bzw. Produktbeispiele in Abb. B 1-5 zeigen, handelt es sich im letzten Fall zumeist um solche Produktbereiche, die nach rein ökonomischen Gesichtspunkten global geführt werden müßten, aufgrund besonderer Reglementierungen oder national orientierter staatlicher Beschaffungsentscheidungen aber zumindest in Teilbereichen eine starke Lokalisierung erzwingen. Typische rein globale Branchen sind demgegenüber beispielsweise Verkehrsflugzeuge, Baumaschinen, Unterhaltungselektronik, Kameras sowie Prestige-Konsumgüter wie etwa Uhren oder Parfums, während die meisten kulturgebun-

<sup>100</sup>vgl. z.B. Buzzell (1968), S. 103-107; Levitt (1983), S. 92; Hamel/Prahalad (1985), S. 140-142; Henzler/Rall (1985a), S. 179; Porter (1986a), S. 29-33; Doz (1986), S. 19-28; Ghoshal (1987), S. 428-435; Prahalad/Doz (1987), S. 18-20; Rall (1988), S. 202f.; Yip/Loewe/Yoshino (1988), S. 39f.; Douglas/Craig (1989), S. 55-57; Yip (1989), S. 33-39; Kreutzer (1989a), S. 34-37; Meffert (1991), S. 403f.; Meffert/Bolz (1991), S. 7-11

<sup>101</sup>vgl. z.B. Buzzell (1968), S. 108-113; Dahringer/Cundiff (1986), S. 174-178; Prahalad/Doz (1987), S. 20f.; Rall (1988), S. 203f.; Meffert/Bolz (1991), S. 12-15

<sup>102</sup>vgl. Rall/Kux (1987), S. 64f.; Meffert (1989a), S. 446f. u. (1989b), Sp. 1412f.

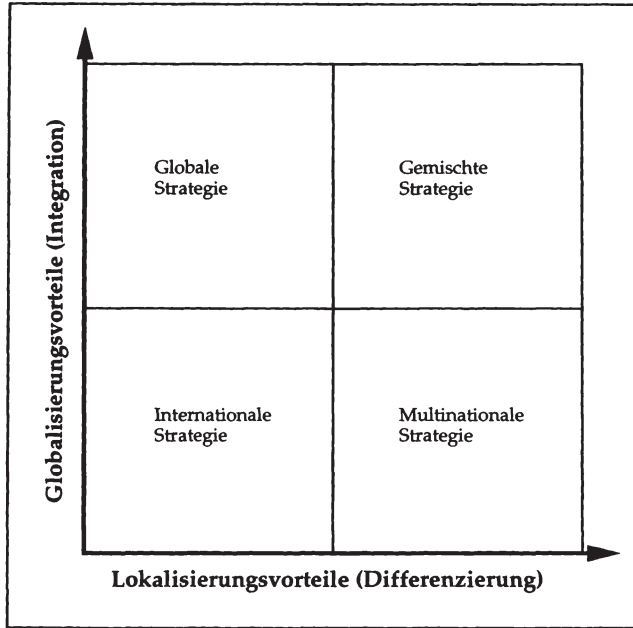


Abb. B 1-4: Grundtypen von Internationalisierungsstrategien  
 (Quelle: Meffert (1989a), S. 450)

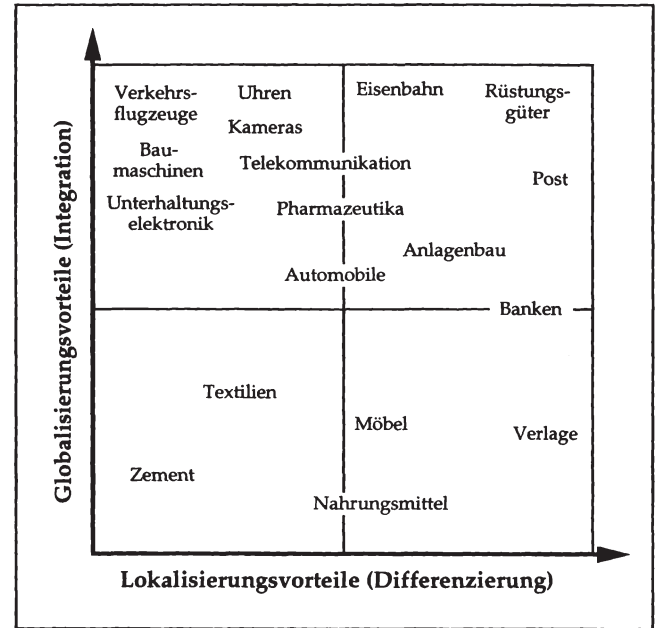


Abb. B 1-5: Internationalisierungsstrategien ausgewählter  
 Produktbereiche  
 (in Anlehnung an Meffert (1989a), S. 448)

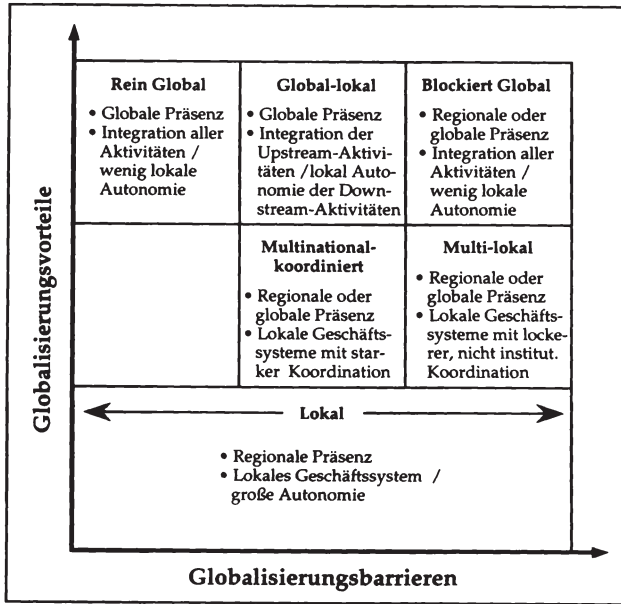


Abb. B 1-6: Grundtypen von Internationalisierungsstrategien — Weiterentwicklung —  
 (Quelle: Rall (1990), S. 62)

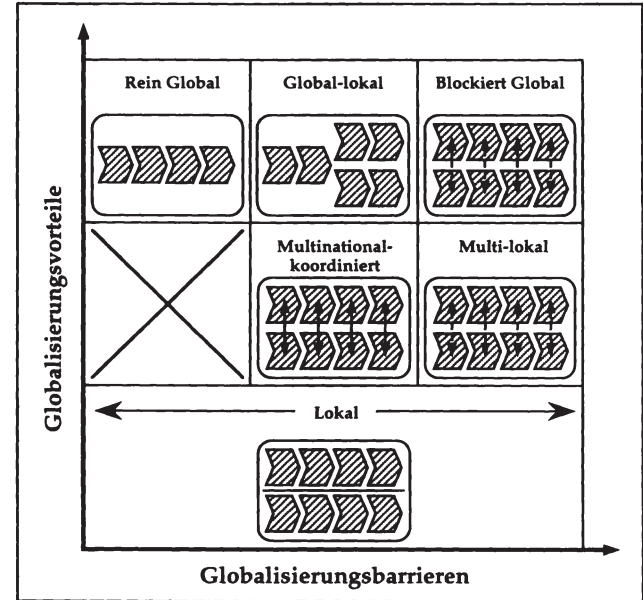


Abb. B 1-7: Integration des Geschäftssystems in Abhängigkeit von der Internationalisierungsstrategie  
 (in Anlehnung an Rall (1988), S. 212)

denen Produkte wie Nahrungsmittel, Möbel, Bücher und Zeitschriften nach wie vor in überwiegendem Maße einen stark multinationalen Charakter besitzen. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, daß Abb. B 1-5 lediglich die ungefähren Schwerpunkt-Positionen der ausgewählten Produktbereiche angibt, während die verschiedenen Wettbewerber, Einzelprodukte oder auch Wertschöpfungsaktivitäten innerhalb einer Branche durchaus mit einer erheblichen Streuung um diesen Schwerpunkt plaziert sein können.<sup>103</sup>

Eine stärker differenzierende Weiterentwicklung dieses grundlegenden Schemas findet sich bei Rall (Abb. B 1-6 u. B 1-7):<sup>104</sup> Neben *rein globalen* Branchen mit einem vollständig länderübergreifend integrierten Geschäftssystem (Wertschöpfungskette) finden sich *global-lokale* Produktbereiche, in denen einzelne, insbesondere sehr marktnahe Funktionen wie Verkauf und Distribution länderspezifisch gestaltet werden, aber dennoch eine gewisse länderübergreifende Koordination erfahren. Bei *multinational koordinierten* Geschäften, die bereits deutlich geringere Globalisierungsvorteile besitzen, trifft dieses Gestaltungsprinzip auf alle Funktionen des Geschäftssystems zu, während *multi-lokale* Produktbereiche aufgrund hoher Globalisierungsbarrieren eine vollständig unabhängige Durchführung des operativen Geschäfts in den einzelnen Ländermärkten nahelegen, wobei sich allerdings Vorteile aus der selektiven Übertragung erfolgreicher Produkt- und Marketingideen ergeben können. Branchen, in denen auch diese schwächste Form von Globalisierungsvorteilen nicht gegeben und daher eine autonome Gestaltung des Geschäfts durch die jeweiligen Niederlassungen angebracht ist, sind schießlich als vollständig *lokal* zu bezeichnen.

Die vorhergehenden Ausführungen machen deutlich, daß der adäquate Globalisierungsgrad des Produktmanagements in hohem Maße von *produkt- bzw. branchenspezifischen Einflußfaktoren* abhängig ist. Aus diesem Grunde wird in der vorliegenden Studie die Ausprägung der Gestaltungsparameter und ihrer Determinanten für die verschiedenen hier untersuchten Branchen jeweils differenziert untersucht.

### 1.3 Erfolgswirkungen des globalen Marketing

Mit der Zielsetzung, die Erfolgswirksamkeit der hier ausgewählten Gestaltungsparameter zu analysieren, reiht sich die vorliegende Untersuchung in die empirische Erfolgsfaktorenforschung ein. In ihr wird der Versuch unternommen, die für den Erfolg eines Unternehmens maßgeblichen Schlüsselfaktoren zu identifizieren.<sup>105</sup> Im Vordergrund steht dabei der strategische Charakter dieser Faktoren – es sind also nur solche Determinanten von Interesse, die sich durch ihre grundlegende Bedeutung und langfristige Gültigkeit für den Unternehmenserfolg auszeichnen.<sup>106</sup> Letztlich wird auf diese Weise die Aufdeckung allgemeingültiger ‘Gesetzmäßigkeiten‘ des Unternehmenserfolgs angestrebt,<sup>107</sup> die jedoch in der Regel einer situativen Relativierung bedürfen.<sup>108</sup>

---

<sup>103</sup>vgl. Ghoshal (1987), S. 429

<sup>104</sup>vgl. Rall (1988), S. 206-213 u. (1990), S. 56-62; Kux/Rall (1990), S. 76-78

<sup>105</sup>vgl. z.B. Leidecker/Bruno (1984), S. 24; Hoffmann (1986), S. 832f.; Patt (1988), S. 6; Fritz (1992), S. 56

<sup>106</sup>vgl. Patt (1988), S. 10; Fritz (1992), S. 56; Burmann (1993), S. 16

<sup>107</sup>so beispielsweise in der bekannten Studie von Peters und Waterman (1982) oder in den Forschungsarbeiten im Rahmen des PIMS-Programms, vgl. z.B. Buzzell/Gale (1989)

<sup>108</sup>vgl. Fritz (1992), S. 22-25

Erfolgsfaktoren können dabei zum einen in bestimmten Verhaltensweisen, Leistungs- oder Organisationsmerkmalen von Unternehmen bzw. Unternehmens-Teileinheiten bestehen und damit durch entsprechende Maßnahmen des Managements unmittelbar beeinflussbar sein. Zum anderen besitzen jedoch häufig auch spezifische Gegebenheiten der externen Unternehmenssituation wie Marktwachstum, Wettbewerbssituation, Markteintrittsbarrieren, Nachfragekonzentration etc., auf die das einzelne Unternehmen in der Regel keinen Einfluß nehmen kann, eine hohe Erfolgsrelevanz.<sup>109</sup> Während die Kenntnis letzterer vorwiegend für die Entscheidung, generell in einem bestimmten Produktbereich tätig zu werden bzw. zu bleiben, von Bedeutung ist, steht im Regelfall der kontinuierlichen Aktivität in einem Produktmarkt die Erfolgswirksamkeit der von der Unternehmensführung steuerbaren Parameter im Vordergrund des Interesses. Ausschließlich diese bilden daher auch den Gegenstand der vorliegenden Untersuchung.

Unter Anwendung grundlegender wissenschaftstheoretischer Kriterien zur Qualität der gewonnenen Aussagen<sup>110</sup> lassen sich Studien zur Erfolgsfaktorenforschung nach drei grundlegenden Kriterien systematisieren:<sup>111</sup>

- Die **Spezifität** charakterisiert den Grad der Allgemeingültigkeit, den die ermittelten Erfolgswirkungen beanspruchen, und reicht von generellen, branchenübergreifenden Aussagen bis hin zu produkt- oder situationsspezifisch stark eingeschränkten Zusammenhängen.
- Die **Präzision** bezeichnet den Genauigkeitsgrad der Ergebnisse und hängt unmittelbar von der Art der eingesetzten Erhebungs- und Analysemethoden ab. Dies führt zu einer grundlegenden Unterscheidung in qualitative und quantitative Forschungsansätze:<sup>112</sup> Während erstere die Ermittlung verallgemeinerbarer, verbal formulierter Unternehmensgrundsätze bzw. 'Grundtugenden unternehmerischen Handelns'<sup>113</sup> zum Ziel haben und sich hierzu vorwiegend explorativer, fallstudienorientierter Untersuchungen bedienen, nehmen letztere anhand größerer Stichproben eine standardisierte Erfassung quantitativer bzw. quantifizierter Umwelt-, Unternehmens- und Erfolgsvariablen vor, um mit Hilfe statistischer Auswertungsverfahren Wirkungszusammenhänge zwischen diesen aufzudecken.<sup>114</sup>
- Die **Kausalität** schließlich bezeichnet das Ausmaß, in dem der Nachweis eines ursächlichen Zusammenhangs zwischen den betrachteten Einflußgrößen und dem Erfolg gelingt. Dieses hängt in hohem Maße von dem jeweils gewählten Untersuchungs- und Auswertungsdesign ab. So sind im Grunde nur im Rahmen eines kontrollierten Experiments die notwendigen Voraussetzungen für die Untersuchung kausaler Zusammenhänge gegeben, indem unter Ceteris-paribus-Bedingungen die der Variation einer einzelnen unabhängigen Variablen zeitlich nachgelagerte Veränderung der als abhängig angesehenen Variablen beobachtet werden kann.<sup>115</sup> Da derartige Labor-

<sup>109</sup>vgl. Patt (1988), S. 6f. u. 11; Burmann (1993), S. 16

<sup>110</sup>vgl. Trommsdorff (1993), S. 21 u. 24

<sup>111</sup>zur Anwendung dieser Kriterien auf die Systematisierung von Erfolgsfaktorenstudien vgl. Burmann (1993), S. 18-20

<sup>112</sup>vgl. Patt (1988), S. 6-8

<sup>113</sup>vgl. Patt (1988), S. 6

<sup>114</sup>Die Zuordnung von Erfolgsfaktoren zu diesen beiden Gruppen ist somit vom jeweils gewählten Skalenniveau der betrachteten Variablen abhängig, vgl. Burmann (1993), S. 17.

<sup>115</sup>vgl. Trommsdorff (1993), S. 24

bedingungen in der betriebswirtschaftlichen Praxis nicht realisierbar sind, wird in der empirischen Forschung zur Überprüfung kausaler Zusammenhänge hilfsweise auf bestimmte multivariate Analyseverfahren zurückgegriffen, von denen insbesondere die in zunehmendem Maße eingesetzte Kausalanalyse geeignet erscheint, durch eine simultane Analyse aller als relevant angesehenen Variablen und ihrer Beziehungszusammenhänge dem Anspruch des Kausalitätsnachweises zumindest ansatzweise gerecht zu werden.<sup>116</sup>

Tabelle 1 zeigt eine Übersicht neuerer empirischer Erfolgsfaktorenstudien zum internationalen Management, wobei das Spektrum der jeweils untersuchten Branchen ein Maß für die Spezifität darstellt, während das gewählte Auswertungsverfahren Hinweise auf die Präzision und die Kausalität der ermittelten Erfolgsw Zusammenhänge gibt.

Die Analyse der Erfolgswirksamkeit unternehmerischer Maßnahmen ist allerdings mit zwei zentralen Problemen behaftet: Erstens ist eine Erfolgswirkung unternehmerischer Entscheidungen in der Regel erst mit einer gewissen **Zeitverzögerung** zu erwarten, die bei einer zeitgleichen Messung von Handlungs- und Erfolgsvariablen nicht berücksichtigt wird.<sup>117</sup> Dieses Problem gewinnt insbesondere in sehr instabilen Situationskonstellationen, wie sie etwa in frühen Markt- und Produktlebenszyklusphasen auftreten, an Bedeutung, während die Betrachtung von reifen Märkten eine wesentlich höhere Kontinuität der Rahmenbedingungen voraussetzen kann.<sup>118</sup> Da letzteres auch auf die hier untersuchten Produktmärkte zutrifft,<sup>119</sup> dürften die vorgenommenen Querschnittsanalysen in ihrer Aussagefähigkeit durch Time-lag-Effekte nicht wesentlich eingeschränkt sein.

Das zweite grundlegende Problem von Erfolgsfaktorenstudien ist in der **Multikausalität** des Unternehmenserfolgs zu sehen, die sich der Vielzahl potentiell relevanter Einflußfaktoren manifestiert, welche in einer einzelnen Untersuchung zumeist nicht vollständig erfaßt werden können. Dies trifft in besonderem Maße auf komplexe Untersuchungseinheiten wie ganze Unternehmen oder auch strategische Geschäftseinheiten zu. Wie oben bereits angedeutet, wurde in der vorliegenden Untersuchung daher der Versuch unternommen, dieses Problem zumindest in einem gewissen Maße dadurch zu reduzieren, daß als relevante Untersuchungseinheit einzelne Produkte gewählt wurden. Hierdurch kann eine präzisere Zurechenbarkeit einzelner Gestaltungsmaßnahmen bei gleichzeitig wesentlich stärker disaggregierten Erfolgsindikatoren erzielt werden. Lediglich eindeutig produktübergreifende Gestaltungsparameter wurden auf der Ebene von Geschäftsbereichen erhoben.

Von den in Studien der internationalen Erfolgsfaktorenforschung üblicherweise auf Unternehmens- bzw. Geschäftsbereichsebene erhobenen Erfolgskennziffern wie Umsatz, Gewinn, Deckungsbeitrag, Rentabilität, Cash Flow, Marktanteil etc.<sup>120</sup> konnten daher

---

<sup>116</sup>vgl. Fritz (1992), S. 115; Backhaus et al. (1994), S. 17ff. u. 323ff.

<sup>117</sup>vgl. Burmann (1993), S. 19 u. 21 sowie die dort angegebene Literatur

<sup>118</sup>vgl. ebenda

<sup>119</sup>vgl. Abschnitt B 2.3

<sup>120</sup>vgl. z. B. Geringer/Beamish/daCosta (1989), S. 112f.; Fraser/Hite (1990), S. 254; Kotabe/Okoroafo (1990), S. 359; Roth/Morrison (1990), S. 552 bzw. Samiee/Roth (1992), S. 8; Habib/Victor (1991), S. 596; Holzmüller/Kasper (1991), S. 59; Jung (1991), S. 181f.; Bolz (1992), S. 176; Mascarenhas (1992), S. 500; Mitchell/Shaver/Yeung (1992), S. 423 u. (1993), S. 650; Ghoshal/Nohria (1993), S. 25; Szymanski et al. (1993), S. 8; in einigen Fällen wird statt dessen auch der spezifische Exporterfolg

Autor(en)	untersuchte potentielle Erfolgsfaktoren	untersuchte Branche(n)	Auswertungsverfahren
Bartlett/Ghoshal (1989)	Fit zwischen situativer Bedingungskonstellation und Ausgestaltung der Managementprozesse in Länderniederlassungen	div. Branchen	Korrelationsanalyse
Bolz (1992)	Marketingstandardisierung	langlebige Konsumgüter	Kausalanalyse
Cavusgil/Zou (1994)	Exportmarketing-Strategie	div. Branchen	Kausalanalyse
Christensen et al. (1987)	Unternehmenscharakteristika, Exportmanagement-Praktiken, Wahrnehmungen und Einstellungen des Managements	div. Branchen	Diskriminanzanalyse
Cooper/Kleinschmidt (1985)	Exportmarketing-Strategie, Unternehmenscharakteristika	Elektronik	Varianzanalyse
Craig/Douglas/Reddy (1987)	Marketingstrategie in Abhängigkeit von der länderspezifischen Marktstruktur	div. Branchen	Kausalanalyse
Cray (1984)	Kontroll- und Koordinationsinstrumente	div. Branchen	Korrelationsanalyse
Douglas/Craig (1983b)	Marketingaufwendungen und ausgewählte Marketinginstrumente in verschiedenen geographischen Märkten	div. Branchen	Regressionsanalyse
Fraser/Hite (1990)	Produktions- und Marketingvariablen	div. Branchen	Regressionsanalyse
Geringer et al. (1989)	Diversifikation und Internationalisierungsgrad	div. Branchen	Mittelwertvergleiche
Grant (1987)	Internationalisierungsgrad	n.a.	Regressionsanalyse
Habib/Victor (1991)	Strategie-Struktur-Fit	div. Branchen	Varianzanalyse

Tab. 1a: Übersicht neuerer Erfolgsfaktoren-Studien zum internationalen Management

Autor(en)	untersuchte potentielle Erfolgsfaktoren	untersuchte Branche(n)	Auswertungsverfahren
Holz Müller/Kasper (1991)	v.a. Organisationskultur, persönliche Eigenschaften des Managements	div. Branchen	Regressions- und Kausalanalyse
Jenner (1994)	Standardisierung der Marketingstrategie unter verschiedenen Kontextbedingungen	div. Branchen	Mittelwertvergleiche
Johansson/Yip (1994)	globale Strategie, Struktur, Managementprozeß	div. Branchen	Kausalanalyse
Jung (1991)	Internationalisierungsgrad	div. Branchen	Regressionsanalyse
Kim/Hwang/Burgers (1989)	Produktdiversifikation und internationale Marktdiversifikation	div. Branchen	Orthogonalvergleich
Kotabe/Okoroafo (1990)	Marktselektion, Produktstandardisierung, Kundenorientierung	Investitionsgüter	Mittelwert- und Häufigkeitsvergleiche
Michel/Shaked (1986) bzw. Shaked (1986)	Internationalisierungsgrad	n.a.	Mittelwertvergleiche
Mitchell et al. (1992)	Internationalisierungsgrad	Medizindiagnostik	Regressionsanalyse
Ostmeier (1987)	Auslandsaktivität	v.a. Investitionsgüter	Mittelwertvergleiche
Roth/Morrison (1990) bzw. Samiee/Roth (1992)	Art der Internationalisierungsstrategie, Marketingstandardisierung	v.a. Investitionsgüter	Mittelwertvergleiche
Szymanski et al. (1993)	Standardisierung der Ressourcenallokation im Marketing, strategische Grundsatzentscheidungen in verschiedenen Ländermärkten	n.a.	Kausalanalyse

Tab. 1b: Übersicht neuerer Erfolgsfaktoren-Studien zum internationalen Management (Fortsetzung)



nur solche ausgewählt werden, die auch auf Produktebene eine sinnvolle Messung gestatten. Von zentraler Bedeutung erscheinen in diesem Zusammenhang der produktspezifische Marktanteil als Maß für die Wettbewerbsposition sowie der produktspezifische Deckungsbeitrag als Maß für die Profitabilität des Produkts. Zusätzlich zu diesen beiden 'harten' Meßgrößen wurden auch zwei 'weiche' Erfolgsparameter, der Bekanntheitsgrad und das Image des Produkts, die in der Literatur ebenfalls als bedeutende produktbezogene Marketingziele hervorgehoben werden,<sup>121</sup> in die Betrachtung einbezogen, um ein möglichst differenziertes und abgerundetes Bild vom Marketingerfolg der untersuchten Produkte zu erhalten. Dabei wurde das *gegenwärtige Niveau* und nicht das in manchen Erfolgsfaktorenstudien<sup>122</sup> betrachtete *Wachstum* dieser Größen berücksichtigt, da dies auf Produktebene zu erheblichen Verzerrungen in der Erfolgsbewertung führen würde, indem solche Produkte, die sich in ihrem Lebenszyklus bereits der Reifephase genähert haben, eine starke Unterbewertung erfahren würden. Auch die von manchen Autoren alternativ vorgenommene Messung des *Zielerreichungsgrades* der betrachteten Erfolgsgrößen<sup>123</sup> erscheint problematisch, da sich die Erfolgseinstufung dann unmittelbar aus dem jeweils selbst gesetzten Anspruchsniveau ergibt, so daß wenig ambitionierte Zielvorgaben eher 'zum Erfolg' führen als höhergesteckte Ziele.

#### 1.4 Globales Marketing aus der Sicht von Unternehmenszentrale und Niederlassungen

Das Verhältnis zwischen Zentrale und Niederlassungen in international etablierten Unternehmen stellt einen sehr wesentlichen, in der Literatur häufig thematisierten Aspekt des internationalen Managements dar.<sup>124</sup> Bereits vor Beginn der Globalisierungsdiskussion beschäftigten sich empirische Studien mit den Problemen, die sich aus den unterschiedlichen Perspektiven und Prioritäten dieser beiden organisatorischen Ebenen für das Unternehmen ergeben. „Some of their worst problems are internal – resulting from friction between headquarters and the foreign operations“<sup>125</sup> fassen Wiechmann und Pringle die Ergebnisse ihrer Untersuchung von 40 großen Konsumgüterherstellern zusammen, in der sie Schlüsselprobleme des internationalen Marketing aus Zentral- und Niederlassungsperspektive beleuchten. Aus Sicht der Unternehmenszentralen sind dies vor allem<sup>126</sup>

- Mangel an qualifiziertem internationalem Personal im Unternehmen,
- unzureichendes strategisches Denken und Marketing-Knowhow in den Niederlassungen,
- ungenügende grenzüberschreitende Kommunikation, Knowhow-Diffusion und Kontrolle.

---

als Kriterium herangezogen, vgl. Cooper/Kleinschmidt (1985), S. 39; Christensen/daRocha/Kerbel-Gertner (1987), S. 64

<sup>121</sup>vgl. Meffert (1986a), S. 84; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1991), S. 268, 538f. u. 581f.

<sup>122</sup>vgl. z. B. Cooper/Kleinschmidt (1985), S. 39; Kotabe/Okoroafo (1990), S. 359; Roth/Morrison (1990), S. 552

<sup>123</sup>vgl. z. B. Jenner (1994), S. 179; teilweise auch Bolz (1992), S. 176

<sup>124</sup>vgl. z. B. Wiechmann/Pringle (1979); Welge (1980); Hedlund (1980); Raffée/Kreutzer (1986); Bartlett/Ghoshal (1986); Kim/Mauborgne (1991) u. (1993a,b,c,d)

<sup>125</sup>Wiechmann/Pringle (1979), S. 118

<sup>126</sup>vgl. ebenda, S. 119-122

Von den Niederlassungen werden hingegen folgende Probleme hervorgehoben:<sup>127</sup>

- übertriebene und zu bürokratische Kontrolle sowie zu restriktive finanzielle und marketingbezogene Vorgaben durch die Zentrale,
- unzureichende Mitwirkungsmöglichkeiten der Niederlassungen bei Produktentscheidungen,
- mangelndes Feingefühl in der Zentrale für unterschiedliche lokale Marktbedingungen,
- unzureichende Informationsversorgung durch die Zentrale,
- insgesamt zu geringe internationale Orientierung der Zentrale aufgrund einer zu stark ethnozentrisch geprägten Denkweise.

Die Untersuchung von Hedlund<sup>128</sup> konzentriert sich auf das Problem der unzureichenden Einbindung der Niederlassungen in strategische Planungs- und Entscheidungsprozesse. Demnach führen derartige Kommunikations- und Abstimmungsmängel bei den Länderniederlassungen zu einer mangelnden Kenntnis der in der Zentrale entwickelten Unternehmensstrategie, zu einer geringen Akzeptanz der als zu rigide empfundenen zentralen Planvorgaben sowie zu dem generellen Gefühl, von der Zentrale nicht ernst genommen zu werden.<sup>129</sup>

Eine neue Dimension erhält dieses Spannungsverhältnis zwischen Unternehmenszentralen und Niederlassungen durch die fortschreitende Globalisierung der Unternehmenstätigkeit, da die damit verbundene zunehmende länderübergreifende Integration und Standardisierung für die Niederlassungen in der Regel zwangsläufig mit einem deutlichen Autonomieverlust verbunden ist.<sup>130</sup> Feststellungen wie „I was once a big fish in a small pond. Now I'm a small fish in a big regional pond“<sup>131</sup> spiegeln treffend die neue Situation wider, in der sich viele Niederlassungsleiter nach einer stärkeren globalen Integration ihres Unternehmens sehen.

Anschaulich beschreibt Quelch auf der Basis empirischer Untersuchungsergebnisse den deutlichen Wandel, dem die Rolle des klassischen 'Country-Managers' im Zuge der fortschreitenden Globalisierung eines Unternehmens unterworfen ist: Ausgehend von der Funktion des 'Trader', der in der frühen Expansionsphase des noch stark ethnozentrisch orientierten Unternehmens hauptsächlich Verkaufsverantwortung trägt, entwickelt er sich im polyzentrisch geführten multinationalen Konzern zum 'Potentate' mit umfangreichen unternehmerischen Aufgaben und einem Maximum an Entscheidungsfreiheit. Mit zunehmender länderübergreifender Integration des Unternehmens tauscht er diese Rolle gegen die eines zu internationaler Teamarbeit verpflichteten 'Cabinet Member' ein, um schließlich im vollständig globalisierten Netzwerk, in dem die Verantwortung für das weltweite Geschäft globalen Produktlinien-Managern obliegt, die Funktion eines 'Ambassador' zu übernehmen, der sich in erster Linie der Pflege der Beziehungen zu lokalen Regierungsstellen sowie administrativen Aufgaben widmet.<sup>132</sup>

---

<sup>127</sup>vgl. ebenda, S. 122-124

<sup>128</sup>vgl. Hedlund (1980)

<sup>129</sup>vgl. ebenda, S. 25f.

<sup>130</sup>vgl. z.B. Lennox (1992), S. 16f.; Quelch (1992), S. 155-158

<sup>131</sup>zit.n. Quelch (1992), S. 155

Dieser – besonders in Unternehmen mit ausgeprägter dezentraler Tradition – als sehr einschneidend empfundene Autonomieverlust birgt die Gefahr einer deutlichen Herabsetzung der Motivation bei den Führungskräften und Mitarbeitern der Niederlassungen, wenn diese den Eindruck gewinnen, nur noch Erfüllungsgehilfen der Unternehmenszentrale bei der Ausführung vorgegebener Marketingstrategien und -maßnahmen zu sein. In solchen Fällen ist häufig das vielzitierte ‘Not–invented–here–Syndrom’ zu beobachten, das sich in einer Ablehnung zentral entwickelter Marketingkonzepte durch die Niederlassungen äußert, indem diese unter Hinweis auf tatsächlich oder vorgeblich vorhandene länderspezifische Besonderheiten auf einer entsprechenden Anpassung dieser Konzepte bestehen<sup>133</sup> („It’s a great idea, but it won’t work in my market...“<sup>134</sup>). Insgesamt liegt daher die generelle Annahme nahe, daß die Niederlassungen sowohl den Nutzen als auch die Realisierbarkeit globaler Marketingaktivitäten deutlich geringer einschätzen als ihre jeweiligen Unternehmenszentralen. Für die Überprüfung dieser grundlegenden Vermutung, die sich quer durch alle in den nachfolgenden Abschnitten behandelten Teilaspekte des globalen Produktmanagements zieht, sollen folgende Basishypothesen formuliert werden:

**H<sub>ΔNL1</sub>:** *Die Vorteile einer global orientierten Ausprägung der untersuchten Gestaltungsparameter werden von den Niederlassungen geringer eingeschätzt als von den jeweiligen Unternehmenszentralen.*

**H<sub>ΔNL2</sub>:** *Die Barrieren einer global orientierten Ausprägung der Gestaltungsparameter werden von den Niederlassungen höher eingeschätzt als von den jeweiligen Unternehmenszentralen.*

Darüber hinaus konnte der Verfasser im Rahmen einer von ihm bereits durchgeführten explorativen Vorstudie<sup>135</sup> den nachhaltigen Eindruck gewinnen, daß aus den eben genannten Gründen nicht nur die Vorteile und Möglichkeiten, sondern auch das tatsächlich realisierte Ausmaß der Globalisierung von Produkten von Niederlassungsvertretern grundsätzlich niedriger eingeschätzt wurde als von Marketingverantwortlichen in Unternehmenszentralen. Dies legt eine systematische Überprüfung der folgenden Hypothese nahe:

**H<sub>ΔNL3</sub>:** *Das tatsächliche Ausmaß der Globalisierung der Gestaltungsparameter wird von den Niederlassungen geringer eingeschätzt als von den jeweiligen Unternehmenszentralen.*

Das aufgezeigte Konfliktpotential führt zu der zentralen Frage, auf welche Weise die Länderniederlassungen eines Unternehmens für die engagierte Umsetzung globaler Marketingstrategien zu gewinnen sind, obwohl dies in der Regel mit einem beträchtlichen Verlust an lokaler Entscheidungsfreiheit und Unabhängigkeit verbunden ist. Wegweisend erscheint hier das von Kim und Mauborgne vorgestellte Konzept der ‘Procedural Justice’, das auf einem von den Niederlassungen als ‘fair’ empfundenen Prozeß der globalen Strategieentwicklung beruht und sich in folgenden fünf Merkmalen konkretisiert:<sup>136</sup>

<sup>132</sup>vgl. Quelch (1992), S. 161-163

<sup>133</sup>vgl. z.B. o.V. (1984a), S. 35; Raffée/Kreutzer (1986), S. 11; Meffert (1989a), S. 448

<sup>134</sup>Roth (1979), S. 8

<sup>135</sup>vgl. Abschnitt B 2.2

<sup>136</sup>vgl. Kim/Mauborgne (1991), S. 131 u. (1993a), S. 12-14

- ausführliche Begründung zentral getroffener strategischer Entscheidungen,
- Möglichkeit für die Niederlassungen, solche Entscheidungen auch in Frage zu stellen und zu diskutieren,
- konsistente Vorgehensweise der Entscheidungsfindung im Sinne der Anwendung gleicher Entscheidungsregeln gegenüber allen Niederlassungen,
- offene und zweiseitige Kommunikation zwischen Zentrale und Niederlassungen,
- fundierte Kenntnis der jeweiligen lokalen Marktbedingungen in der Unternehmenszentrale.

Dabei konnten die Autoren nachweisen, daß eine Realisierung dieser Grundsätze bei der Entwicklung globaler Marketingstrategien zu einer deutlich stärkeren Unterstützung durch die Niederlassungen bei der praktischen Umsetzung führt, selbst wenn die getroffenen Entscheidungen mit eher ungünstigen Konsequenzen für die betroffenen Niederlassungen verbunden sind.<sup>137</sup> Eine solche nachhaltige Unterstützung stellt dabei, wie die praktischen Erfahrungen führender internationaler Konsumgüterhersteller wie etwa Procter & Gamble gezeigt haben,<sup>138</sup> offenbar eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg globaler Produkte dar. Dies erscheint unmittelbar einleuchtend, da eine mangelnde Identifikation der Niederlassungen mit einem als unpassend und von der Zentrale 'aufgezwungen' empfundenen Marketingkonzept wie beispielsweise im Falle des sog. 'Pampers-Experiments'<sup>139</sup> deren Motivation zu einer erfolgreichen Vermarktung des betreffenden Produkts erheblich herabsetzt.

## 1.5 Theoretischer Bezugsrahmen der Untersuchung

Auf der Grundlage der vorhergehenden Abschnitte ergibt sich der in Abb. B 1-8 dargestellte theoretische Bezugsrahmen dieser Arbeit. Im Mittelpunkt stehen die Gestaltungsparameter der globalen Produktsteuerung mit den für ihre situationsadäquate Ausprägung maßgeblichen Globalisierungsvorteilen und -barrieren. Die organisatorische Basis für die Realisierung einer solchen globalen Produktsteuerung bilden die drei verschiedenen Kategorien von Koordinationsinstrumenten. Alle Parameter zusammen charakterisieren die Ausgestaltung des globalen Produktmanagements und beeinflussen den Erfolg der auf dieser Basis geführten globalen Produkte. Ausprägung, Einflußfaktoren und Effektivität der Gestaltungsparameter werden dabei von Unternehmenszentralen und Niederlassungen möglicherweise sehr unterschiedlich beurteilt, so daß beide Perspektiven parallel zu berücksichtigen sind.

<sup>137</sup>vgl. Kim/Mauborgne (1991), S. 138-140, (1993a), S. 19-23 u. (1993b), S. 521-523

<sup>138</sup>vgl. z.B. Bartlett/Ghoshal (1986), S. 89

<sup>139</sup>vgl. ebenda

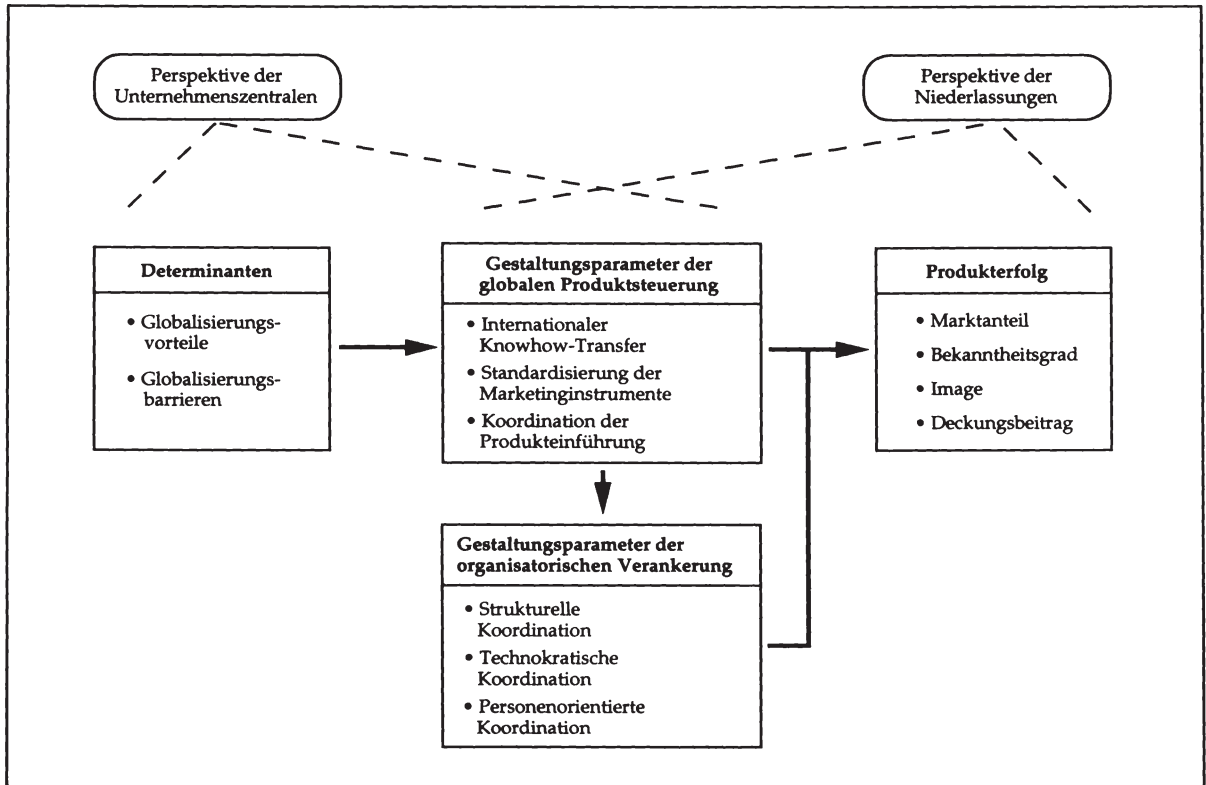


Abb. B 1-8: Theoretischer Bezugsrahmen der Untersuchung

## 2. Konzeption der empirischen Untersuchung

### 2.1 Forschungsansatz

In forschungsmethodischer Hinsicht liegt der vorliegenden Untersuchung der in der Organisationstheorie entwickelte kontingenztheoretische bzw. situative Ansatz zugrunde. Dieser geht von der Annahme aus, daß die Leistungsfähigkeit von Organisationen in hohem Maße von einer situationsadäquaten Gestaltung der Organisationsstruktur abhängig ist.<sup>140</sup> Ein ähnlicher Zusammenhang läßt sich auch für alle anderen (nicht-organisatorischen) Bereiche unternehmerischen Handelns wie etwa die Planung und Realisierung betriebswirtschaftlicher Ziele, Strategien und Maßnahmen oder auch die Verwendung bestimmter betriebswirtschaftlicher Methoden und Techniken postulieren.<sup>141</sup>

Bei der Verwendung dieses Forschungsansatzes sind allerdings folgende Probleme zu berücksichtigen bzw. durch eine verbesserte Gestaltung des gewählten Untersuchungsdesigns zu reduzieren:<sup>142</sup>

- In **methodologischer** Hinsicht ist dem vielfach geäußerten Vorwurf der Theorielosigkeit des situativen Ansatzes, der sich gegen eine nachträgliche Deutung empirisch ermittelter, statistischer Zusammenhänge richtet, durch eine zuvor theoretisch fundierte Formulierung zu überprüfender Hypothesen entgegenzutreten.<sup>143</sup> Weiterhin ist eine deterministische bzw. quasi-mechanistische Interpretation der gefundenen Zusammenhänge zu vermeiden, da menschliche Entscheidungsträger mit ihren individuellen kognitiven und motivationalen Eigenschaften eine komplexe intervenierende Variable zwischen situativer Bedingungskonstellation und unternehmerischem Handeln darstellen.<sup>144</sup>
- In **inhaltlicher** Hinsicht ist die explizite Einbeziehung eben dieser personalen Faktoren für eine realitätsnahe Erfassung der untersuchten Wirkungsbeziehungen von hoher Bedeutung. So ist insbesondere nicht so sehr die objektive Situationskonstellation, sondern vielmehr deren subjektive Wahrnehmung durch das Management für dessen Gestaltungsentscheidungen ausschlaggebend,<sup>145</sup> außerdem werden diese in hohem Maße zusätzlich durch persönliche Ziele, Normen, Werte, kognitive Eigenschaften und auch Machtpositionen der Entscheidungsträger sowie durch die von diesen entwickelte Unternehmensstrategie beeinflusst.<sup>146</sup> Abgesehen davon

<sup>140</sup>vgl. z. B. Kieser/Kubicek (1978b), S. 105ff.; Müller (1980), S. 268ff.; Lehnert (1983), S. 108f.; Ebers (1992), Sp. 1818; Kieser (1993a), S. 161

<sup>141</sup>vgl. z. B. Poensgen/Hort (1981); Segler (1981), S. 246; Köhler/Uebele (1981), S. 138ff.; Lehnert (1983), S. 204ff.; Tomczak (1989), S. 8ff.; Staehle (1991), S. 47-64; Köhler (1991), S. 121ff.; Raffée (1993), S. 37-40

<sup>142</sup>zu einer systematischen Darstellung der Kritik am situativen Ansatz vgl. v. a. Miller (1981), S. 3-8; Zey-Ferrell/Aiken (1981), S. 12f.; Lehnert (1983), S. 169-187 u. 220-230; Ebers (1992), Sp. 1829-1832; Kieser/Kubicek (1992), S. 410-416

<sup>143</sup>vgl. z. B. Aldrich (1972), S. 27; Staehle (1991), S. 52; Kieser (1993a), S. 181

<sup>144</sup>vgl. z. B. Schreyögg (1978), S. 234ff.; Kieser/Segler (1981), S. 178; Reber (1981), S. 212f.; Segler (1981), S. 228f.; Staehle (1981), S. 224f.; Kieser/Kubicek (1992), S. 415

<sup>145</sup>vgl. Pfeffer/Salancik (1978), S. 62-89; Mintzberg (1979), S. 224; Segler (1981), S. 230f.

<sup>146</sup>vgl. Child (1972), S. 2; Abell (1977), S. 184-187; Bruns (1977), S. 139; Schanz (1977), S. 480; Miles/Snow (1978), S. 29ff.; Reber (1981), S. 230; Kropfberger (1984), S. 604f.; Miller/Dröge (1986); Miller/

richtet sich unternehmerisches Handeln nicht allein auf eine einseitige Anpassung strategischer, operativer und organisatorischer Entscheidungen an situative Gegebenheiten – vielmehr können auch diese selbst Gegenstand gezielter Beeinflussung und Veränderung sein.<sup>147</sup> Schließlich kann einer situativen Anpassung unternehmerischer Gestaltungsparameter ('Externer Fit') als möglicherweise konfliktäres Ziel die Sicherstellung einer in sich konsistenten Ausprägung dieser Parameter ('Interner Fit') gegenüberstehen, woraus sich im Einzelfall ganz andere Prioritäten und Konsequenzen für die Formulierung unternehmerischer Entscheidungen ergeben.<sup>148</sup>

In der vorliegenden Untersuchung wurde versucht, diesen Problemen des situativen Ansatzes insofern Rechnung zu tragen, als

- den zu untersuchenden Beziehungszusammenhängen jeweils auf theoretischen Vorüberlegungen basierende Hypothesen zugrundegelegt wurden,
- nicht die objektiv vorhandenen, sondern die von den jeweils befragten Entscheidungsträgern subjektiv als relevant wahrgenommenen Einflußfaktoren der einzelnen Gestaltungsparameter erhoben wurden,
- auch verhaltensspezifische Einflußfaktoren wie etwa der möglicherweise vorhandene psychologisch bedingte Widerstand von Länderniederlassungen gegen global orientierte Maßnahmen der Unternehmenszentrale einbezogen wurden,
- auch der Zusammenhang zwischen den Gestaltungsparametern untereinander einen wichtigen Gegenstand der Untersuchung bildet.

## 2.2 Aufbau der Befragung

Wie erwähnt konnte der Verfasser bei der Konzeption der empirischen Untersuchung u.a. auch auf Erfahrungen zurückgreifen, die er im Rahmen einer selbst durchgeführten explorativen Vorstudie zu diesem Themenbereich gewinnen konnte.<sup>149</sup> Dabei wurden insbesondere folgende Aspekte deutlich:

- Der unmittelbare Vergleich mündlicher und schriftlicher Befragungsergebnisse bestätigte die in der Literatur zur Marketing-Forschung<sup>150</sup> hervorgehobenen Vorzüge persönlicher Interviews nachhaltig. Sowohl im Hinblick auf die Teilnahme- und Auskunftsbereitschaft der Befragten als auch in bezug auf die Möglichkeit, Mißverständnisse seitens der Gesprächspartner in der Interpretation der Fragestellungen zu klären, war die Überlegenheit persönlicher Interviews deutlich zu erkennen. Auch die weitergehende Erläuterung der gegebenen Antworten durch illustrative Beispiele leistete zum besseren Verständnis der Befragungsergebnisse einen wertvollen Beitrag. Aus diesen Erfahrungen ergab sich die Zielsetzung, die für diese Studie benötigten

---

Dröge/Toulouse (1988); Breilmann (1990), S. 175ff.

<sup>147</sup>vgl. Bruns (1977), S. 139-141; Schreyögg (1978), S. 282; Kieser/Segler (1981), S. 181; Hill/Fehlbaum/Ulrich (1981), S. 333-335; Macharzina (1982), S. 134; Staehle (1991), S. 52; Kieser/Kubicek (1992), S. 61f.

<sup>148</sup>vgl. z.B. Mintzberg (1979), S. 219f.; Miller (1981), S. 11; Miller/Friesen (1984), S. 211ff.; Kieser (1993a), S. 190f.

<sup>149</sup>vgl. Schröder (1988)

<sup>150</sup>vgl. z.B. Meffert (1992), S. 202f.

Informationen so weit wie möglich auf der Basis persönlicher Interviews zu gewinnen.

- Die Vielzahl der zu untersuchenden Aspekte des globalen Marketing sowie ihr unterschiedlicher Objektbezug (Produkt-/Geschäftsbereichs-/Unternehmensebene) legten die Befragung mehrerer Personen pro untersuchtem Unternehmen nahe, um die unterschiedlichen Themenbereiche nach Möglichkeit mit dem jeweils kompetentesten Gesprächspartner diskutieren zu können und damit auch insgesamt mehr Interviewzeit pro Unternehmen zu erhalten, da die Verfügbarkeit eines einzelnen Gesprächspartners in der Regel auf maximal zwei Stunden begrenzt ist.

Vor diesem Hintergrund wurde zur Durchführung der Befragung die in Abb. B 2-1 skizzierte Vorgehensweise gewählt:

- Der 'Einstieg' in die ausgewählten Unternehmen erfolgte in der Regel jeweils über ein Mitglied der ersten oder zweiten Führungsebene der Unternehmenszentrale (Marketing-Geschäftsführer, Spartenvorstand, Vice President International o.ä.).<sup>151</sup> Mit diesem wurden im Rahmen eines persönlichen Gesprächs zum einen alle produktübergreifenden Fragen hinsichtlich der jeweiligen Branche (branchenspezifische Globalisierungstendenzen, internationales Produktspektrum der Branche) sowie des untersuchten Unternehmens bzw. Geschäftsbereichs (organisatorische Makrostruktur, Prozeßstandardisierung, Unternehmenskultur) erörtert. Zur Vergleichbarkeit und statistischen Auswertbarkeit wurde hierbei ein standardisierter Fragebogen zugrundegelegt.<sup>152</sup> Zum anderen erfolgte dabei die Auswahl der in die weitere Untersuchung einzubeziehenden wichtigsten globalen Produkte des Unternehmens nach ihrer internationalen Verbreitung, Marketingstandardisierung und Umsatzbedeutung. Auf diese Weise wurden pro untersuchtem Geschäftsbereich durchschnittlich etwa drei bis vier bedeutende globale Produkte<sup>153</sup> ausgewählt.
- Die Analyse dieser Produkte sowie der zu ihrer globalen Koordination eingesetzten Maßnahmen und Instrumente erfolgte dann durch persönliche, telefonische oder z.T. auch schriftliche Befragung der hierfür jeweils verantwortlichen Produkt(gruppen)koordinatoren (Marketing Manager, Global Brand Manager o.ä.) in der Unternehmenszentrale. Auch hierzu wurde wiederum ein standardisierter Fragebogen verwendet.<sup>154</sup>
- Zur Erfassung der entsprechenden Niederlassungssicht wurde die gleiche, zweistufige Vorgehensweise nochmals in einer wichtigen europäischen Auslandsniederlassung des jeweiligen Unternehmens wiederholt. Ansprechpartner waren hier zumeist der Geschäftsführer oder der Marketingleiter der Niederlassung (für produktübergreifende Fragen) sowie die für die untersuchten Produkte jeweils zuständigen lokalen Produktmanager (für produktspezifische Fragen).<sup>155</sup>

---

<sup>151</sup>Bei nicht-europäischen Unternehmen wurde dabei in den meisten Fällen auf das jeweilige europäische Regional-Hauptquartier zurückgegriffen.

<sup>152</sup>Fragebogen für Marketing-Führungskräfte in Anhang II

<sup>153</sup>im Sinne von Problemlösungs- bzw. Bedürfnisbefriedigungskonzepten, die gegebenenfalls durchaus unter verschiedenen Markennamen auftreten können; vgl. zu dieser Produktdefinition z.B. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1991), S. 94; ähnlich auch Keegan (1989), S. 367; Terpstra/Sarathy (1991), S. 252; Kotler/Bliemel (1992), S. 621

<sup>154</sup>Fragebogen für Produktmanager in Anhang II



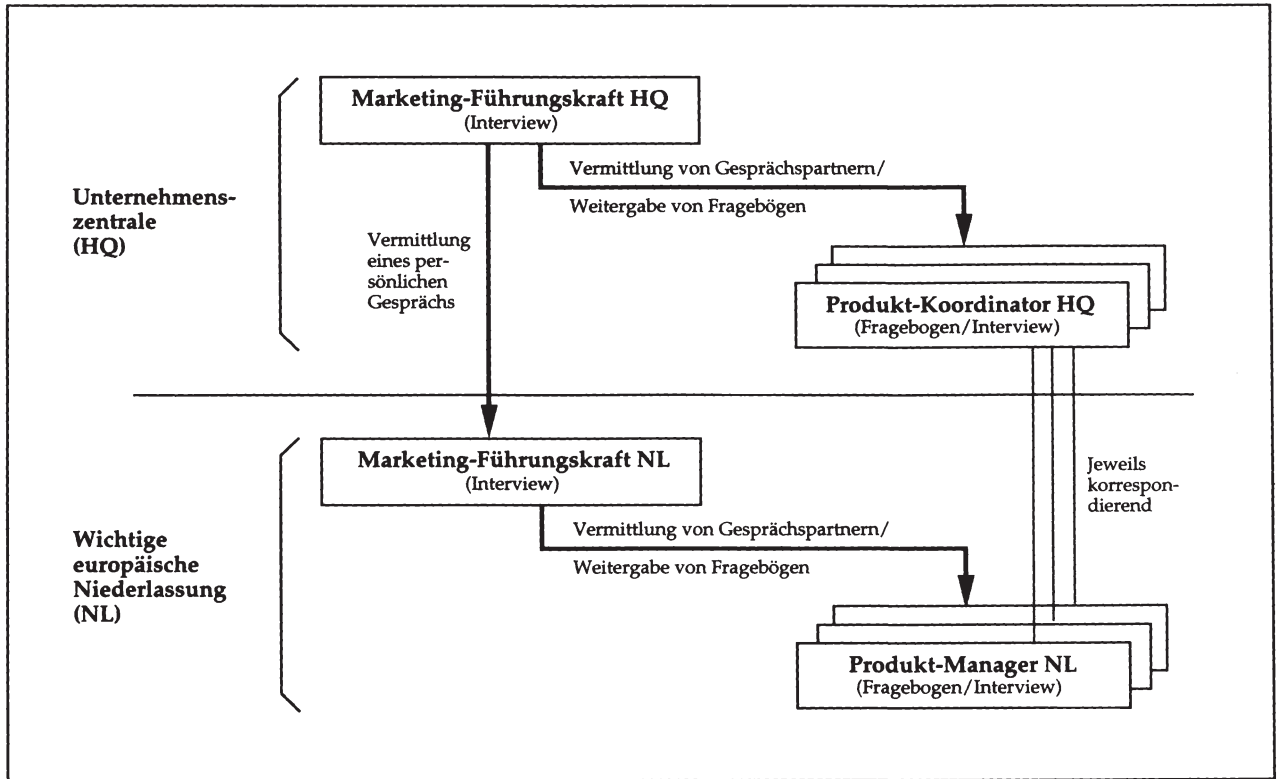


Abb. B 2-1: Aufbau der Befragung

### 2.3 Stichprobe und Datenbasis

Die vorliegende Untersuchung wurde im Zeitraum von September 1991 bis November 1992 in sechs ausgewählten Branchen der Konsumgüterindustrie in insgesamt neun verschiedenen Ländern durchgeführt. Untersucht wurden 33 Geschäftsbereiche aus 24 bedeutenden, international tätigen Unternehmen sowie 117 wichtige, von diesen vermarktete globale Produkte:

Branche	Unternehmen	Geschäftsbereiche	Produkte
Nahrungsmittel	5	7	27
Soft Drinks	4	4	8
Zigaretten	4	4	11
Wasch- und Reinigungsmittel	3	3	17
Körperpflege	8	10	37
Sportartikel	4	4	16
Sonstige	1	1	1

Tab. 2: Untersuchte Unternehmen,<sup>156</sup> Geschäftsbereiche und Produkte nach Branchen

Bei 30 Geschäftsbereichen sowie 93 Produkten war dabei ein direkter Vergleich zwischen Zentral- und Niederlassungssicht möglich.

Da den befragten Personen eine strikte Vertraulichkeit und Anonymität bei der Verwendung ihrer Angaben zugesichert wurde, können die untersuchten Unternehmen und Produkte hier nicht namentlich aufgeführt werden. In allen Fällen handelt es sich jedoch um führende internationale Hersteller, deren jeweils wichtigste globale Produkte analysiert wurden. Daher decken die branchenspezifischen Teilstichproben trotz ihrer teilweise nur geringen absoluten Größen zumeist einen erheblichen Anteil der auf dem Weltmarkt in dieser Produktgruppe jeweils vorhandenen globalen Produkte ab, der zwischen ca. 40% (Nahrungsmittel) und 90% (Soft Drinks, Zigaretten) liegen dürfte.<sup>157</sup>

Hinsichtlich ihres Herkunftslandes verteilen sich die 24 befragten Unternehmen wie folgt:

<sup>155</sup>Bei einigen nicht in Deutschland beheimateten Unternehmen wurde teilweise auch der umgekehrte Weg – Einstieg in der deutschen Niederlassung sowie Vermittlung von Ansprechpartnern in der (europäischen) Unternehmenszentrale – beschritten, was in fast allen Fällen ebenfalls zum gewünschten Erfolg führte.

<sup>156</sup>Drei der untersuchten Unternehmen sind jeweils in mehreren Branchen tätig, so daß hier Mehrfachnennungen auftreten.

<sup>157</sup>Eine weitere Vergrößerung insbesondere der zahlenmäßig sehr kleinen Teilstichproben für Soft Drinks und Zigaretten zur Verbesserung statistischer Repräsentativitätskriterien hätte im wesentlichen nur durch die Einbeziehung nicht-globaler Produkte erfolgen können, was zu einer Verminderung der inhaltlichen Repräsentativität in bezug auf die hier untersuchte Themenstellung geführt hätte.

Herkunftsland	Unternehmen
USA	11
Bundesrepublik Deutschland	6
Großbritannien	4
Großbritannien/Niederlande	1
Frankreich	1
Schweiz	1

Tab. 3: Untersuchte Unternehmen nach Herkunftsland

## 2.4 Meß- und Auswertungsmethodik

Im folgenden soll auf die zentralen Meß- und Auswertungskonzepte eingegangen werden, die den in dieser Untersuchung gewonnenen Ergebnissen zugrunde liegen:

**Ausprägung und Einflußfaktoren** aller hier untersuchten Gestaltungsparameter wurden mittels fünfstufiger Ratingskalen erfaßt, anhand derer die Befragten ihre diesbezügliche persönliche Einschätzung zum Ausdruck brachten. Eine solche Vorgehensweise gestattet sicherlich nur eine vereinfachte Abbildung verhältnismäßig komplexer Sachverhalte wie etwa der internationalen Standardisierung von Marketinginstrumenten oder der Intensität eines länderübergreifenden Knowhow-Transfers und ist zudem mit einer gewissen Subjektivität bei der Interpretation der Stufenbezeichnungen innerhalb der vorgegebenen Meßskalen verbunden. Dennoch wurde diese Art der Erhebung gewählt, um eine möglichst große Zahl der relevanten Gestaltungsparameter mit einem für die Befragten zumutbaren Zeitaufwand zumindest annähernd erfassen zu können sowie um den oben bereits erwähnten subjektiven 'WahrnehmungsfILTER' bei der Umsetzung situativer Gegebenheiten in marketingbezogene Gestaltungsentscheidungen zu berücksichtigen.

Die verwendeten Ratingskalen besitzen dabei streng genommen lediglich ein **ordinales Skalenniveau**, jedoch legen sie durch die Verwendung der Ziffern 1 bis 5 sowie eine entsprechende Definition der Skalenwerte dem Befragten in den meisten Fällen eine Interpretation als intervallskalierte Abstufungen nahe.<sup>158</sup> Dementsprechend kamen auch Auswertungsverfahren, die im Grunde nur intervallskalierten Meßgrößen vorbehalten sind (z.B. Durchschnittwertbildung etc.), zur Anwendung;<sup>159</sup>

Die in den Abbildungen dieser Arbeit dargestellten Auswertungsergebnisse geben zunächst die Angaben der Unternehmenszentralen (HQ) wieder. Übereinstimmungen bzw. Unterschiede in der Beantwortung der gleichen Fragestellungen durch die **Niederlassungen (NL)** wurden auf der Basis direkter Paarvergleiche als Differenz zwischen NL- und HQ-Wert ermittelt und jeweils unter 'Δ NL' vermerkt.<sup>160</sup>

Zur Untersuchung von **Wirkungsbeziehungen** zwischen Einflußfaktoren und Gestaltungsparametern sowie zwischen diesen und dem Produkterfolg wurde der LISREL-Ansatz

<sup>158</sup>zu den unterschiedlichen Skalenniveaus vgl. z.B. Bortz (1993), S. 20-26

<sup>159</sup>zu dieser Vorgehensweise vgl. auch Welge (1980), S. 68f.

<sup>160</sup>Positive Δ NL bedeuten somit, daß die Niederlassungen in bezug auf das jeweilige Item im Durchschnitt höhere Skalenwerte als ihre jeweiligen Unternehmenszentralen angeben und umgekehrt. Zur Signifikanz der ermittelten Unterschiede vgl. Anhang I, Teil 1

der Kausalanalyse verwendet, der eine simultane Analyse des Einflusses mehrerer unabhängiger Variablen auf mehrere abhängige Variablen ermöglicht.<sup>161</sup> Zur Parameterschätzung wurde dabei das ULS-Verfahren (Unweighted Least Squares) gewählt, da die Überprüfung der einbezogenen Variablen anhand der Schiefe und Wölbung ihrer Verteilung in der Stichprobe in einigen Fällen zur Ablehnung der Normalverteilungsprämisse führte. Zur Ermittlung von Zusammenhängen zwischen *geschäftsbereichs- bzw. unternehmensbezogenen* Gestaltungsparametern und dem Produkterfolg wurden deren Ausprägungen den jeweiligen Produkten zugeordnet, da sie den Rahmen für die globale Steuerung der Produkte bilden und daher indirekt auf deren Erfolg Einfluß nehmen.

Die zur Ermittlung des **Produkterfolgs** verwendeten Kriterien Marktanteil, Bekanntheitsgrad, Image und Produkt-Deckungsbeitrag wurden – in Ermangelung präziser quantitativer Angaben<sup>162</sup> – anhand einer von den Befragten selbst vorgenommenen qualitativen Einschätzung erhoben, die sich auf die *relative* Ausprägung dieser Kenngrößen im Vergleich zum jeweils wichtigsten Konkurrenzprodukt bezieht.<sup>163</sup> Um dabei der Tatsache Rechnung zu tragen, daß der Erfolg eines Produkts in den verschiedenen Regionen des Weltmarktes durchaus unterschiedlich ausfallen kann, wurden diese vier Erfolgskennziffern zumindest für jede der drei Triade-Regionen EG, USA und Japan getrennt ermittelt.

Für einige Analysen dieser Untersuchung war eine Gruppierung des hier betrachteten Produkt-Samples in erfolgreiche und weniger erfolgreiche Produkte erforderlich. Hierzu wurde anhand der Erfolgsindikatoren eine zweistufige Clusteranalyse durchgeführt:<sup>164</sup> In einem ersten Schritt wurden mit Hilfe des ‘Single-Linkage’-Verfahrens<sup>165</sup> 12 der 117 Produkte als ‘Ausreißer’ identifiziert und vom weiteren Gruppierungsprozeß ausgeschlossen. Auf die verbleibenden 105 Produkte wurde in einem zweiten Schritt das ‘Complete-Linkage’-Verfahren<sup>166</sup> angewandt, wobei sich eine 3-Cluster-Lösung ergab.<sup>167</sup> Tabelle 4 zeigt die Mittelwerte dieser drei Cluster in bezug auf die 12 Erfolgsvariablen. Dabei hebt sich Cluster 1 deutlich als ‘Erfolgs-Cluster’ ab; die darin enthaltenen Produkte übertreffen deutlich die in Cluster 2 und 3 befindlichen Produkte hinsichtlich aller Erfolgsindikatoren

<sup>161</sup>vgl. Backhaus et al. (1994), S. 322ff. Zur Berechnung wurde das innerhalb des Softwarepakets SPSS 5.02 implementierte Modul LISREL 7 einschließlich des Zusatzprogramms PRELIS verwendet.

<sup>162</sup>Wie in den im Vorfeld dieser Untersuchung durchgeführten Testinterviews deutlich wurde, werden Unternehmensexternen aus verständlichen Gründen auf Produktebene zumeist keine quantitativen Informationen hinsichtlich dieser Erfolgsindikatoren zur Verfügung gestellt.

<sup>163</sup>1 = viel schlechter, 2 = schlechter, 3 = gleich, 4 = besser, 5 = viel besser; vgl. Abschnitt 1.2 des Fragebogens für Produktmanager in Anhang II. Diese qualitativen Kategorien eröffnen den Befragten zweifellos einen nicht unerheblichen subjektiven Interpretationsspielraum, der jedoch in Kauf genommen werden mußte, um für alle der hier untersuchten Produkte zumindest eine ungefähre Erfolgseinschätzung zu erhalten. Insbesondere für den sehr ‘weichen’ Erfolgsindikator ‘Produkt-Image’ war die gewählte relative Orientierung am jeweils wichtigsten Konkurrenzprodukt die einzige Möglichkeit, eine gewisse Vergleichbarkeit der diesbezüglichen Angaben herzustellen.

<sup>164</sup>zu dieser Vorgehensweise vgl. Backhaus et al. (1994), S. 292 u. 300

<sup>165</sup>auch als ‘Nearest-Neighbour’-Verfahren bezeichnet, vgl. Backhaus et al. (1994), S. 287-291

<sup>166</sup>auch als ‘Furthest-Neighbour’-Verfahren bezeichnet, vgl. Backhaus et al. (1994), S. 291f.; dieses Verfahren eignet sich aufgrund seines Fusionierungsalgorithmus zur Bildung homogener Cluster, vgl. Bortz (1993), S. 529; das zu diesem Zweck zumeist bevorzugte Ward-Verfahren war aufgrund nicht unerheblicher Interkorrelationen zwischen den hier betrachteten Erfolgsvariablen nicht anwendbar, vgl. Backhaus (1994), S. 298

<sup>167</sup>Weitere 18 Produkte konnten dabei wegen zu lückenhafter Erfolgsangaben nicht in die Clusterbildung einbezogen werden.

in allen drei Triade-Regionen. Cluster 2 unterscheidet sich von Cluster 3 insbesondere durch bessere durchschnittliche Erfolgswerte in Europa sowie ferner durch etwas bessere Werte in den USA, jedoch zumeist geringfügig schlechtere Werte in Japan.

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Anzahl der Produkte	32	35	20
Ø Marktanteil EG	4.6	2.8	1.9
Ø Bekanntheitsgrad EG	4.5	3.1	2.0
Ø Image EG	4.2	3.1	2.0
Ø Deckungsbeitrag EG	4.0	3.4	2.1
Ø Marktanteil USA	3.5	2.5	2.3
Ø Bekanntheitsgrad USA	3.7	2.6	2.5
Ø Image USA	3.6	2.9	2.5
Ø Deckungsbeitrag USA	3.6	3.0	2.6
Ø Marktanteil Japan	3.5	2.0	2.2
Ø Bekanntheitsgrad Japan	3.7	2.2	2.3
Ø Image Japan	3.8	2.1	2.4
Ø Deckungsbeitrag Japan	3.3	2.8	2.4

Tab. 4: Clustering der untersuchten Produkte nach dem Produkterfolg



## C. Charakteristika der globalen Geschäftstätigkeit in den untersuchten Branchen

In einem ersten Schritt ist zunächst zu untersuchen, in welchem Ausmaß während der vergangenen 10 bis 15 Jahre in den hier betrachteten Branchen Globalisierungsprozesse stattgefunden haben, d.h. inwieweit eine zunehmende Internationalisierung des Wettbewerbs, eine länderübergreifende Angleichung der Konsumentenpräferenzen sowie eine steigende Bedeutung globaler Produkt- und Marketingkonzepte zu beobachten waren, und welche Tendenzen für die kommenden 10 Jahre in dieser Hinsicht voraussichtlich zu erwarten sind.

Von Interesse ist dabei außerdem die Frage, inwieweit das von Ohmae hauptsächlich im Hinblick auf High-Tech-Produkte sowie hochwertige langlebige Konsumgüter entwickelte 'Triade-Konzept' auch in den hier untersuchten Branchen von Bedeutung ist. Dieses Konzept geht davon aus, daß die drei industriell am weitesten entwickelten Wirtschaftsregionen der Erde – USA, westliches Europa und Japan – aufgrund ihres sehr ähnlichen Bildungs- und Einkommensniveaus eine in ihren Lebensgewohnheiten und Nachfragepräferenzen weitgehend homogene und zugleich sehr kaufkräftige Gesamtheit von mittlerweile rund 750 Millionen Konsumenten darstellen, die es im Interesse einer effizienten und profitablen Globalisierungsstrategie vorrangig zu berücksichtigen gilt.<sup>168</sup>

Die Behandlung dieser beiden Fragestellungen bildete den ersten Teil der mit den Marketing-Führungskräften in den Unternehmenszentralen geführten Interviews. Die gewonnenen Erkenntnisse lassen sich dabei jeweils nach nachfrage- und angebotsbezogenen Faktoren systematisieren.

### 1. Nahrungsmittel

#### Nachfrageseite

Hinsichtlich der Konsumentenpräferenzen sind im Nahrungsmittelbereich nach wie vor nur in wenigen Teilbereichen Homogenisierungstendenzen zu beobachten. Die bedeutendste Gemeinsamkeit der Triade-Märkte besteht in einem stagnierenden Pro-Kopf-Verbrauch bei gleichzeitig stark gestiegenem Gesundheits- und Kalorienbewußtsein, das in diesen Ländern zu einem deutlich sichtbaren Wandel von quantitativem zu qualitativem Wachstum geführt hat. Ein weiteres länderübergreifendes Phänomen stellen außerdem die sog. 'Food Fashions' dar, d.h. eine zunehmende internationale Beliebtheit länder- bzw. regionalspezifischer Gerichte, insbesondere aus Südeuropa und Ostasien.

Darüber hinaus hat die starke Zunahme von Single-Haushalten in allen hochindustrialisierten Staaten zu einer gestiegenen Beliebtheit von Schnell- und Fertiggerichten sowie von Fast-Food-Restaurants geführt und damit zu einer gewissen Annäherung der Eßgewohnheiten innerhalb der Triade beigetragen. Allerdings wird diese Homogenität durch die noch sehr unterschiedliche Ausstattung der Haushalte mit Mikrowellengeräten

---

<sup>168</sup>vgl. Ohmae (1985a), insbes. S. 121ff.

reduziert, und in bezug auf Geschmackspräferenzen und Zutatenverwendung dominieren nach wie vor in hohem Maße traditionelle, länderspezifische Vorlieben, die zum großen Teil auf lokalen pflanzlichen Rohstoffvorkommen (z.B. Sonnenblumen- vs. Oliven- vs. Sojabohnen-Öl) beruhen. Für eine treffendere Grob-Clusterung des Weltmarktes im Hinblick auf die Ernährungspräferenzen der breiten Bevölkerung empfiehlt sich somit eher eine Zusammenfassung Nordeuropas, Nordamerikas und Australiens bzw. Südeuropas und Lateinamerikas zu Zonen ähnlichen Konsumverhaltens.

Eine Entwicklung mit weitreichenden Konsequenzen stellt gerade im Nahrungsmittelbereich die zunehmende Konzentration sowie die in Europa sich entwickelnde Internationalisierung des Einzelhandels dar, so daß sich die Hersteller dieser Branche einer stark steigenden Nachfragemacht der führenden Handelsketten gegenübersehen.

Für die 90er Jahre wird im wesentlichen von einer Fortsetzung dieser Trends ausgegangen, d.h. einer weiteren Internationalisierung des Gesundheits- und Umweltbewußtseins bei gleichzeitigem Fortbestand lokaler Geschmackspräferenzen. Die zunehmende Konzentration und Internationalisierung des Einzelhandels wird als zentrales Problem der Zukunft angesehen.

## Angebotsseite

Besonders im Nahrungsmittelbereich ist eine starke Internationalisierung und gleichzeitige Konzentration des Wettbewerbs auf internationale Konzerne durch sukzessive Übernahme lokaler Hersteller zu beobachten, wodurch sich der internationale Wettbewerb erheblich verschärft hat. Dabei ist allgemein ein Übergang von einem Portfolio-Marketing nationaler Marken zu einem internationalen Brand-Marketing zu verzeichnen. Die Globalisierung beschränkt sich im wesentlichen jedoch auf *Marken* bei bleibenden Unterschieden in Produktzusammensetzung und Geschmack. Zugleich findet – im Sinne Naisbitts<sup>169</sup> – angesichts der Sättigungstendenzen in den Industrieländern eine immer feinere Segmentierung der einzelnen nationalen Märkte und eine entsprechend zunehmende Differenzierung und Spezialisierung des Produktangebots statt.

Auch für die kommenden Jahre wird mit einem steigenden Wettbewerbsdruck durch zunehmende Herstellerkonzentration sowie durch die wachsende Bedeutung von Eigenmarken des Handels gerechnet. Dabei ist von einer weiteren Polarisierung der Hersteller in wenige große, multinationale Produzenten und kleinere Nischenanbieter auszugehen, die beide jeweils sowohl globale als auch lokale Segmente bedienen. Insgesamt ist jedoch ein verstärktes Wachstum globaler Marken zu erwarten, da der sich weiter verschärfende Wettbewerb zu kostenreduzierender Standardisierung und Ressourcenkonzentration zwingt. Dementsprechend wird bei Neuproduktentwicklungen der internationalen Vermarktbarkeit eine deutlich erhöhte Priorität zugemessen.

---

<sup>169</sup>vgl. Abschnitt A 2



## 2. Soft Drinks

### Nachfrageseite

Das in den Triade-Ländern stark gestiegene Gesundheitsbewußtsein trifft in hohem Maße auch auf den Getränkebereich zu, wobei von einem 'globalen Trend-Austausch' gesprochen werden kann: Während der hauptsächlich aus Nord- und Mitteleuropa stammende Impetus zur Verpackungsreduzierung allmählich auf die USA ausstrahlt, wurde der von dort ausgehende 'Low-Calory'- und Fitness-Trend nach Europa 'importiert'. Vor diesem Hintergrund ist insbesondere der deutlich gestiegene Verbrauch an Light-Produkten und Mineralwasser zu sehen.

Darüber hinaus weisen die Konsumenten der Triade eine – vor allem für die großen, global operierenden Soft-Drink-Hersteller bedeutsame – weitgehend übereinstimmende Empfänglichkeit für Werbung US-amerikanischer Prägung auf. Auch die Geschmackspräferenzen sind vor allem in bezug auf Cola-Limonaden sehr ähnlich ausgeprägt, wobei diese Ähnlichkeit jedoch weit über die Triade hinausgeht. Große Unterschiede bestehen dagegen im Pro-Kopf-Verbrauch dieser Getränke, was in z.T. sehr unterschiedlichen Verzehrgewohnheiten, in den Präferenzen für andere Getränkerteilen (z.B. 'Ready-to-drink-coffee' in Japan) sowie in der jeweiligen Stärke lokaler Getränkemarken begründet liegt. Hinsichtlich ihres hohen Pro-Kopf-Verbrauchs an Cola-Limonaden bilden die USA, Kanada, Mexiko und Australien eine charakteristische Gruppe, gefolgt von Deutschland, Großbritannien, Spanien und den südamerikanischen Ländern.

Eine Entwicklung von wachsender Bedeutung ist zudem auch in dieser Branche die zunehmende Konzentration auf der Abnehmerseite, sowohl bei Abfüllern als auch im Einzelhandel.

Für die Zukunft wird eine weitere Annäherung der Konsumentenpräferenzen für Soft Drinks prognostiziert. Außerdem wird aufgrund des sich noch stärker entwickelnden Gesundheitsbewußtseins ein anhaltendes Wachstum des Light- und Sport-Drink-Marktes erwartet. Angesichts des steigenden Durchschnittsalters der Bevölkerung in den Industrieländern ist zudem mit neuen Produktpräferenzen zu rechnen, die es durch entsprechende Produktentwicklungen zu berücksichtigen gilt.

### Angebotsseite

Im Gegensatz zum Nahrungsmittelbereich existierte im Bereich nicht-alkoholischer Erfrischungsgetränke in einigen wichtigen Segmenten (insbesondere Cola-Limonaden) bereits in den 60er Jahren ein ausgeprägter globaler Wettbewerb. Andere Segmente (z.B. Fruchtsäfte und Mineralwasser) sind demgegenüber noch heute durch eine Vielzahl nationaler oder lokaler Produkte gekennzeichnet, deren Hersteller zwar häufig internationalen Konzernen angehören, jedoch – von wenigen Ausnahmen abgesehen – überwiegend auf regional begrenzter Basis konkurrieren.

Der Soft-Drink-Markt der 80er Jahre war vor allem durch eine weitere Expansion der großen globalen Marken (ohne nennenswerte Geschmacksdifferenzierungen) gekennzeichnet. Diese ist hauptsächlich auf eine starke Konzentration der Marketing- und Ver-

triebsressourcen der internationalen Hersteller auf diese Marken sowie auf eine zunehmende Globalisierung von Copy-Strategien und Sponsoring-Maßnahmen (bei internationalen Sportveranstaltungen etc.) zurückzuführen. Zudem war das internationale Angebot von entscheidenden Innovationen im Bereich der Produkt- und Verpackungsentwicklung (Light- und Sport-Drinks mit immer besseren künstlichen Süßstoffen, PET-Verpackungen etc.) geprägt.

Aus den gleichen Gründen wie im Nahrungsmittelbereich ist auch bei Soft Drinks ein weiterer Vormarsch der internationalen Marken – bei zunehmender Konzentration der Hersteller – zu erwarten. Diese werden dabei außerdem ihre eigenen Einkaufsaktivitäten globalisieren, um den von der Abnehmerseite ausgehenden Druck auf die Verkaufspreise durch Kostensenkungen zu kompensieren.

### **3. Zigaretten**

#### **Nachfrageseite**

Ein deutlicher Trend zu 'Light'-Produkten sowie die Empfänglichkeit für US-Werbung sind auch in bezug auf Zigaretten die wesentlichen – und einzigen – Gemeinsamkeiten der Triade-Konsumenten, während sich aufgrund spezifischer Geschmackspräferenzen völlig andere Ländermarkt-Cluster ergeben: So bilden etwa die USA und Deutschland einen weitgehend homogenen Markt von 'American Blend'-Rauchern, während in Großbritannien und den Ländern des Commonwealth die 'Virginia Blend' bevorzugt wird. Frankreich, Italien und Japan besitzen wiederum ausgeprägte eigene Geschmacksrichtungen und entsprechend starke nationale Marken.

Durch die zu erwartende Öffnung weiterer Schwellenländer wird vor allem im pazifischen Raum – im Gegensatz zu den stagnierenden Märkten der Triade – mit weiteren Möglichkeiten zu quantitativem Wachstum gerechnet. Im Gegensatz zu den meisten anderen hier untersuchten Produktbereichen ist die Zigarettenbranche durch ihre sehr heterogene Absatzkanalstruktur (Lebensmittel-Einzelhandel, Fachgeschäfte, Tankstellen, Automaten) von der zunehmenden Handelskonzentration nur relativ schwach betroffen.

#### **Angebotsseite**

Im Zigarettenbereich hat im Laufe der vergangenen zehn Jahre eine starke Oligopolisierung des internationalen Wettbewerbs stattgefunden. Zudem waren noch bis vor wenigen Jahren eine Reihe großer nationaler Märkte durch staatliche Herstellermonopole beherrscht; so wurde beispielsweise der japanische Zigarettenmarkt erst Mitte der 80er Jahre für Produkte ausländischer Anbieter geöffnet. Zugleich war das vergangene Jahrzehnt durch ein starkes Vordringen der globalen Marken geprägt, wobei vor allem die 'American Blends' die größten Wachstumsraten zu verzeichnen hatten. Erweiterungen des Produktangebots wurden dabei hauptsächlich über Line Extensions und kaum noch durch die Schaffung neuer, eigenständiger Marken vorgenommen.

Ebenso wie bei den Soft Drinks wird für die 90er Jahre mit einem weiteren starken Wachstum der führenden Globalmarken, insbesondere ihrer 'Light'-Varianten, sowie mit einer

fortschreitenden Konzentration des Wettbewerbs auf Kosten lokaler Anbieter gerechnet. Von einschneidender Bedeutung für den Wettbewerb ist zudem das geplante EU-weite Verbot für Zigarettenwerbung, das nach Ansicht der Hersteller zwar nicht den Zigarettenkonsum, wohl aber die Möglichkeiten zu Marktanteilsgewinnen einzelner Marken durch Image-Profilierung bzw. -Veränderung reduzieren wird. Gleichzeitig ist aufgrund zunehmender gesetzlicher Schadstofflimits eine unfreiwillige Homogenisierung der physischen Produkte zu erwarten, so daß eine Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern oft nur noch über den Preis erfolgen kann.

#### 4. Wasch- und Reinigungsmittel

##### Nachfrageseite

Marktstagnation und gestiegenes Umweltbewußtsein<sup>170</sup> haben in vielen Triade-Ländern auch in diesem Produktbereich zu einem Übergang von quantitativem zu qualitativem Wachstum in Richtung auf umweltverträglichere, stärker konzentrierte Produkte geführt. Da viele dieser Produkte jedoch an bestimmte Haushaltsgeräte gebunden sind (Waschpulver, Weichspüler, Maschinen-Geschirrspülmittel), hängen Umfang und Homogenität der Nachfrage unmittelbar von der Ausstattung der Haushalte mit diesen Geräten sowie deren Technologie ab. In den Industrieländern ist zumindest in bezug auf Waschmaschinen mittlerweile überall ein ähnlich hohes Ausstattungsniveau erreicht, jedoch ist eine über Europa hinausgehende länderübergreifende Standardisierbarkeit von Waschmitteln und Weichspülern durch die großen Unterschiede v.a. zur amerikanischen Waschmaschinentechnologie nicht möglich, während andererseits die Standardisierungsmöglichkeiten für Universalreiniger und Handgeschirrspülmittel über die Triade weit hinausgehen. Aber auch das für die Positionierung dieser Produkte sehr wesentliche Umweltbewußtsein der Verbraucher, das sich sowohl auf die Substanzen selbst als auch auf deren Verpackung bezieht, ist nicht in allen Ländern der Triade gleichermaßen ausgeprägt; auch hier bietet sich eher eine Clusterung an, die Nord- und Mitteleuropa, USA und Japan einerseits sowie Südeuropa und Lateinamerika andererseits trennt.

Da der Vertrieb von Wasch- und Reinigungsmitteln praktisch ausschließlich über Einzelhandelsketten erfolgt, stellt deren zunehmende Konzentration und Internationalisierung auch hier ein erhebliches Problem für die Hersteller dar.

Für die 90er Jahre wird in den Triade-Märkten mit einem weiteren qualitativen Wachstum sowie einer zunehmenden Angleichung des technologischen Niveaus in den Haushalten der Industrieländer (v.a. Ausstattung mit Wäschetrocknern und Geschirrspülmaschinen) gerechnet. Zugleich werden erhebliche quantitative Wachstumspotentiale in Osteuropa gesehen. Darüber hinaus wird eine weiter stark steigende Einkaufsmacht des Einzelhandels erwartet.

---

<sup>170</sup>In einigen südeuropäischen Ländern ist dieses wohl noch etwas schwächer ausgeprägt, doch wurden von den Befragten auch hier erkennbare Einstellungsveränderungen gesehen.

## **Angebotsseite**

Der Markt für Wasch- und Reinigungsmittel war in den letzten zehn Jahren vor allem durch eine zunehmende Europäisierung, Konzentration und Verschärfung des Wettbewerbs gekennzeichnet. Dabei war auf Herstellerseite ein deutlicher Wandel von einer polyzentrisch geprägten zu einer regiozentrisch orientierten Denkweise zu beobachten. Angesichts einer starken Verkürzung der Innovationszyklen und Produkteinführungszeiten sowie erheblich gestiegener Kosten für die Kreation neuer Marken hat eine primär technologie- und kosteninduzierte Produktstandardisierung stattgefunden, die jedoch aus den bereits genannten Gründen über Europa oft nicht hinausgeht. Die meisten internationalen Hersteller haben vor diesem Hintergrund umfassende Restrukturierungsmaßnahmen vorgenommen, die zu einer starken europäischen Koordination bzw. Zentralisierung des Marketing geführt haben.

Für die kommenden Jahre wird mit einer verstärkten Polarisierung des Angebots in internationale und lokale Marken gerechnet.

## **5. Körperpflege**

### **Nachfrageseite**

Vor allem in den Triade-Ländern, aber auch in den urbanen Regionen Lateinamerikas ist speziell für Körperpflegeprodukte ein deutlich gestiegenes Qualitätsbewusstsein der Verbraucher bei gleichzeitig zunehmender Homogenisierung der Nachfragepräferenzen zu beobachten. Lediglich der Absatz besonders teurer Produkte beschränkt sich auf die kaufkraftstarken Märkte der Triade. Hinsichtlich des Pro-Kopf-Verbrauchs einzelner Produktkategorien existieren jedoch auch zwischen den Triade-Regionen erhebliche Unterschiede (z.B. hohe Bedeutung von Deodorant-Produkten in den USA, von Duschgel in Europa etc.), und auch der psychologische Gehalt von Körperpflege-Artikeln variiert innerhalb der Triade sehr stark (Commodity-Produkt in den USA vs. Lifestyle-Produkt in Japan).

Im Gegensatz zu den anderen bisher betrachteten Branchen hat die erhebliche Ausdehnung der für Kosmetikartikel konsumrelevanten menschlichen Lebensspanne auch für ein quantitatives Wachstum in dieser Branche gesorgt, da sowohl immer jüngere als auch immer ältere Menschen in verstärktem Maße kosmetische Produkte, insbesondere Haarkosmetik- und Hautpflegeprodukte, verwenden.

Mit einer Fortsetzung dieser Trends wird auch für die Zukunft gerechnet.

### **Angebotsseite**

In noch stärkerem Maße als in anderen Branchen hat im Körperpflegebereich eine deutliche Globalisierung, Konzentration und Verschärfung des Wettbewerbs stattgefunden. Dabei wurden zahlreiche lokale Anbieter von internationalen Großunternehmen übernommen. Auf diesem Wege haben sich auch verschiedene japanische Hersteller, die in den anderen bisher betrachteten Branchen auf dem Weltmarkt praktisch (noch?) keine Rolle spielen, Zugang zu westlichen Absatzmärkten verschafft.

Dementsprechend hat sich auf Herstellerseite im Laufe der 80er Jahre die globale Orientierung wesentlich verstärkt und in einer zunehmenden Internationalisierung und Standardisierung erfolgreicher Produkt- und Marketingkonzepte ihren Ausdruck gefunden. Diese fortschreitende Globalisierung ist jedoch zu einem großen Teil kosteninduziert, da stark gestiegene Aufwendungen für Forschung und Markenentwicklung zu einer Konzentration der Ressourcen auf wenige globale Kernkompetenz-Marken zwingen. Innerhalb dieser Dachmarken findet dabei zugleich eine zunehmende *intranationale* Differenzierung und Spezialisierung des Produktsortiments (im Naisbitt'schen Sinne) statt, um den gestiegenen Qualitätsansprüchen der Verbraucher zu entsprechen. Außerdem wird der großen Nachfrage breiter Bevölkerungsschichten nach hochwertigen Produkten durch eine Ausweitung der Distribution auf Massen-Absatzkanäle (v.a. Drugstore-Ketten) Rechnung getragen.

Für die 90er Jahre wird mit einer fortschreitenden Polarisierung des Angebots in globale Massenprodukte und lokale Nischenprodukte gerechnet. Dabei werden sich viele nationale Marken zunächst zu europäischen Marken entwickeln, um auf dieser Basis zunehmend globalisiert zu werden. Parallel hierzu werden eine fortschreitende Verfeinerung der Marktsegmentierung und eine entsprechend zunehmende Spezialisierung des Produktangebots sowie eine weitere Verkürzung der Innovationszyklen erwartet. Außerdem ist durch das steigende Umweltbewußtsein in vielen Industrieländern mit einer weiteren Verschärfung der Verpackungsproblematik zu rechnen.

## 6. Sportartikel

### Nachfrageseite

Die verstärkte Entwicklung des allgemeinen Gesundheits- und Fitness-Trends in den Industrieländern sowie die dort zugleich erheblich gestiegene Freizeit haben zu einer wesentlich höheren Sportintensität in diesen Ländern geführt. Zudem sind Sportschuhe und Jogginganzüge zur weitverbreiteten Freizeitkleidung avanciert. Darüber hinaus hat die bereits erwähnte, besonders in den Triade-Ländern stark ausgeprägte Empfänglichkeit für den 'American Life Style' die Verbreitung zahlreicher aus den USA stammenden Modespportarten (Aerobic, Skating, Snowboard etc.) und damit ein starkes Marktwachstum in dieser Branche bewirkt.

Insbesondere bei Sportschuhen ist eine über die Triade weit hinausgehende, globale Homogenität der Nachfragepräferenzen vorhanden, während im Textilbereich länderspezifische Farb- und Designpräferenzen sowie klimatisch bedingte Materialanforderungen auch innerhalb der Triade eine wesentlich stärkere Produkthanpassung erfordern. Schließlich ist auch die Bedeutung verschiedener Sportarten in den einzelnen Ländern der Triade unterschiedlich ausgeprägt.

Zukünftige Wachstumsmöglichkeiten werden insbesondere in den aufstrebenden Ländern Asiens und Osteuropas gesehen, wobei von einer Stagnation der klassischen Sportarten bei gleichzeitiger Entwicklung neuer Sportarten auszugehen ist.

## Angebotsseite

Der internationale Wettbewerb in der Sportartikelbranche hat praktisch erst durch den Eintritt der beiden großen amerikanischen Hersteller Nike und Reebok in den Weltmarkt Ende der 80er Jahre eine wirklich globale Dimension erreicht. Auch japanische Hersteller sind mittlerweile international präsent, besitzen aber ähnlich wie im Körperpflegebereich noch keine sehr starke Weltmarktposition.

Durch die in kurzer Zeit entstandene Vormachtstellung der führenden amerikanischen Hersteller auf dem Weltmarkt hat insgesamt ein deutlich sichtbarer Wechsel von deutscher zu amerikanischer Prägung der Sportmode stattgefunden. Insbesondere die aus den USA stammende Fitness-Mode spielt hier eine wesentliche Rolle. Die Kreation spezieller Modesportarten (mit ausgeprägtem Lebenszyklus) hat auch in diesem Produktbereich zu einer entsprechenden Differenzierung des Angebots geführt.

Auch für die Zukunft wird mit einem nennenswerten globalen Vordringen japanischer Anbieter allenfalls in einigen Teilsegmenten gerechnet, während ein weiterer starker Vormarsch von Nike und Reebok auf dem Weltmarkt zu erwarten ist. Damit wird sich eine zunehmende Verstärkung des internationalen Wettbewerbs einstellen, wobei ähnlich wie in anderen Branchen eine Konzentration auf wenige globale Anbieter und einige spezialisierte Nischenanbieter, die sich durch besondere Kompetenzen in stark länderspezifischen Sportarten (z.B. Rugby, Polo etc.) auszeichnen, stattfinden wird.

Tabelle 5 faßt die beobachteten globalen Trends in einer Übersicht zusammen.

	Nahrungsmittel	Soft Drinks	Zigaretten	Wasch- und Reinigungsmittel	Körperpflege	Sportartikel
<b>Nachfrage</b>						
• Homogenisierung der Konsumentenpräferenzen	○	●		○	●	→
• Steigendes Gesundheitsbewusstsein	●	●	●		●	●
• Steigendes Umweltbewusstsein	●			●	●	
• Steigendes Qualitätsbewusstsein	●				●	
• Internationalisierung und Konzentration des Handels	●	●		●	●	
<b>Angebot</b>						
• Internationalisierung und Verschärfung des Wettbewerbs	●	→	○	●	●	●
• Konzentration der Hersteller	●	●	●	●	●	●
• Europäisierung von Produkten	○			●	●	
• Europäisierung von Marketingkonzepten	●			●	●	
• Globalisierung von Produkten	○	→			●	●
• Globalisierung von Marketingkonzepten	○		→		●	●
• Zunehmende Dominanz globaler Marken	●	●	●		●	●
• Zunehmende Polarisierung in globale und lokale Marken		●			●	●
• Ressourcenkonzentration auf wenige, v.a. globale Marken	●	●		●	●	●
• Zunehmende Spezialisierung des Produktangebots	●	●		●	●	●
• Stark steigende Kosten für die Entwicklung neuer Produkte und Marken				●	●	
• Starke Verkürzung der Innovationszyklen und Produkteinführungszeiten	○			●	○	●
<p>● = Starke Betroffenheit seit ca. 10-15 Jahren      ○ = Betroffenheit in Teilbereichen      → = bereits vor 10-15 Jahren stark ausgeprägt</p>						

Tab. 5: Betroffenheit der untersuchten Branchen von den wichtigsten globalen Trends





## D. Gestaltungsparameter der globalen Produktsteuerung

### 1. Globaler Knowhow-Transfer

Den Ausgangspunkt sowie die unverzichtbare Basis einer effektiven globalen Produktsteuerung bildet die Zusammenführung und Verwertung des in den verschiedenen, geographisch getrennten Einheiten eines weltweit tätigen Unternehmens vorhandenen Marketing-Knowhows.<sup>171</sup> Auf der hier untersuchten Produktebene besteht dieses vor allem in erfolgreichen bzw. erfolgversprechenden Marketingideen, die sich auf die Identifikation neuer Marktsegmente, die Entwicklung innovativer Produkt- und Marketingkonzepte, die Gestaltung einzelner Marketingmix-Elemente oder die geeignete Vorgehensweise bei der Einführung neuer Produkte beziehen können. Hinzu kommen positive und negative Erfahrungen, die bei der praktischen Umsetzung dieser Ideen in einzelnen Ländermärkten gemacht wurden. Weder eine von diesen Märkten weit entfernte Unternehmenszentrale noch eine einzelne, primär an den Gegebenheiten ihres jeweiligen nationalen Marktes orientierte Niederlassung dürfte dazu in der Lage sein, lediglich aufgrund ihres eigenen Wissens- und Erfahrungshorizonts eine länderübergreifend tragfähige Marketingkonzeption für ein globales Produkt zu entwickeln und umzusetzen.

Die hohe Bedeutung eines umfassenden unternehmensweiten Knowhow-Transfers wurde in der Literatur zum internationalen Management bereits relativ früh nachdrücklich herausgestellt<sup>172</sup> und teilweise sogar als das eigentliche Hauptziel länderübergreifender Integrationsmaßnahmen bezeichnet: „The transfer of skills must be the ultimate objective of the use of integrative devices.“<sup>173</sup> Inzwischen hat die Lernfähigkeit eines Unternehmens angesichts immer kürzerer Innovations- und Produktlebenszyklen und der dadurch stark gewachsenen Bedeutung des Zeitfaktors noch erheblich an Erfolgsrelevanz gewonnen.<sup>174</sup>

Die hier betrachteten Aktivitäten des Knowhow-Transfers beziehen sich auf die Planungsphase und dienen zur *Vorbereitung* entsprechender Gestaltungsentscheidungen. Sie können durchaus auch dazu führen, daß eine länderspezifisch angepaßte Vorgehensweise einer länderübergreifend koordinierten bzw. standardisierten Lösung vorzuziehen ist. Das im Gesamtunternehmen akkumulierte Marketing-Knowhow wird den Länderniederlassungen somit gewissermaßen ‘unverbindlich’ zur Verfügung gestellt. Demgegenüber findet der im Rahmen der Instrumentstandardisierung diskutierte ‘Transfer erfolgreicher Konzepte und Ideen’ (vgl. Abschnitt D 2.1) *nach* einer bereits erfolgten Standardisierungsentscheidung statt und läßt den Niederlassungen keine Wahl mehr, sich für oder gegen die Übernahme dieser Konzepte und Ideen zu entscheiden.

<sup>171</sup>vgl. z.B. Gupta/Govindarajan (1991), S. 772; Terpstra/Sarathy (1991), S. 185

<sup>172</sup>vgl. Fayerweather (1969), S. 171f.; Caves (1971), S. 6

<sup>173</sup>Wiechmann (1976), S. 5

<sup>174</sup>vgl. z.B. Stalk (1988); Simon (1989); Sommerlatte (1990), S. 205-208

## 1.1 Vorteile des Knowhow-Transfers

Der Nutzen eines solchen Knowhow-Transfers ist wie folgt zu differenzieren:

- Erhöhung der Marketing-Effektivität durch **unternehmensweite Verfügbarkeit erfolgreichen Knowhows**: Insbesondere in den hier untersuchten, vergleichsweise technologiearmen Teilbereichen der Konsumgüterindustrie besitzt die Qualität des eingesetzten Marketing-Knowhows als strategischer Erfolgsfaktor einen sehr hohen Stellenwert, so daß der Aufbau eines dauerhaften internationalen Wettbewerbsvorteils in hohem Maße auch von einem effektiven länderübergreifenden Transfer dieses Wissens abhängt.<sup>175</sup> Hierbei kommt einem weltweit tätigen Unternehmen die Vielzahl der unterschiedlichsten Marktanforderungen und Wettbewerbsbedingungen zugute, denen es in den verschiedenen, von ihm bearbeiteten Ländermärkten ausgesetzt ist und die es zur Entwicklung einer großen Bandbreite von Problemlösungen, Fähigkeiten und Erfahrungswissen veranlassen.<sup>176</sup> Die auf diese Weise bereitgestellte Vielfalt von Marketingkompetenzen verbessert die Möglichkeiten zur Entwicklung erfolgreicher Marketingkonzepte und -maßnahmen erheblich und erhöht zudem die Chancen für eine erfolgreiche Reaktion auf schwer vorhersehbare Zukunftsentwicklungen.<sup>177</sup>
- Erhöhung der Marketing-Effektivität durch **synergetisches 'Ideenpooling'**: Durch einen globalen Wissenstransfer ergibt sich zudem die Möglichkeit einer Kombination der in verschiedenen Einheiten des weltweiten Unternehmensverbundes entwickelten Einzelideen zu 'Joint Innovations' mit hohem Differenzierungsvorteil.<sup>178</sup> Dabei ist bereits in der Entwicklungsphase die Möglichkeit einer länderübergreifenden 'Cross Fertilization' und die damit verbundene Erzielung echter Synergieeffekte gegeben, die zu Gesamtlösungen führen, die eine einzelne Niederlassung oder auch die Zentrale für sich allein nicht hätte entwickeln können.<sup>179</sup>
- Erhöhung der Marketing-Effizienz durch **Vermeidung von Doppelarbeit**: Abgesehen von den eben dargestellten umsatzsteigernden Wirkungsvorteilen führt ein internationaler Knowhow-Transfer auch zur Vermeidung von Kosten, die bei fehlender Informationsdiffusion durch eine mehrfache Entwicklung gleicher oder ähnlicher Marketingkonzepte und -ideen an verschiedenen Stellen des weltweiten Unternehmensverbundes entstehen würden.<sup>180</sup> Die durch Knowhow-Transfer erzielbaren Kosteneinsparungen entstehen dabei einerseits aufgrund von Economies of Scale, d.h. durch Verteilung von an einer Stelle im Unternehmen eingesetzten Entwicklungskosten auf das weltweite Absatzvolumen des gleichen Produkts, sowie andererseits möglicherweise außerdem durch Economies of Scope, d.h. Nutzung dieser Entwicklungsinvestitionen für mehrere verschiedene Produkte des Unternehmens.<sup>181</sup>

<sup>175</sup>vgl. Wiechmann (1976), S. 8f.; Plump (1976), S. 45

<sup>176</sup>vgl. Wiechmann (1976), S. 74; Majaro (1977), S. 243 u. 249f.; Ghoshal (1987), S. 431f.; Waltermann (1989), S. 70; Porter (1990), S. 86-92; Usunier/Walliser (1993), S. 127f.

<sup>177</sup>vgl. Ghoshal (1987), S. 431; Kreutzer (1989a), S. 83

<sup>178</sup>vgl. Ghoshal (1987), S. 431f.

<sup>179</sup>vgl. Plump (1976), S. 46; Majaro (1977), S. 243; Darmon/Kirpalani/Laroche (1987), S. 28; Kreutzer (1989a), S. 83; zum Konzept der Synergie vgl. Ansoff (1988), S. 55ff.

<sup>180</sup>vgl. z.B. Chorafas (1969), S. 13; Plump (1976), S. 45f.; Waltermann (1989), S. 68; Kreutzer (1989a), S. 83

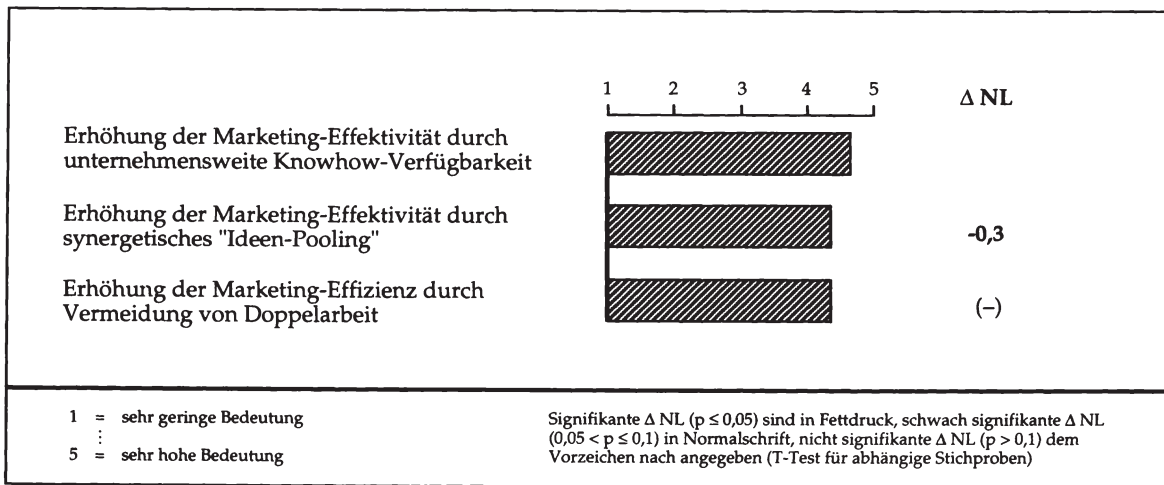


Abb. D 1-1: Vorteile des Knowhow-Transfers

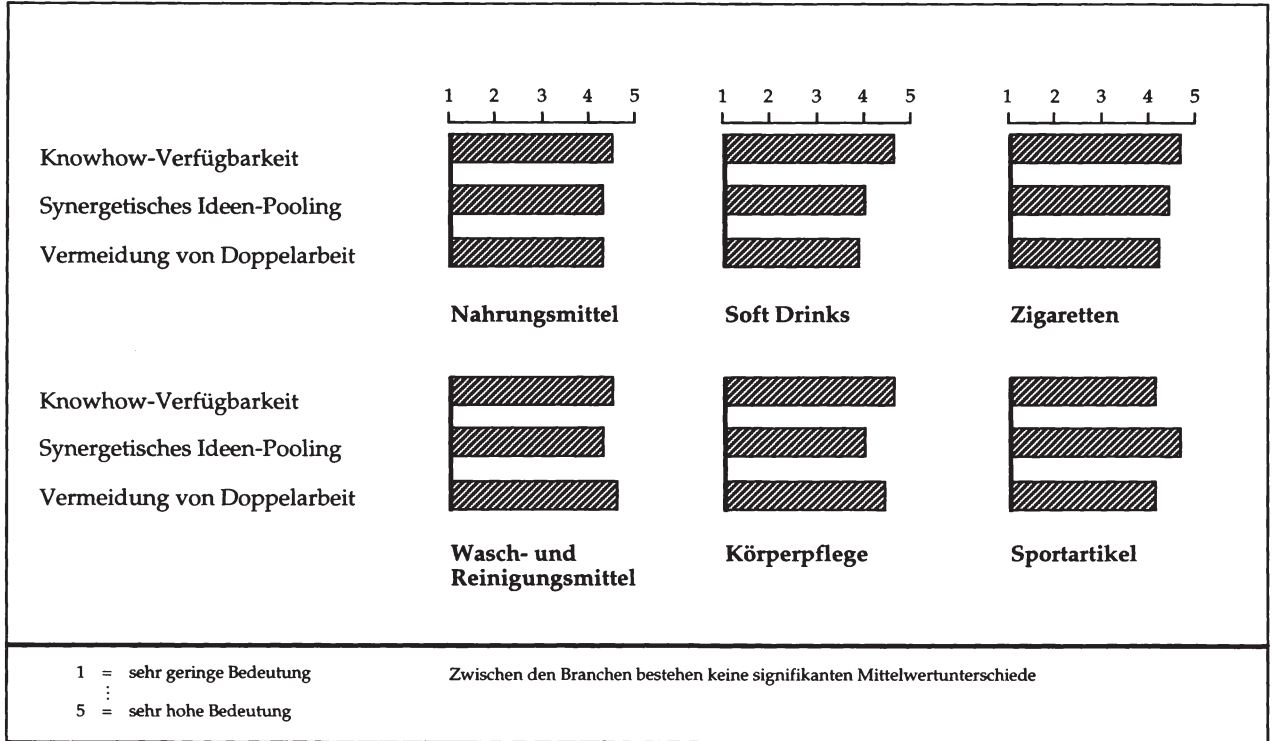


Abb. D 1-2: Vorteile des Knowhow-Transfers, differenziert nach Branchen

Die genannten Vorteile machen den hohen Nutzen eines internationalen Knowhow-Transfers insbesondere aus der Sicht des Gesamtunternehmens deutlich. Auch die einzelne Niederlassung kann von einem solchen 'Ideen-Import' stark profitieren, wengleich sich durch eine starke Orientierung an länderspezifischen Gegebenheiten auch eine Relativierung dieser Vorteile ergeben kann. Dies dürfte vor allem dann der Fall sein, wenn die Übertragbarkeit von Marketing-Knowhow, das in anderen Ländermärkten gewonnen wurde, aus sachlichen oder auch psychologischen Gründen eher gering eingeschätzt wird – nicht zuletzt auch deshalb, um den Erfolg selbst entwickelter Problemlösungen zur Geltung bringen zu können. In Konkretisierung der in Abschnitt B 1.4 formulierten Basishypothese  $H_{\Delta NL1}$  ergibt sich somit folgende Annahme:

**$H_{KNOW1}$ :** *Die Vorteile des Knowhow-Transfers werden von den Niederlassungen geringer eingeschätzt als von den Unternehmenszentralen.*

Zur Bewertung dieser Vorteile wurde den befragten Produktmanagern eine fünfstufige Skala vorgegeben.<sup>182</sup> Es zeigt sich, daß alle drei genannten Nutzenkategorien in sämtlichen untersuchten Branchen gleichermaßen hoch eingeschätzt werden (Abb. D 1-1 und D 1-2). Gleichzeitig ist jedoch auch eine weitgehende Übereinstimmung zwischen Zentralen und Niederlassungen in dieser Beurteilung erkennbar, so daß entgegen Hypothese  $H_{KNOW1}$  festgestellt werden kann, daß auch letztere einen für sie erkennbar hohen Nutzen aus einem unternehmensweiten Ideen- und Erfahrungsaustausch ziehen. Lediglich in bezug auf die hierdurch erzielbaren Synergieeffekte zeigt sich auf Niederlassungsseite eine gewisse Skepsis gegenüber der sehr optimistischen Einschätzung durch die Unternehmenszentralen.

## 1.2 Barrieren des Knowhow-Transfers

Einer Realisierung der genannten Vorteile können allerdings verschiedene Probleme im Wege stehen, die sich wie folgt charakterisieren lassen:

- **Geringer Nutzen aufgrund zu großer Verschiedenheit der einzelnen Ländermärkte:** Zu unterschiedliche Marktbedingungen können die Übertragbarkeit der in den einzelnen Länderniederlassungen jeweils benötigten Problemlösungen möglicherweise so stark reduzieren, daß ein Knowhow-Transfer nur von geringem Nutzen ist. Dies wird insbesondere dann der Fall sein, wenn in den verschiedenen Ländern sehr unterschiedliche Marktsegmente bearbeitet werden, die in ihren Anforderungen nur geringe Gemeinsamkeiten aufweisen.<sup>183</sup>
- **Hoher personeller Aufwand:** Insbesondere der Informationsaustausch auf persönlicher Basis (internationale Managementkonferenzen etc.) verursachen durch die zeitliche Bindung teurer Managementkapazität nicht zu unterschätzende Opportunitätskosten, die eine entsprechend effektive Gestaltung solcher Informationsmaßnahmen erfordern.<sup>184</sup>

<sup>181</sup>vgl. Ghoshal (1987), S. 434f.; Porter (1985), S. 328f.; Teece (1980), S. 226

<sup>182</sup>1 = sehr geringe Bedeutung ... 5 = sehr hohe Bedeutung, vgl. Abschnitt 4.2 des Fragebogens für Produktmanager in Anhang II

<sup>183</sup>vgl. z.B. Hennart (1982), S. 24

<sup>184</sup>vgl. Chorafas (1969), S. 33; Raffée/Kreutzer (1986), S. 13

- **Hoher finanzieller Aufwand:** Umfangreiche Reiseaktivitäten sind zudem auch mit einem gewissen finanziellen Aufwand verbunden, der sich restriktiv auf einen ausgedehnten persönlichen Informationstransfer auswirken kann.
- **Sprachbarrieren:** Ein weiteres, häufiges Kommunikationsproblem in internationalen Unternehmen stellen sprachliche Barrieren dar, die sich allerdings weniger auf elementare Fremdsprachenkenntnisse als vielmehr auf sprachliche Feinheiten beziehen, die beispielsweise für die Interpretation von Werbeslogans, die im Rahmen eines unternehmensweiten Ideenaustauschs zur Diskussion gestellt werden, von großer Bedeutung sein können.<sup>185</sup>
- **Psychologisch begründeter Widerstand der Niederlassungen:** Rivalitäten zwischen den Länderniederlassungen können dazu führen, daß eine Niederlassung das von ihr erarbeitete Knowhow nicht oder nur ungern an Schwestergesellschaften in anderen Ländern weitergibt. Zudem werden insbesondere in traditionell dezentral organisierten Unternehmen detaillierte Informationsanforderungen der Zentrale an die Niederlassungen von diesen sehr oft – und nicht selten zutreffend – als eine erste Stufe zur Begrenzung ihrer lokalen Handlungsfreiheit aufgefaßt.<sup>186</sup>

Diese möglichen Vorbehalte gegen die Durchführung eines intensiven globalen Knowhow-Transfers dürften hauptsächlich aus Niederlassungssicht von Bedeutung sein, da hier in der Regel vor allem die Verschiedenheit der einzelnen Ländermärkte im Vordergrund steht.<sup>187</sup> Auch dürften personelle und finanzielle Restriktionen insbesondere für kleinere Länderniederlassungen ein Problem darstellen, und auch die Sprachbarriere besitzt für lokal orientierte (und rekrutierte) Niederlassungsmanager unter Umständen eine größere Bedeutung als für global orientierte Marketingkoordinatoren in den Unternehmenszentralen. Hypothese  $H_{\Delta NL2}$  konkretisiert sich hier somit wie folgt:

**$H_{KNOW2}$ :** *Die Barrieren des Knowhow-Transfers werden von den Niederlassungen höher eingeschätzt als von den Unternehmenszentralen.*<sup>188</sup>

Im Vergleich zu den Vorteilen fällt die Gewichtung der Barrieren des Knowhow-Transfers<sup>189</sup> wesentlich schwächer aus (Abb. D 1-3), wenngleich die Niederlassungen entsprechend Hypothese  $H_{KNOW2}$  zumeist eine tendenziell höhere Gewichtung dieser Barrieren vornehmen als ihre jeweiligen Unternehmenszentralen. Insgesamt überwiegen jedoch auch aus Niederlassungssicht die Vorteile des Knowhow-Transfers deutlich dessen Barrieren, so daß dieser Gestaltungsparameter als ein im wesentlichen konfliktfreies Element des globalen Produktmanagements angesehen werden kann.

Bei einer Differenzierung nach Branchen (Abb. D 1-4) fallen sowohl die Nahrungs- als auch die Wasch- und Reinigungsmittelindustrie durch eine etwas höhere Gewichtung der Barrieren auf, was sich möglicherweise durch die stark polyzentrische Tradition der Geschäftstätigkeit in diesen Branchen<sup>190</sup> erklären läßt. Dabei ist der in diesen Produktberei-

<sup>185</sup>vgl. z.B. Terpstra (1985), S. 17ff.; Pausenberger/Glaum (1993), S. 615f.

<sup>186</sup>vgl. Wiechmann (1976), S. 73

<sup>187</sup>vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt B 1.4

<sup>188</sup>Die Barriere 'Psychologisch begründeter Widerstand der Niederlassungen' konnte den Niederlassungen selbst verständlicherweise nicht zur Bewertung vorgegeben werden, so daß ein Antwortvergleich zwischen Unternehmenszentralen und Niederlassungen hier entfällt.

<sup>189</sup>vgl. Abschnitt 4.2 des Fragebogens für Produktmanager in Anhang II

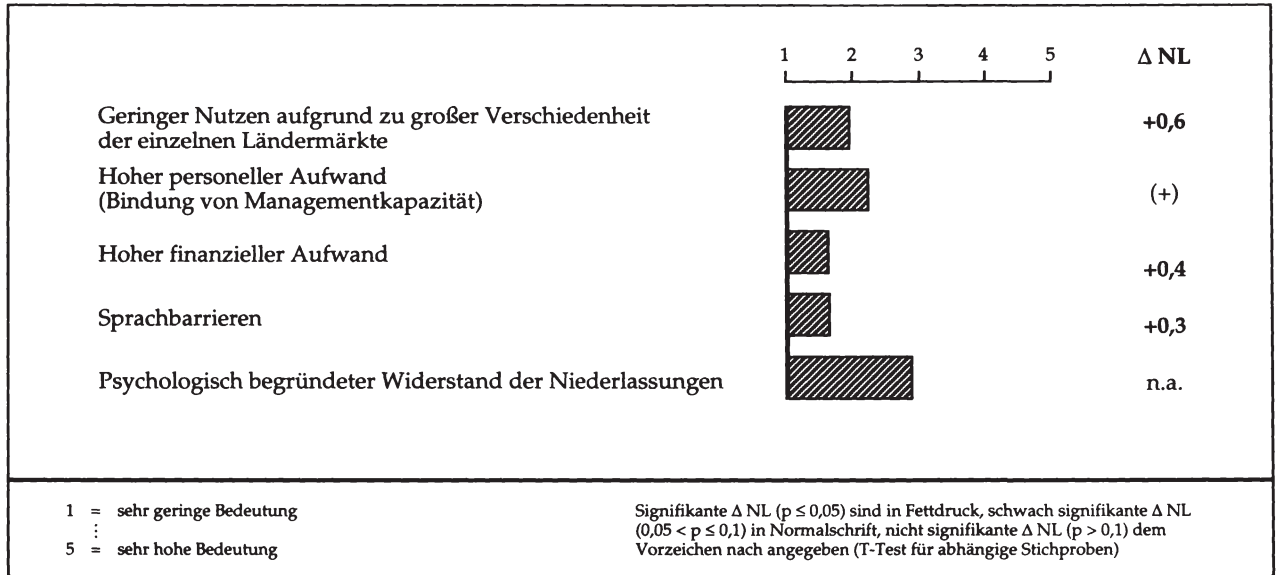


Abb. D 1-3: Barrieren des Knowhow-Transfers

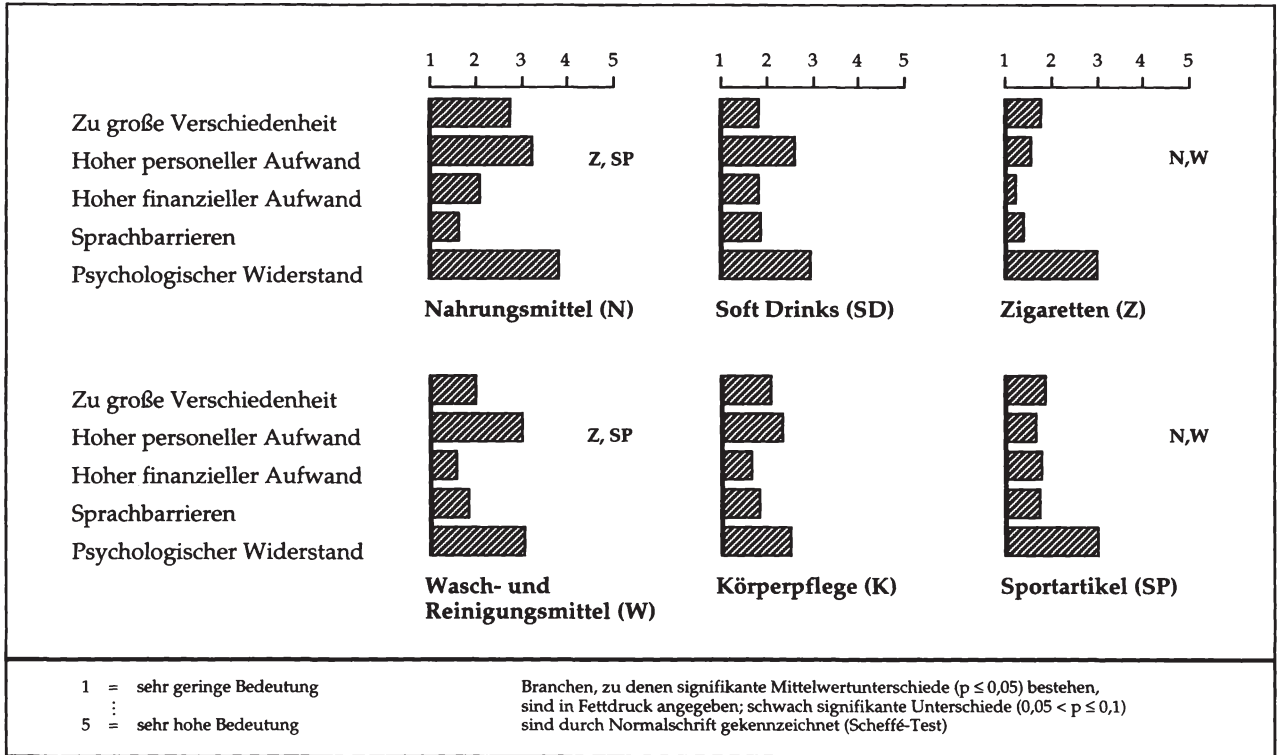


Abb. D 1-4: Barrieren des Knowhow-Transfers, differenziert nach Branchen



chen angegebene hohe Personalaufwand jedoch wohl eher als Vorwand zu interpretieren, da es keine plausible Begründung für signifikante branchenspezifische Unterschiede im personellen Aufwand für einen länderübergreifenden Knowhow-Transfer gibt.

### 1.3 Ausmaß des Knowhow-Transfers

Der länderübergreifende, marketingbezogene Knowhow-Transfer im hier verstandenen Sinne wurde bislang nur in sehr wenigen Studien explizit erfaßt. In seiner Mitte der 70er Jahre durchgeführten, umfangreichen Studie zum Marketing-Management internationaler Konsumgüterhersteller konnte Wiechmann einen länderübergreifenden Informations- und Knowhow-Transfer insbesondere in bezug auf neue Produkte und Produktionsmethoden ermitteln, während über Werbung/Sales Promotion, Marktdaten und Distribution in deutlich geringerem Umfang intern kommuniziert wurde.<sup>191</sup> Aydin und Terpstra unterscheiden in ihrer einige Jahre später durchgeführten Untersuchung nicht immer deutlich zwischen reinem Knowhow-Austausch und der Vorgabe standardisierter Marketinginstrumente durch die Zentrale, doch zeichnet sich hinsichtlich der instrumentebezogenen Unterstützung der Niederlassungen durch die Muttergesellschaft ebenfalls die von Wiechmann ermittelte Rangfolge ab.<sup>192</sup>

Aus Hypothese  $H_{\Delta NL3}$  ergibt sich in diesem Zusammenhang:

**$H_{KNOW3}$ :** *Das Ausmaß des Knowhow-Transfers wird von den Niederlassungen geringer eingeschätzt als von den Unternehmenszentralen.*

Das Ausmaß des Knowhow-Transfers wurde für die einzelnen Marketinginstrumente sowie die Produkteinführung differenziert erhoben, wobei wiederum eine fünfstufige Skala Verwendung fand.<sup>193</sup>

Das Ergebnis (Abb. D 1-5) zeigt insgesamt ein relativ hohes Ausmaß des länderübergreifenden Knowhow-Transfers, wobei sich allerdings eine charakteristische Differenzierung bezüglich der verschiedenen Marketinginstrumente ergibt: Während die Gestaltung des physischen Produkts, der Verpackung, der Werbung und der Produkteinführung häufig Gegenstand eines Knowhow- und Erfahrungsaustauschs sind, ergeben sich für die Entscheidungsbereiche Markenname, (relative) Preispositionierung und Wahl der Absatzkanäle nur mittelhohe bzw. geringe Werte. Diese deuten darauf hin, daß die diesbezüglichen Entscheidungen entweder stark an länderspezifische Marktgegebenheiten gebunden sind (Preispositionierung, Wahl der Absatzkanäle) oder aber überwiegend von der Unternehmenszentrale vorgegeben werden (Markenname) und sich aus diesen Gründen ein länderübergreifender Erfahrungsaustausch weitgehend erübrigt.

Wie in Hypothese  $H_{KNOW3}$  erwartet, wird dabei das Ausmaß des internationalen Knowhow-Transfers von den Niederlassungen signifikant geringer eingeschätzt als von den Unternehmenszentralen. In dieser – nahezu alle betrachteten Marketinginstrumente betref-

---

<sup>190</sup>vgl. Abschnitt C 1 und C 4

<sup>191</sup>vgl. Wiechmann (1976), S. 73

<sup>192</sup>vgl. Aydin/Terpstra (1981), S. 38-41

<sup>193</sup>1 = keinerlei Knowhow-Transfer ... 5 = sehr intensiver Knowhow-Transfer, vgl. Abschnitt 4.1 des Fragebogens für Produktmanager in Anhang II

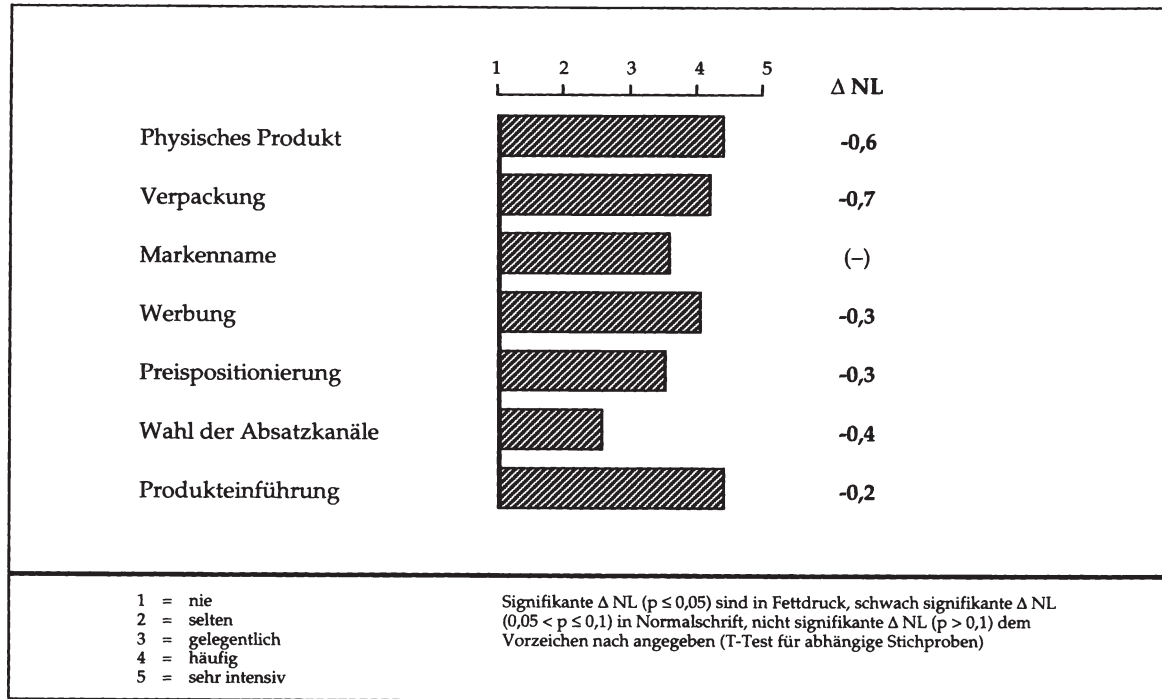


Abb. D 1-5: Ausmaß des Knowhow-Transfers

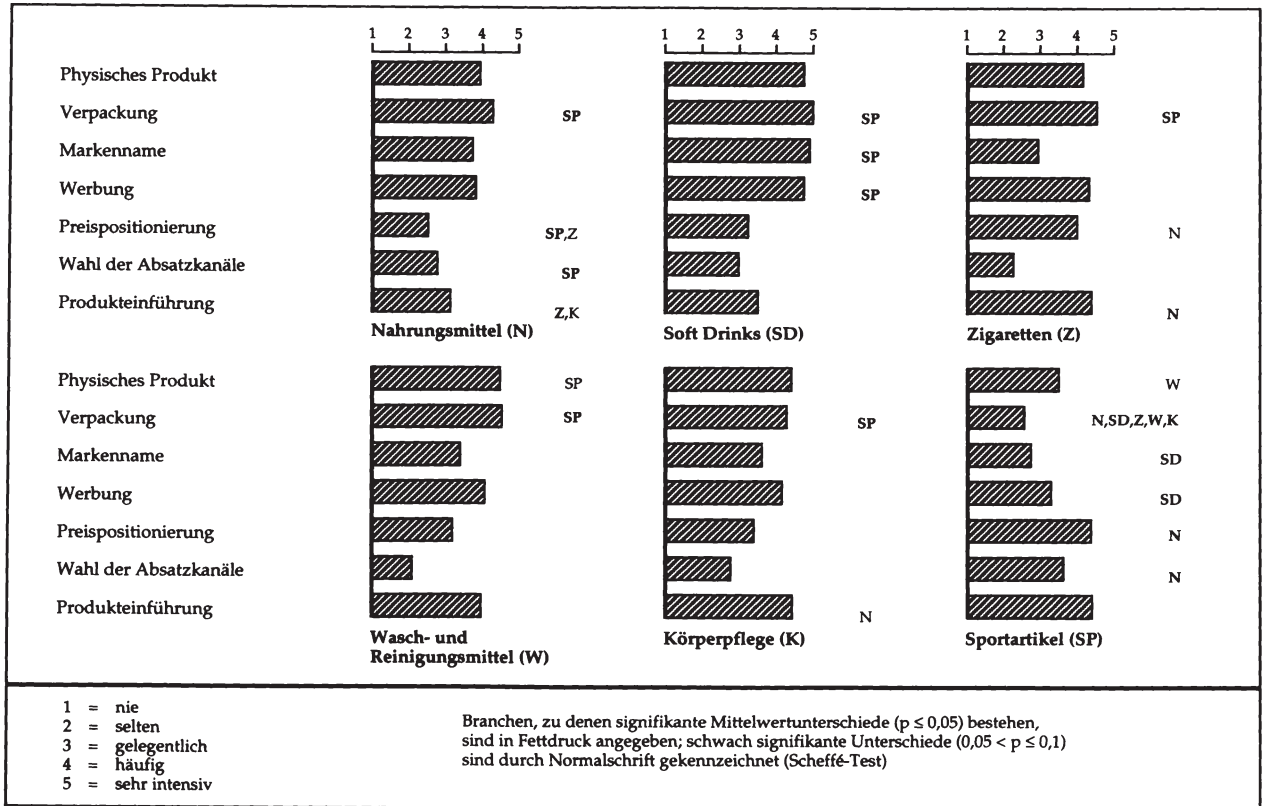


Abb. D 1-6: Ausmaß des Knowhow-Transfers, differenziert nach Branchen

fenden – Wahrnehmungsdifferenz dürfte ein nicht unwesentlicher Grund für die bereits zitierten, von Wiechmann und Pringle beobachteten Friktionen zwischen Zentralen und Niederlassungen hinsichtlich des länderübergreifenden Kommunikationsflusses zu sehen sein.<sup>194</sup> Diese Feststellung mag internationalen Marketingkoordinatoren und Produktmanagern zum Anlaß dienen, den internationalen Informationsfluß in ihrem Bereich insbesondere daraufhin zu überprüfen, wieviel verwertbares Knowhow bei den Länderniederlassungen tatsächlich ankommt und inwieweit hier durch eine gezielte Intensivierung des Informationsaustauschs eine bessere unternehmensweite Diffusion wertvoller Marketingideen und -erfahrungen realisiert werden kann.

Bei einem Branchenvergleich (Abb. D 1-6) fällt insbesondere das atypische Profil des Sportartikelbereichs auf, der sich von den anderen Produktgruppen vor allem durch den geringen Informationsaustausch hinsichtlich der Verpackung unterscheidet. Da diese bei Sportartikeln jedoch praktisch keine Rolle spielt, ist ein geringer diesbezüglicher Knowhow-Transfer nicht verwunderlich. In der Nahrungsmittelbranche findet demgegenüber offenbar vor allem in bezug auf Preispositionierung, Absatzkanäle und Produkteinführung eine relativ schwach ausgeprägte länderübergreifende Kommunikation statt. Hier deutet sich wiederum die in dieser Branche vorherrschende starke länderspezifische Orientierung des Marketing an,<sup>195</sup> die besonders bei solchen Marketingentscheidungen, die in hohem Maße von den individuellen Gegebenheiten der einzelnen nationalen Ländermärkte bestimmt werden, mit einem weitgehend unabhängigen Vorgehen der Niederlassungen verbunden ist.

#### 1.4 Zusammenhang zwischen Einflußfaktoren und Ausmaß des Knowhow-Transfers

Zum Zusammenhang zwischen Determinanten und Ausgestaltung des Knowhow-Transfers lassen sich zunächst folgende naheliegende Annahmen treffen:

**H<sub>KNOW+</sub>**: *Die Vorteile des Knowhow-Transfers beeinflussen dessen Ausmaß positiv.*

**H<sub>KNOW-</sub>**: *Die Barrieren des Knowhow-Transfers beeinflussen dessen Ausmaß negativ.*

Abb. D 1-7 zeigt das für den Knowhow-Transfer spezifiziertere Kausalmodell. Es ist identifizierbar, wenngleich die Beurteilungskriterien für die Anpassungsgüte (GFI = 0.838, AGFI = 0.776, RMR = 0.129) nicht ganz ausreichende Werte aufweisen.<sup>196</sup>

Dabei zeigen sich einige relativ schwache Faktorladungen, die darauf hinweisen, daß die drei latenten Konstrukte nicht durch alle jeweils zu ihrer Messung herangezogenen Indikatoren in gleichem Ausmaß repräsentiert werden. So werden die Transfervorteile im wesentlichen von Effektivitätsgewinnen bestimmt, während die Effizienzsteigerung durch

---

<sup>194</sup>vgl. Abschnitt B 1.4

<sup>195</sup>vgl. Abschnitt C 1

<sup>196</sup>Entsprechend einer gängigen Konvention in der Forschungspraxis werden für GFI und AGFI Mindestwerte von 0.90 sowie für RMR Höchstwerte von 0.10 als akzeptabel angesehen, vgl. Fritz (1992), S. 126 und die dort angegebene Literatur.

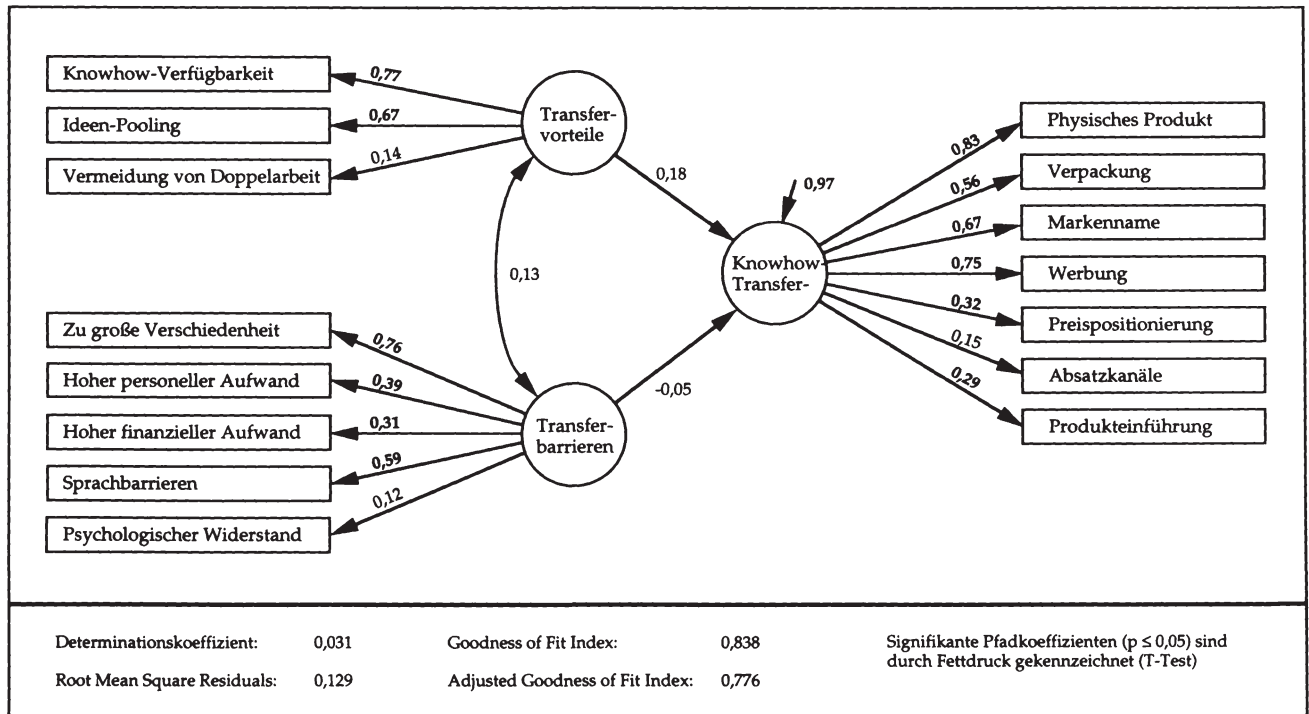


Abb. D 1-7: Zusammenhang zwischen Einflußfaktoren und Ausmaß des Knowhow-Transfers

Vermeidung von Doppelarbeit offenbar ein anderes Variationsmuster aufweist. Letzteres gilt im Rahmen der Transferbarrieren in gleicher Weise für den psychologischen Widerstand durch die Niederlassungen, der sich nicht in das von ansonsten ausschließlich 'rationalen' Gründen geprägte Konstrukt einfügen läßt. Der Knowhow-Transfer selbst bezieht sich hauptsächlich auf die Elemente des Leistungsmix und die Werbung, während der Informationsaustausch in bezug auf die drei übrigen Instrumente unabhängig davon variiert. Dies gilt insbesondere für das Mixelement 'Absatzkanäle', für das aufgrund der hohen Abhängigkeit von länderspezifischen Gegebenheiten oben bereits ein relativ geringes durchschnittliches Ausmaß des Knowhow-Transfers festgestellt wurde.<sup>197</sup>

Überraschenderweise besitzt dieses Modell jedoch praktisch keine Erklärungskraft für die Ausprägung des Knowhow-Transfers ( $DTC = 0,031$ ),<sup>198</sup> d.h. die hier betrachteten Vorteile und Barrieren haben entgegen den Hypothesen  $H_{KNOW4}$  und  $H_{KNOW5}$  keinen wesentlichen Einfluß auf dessen tatsächliche Intensität.<sup>199</sup> Offenbar schätzen, wie bereits an den durchgehend hohen Mittelwerten in Abb. D 1-1 deutlich wurde, nahezu alle befragten Produktmanager den Nutzen des Knowhow-Transfers hoch ein, unabhängig davon, wie intensiv er im Einzelfall tatsächlich betrieben wird. Gleiches gilt in umgekehrter Weise für die untersuchten Barrieren,<sup>200</sup> so daß hieraus wohl der Schluß zu ziehen ist, daß die Ausgestaltung des Knowhow-Transfers nicht gezielt aufgrund der hier betrachteten, parameterspezifischen Entscheidungskriterien vorgenommen wurde, sondern sich eher aus der Ausprägung anderer, allgemeinerer Faktoren wie beispielsweise dem praktizierten Führungsstil oder der Unternehmenskultur ergibt.

---

<sup>197</sup>vgl. Abschnitt D 1.3

<sup>198</sup>Backhaus et al. bezeichnen einen Wert von ca. 0.65 für den Determinationskoeffizienten als „noch zu akzeptieren“, vgl. Backhaus et al. (1994), S. 399.

<sup>199</sup>Ein Ausschluß der drei sehr schwach ladenden Indikatoren (mit Pfadkoeffizienten von 0.15 oder kleiner) aus dem Modell im Sinne einer explorativen Modifikation des Modells (vgl. hierzu Backhaus et al. (1994), S. 409; Zhang/Dadzie (1994), S. 90ff.) führte zu keiner Veränderung der Pfadkoeffizienten des Strukturmodells.

<sup>200</sup>vgl. Abb. D 1-3

## 2. Globale Standardisierung der Marketinginstrumente

Den in der Literatur bei weitem am intensivsten und am längsten diskutierten Gestaltungsparameter des globalen Marketing stellt die länderübergreifende Vereinheitlichung der Elemente des Marketingmix international vertriebener Produkte dar. Die kontroverse Auseinandersetzung über Möglichkeiten und Grenzen einer solchen instrumentebezogenen Standardisierung läßt sich bis in die frühen 60er Jahre zurückverfolgen, wobei sich die Diskussion zunächst auf die länderübergreifende Werbung konzentrierte und in der Folge insbesondere durch den systematischen Analyseansatz von Buzzell auf das gesamte Instrumentarium des Marketingmix ausgedehnt wurde.<sup>201</sup>

Angesichts einer steigenden Zahl erfolgreicher globaler Marketingkonzepte, aber auch vor dem Hintergrund nicht weniger standardisierungsbedingter 'Business Blunders' wurde die Standardisierungsdiskussion auch in den darauffolgenden Jahren intensiv fortgeführt<sup>202</sup> und Mitte der 80er Jahre durch Theodore Levitts kategorisch formulierte Thesen zur unaufhaltsamen Globalisierung der Märkte nochmals stark belebt.<sup>203</sup>

### 2.1 Vorteile der Instrumentstandardisierung

Bei der Betrachtung standardisierungsbedingter Wettbewerbsvorteile sind kostensenkende Effizienzgewinne und umsatzsteigernde Effektivitätsgewinne zu unterscheiden.<sup>204</sup>

Standardisierungsbedingte **Effizienzgewinne** ergeben sich durch

- **Economies of Scale** bei der Herstellung standardisierter Produkte in einer oder wenigen 'World-Scale-Fabriken' mit entsprechend höherer Produktionskapazität, jedoch nur unterproportional höheren Produktionskosten, woraus eine Senkung der Stückkosten resultiert.<sup>205</sup>

<sup>201</sup>vgl. Elinder (1961), (1964) u. (1965); Dichter (1962); Fournis (1962); Roostal (1963); Lenormand (1964); Fatt (1964) u. (1967); Pryor (1965); Heller (1966); Dutton (1966); Weissman (1967); Bartels (1968); Miracle (1968); Buzzell (1968); Keegan (1969)

<sup>202</sup>vgl. Ryans (1969); Ryans/Donnelly (1969); Donnelly (1970); Miracle/Albaum (1970), S. 293-305; Wind/Douglas/Perlmutter (1973); Dunn (1973) u. (1976); Britt (1974); Sutton (1974); Ricks/Fu/Arpan (1974); Sorenson/Wiechmann (1975); Green/Cunningham/Cunningham (1975); Plump (1976), S. 225-236; Majaro (1977), S. 53-61 u. 85f.; Peebles/Ryans/Vernon (1977) u. (1978); Meyer (1978) u. (1979), S. 198-202; Channon/Jalland (1979), S. 269-175; Hornik (1980); Althans (1980) u. (1982); Vozikis/Mescon (1981); Steffens (1982), S. 68ff.; Roth (1982), S. 289-310; Meffert/Althans (1982), S. 97ff.

<sup>203</sup>vgl. Levitt (1983) u. (1986), S. 20-49; Chase (1984); Harris (1984); o.V. (1984a); Peebles/Ryans (1984); Axel-Springer-Verlag (1985); Baker (1985); Thackray (1985); Kotler (1986); Meffert (1986b); Kreutzer (1986c); Friedmann (1986); Boddewyn/Soehl/Picard (1986); Takeuchi/Porter (1986), S. 112-118 u. 125-129; Walters (1986); Sheth (1986); Douglas/Wind (1987); Martenson (1987); Onkvisit/Shaw (1987); Robbins (1987); Dichtl (1988); Kotler/Armstrong (1988), S. 701f.; Reichel (1989); Walters/Toyne (1989); Jain (1989) u. (1990), S. 422-427 u. 532-545; Geroski (1989); Onkvisit/Shaw (1989a), S. 432ff. u. 647ff.; Kreutzer (1989a), S. 273-343 u. (1991b); Czinkota/Ronkainen (1990), S. 266ff.; Sandler/Shani (1992); Bolz (1992), S. 45-69; Devin (1993); Cavusgil/Zou/Naidu (1993); Harvey (1993); Usunier/Walliser (1993), S. 135-146; Meffert (1994), S. 279-284; Meffert/Bolz (1994a), S. 146-151; Kustin (1994)

<sup>204</sup>vgl. Meffert/Bolz (1991), S. 7-11

Produktionsbedingte Economies of Scale sind in ihrer praktischen Bedeutung allerdings in hohem Maße von der jeweiligen produktspezifischen Skalensensitivität abhängig<sup>206</sup> und können zudem aufgrund der notwendigen Zentralisierung der Fertigung leicht durch entsprechende Transportkosten, Zölle, Importquoten sowie ein erhöhtes Streikrisiko überkompensiert werden,<sup>207</sup> so daß dieses 'klassische' Standardisierungsargument je nach branchenspezifischer Kostenstruktur und Handlungssituation eine sehr unterschiedliche Relevanz besitzt. Die fortschreitende Entwicklung flexibler Produktentwicklungs- und Fertigungstechnologien trägt ebenfalls dazu bei, durch eine erleichterte und ökonomischere Realisierung von Produktmodifikationen die Vorteilhaftigkeit bzw. Notwendigkeit hoher Losgrößen zu verringern.<sup>208</sup> Mit zunehmender Integration der computergestützten Entwicklungs-, Planungs-, Logistik- und Fertigungssysteme (CAD, CAE, CAL, PPS, CAM, FMS etc.) in Richtung eines 'Computer-Integrated Manufacturing' (CIM)<sup>209</sup> dürften statt dessen die durch die so gewonnene Flexibilität und Angebotsvielfalt erzielbaren Economies of Scope deutlich in den Vordergrund treten.<sup>210</sup>

Größendegressionseffekte lassen sich auch in anderen Aktivitäten der Wertschöpfungskette erzielen, insbesondere durch die Verteilung von Fixkosten für Forschung und Entwicklung, Werbung, Verwaltung etc. auf ein größeres Produktions- und Absatzvolumen<sup>211</sup> sowie durch Mengenrabatte in der Beschaffung.<sup>212</sup>

- **Erfahrungskurveneffekte** durch eine schnellere Erhöhung der kumulierten Produktionsmenge beim Übergang von länderspezifischen Serien auf ein weltweites Produktionsvolumen standardisierter Produkte, wodurch sich Stückkostensenkungen von ca. 20-30% pro Verdopplung der kumulierten Produktionsmenge realisieren lassen.<sup>213</sup> Auch hier läßt sich ähnliches für andere Wertschöpfungsaktivitäten feststellen.<sup>214</sup>

<sup>205</sup>vgl. Hovell/Walters (1972), S. 73; Franzen/Light (1976), S. 51; Bakker (1976), S. 16; Bernkopf (1980), S. 41; Hout/Porter/Rudden (1982), S. 99; Levitt (1983), S. 92; Cvar (1984), S. 11f.; Henzler/Rall (1985a), S. 179; Ghoshal (1987), S. 433f.; Colberg (1989), S. 88-103; Keegan (1989), S. 36; Terpstra/Sarathy (1991), S. 253; Jeannet/Hennessey (1992), S. 273 u. 363f.; Yip (1992), S. 21; zum Größendegressionseffekt allgemein vgl. Gutenberg (1983), S. 429f.; Kreikebaum (1991), S. 77; Kloock/Sabel (1993), S. 212-214; zu einer kritischen Beurteilung der Bedeutung von Economies of Scale vgl. Schmenner (1976); Kogut (1990), S. 49f.

<sup>206</sup>vgl. z.B. Doz (1986), S. 60-63; Geroski (1989), S. 79

<sup>207</sup>vgl. Henzler/Rall (1985a), S. 182; Douglas/Craig (1986), S. 166f.; Usunier/Walliser (1993), S. 121

<sup>208</sup>vgl. Douglas/Craig (1986), S. 159 u. 167; Doz (1986), S. 20f.; Douglas/Wind (1987), S. 23; Stalk (1988), S. 43f.; Walters/Toyne (1989), S. 43

<sup>209</sup>vgl. z.B. Zahn (1987), S. 481; Krallmann (1987), S. 198; Eyada/Ahmad (Hrsg., 1992)

<sup>210</sup>vgl. z.B. Talaysum/Hassan/Goldhar (1986), S. 45-55; Doz (1986), S. 20; Zahn (1987), S. 478; Krallmann (1987), S. 199-202

<sup>211</sup>vgl. z.B. Buzzell (1968), S. 104f.; Bernkopf (1980), S. 42f.; Cvar (1984), S. 12f.; Berekoven (1985a), S. 135; Henzler/Rall (1985a), S. 179; Tostmann (1985), S. 58; Rall/Kux (1987), S. 69; Keegan (1989), S. 34; Terpstra/Sarathy (1991), S. 253; zum Fixkostendegressionseffekt allgemein vgl. Adam (1979), Sp. 939; Gutenberg (1983), S. 340f.

<sup>212</sup>vgl. Douglas/Craig (1986), S. 164f.; Kreilkamp (1987), S. 338

<sup>213</sup>vgl. Cvar (1984), S. 12; Doz (1986), S. 21; Colberg (1989), S. 103f.; zum Erfahrungskurvenkonzept allgemein vgl. Henderson (1984), S. 19-27; Kloock/Sabel (1993), S. 215-218; zu einer kritischen Diskussion dieses Konzepts vgl. z.B. Lange (1984); Bauer (1986), S. 10; Kreilkamp (1987), S. 349-368

<sup>214</sup>vgl. Henderson (1984), S. 100f.; Ghemawat (1986), S. 55; Colberg (1989), S. 105-107



Standardisierungsbedingte **Effektivitätsgewinne** beruhen bei den hier untersuchten Produktgruppen hauptsächlich auf Profilierungsvorteilen beim Kunden und beim Handel durch

- Sicherstellung einer **einheitlichen Wettbewerbspositionierung** sowie eines international **konsistenten Erscheinungsbildes und Qualitätsimages**, was sich in der Regel positiv auf Bekanntheitsgrad und Markenidentifikation des Produkts auswirkt und dadurch die ihm entgegengebrachte Markenloyalität erhöht sowie Irritationen bei Zielgruppen mit länderübergreifenden Vergleichsmöglichkeiten vermeidet. Diesem Argument wird angesichts einer steigenden Zahl grenzüberschreitend mobiler Konsumenten, international präsenter Industrie- und Handelskunden sowie länderübergreifender Medien mit entsprechenden Overspill-Effekten eine zunehmende Bedeutung beigemessen;<sup>215</sup>
- Erhöhung des **psychologischen Produktgehalts** durch Schaffung eines 'Weltmarken-Images' insbesondere bei stark life-style-orientierten Konsumgütern;<sup>216</sup>
- Erhöhung der Produkt- und Marketingqualität durch weltweiten **Transfer erfolgreicher Ideen und Konzepte**;<sup>217</sup>
- synergetische Erhöhung der Marketingqualität durch **internationales Ressourcenpooling**, welches beispielsweise einen Einsatz internationaler Stars in Werbekampagnen ermöglicht, der das Budget einer einzelnen Niederlassung bei weitem übersteigen würde.<sup>218</sup>

Im Vergleich zu den zahlreichen stark globalisierten, zumeist sehr technologieintensiven Branchen im Bereich der Investitionsgüter und der langlebigen Konsumgüter weisen die hier untersuchten Produktbereiche eine deutlich geringere F&E-Intensität sowie eine geringere Kapitalintensität der Fertigung auf,<sup>219</sup> so daß standardisierungsbedingte Kostendegressionseffekte in diesen Branchen eine geringere Bedeutung besitzen dürften. Demgegenüber spielen Profilierungsaspekte insbesondere bei stark image-orientierten Produkten wie Zigaretten, Körperpflegeprodukten, Sportartikeln und auch Soft Drinks eine wichtige

<sup>215</sup>vgl. Buzzell (1968), S. 105f.; Sorenson/Wiechmann (1975), S. 40, 42 u. 48; Bakker (1976), S. 17; Franzen/Light (1976), S. 51; Tuck (1976), S. 170; Channon/Jalland (1978), S. 269; Bernkopf (1980), S. 42; Roth (1982), S. 60; Quenet (1982), S. 283; Grey International (1984a), S. 5; Winram (1984), S. 17ff.; Henzler/Rall (1985a), S. 179; Pepels (1986), S. 195; Douglas/Craig (1986), S. 160; Quelch/Hoff (1986), S. 63; Darmon/Kirpalani/Laroche (1987), S. 27; Meissner (1987b), S. 472; Plummer (1987), S. 26; Kaynak (1988), S. 4; Keegan (1989), S. 35; Kelz (1989), S. 261-263; Kreutzer (1989a), S. 289; Waltermann (1989), S. 67f.; Terpstra/Sarathy (1991), S. 253f. u. 260; Meffert/Bolz (1992), S. 35; Yip (1992), S. 22f.; Perlitz (1993a), S. 326; Preusche (1994), S. 20; Meffert/Bolz (1994a), S. 58f.; zu einer kritischen Einschätzung der Bedeutung international relevanter Konsumentengruppen sowie grenzüberschreitender Medien vgl. jedoch z.B. Weeser-Krell (1985), S. 24

<sup>216</sup>vgl. Buzzell (1968), S. 105f.; Bernkopf (1980), S. 43; Raithel (1984), S. 234; Berekoven (1985a), S. 135f.; Meffert (1988), S. 290; Kelz (1989), S. 266; zum Begriff der 'Weltmarke' vgl. ausführlich Kelz (1989), S. 103ff. sowie Pitcher (1985), S. 243 u. Berekoven (1985b), S. 288

<sup>217</sup>vgl. Buzzell (1968), S. 107; Sorenson/Wiechmann (1975), S. 48; Franzen/Light (1976), S. 50; Bakker (1976), S. 17; Bernkopf (1980), S. 42f.; Berekoven (1985a), S. 135; Douglas/Craig (1986), S. 160; Keegan (1989), S. 35; Kreutzer (1989a), S. 313; Yip (1992), S. 22; Perlitz (1993a), S. 326

<sup>218</sup>vgl. Fisher (1984), S. 67; o.V. (1987a), S. 86; Keegan (1989), S. 35; Kelz (1989), S. 257; Kreutzer (1989a), S. 313; Waltermann (1989), S. 69f.; Riesenbeck/Freeling (1991), S. 7

<sup>219</sup>vgl. z.B. Henzler/Rall (1985a), S. 179; Ohmae (1985a), S. 3ff.

Rolle. Damit ergibt sich in bezug auf die hier untersuchte Bedeutung der Standardisierungsvorteile die folgende Hypothese:

**H<sub>I-STD1</sub>**: *Im Bereich nicht-technischer Konsumgüter besitzen die standardisierungsbedingten Kostenvorteile eine geringere Bedeutung als die standardisierungsbedingten Profilierungsvorteile.*

Aus einer Spezifizierung von Hypothese H<sub>ΔNL1</sub> für die Instrumentstandardisierung ergibt sich außerdem

**H<sub>I-STD2</sub>**: *Die Vorteile der Instrumentstandardisierung werden von den Niederlassungen geringer eingeschätzt als von den Unternehmenszentralen.*

Die Einschätzung der produktspezifischen Bedeutung der einzelnen Standardisierungsvorteile erfolgte wiederum anhand einer fünfstufigen Skala.<sup>220</sup> Da eine differenzierte Abschätzung der verschiedenen standardisierungsbedingten Kostendegressionseffekte nicht praktikabel erschien, wurden diese unter dem Oberbegriff 'Kostenvorteile' zusammengefaßt, aber nach Wertschöpfungsaktivitäten getrennt erhoben.

Das empirische Ergebnis (Abb. D 2-1) zeigt, daß – entgegen Hypothese H<sub>I-STD1</sub> – auch in den hier betrachteten Branchen die durch eine Instrumentstandardisierung erzielbaren Kostenvorteile insgesamt höher bewertet werden als die möglichen Profilierungsvorteile. Es scheint sich damit die von Althans und von Meffert et al. speziell für den Bereich der Werbung ermittelte herausragende Bedeutung standardisierungsbedingter Kostendegressionseffekte auch für alle übrigen Stufen des Wertschöpfungsprozesses zu bestätigen.<sup>221</sup> Lediglich in der Produktentwicklung werden – entsprechend der eher geringen F&E-Intensität in den hier untersuchten Branchen – etwas geringere standardisierungsbedingte Kostenvorteile gesehen. Bei den Profilierungsvorteilen hingegen besitzt nach Auffassung der Unternehmenszentralen nur der durch eine globale Standardisierung implizit bewirkte Transfer erfolgreicher Marketingideen und -konzepte eine mindestens ebenso hohe Bedeutung, während die übrigen marktorientierten Standardisierungsvorteile deutlich geringer eingestuft werden. Offenbar wird international mobilen Konsumentengruppen und grenzüberschreitenden Handelsketten in diesen Produktbereichen ein eher geringer Stellenwert beigemessen, und auch die gezielte Ausnutzung von Weltmarkenimage-Effekten sowie die Einsatzmöglichkeiten von internationalen Stars in der Werbung sind insgesamt wohl eher auf Einzelfälle begrenzt.

Abweichende Einschätzungen durch die Niederlassungen zeigen sich insbesondere im Bereich der Kostenvorteile: Während die durch eine zentrale Produktentwicklung erzielbaren Einsparungen sogar noch höher bewertet werden als durch die Unternehmenszentralen, wird eine Standardisierung in den markt- bzw. kundennahen Bereichen des Produktmanagements (Entwicklung und Herstellung von Verpackung und Werbung) für deutlich weniger vorteilhaft gehalten. Aufgrund ihrer größeren Marktnähe und sicherlich auch aus dem Bedürfnis nach individueller Gestaltungsfreiheit heraus sehen die Niederlassungen besonders im Hinblick auf das Erscheinungsbild des Produkts einen länderspezifischen Anpassungsbedarf, der wenig Raum für weitreichende Kosteneinsparungen läßt. Im Be-

<sup>220</sup>1 = sehr geringe Bedeutung ... 5 = sehr hohe Bedeutung, vgl. Abschnitt 2.2 des Fragebogens für Produktmanager in Anhang II

<sup>221</sup>vgl. Althans (1982), S. 161; Meffert/Landwehr/Gass/Waltermann (1986), S. 34

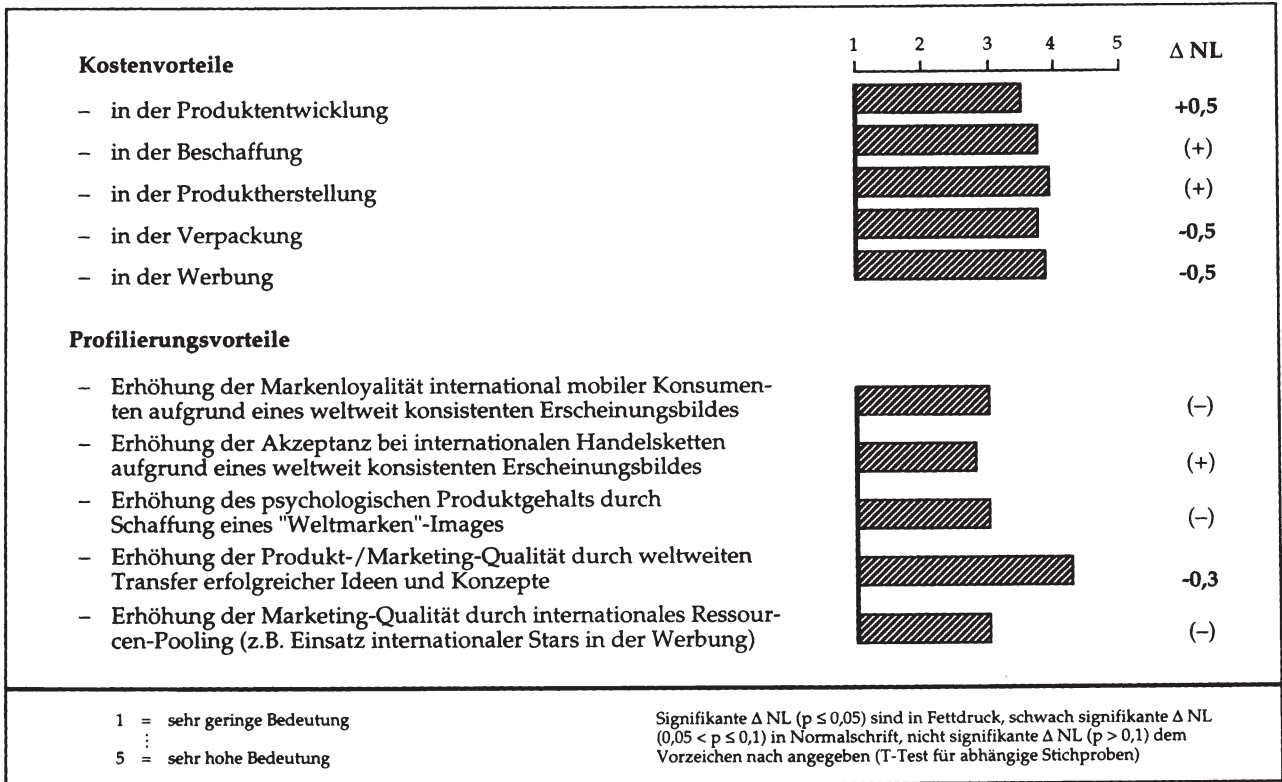


Abb. D 2-1: Vorteile der Instrumentestandardisierung

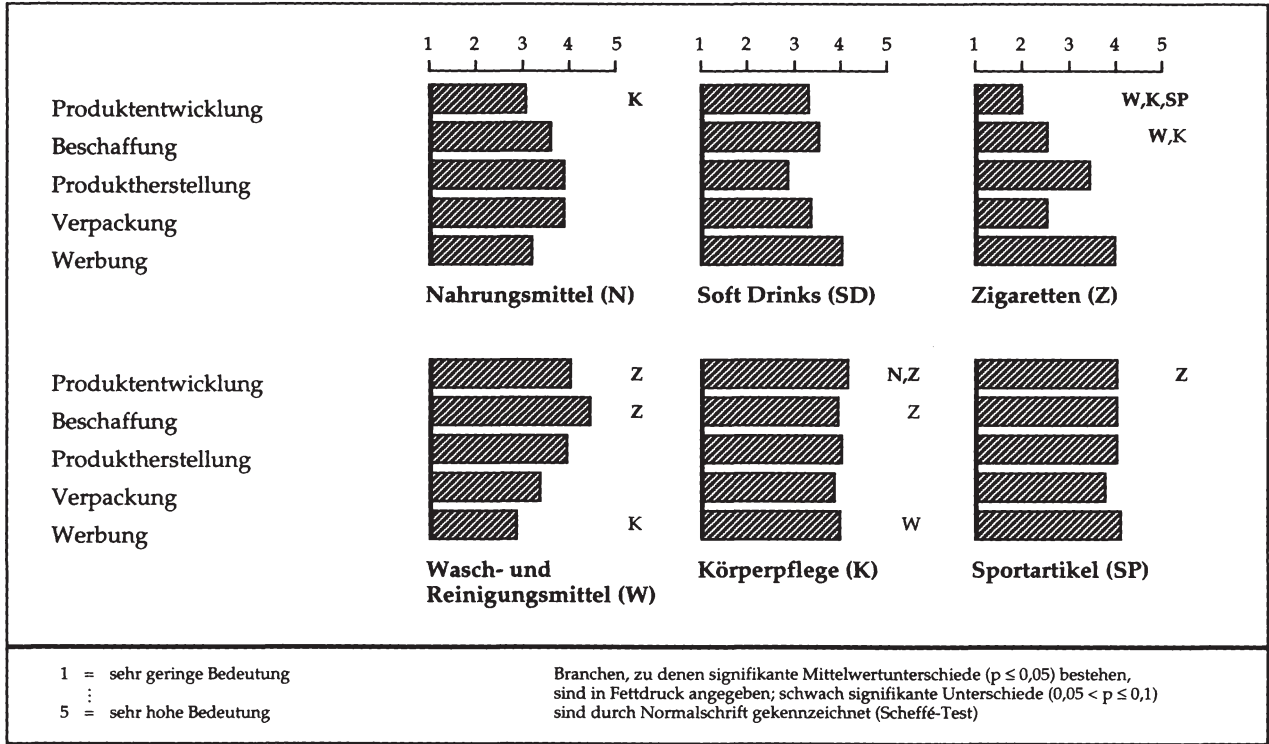


Abb. D 2-2: Kostenvorteile, differenziert nach Branchen

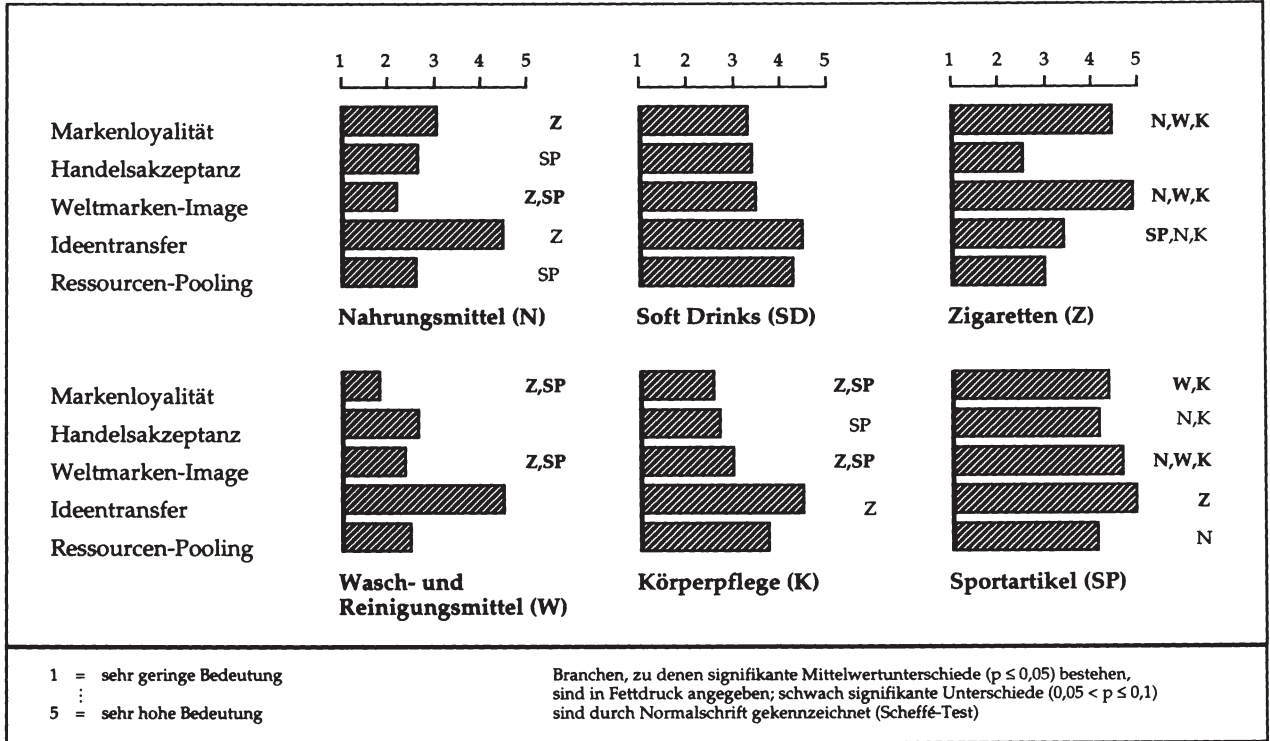


Abb. D 2-3: Profilierungsvorteile, differenziert nach Branchen

reich der Profilierungsvorteile zeigt sich eine weitgehende Übereinstimmung mit der eher zurückhaltenden Beurteilung der Unternehmenszentralen; lediglich der von diesen hervor gehobene Effektivitätsgewinn durch den länderübergreifenden Transfer erfolgreicher Ideen und Konzepte wird durch die Niederlassungen – sicherlich ebenfalls aus den o.g. Gründen – wiederum etwas geringer eingeschätzt. Es zeigt sich somit, daß Hypothese  $H_{1-STD2}$  nicht in dieser pauschalen Form, sondern nur für einzelne Teilbereiche zutreffend ist.

Eine nach Branchen differenzierende Betrachtung zeigt, daß die verschiedenen Nutzenkategorien der Standardisierung je nach Branche ein teilweise signifikant unterschiedliches Gewicht besitzen (Abb. D 2-2 und D 2-3). So dominieren im Wasch- und Reinigungsmittel-, im Körperpflege- und auch im Nahrungsmittelbereich deutlich die Kostendegressionseffekte, während in den anderen Branchen – insbesondere bei Zigaretten – Profilierungsvorteile im Vordergrund stehen.

Bei den Kostenvorteilen zeigen sich insbesondere in der Produktentwicklung und der Beschaffung signifikante Branchenunterschiede, welche die produktspezifischen Kostenstrukturen deutlich widerspiegeln: So spielen die Produktentwicklungskosten bei Zigaretten im Vergleich zu den anderen Produktgruppen wie insbesondere Wasch- und Reinigungsmitteln, Körperpflege und Sportartikeln eine nur geringe Rolle, so daß sich bei einer weltweiten Standardisierung nur unbedeutende Degressionseffekte ergeben. Ähnliches gilt für den Beschaffungsbereich, wo sich die Zigarettenbranche wiederum durch einen relativ geringen Wert von den anderen Produktbereichen abhebt.

Bei den Profilierungsvorteilen unterscheiden sich die untersuchten Branchen insbesondere im Hinblick auf das Loyalitäts- sowie das Weltmarken-Image-Argument. In beiden Fällen heben sich sowohl der Zigaretten- als auch der Sportartikelbereich durch eine sehr hohe Gewichtung dieser Standardisierungsvorteile von den übrigen Branchen ab, in denen die Markenloyalität nicht in diesem Maße von einem einheitlichen Produktauftritt abhängt und auch das Image eher nationenspezifisch ausgeprägt ist (Nahrungsmittel, Körperpflege) oder nur eine untergeordnete Bedeutung besitzt (Wasch- und Reinigungsmittel). Umgekehrt fällt die Zigarettenbranche durch eine vergleichsweise geringe Bewertung des standardisierungsbedingten Ideentransfers auf. Diese Einschätzung wurde von den Befragten hauptsächlich im Hinblick auf die heutige Situation des Zigarettenmarketing abgegeben, in der sich die Generierung von Ideen in erster Linie auf die Entwicklung von Promotion-Aktivitäten bezieht, nachdem der weltweite Transfer der grundlegenden Markenkonzep-te der führenden globalen Marken zumeist bereits vor Jahrzehnten erfolgt ist.

## 2.2 Barrieren der Instrumentstandardisierung

Die Realisierung standardisierungsbedingter Wettbewerbsvorteile kann durch eine große Vielfalt möglicher Barrieren eingeschränkt, erschwert oder gänzlich verhindert werden. Systematisiert man diese hinsichtlich der prinzipiellen Ursache ihrer Entstehung, führt dies zu drei grundlegenden Kategorien von Barrieren:

**Marktbedingte Barrieren** ergeben sich aus Unterschieden zwischen den bearbeiteten Ländermärkten in den jeweiligen Herstellungs-, Absatz- und Produktverwendungsbedingungen und betreffen somit alle konkurrierenden Anbieter eines Produktbereichs in gleichem Maße:

- **Kulturelle Barrieren**, d.h. länderspezifische Unterschiede bezüglich Sprache, Mentalität, Religion, Wertvorstellungen, sozialer Normen, Bildungsniveau, Lebens-, Einkaufs- und Verbrauchsgewohnheiten, Geschmacks-, Duft- und Farbpräferenzen, Einstellung zu anderen Kulturkreisen etc., welche alle die Standardisierungsmöglichkeiten von Werbung, Marke, Produkt und Verpackung in hohem Maße beeinflussen.<sup>222</sup> Vor allem die Sprachbarriere und die damit verbundenen Übersetzungsprobleme und -fehlerquellen stellen in diesem Zusammenhang ein erhebliches Gefahrenpotential für den Markterfolg internationaler Marken- und Werbekonzepte dar.<sup>223</sup> Die herausragende Bedeutung dieser Faktoren als Standardisierungshemmnisse insbesondere für die Produkt- und Werbegestaltung im Bereich kurzlebiger Konsumgüter wurde auch in einer Reihe empirischer Studien immer wieder nachgewiesen.<sup>224</sup>

Eine allmähliche Abschwächung dieser Barrieren zugunsten der Entstehung transnationaler Kundensegmente mit weitgehend homogenen Nachfragepräferenzen ist jedoch bei bestimmten sozialen Gruppen (z.B. 'Information Seekers', 'Yuppies' oder 'Babyboomer')<sup>225</sup> in allen Ländern der westlich orientierten Welt in zunehmendem Maße zu beobachten und bildet den Ausgangspunkt der neueren Globalisierungsdiskussion.<sup>226</sup> Als Hauptursachen für diese Annäherung werden vor allem die stark verbesserten Möglichkeiten einer weltumspannenden Transport- und Kommunikationstechnologie angesehen, die selbst die entlegensten Regionen der Erde mit Lebensform und Produkten der westlichen Industriegesellschaften vertraut machen.<sup>227</sup> Empirische Untersuchungen machen allerdings deutlich, daß derartige Konvergenztendenzen noch längst nicht zu einer umfassenden länderübergreifenden Homogenisierung im Konsumverhalten breiter Bevölkerungsschichten im Sinne eines 'Euro-' oder 'Global Consumers' geführt haben.<sup>228</sup>

---

<sup>222</sup>vgl. Buzzell (1968), S. 110; Keegan (1969), S. 58f.; Unwin (1974), S. 24-27; Britt (1974), S. 41-44; Franzen/Light (1976), S. 52; Roth (1982), S. 305-307; Fayerweather (1982), S. 216f. u. 311-316; Herendeen (1982), S. 311-321; Steffens (1982), S. 81-84 u. 113-120; Ricks (1983a) u. (1986); Ogilvy (1984), S. 173ff.; Berekoven (1985a), S. 146-150 u. 165; Douglas/Craig (1986), S. 162; Kochunny/Coleman/Cooke (1987), S. 162f.; Kotler/Armstrong (1988), S. 706f.; Geroski (1989), S. 80; Onkvisit/Shaw (1989a), S. 221-225; Jain (1990), S. 209-228; Rother (1991), S. 54-58 u. 154f.; Terpstra/Sarathy (1991), S. 95-123; Dülfer (1992a), S. 419 u. 423ff.; Jeannot/Hennessey (1992), S. 74-99 u. 333f.; Perlitz (1993a), S. 329; Usunier/Walliser (1993), S. 209-212; Meffert/Bolz (1994a), S. 41-45

<sup>223</sup>vgl. Roth (1982), S. 135-143; Ricks (1983b); Ogilvy (1984), S. 183f.; Grüber (1985); Perré (1986a,b); Fickenscher (1990); Czinkota/Ronkainen (1990), S. 136-139; Terpstra/Sarathy (1991), S. 265f.; Dülfer (1992a), S. 430f.; Usunier/Walliser (1993), S. 213

<sup>224</sup>vgl. Donnelly (1970), S. 62; Dunn (1976), S. 53f.; Killough (1978), S. 106-108; Hornik (1980), S. 41-43; Althans (1982), S. 161; Hill/Still (1984a), S. 63-66; Boddewyn/Soehl/Picard (1986), S. 72; Meffert/Landwehr/Gass/Waltermann (1986), S. 35; Hite/Fraser (1988), S. 13f.; Katz/Lee (1992), S. 76-79; Miracle/Chang/Taylor (1992), S. 14f.; James/Hill (1993), S. 71; Zandpour (1994), S. 47ff.

<sup>225</sup>vgl. Thorelli/Becker/Engledow (1975), S. 160 bzw. Belz (1985) bzw. Gerken (1990), S. 95-102

<sup>226</sup>vgl. Vernon (1977), S. 3f.; Levitt (1983), S. 92f.; Berekoven (1985b), S. 292; Görke (1985), S. 50; Ohmae (1985a), S. 23f.; Kelz (1989), S. 321-351; Kreutzer (1989a), S. 41ff.; Naisbitt/Aburdene (1990), S. 156-185; Rother (1991), S. 99f.

<sup>227</sup>vgl. Levitt (1983), S. 92f.; Meissner (1987a), S. 159; Kreutzer (1989a), S. 42-45; Ohmae (1995), S. 120

<sup>228</sup>vgl. Eshghi/Sheth (1985), S. 144; Huszagh/Fox/Day (1985), S. 41; Woods/Chéron/Kim (1985), S. 168; Zaichkowsky/Sood (1989), S. 32f.; Herrmann (1994), S. 382

- **Physische Einsatzbedingungen** (unterschiedliche Haar- und Hauttypen, klimatische Gegebenheiten etc.), die sich auf bestimmte Inhaltsstoffe von Körperpflegeprodukten, Nahrungsmitteln und Getränken, unter Haltbarkeitsgesichtspunkten auf das zu verwendende Verpackungsmaterial sowie zudem auf die Gestaltung von Werbeaussagen (Hervorhebung bestimmter Produkteigenschaften) auswirken können.<sup>229</sup>
- **Technische Standards**, die vor allem für technische Produkte (im Hinblick auf Netzspannung, Steckdosenform, Fernsehnorm etc.), aber teilweise auch in den hier untersuchten Produktbereichen (in bezug auf Waschmaschinentechnologie, Verpackungsgrößenstandards, Maß- und Gewichtseinheiten) von Bedeutung sind. Eine schrittweise Vereinheitlichung auf europäischer bzw. weltweiter Ebene ist Aufgabe des europäischen Normungsinstituts CEN in Brüssel sowie der Internationalen Organisation für Standardisierung ISO in Genf.<sup>230</sup>
- **Gesetzliche Bestimmungen**, die in Form von Inhalts- und Schadstoffreglementierungen, Deklarationsvorschriften, Patent- und Warenzeichenrechten, Werbebeschränkungen bzw. -verboten sowie durch Local-Content-Vorschriften die Standardisierungsmöglichkeiten der meisten Marketinginstrumente je nach Produktbereich z.T. gravierend einschränken.<sup>231</sup> Gerade in diesem Bereich haben allerdings die Maßnahmen zur europäischen Binnenmarktharmonisierung zumindest für diesen Wirtschaftsraum zu erheblichen Erleichterungen geführt, indem auf der Basis festgelegter Mindestanforderungen unter den EG-Mitgliedstaaten eine gegenseitige Anerkennung der nationalen Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften vereinbart wurde.<sup>232</sup>
- **Einschränkungen in der Verfügbarkeit identischer Rohstoffe bzw. Komponenten**, wenn Zoll- oder Transportkostenbarrieren die Verwendung lokal verfügbarer Einsatzgüter erfordern.<sup>233</sup>
- **Unterschiede in der Medien-Infrastruktur**, d.h. in der Verfügbarkeit und relativen Bedeutung sowie der Konzentration und Reichweite verschiedener Medienarten in den einzelnen Ländern mit entsprechenden einschränkenden Wirkungen auf die Möglichkeiten einer länderübergreifend standardisierten Werbung.<sup>234</sup> Dem wirkt in-

<sup>229</sup>vgl. Buzzell (1968), S. 109; Franzen/Light (1976), S. 53; Steffens (1982), S. 155-157; o.V. (1986a), S. 22; Czinkota/Ronkainen (1990), S. 67; Jain (1990), S. 424; Terpstra/Sarathy (1991), S. 77f.; Meffert/Bolz (1994a), S. 53

<sup>230</sup>vgl. z.B. Tietz (1989), S. 231; Schünemann (1990), S. 204f.; Terpstra/Sarathy (1991), S. 144; Bangemann (1992), S. 106

<sup>231</sup>vgl. Buzzell (1968), S. 112f.; Franzen/Light (1976), S. 54f.; de Groot (1976), S. 40-42; Killough (1978), S. 108f.; Boddewyn (1981) u. (1984); Steffens (1982), S. 100-108; Peebles/Ryans (1984), S. 171-179; Berekoven (1985a), S. 166; Brandhorst-Friedrich (1986), S. 23-27; Douglas/Craig (1986), S. 161; Kochunny/Coleman/Cooke (1987), S. 164; Onkvisit/Shaw (1989a), S. 174-177; Jain (1990), S. 423f. u. 559-563; Terpstra/Sarathy (1991), S. 144-146 u. 149-153; Jeannet/Hennessey (1992), S. 511-513; Perlitz (1993a), S. 326; Meffert/Bolz (1994a), S. 46-48

<sup>232</sup>vgl. Tietz (1989), S. 229f.; Adams/Kriesshammer (1989), S. 377ff.; Caspari (1990), S. 29-31; Meissner (1990), S. 123; Schünemann (1990), S. 206f.; Bangemann (1992), S. 105f.

<sup>233</sup>vgl. Douglas/Craig (1986), S. 165f.; Terpstra/Sarathy (1991), S. 76

<sup>234</sup>vgl. Buzzell (1968), S. 112; Franzen/Light (1976), S. 54; Meffert/Althans (1982), S. 141-143; Althans (1982), S. 72-81; Steffens (1982), S. 98-100; Peebles/Ryans (1984), S. 171-179; Douglas/Craig (1986), S. 161; Darmon/Kirpalani/Laroche (1987), S. 27; Kotler/Armstrong (1988), S. 707; Onkvisit/Shaw (1989a), S. 623-647; Czinkota/Ronkainen (1990), S. 607-610; Jain (1990), S. 545-552; Terpstra/Sarathy (1991), S. 82; Dülfer (1992a), S. 432f.; Jeannet/Hennessey (1992), S. 520-530;



zwischen allerdings zumindest in einem gewissen Maße die zunehmende Entwicklung länderübergreifender Medien entgegen; insbesondere dem Satellitenfernsehen wird in diesem Zusammenhang eine impulsgebende Funktion für die Entwicklung globaler Werbekampagnen zugeschrieben, wenngleich die Sprachbarriere auch in dieser Hinsicht nach wie vor ein bedeutendes Hindernis für verbal kommunizierte Werbeinhalte darstellt.<sup>235</sup>

- Unterschiede in der **Distributionsstruktur**, insbesondere in bezug auf Art, Konzentrationsgrad, relative Bedeutung sowie Qualifikation der vorhandenen Absatzmittler.<sup>236</sup>

**Einzelfallbedingte Barrieren** ergeben sich hingegen aus möglichen Unterschieden in der jeweiligen spezifischen Marktposition, in der sich ein bestimmtes Produkt eines Herstellers in den einzelnen Ländermärkten befindet. Diese Unterschiede betreffen vor allem

- die **Wettbewerbsposition** gegenüber Konkurrenzprodukten, die insbesondere in bezug auf Werbung und Preispositionierung, aber auch bei der Wahl der Marke und der Absatzkanäle zu Anpassungen zwingen kann, falls letztere in einzelnen Ländern bereits durch Wettbewerber belegt sind;<sup>237</sup>
- die **Lebenszyklusposition** des Produkts, die im Falle einer stark sequentiell geprägten internationalen Markteinführung je nach Land sehr verschieden sein kann – mit entsprechenden Konsequenzen für die Gestaltung und Intensität der Werbung sowie u.U. auch der Preispositionierung;<sup>238</sup>
- den **Bekanntheitsgrad** des Produkts in den verschiedenen Märkten, der in der Regel zwar eng mit der Lebenszyklusposition zusammenhängt, aber auch unabhängig davon je nach länderspezifischer Produkthistorie sehr verschieden sein kann;<sup>239</sup>
- die **Konkurrenzaktivitäten** in den jeweiligen Ländermärkten, die ebenfalls ein differenziertes Vorgehen in der Kommunikations- und Preispolitik erforderlich machen können;<sup>240</sup>
- die Existenz eigener erfolgreicher **lokaler Marken**, die in einem oder mehreren Ländermärkten eine sehr gute Marktposition besitzen und häufig durch Akquisition

---

Perlitz (1993a), S. 326; Usunier/Walliser (1993), S. 218-220

<sup>235</sup> vgl. z. B. Quenet (1982); o. V. (1983a); Ryans (1984), S. 88-93; Görke (1985), S. 50f.; Tostmann (1985), S. 60; Troester (1985), S. 19; Buzzell (1985), S. 22; Meffert (1988), S. 192; Kelz (1989), S. 308-310; Czinkota/Ronkainen (1990), S. 612f.; Jain (1990), S. 551f.; Meissner (1990), S. 138; Terpstra/Sarathy (1991), S. 475; Jeannot/Hennessey (1992), S. 527-530; Usunier/Walliser (1993), S. 221-223

<sup>236</sup> vgl. Buzzell (1968), S. 111; Franzen/Light (1976), S. 54; Meffert/Althans (1982), S. 41; Steffens (1982), S. 92-94; Berekoven (1985a), S. 101-104 u. 159-161; Douglas/Craig (1986), S. 162; Walldorf (1987), S. 411-424; Rall/Kux (1987), S. 68; Kotler/Armstrong (1988), S. 708f.; Keegan (1989), S. 437f.; Onkvisit/Shaw (1989a), S. 520ff.; Ernst/Laumer (1989), S. 146; Jain (1990), S. 487ff.; Rother (1991), S. 180-195; Dülfer (1992a), S. 434-436; Usunier/Walliser (1993), S. 193-201

<sup>237</sup> vgl. Franzen/Light (1976), S. 54; Killough (1978), S. 109; Doz (1980), S. 31; Meffert/Althans (1982), S. 159; Steffens (1982), S. 90f.; Troester (1985), S. 19; Brandhorst-Friedrich (1986), S. 21-23; Waltermann (1989), S. 72; Jain (1990), S. 424

<sup>238</sup> vgl. Buzzell (1968), S. 111; Franzen/Light (1976), S. 54; Meffert (1977), S. 444; Berekoven (1985a), S. 153-155; Meffert (1986e), S. 4ff.; Brandhorst-Friedrich (1986), S. 11f.; Meissner (1987a), S. 113f.; Jain (1990), S. 423; Perlitz (1993a), S. 325 u. 328

<sup>239</sup> vgl. Berekoven (1985a), S. 165

<sup>240</sup> vgl. Buzzell (1968), S. 111; Meffert (1977), S. 444

eines lokalen Herstellers erworben wurden. Ihr Replacement durch ein entsprechendes globales Produkt ist in der Regel mit hohen Kosten und einem nicht unerheblichen Risiko verbunden und stößt bei der betroffenen Niederlassung in der Regel auf besonders große Akzeptanzprobleme.<sup>241</sup>

**Organisationsbedingte Standardisierungsbarrieren** schließlich sind im Unternehmen selbst begründet und können aus folgenden Problemen erwachsen:

- Fehlen einer länderübergreifend konsistenten und damit vergleichbaren **Marketing-Informationsbasis** insbesondere in bezug auf Art und Größe produktrelevanter Kundensegmente, ohne die keine sinnvollen Entscheidungen in bezug auf die Standardisierbarkeit von Marketinginstrumenten getroffen werden können;
- **Kommunikationsbarrieren**, die vor allem in Form sprachlicher Barrieren den Informationsaustausch in internationalen Unternehmen beeinträchtigen können, wobei in der Regel nicht so sehr elementare Fremdsprachenkenntnisse als vielmehr das Verständnis sprachlicher Feinheiten – beispielsweise bei der Formulierung von Werbeaussagen etc. – Probleme bereiten;<sup>242</sup>
- **Psychologisch begründeter Widerstand** der Niederlassungen, der in Form des bereits erwähnten ‘Not-invented-here-Syndroms’<sup>243</sup> in den Länderniederlassungen die Akzeptanz nicht selbst entwickelter, von der Zentrale vorgegebener Marketingkonzepte tendenziell herabsetzt.<sup>244</sup>

Von besonderem Interesse bei der Betrachtung von Standardisierungsbarrieren erscheint die Frage, inwieweit die in der Literatur übereinstimmend konstatierte *starke Kulturgebundenheit* der hier untersuchten Produkte<sup>245</sup> nach wie vor als erhebliches Standardisierungs-hindernis angesehen wird und nicht durch die ebenfalls vielfach zitierten Konvergenztendenzen im Bereich des Konsumentenverhaltens<sup>246</sup> mittlerweile zumindest abgeschwächt worden ist. Die in diesem Zusammenhang zu überprüfende Hypothese lautet somit

**H<sub>1-STDs</sub>:** *Kulturelle Barrieren besitzen in den hier untersuchten Produktbereichen eine hohe Bedeutung.*

Die Höhe marktbedingter Standardisierungsbarrieren ist dabei allerdings stark von der Wahl des betrachteten Weltmarkt-Ausschnitts abhängig. So ist beispielsweise innerhalb des westlichen Europa eine geringere Heterogenität der Marktbedingungen zu erwarten als etwa bei einem Vergleich zwischen Europa und Lateinamerika oder Asien. Aus diesem Grunde wurden bei der hier vorgenommenen Analyse der Standardisierungsbarrieren zumindest zwei unterschiedlich weit reichende geographische Betrachtungsebenen unterschieden, die für international operierende Unternehmen eine herausragende Bedeutung

<sup>241</sup>vgl. Steffens (1982), S. 69f.; Jain (1990), S. 442; Liedtke (1992), S. 402 u. 412f.

<sup>242</sup>vgl. z.B. Terpstra (1985), S. 17ff.

<sup>243</sup>vgl. Abschnitt B 1.4

<sup>244</sup>vgl. Franzen/Light (1976), S. 55; Roth (1979), S. 8 u. (1982), S. 298f.; Johnsson (1982), S. 69; Ogilvy (1984), S. 178; Raffée/Kreutzer (1986), S. 11; Kreutzer (1989a), S. 342f.

<sup>245</sup>vgl. z.B. Berekoven (1978), S. 144-146 u. 274; Althans (1982), S. 129; Raitel (1984), S. 234-238; Kreutzer (1989a), S. 189 u. 277f.

<sup>246</sup>vgl. Levitt (1983), S. 93-95; Ohmae (1985a), S. 22-27; Kreutzer (1989a), S. 41-52; Yip (1992), S. 35f.

besitzen. Dies sind einerseits die – zum Zeitpunkt der Befragung (1991/92) noch zwölf – Ländermärkte der damaligen Europäischen Gemeinschaft sowie andererseits sämtliche Märkte der 'Triade', hier im engsten Sinne des Begriffs definiert als Europäische Gemeinschaft, USA und Japan.<sup>247</sup>

Besonders durch die Einbeziehung Japans ergeben sich auf der Triade-Ebene zahlreiche Unterschiede hinsichtlich Kultur, Mentalität, gesetzlicher Vorschriften, Distributionssystem etc.,<sup>248</sup> so daß von folgender Hypothese auszugehen ist:

**H<sub>1-STD4</sub>:** *Die marktbedingten Standardisierungsbarrieren sind auf Triade-Ebene stärker ausgeprägt als auf EG-Ebene.*

Darüber hinaus erscheint gerade in diesem Zusammenhang die Basishypothese H<sub>ΔNL2</sub> von besonderer Relevanz: Aufgrund ihrer Orientierung an den spezifischen Gegebenheiten ihres jeweiligen Ländermarktes sowie der diesbezüglich wesentlich größeren Detailkenntnis dürften sich Marketingverantwortliche in den Niederlassungen in der Regel mit einem wesentlich größeren lokalen Anpassungsbedarf der Marketinginstrumente konfrontiert sehen, als dies aus Sicht der entfernteren Unternehmenszentrale der Fall ist. Hinzu kommt das 'Not-invented-here-Syndrom' als psychologische Reaktion auf 'von oben' vorgegebene Marketingkonzepte, wodurch sich die Niederlassungen ihrer kreativen Gestaltungsmöglichkeiten beraubt und zu reinen Ausführungsorganen herabgestuft sehen.<sup>249</sup> Zu überprüfen ist somit die folgende Hypothese:

**H<sub>1-STD5</sub>:** *Die Barrieren der Instrumentstandardisierung werden von den Niederlassungen höher eingeschätzt als von den Unternehmenszentralen.*

Die produktspezifische Höhe der möglichen Standardisierungsbarrieren wurde wieder mit Hilfe einer fünfstufigen Skala gemessen.<sup>250</sup> Die marktbedingten Barrieren wurden für EG- und Triade jeweils getrennt erhoben.<sup>251</sup> Zu beachten ist, daß dabei nicht lediglich die Verschiedenheit der Marktbedingungen, sondern vielmehr die Bedeutung dieser Verschiedenheit als Standardisierungsbarriere erfragt wurde.

Bei den **marktbedingten** Standardisierungshemmnissen zeigt sich, daß die kulturellen Barrieren zwar nicht, wie in Hypothese H<sub>1-STD3</sub> postuliert, ein ausgeprägt hohes absolutes Niveau besitzen, aber gemeinsam mit den gesetzlichen Barrieren in ihrer Bedeutung zumindest deutlich herausragen (Abb. D 2-4). Unterschiedliche Produkt- und Verpackungsvorschriften, Werbebeschränkungen etc. stellen allerdings ein mindestens genauso hohes Standardisierungshindernis dar wie länderspezifische Verhaltensnormen, Geschmacksrichtungen und Verbrauchsgewohnheiten, während von den übrigen möglichen Marktbarrieren nur der unterschiedliche Konzentrationsgrad des Handels eine gewisse Rolle spielt.

<sup>247</sup>Ohmae spricht in diesem Zusammenhang allgemein von „Europa“, USA und Japan, vgl. Ohmae (1985a), S. 121ff. u. (1987a), S. 78ff.

<sup>248</sup>vgl. z.B. Usunier/Walliser (1993), S. 193-201

<sup>249</sup>vgl. Abschnitt B 1.4

<sup>250</sup>1 = sehr geringe Bedeutung ... 5 = sehr hohe Bedeutung, vgl. Abschnitt 2.3 des Fragebogens für Produktmanager in Anhang II. Eine 'hohe' Bedeutung im Sinne von Hypothese H<sub>1-STD3</sub> ist somit ab einem Skalenwert von 4 anzunehmen.

<sup>251</sup>Die Triade-Werte können somit nur größer als oder gleich hoch wie die EG-Werte sein und zeigen an, ob sich eine mögliche Heterogenität bestimmter Marktbedingungen in der Europäischen Gemeinschaft

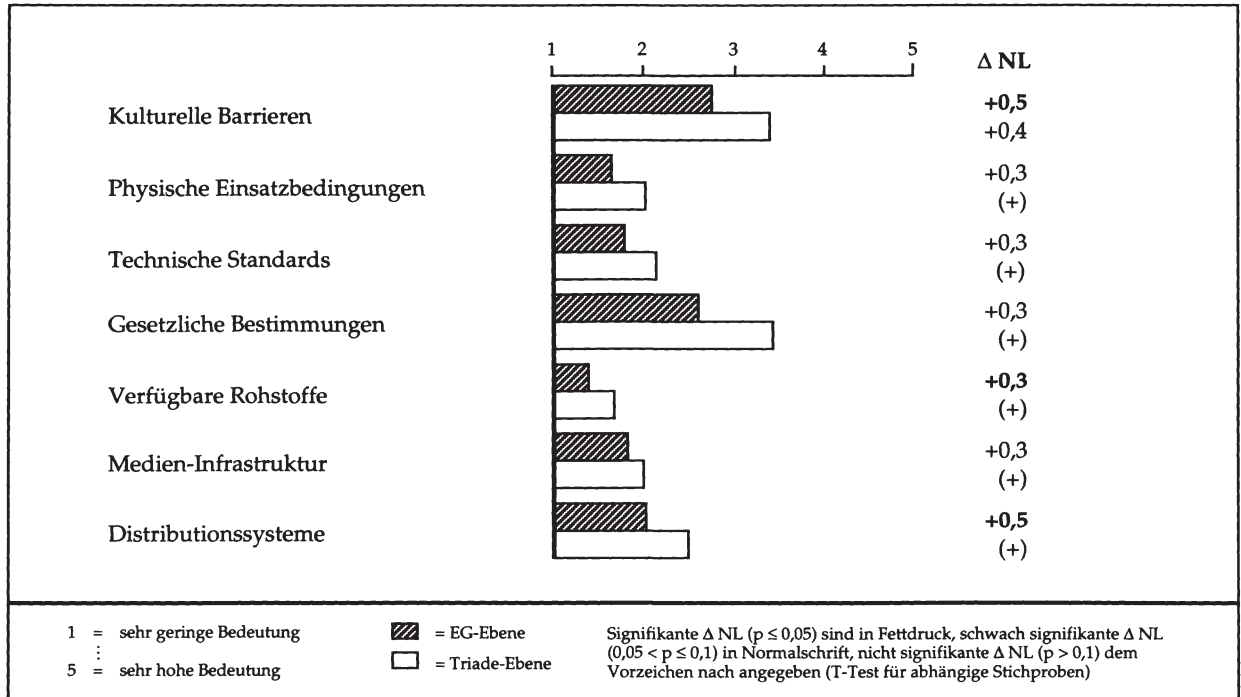


Abb. D 2-4: Marktbedingte Barrieren der Instrumentstandardisierung

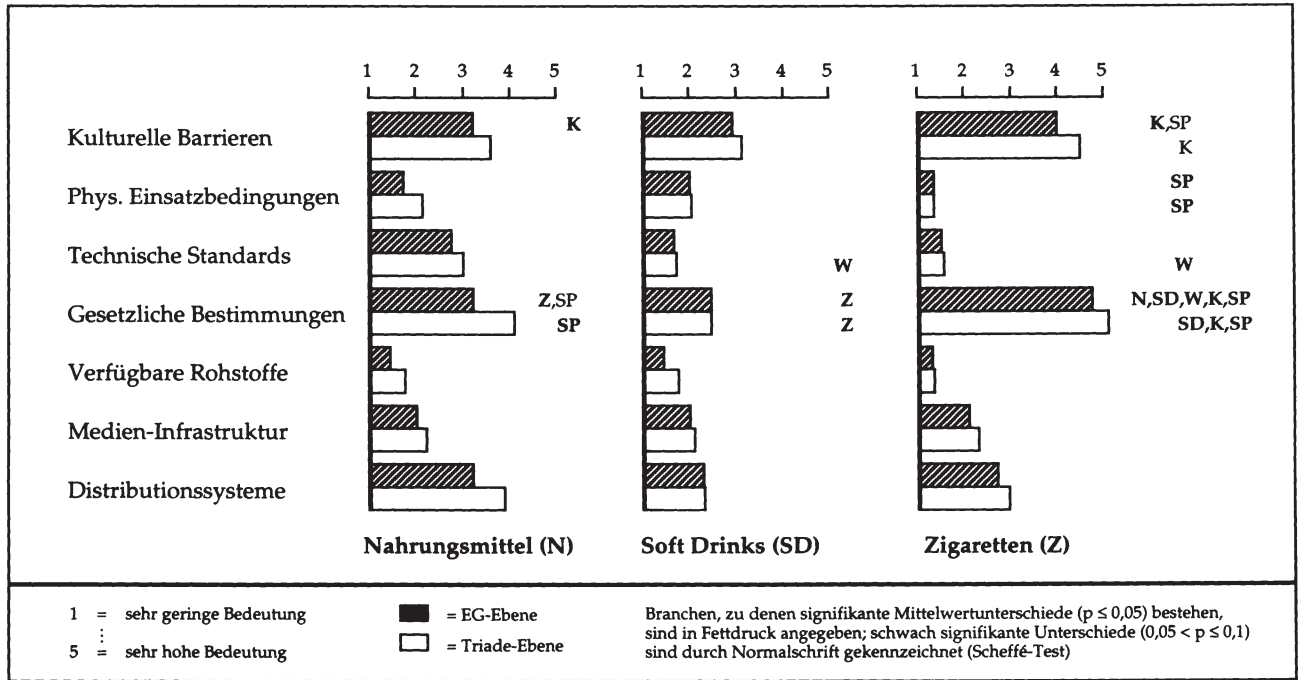


Abb. D 2-5a: Marktbedingte Barrieren, differenziert nach Branchen

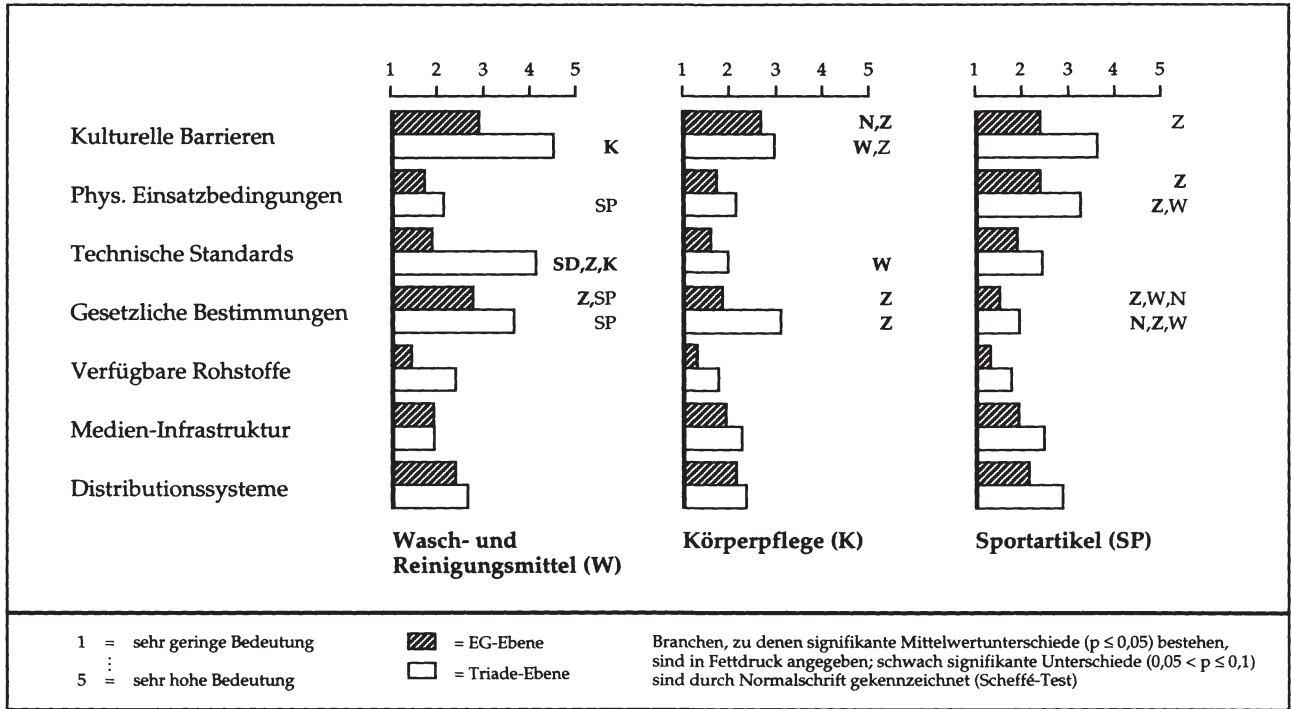


Abb. D 2-5b: Marktbedingte Barrieren, differenziert nach Branchen (Fortsetzung)

Bei allen Arten marktbedingter Standardisierungsbarrieren zeigt sich dabei entsprechend Hypothese  $H_{I,STD4}$  auf Triade-Ebene ein signifikant höheres Niveau als auf EG-Ebene,<sup>252</sup> wobei diese Differenzen gerade bei kulturellen und gesetzlichen Barrieren besonders stark ausgeprägt sind. Diese Angaben wurden von den befragten Produktmanagern durch zahlreiche Einzelbeispiele illustriert. Diese reichen vom Nahrungsmittelbereich („Japaner mögen keinen Käse und trinken keine Milch, weil es in Japan kaum Weideflächen für Kühe gibt“) über Soft Drinks („Amerikaner trinken Cola schon zum Frühstück“) bis zu Sportartikeln („Grüne Turnschuhe kann man nur in Japan verkaufen“).

Die entsprechenden Branchenprofile zeigt Abb. D 2-5. Dabei treten besonders die hohen kulturellen und gesetzlichen Standardisierungsbarrieren im Zigarettenbereich hervor. Diese beruhen in erster Linie auf erheblichen länderspezifischen Geschmacksunterschieden der Konsumenten, die aus sehr unterschiedlichen Traditionen hinsichtlich der Tabakmischung und des verwendeten Filtertyps herrühren, sowie auf völlig verschiedenen gesetzlichen Regelungen bezüglich der Inhaltsstoffe und der Werbemöglichkeiten. In etwas geringerem Maße gilt dies auch für Nahrungsmittel (traditionelle Geschmacksunterschiede, unterschiedliche Inhalts- und Deklarationsvorschriften) und für Wasch- und Reinigungsmittel (unterschiedliche Waschgewohnheiten und Umweltvorschriften). Bei den Sportartikeln beziehen sich kulturelle Unterschiede vor allem auf Farbpräferenzen sowie auf den regional unterschiedlichen Verbreitungsgrad bestimmter Sportarten, während klimatische Einflüsse für das verwendete Material von Bedeutung sind.

Diese Unterschiede sind insbesondere auf Triade-Ebene stark ausgeprägt; die Heterogenität der Marktbedingungen ist hier in den meisten Fällen signifikant höher als auf EG-Ebene.<sup>253</sup> Die markanteste Differenz zwischen beiden Ebenen findet sich dabei im Wasch- und Reinigungsmittelbereich bei den technischen Standards, die hauptsächlich durch die großen Unterschiede zwischen der europäischen und der US-amerikanischen Waschmaschinenteknologie bedingt sind (lange Waschgänge bei hohen Temperaturen in Europa, kurze Waschgänge bei niedrigen Temperaturen und deshalb wesentliche aggressivere Waschmittel in den USA). Auch der in den USA wesentlich höhere Verbreitungsgrad von Wäschetrocknern spielt in diesem Zusammenhang eine Rolle.

Erwartungsgemäß (Hypothese  $H_{I,STD5}$ ) stellt sich aus Sicht der Niederlassungen die Heterogenität der Marktbedingungen tendenziell größer dar als für die Unternehmenszentralen. Dies gilt in signifikantem Ausmaß zumindest für die EG-Ebene, die sich dem Erfahrungsbereich europäischer Niederlassungen in höherem Maße erschließt als die Betrachtungsebene der gesamten Triade. Hier wiederum treten vor allem unterschiedliche Einschätzungen in der Höhe der kulturellen Barrieren und der Verschiedenheit der Distributionssysteme hervor, deren länderspezifische Ausprägung nach Ansicht der Niederlassungen eine stärkere Anpassung des Marketinginstrumentariums erfordert, als dies aus der Perspektive der Unternehmenszentralen notwendig wäre.

---

durch die Einbeziehung der USA und Japans in die Betrachtung noch weiter erhöht.

<sup>252</sup>zur Signifikanz dieser Unterschiede vgl. Anhang I, Teil 2.1

<sup>253</sup>Lediglich für Soft Drinks und Zigaretten ergeben sich – nicht zuletzt aufgrund der zahlenmäßig jeweils relativ geringen Teilstichprobengröße – keine statistisch signifikanten Differenzen zwischen beiden Betrachtungsebenen, vgl. Anhang I, Teil 2.1.

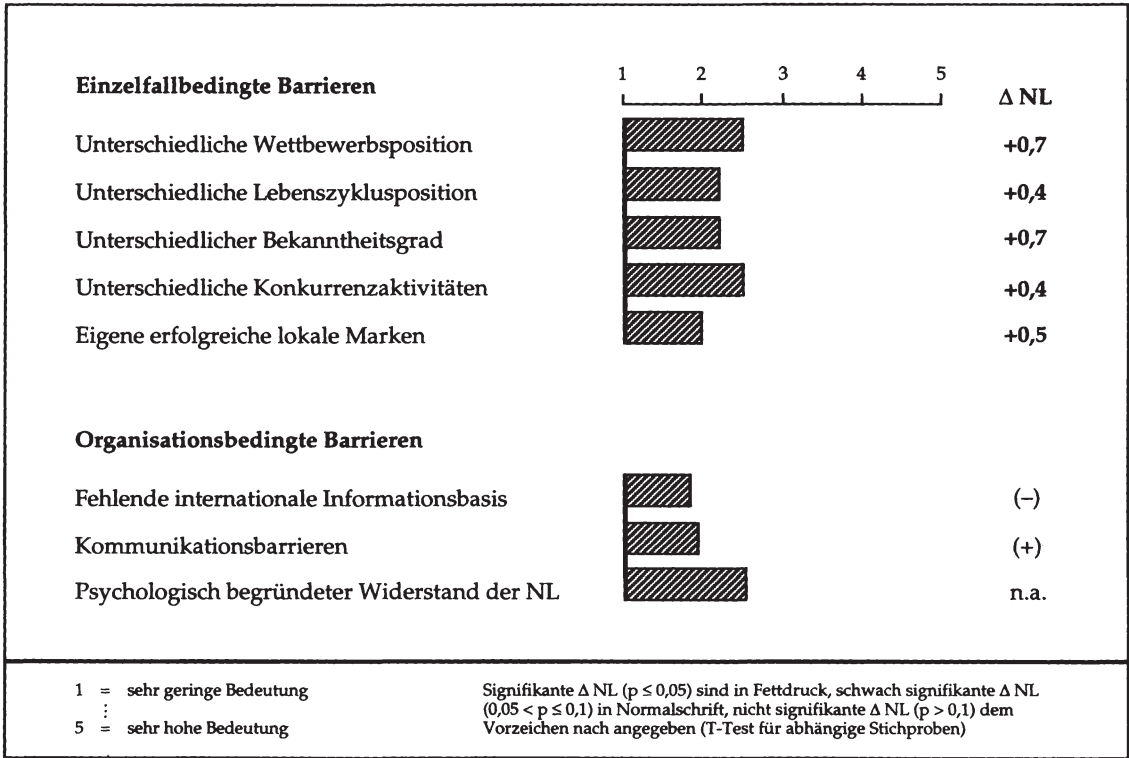


Abb. D 2-6: Einzelfall- und organisationsbedingte Barrieren der Instrumentstandardisierung



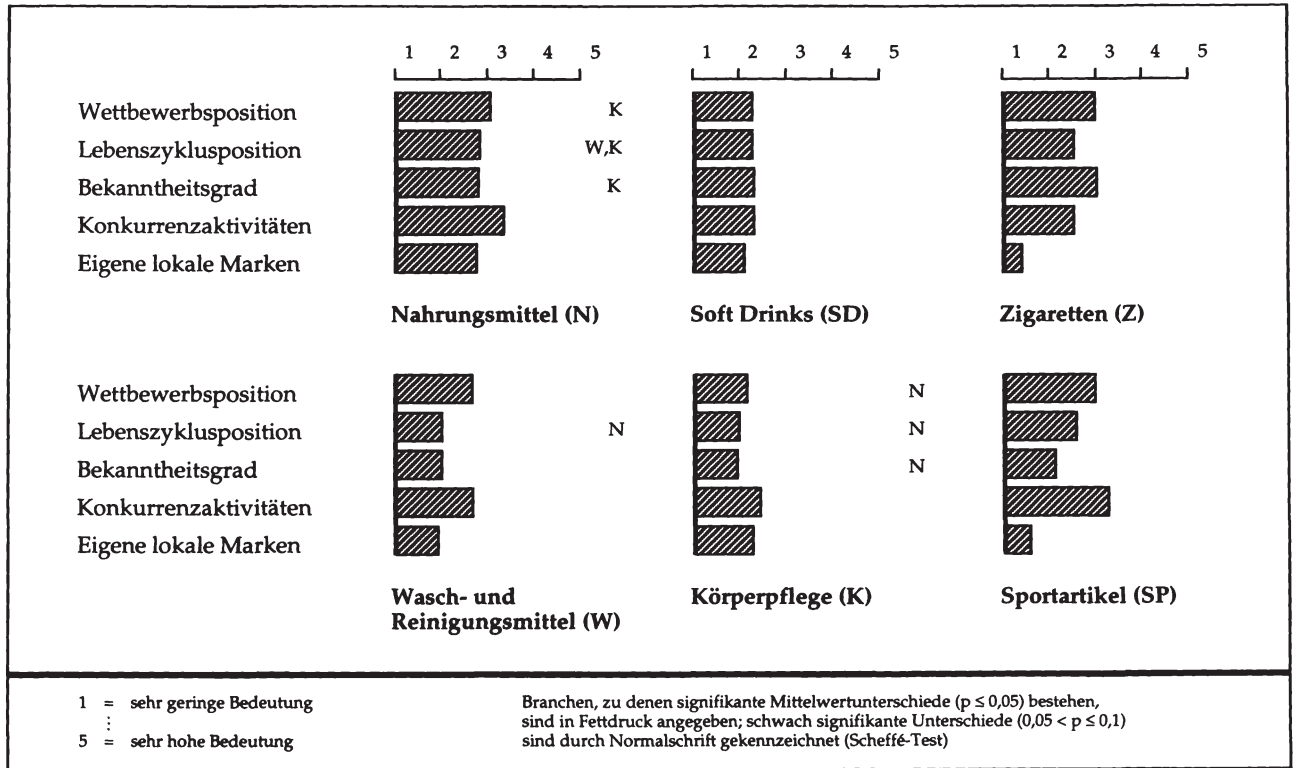


Abb. D 2-7: Einzelfallbedingte Barrieren, differenziert nach Branchen

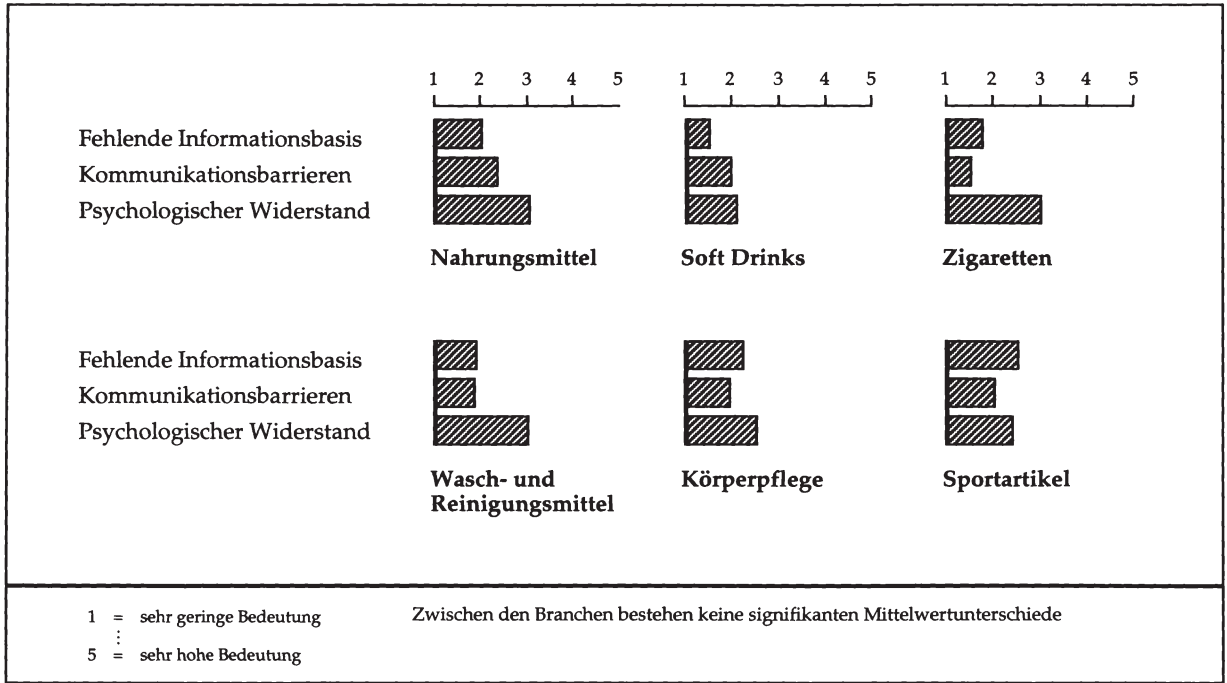


Abb. D 2-8: Organisationsbedingte Barrieren, differenziert nach Branchen

Bei den **einzelfallbedingten** Barrieren zeigt sich ein wesentlich weniger stark ausgeprägtes Profil mit insgesamt geringen Durchschnittswerten (Abb. D 2-6). Auch hier bestätigt sich allerdings in noch signifikanterem Ausmaß Hypothese  $H_{L-STD_6}$ , indem alle in Frage kommenden Barrieren von den Niederlassungen wesentlich höher bewertet werden als von ihren jeweiligen Unternehmenszentralen. Gerade in bezug auf die individuelle Marktposition der betrachteten Produkte in den einzelnen Ländermärkten zeigen sich somit zum Teil erhebliche Wahrnehmungsunterschiede zwischen Unternehmenszentralen und Niederlassungen, die hauptsächlich auf Fehleinschätzungen in den marktfüreren Zentralen beruhen dürften. Damit tritt jedoch ein gerade für die Entwicklung globaler Marketingstrategien gefährliches Informationsdefizit zutage, da globalisierende Branchen in zunehmendem Maße durch eine Interdependenz der Wettbewerbspositionen in den einzelnen Ländermärkten gekennzeichnet sind.<sup>254</sup> Unvollständige bzw. unzutreffende Einschätzungen der Unternehmenszentrale hinsichtlich dieser Ländermarktpositionen bergen daher die Gefahr erheblicher Fehlplanungen in sich, so daß sich hier – ebenso wie bereits beim internationalen Knowhow-Transfer – ein weiterer Anhaltspunkt zur Überprüfung und ggf. Verbesserung des grenzüberschreitenden Informationssystems ergibt.

Zwischen den verschiedenen Branchen zeigen sich demgegenüber kaum signifikante Unterschiede (Abb. D 2-7). Diese sind allerdings im Hinblick auf einzelfallbedingte Barrieren auch nicht zu erwarten, da Unterschiede in Wettbewerbsposition, Lebenszyklusposition, Bekanntheitsgrad etc. branchenunabhängig für jedes Produkt gegeben sein können.

Von den **organisationsbedingten** Hindernissen tritt besonders der psychologisch bedingte Widerstand der Niederlassungen hervor (Abb. D 2-6). Da diese Barriere aus naheliegenden Gründen nur den Unternehmenszentralen zur Bewertung vorgelegt werden konnte, entfällt hier ein Vergleich zwischen HQ- und Niederlassungsantworten.

Wohl aus den gleichen Gründen wie bei den einzelfallbedingten Barrieren treten auch hier im Branchenvergleich keine signifikanten Unterschiede zutage (Abb. D 2-8).

### 2.3 Ausmaß der Instrumentestandardisierung

Entsprechend ihrer intensiven theoretischen Erörterung bildet die Standardisierung der Marketinginstrumente auch einen wesentlichen Schwerpunkt des empirischen Forschungsinteresses zum globalen Marketing.<sup>255</sup>

Die wichtigsten Ergebnisse der dazu durchgeführten Untersuchungen sind in Abb. D 2-9

---

<sup>254</sup>vgl. Porter (1986a), S. 18

<sup>255</sup>vgl. Terpstra (1967); Ryans/Donnelly (1969); Wright (1971); Kacker (1972) u. (1975); Sorenson/Wiechmann (1975) bzw. Wiechmann (1976); Plump (1976); Dunn (1976); Boddewyn/Hansen (1977); Meyer (1978); Hornik (1980); Althans (1980) u. (1982); Aydin/Terpstra (1981); Hill/Still (1984a,b); Takeuchi/Porter (1986); Meffert/Landwehr/Gass/Waltermann (1986); Beutelmeyer/Mühlbacher (1986); Ahn/Lassere/Chandon (1986); Boddewyn/Soehl/Picard (1986) bzw. Picard/Boddewyn/Soehl (1988); Keegan/Still/Hill (1987) bzw. Hill/James (1991) bzw. Hill/Kwon (1992); Ryans/Ratz (1987); Whitelock (1987); Hite/Fraser (1988); Schröder (1988); Whitelock/Chung (1989); Rosen/Boddewyn/Louis (1989); Grosse/Zinn (1990); Akaah (1991); Hill/James (1991); Riesenbeck/Freeling (1991); Mueller (1991) u. (1992); Bolz (1992); Sandler/Shani (1992); Cavusgil/Zou/Naidu (1993) bzw. Cavusgil/Zou (1994)

Autoren, Erhebungszeitraum	Boddewyn/Hansen 1973						Sorenson/ Wiechmann		Meyer		Althans		Beutmeyer/ Mühlbacher	
	Kurzlebige Konsumgüter		Langlebige Konsumgüter		Investitions- güter		1974		1977		1978		1981/82	
Standardisierungsgrad	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch
Produkteigenschaften	[Hatched bar from gering to approx. 1/3 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 2/3 hoch]		[Hatched bar from gering to hoch]		[Hatched bar from gering to hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 2/3 hoch]		[Hatched bar from gering to hoch]	
Verpackung	[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 3/4 hoch]		[Hatched bar from gering to hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 2/3 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 3/4 hoch]		[Hatched bar from gering to hoch]	
Markenname	[Hatched bar from gering to approx. 2/3 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 3/4 hoch]		[Hatched bar from gering to hoch]		[Hatched bar from gering to hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 3/4 hoch]		[Hatched bar from gering to hoch]		[Hatched bar from gering to hoch]	
Garantieleistungen	[Hatched bar from gering to approx. 3/4 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 2/3 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 3/4 hoch]									
Kundendienst			[Hatched bar from gering to hoch]		[Hatched bar from gering to hoch]				[Hatched bar from gering to approx. 1/4 hoch]					
Preis	[Hatched bar from gering to approx. 1/4 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/4 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/4 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/4 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]	
Konditionen									[Hatched bar from gering to approx. 1/4 hoch]					
Werbebotschaft	[Hatched bar from gering to approx. 1/4 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to hoch]				[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 3/4 hoch]	
Werbegestaltung	[Hatched bar from gering to approx. 1/4 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]				[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]	
Werbeträger	[Hatched bar from gering to approx. 1/4 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]	
Verkaufsförderung	[Hatched bar from gering to approx. 1/4 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/4 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]	
Public Relations	[Hatched bar from gering to approx. 1/4 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/4 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]	
Aufgaben des Außendienstes	[Hatched bar from gering to approx. 1/4 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/4 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]	
Steuerung des Außendienstes	[Hatched bar from gering to approx. 1/4 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/4 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]	
Absatzkanäle	[Hatched bar from gering to approx. 1/4 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/4 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/2 hoch]	

Abb. D 2-9a: Ergebnisse ausgewählter empirischer Untersuchungen zur Standardisierung von Marketinginstrumenten  
(in Erweiterung von Kreuzer (1989a), S. 340 und Bolz (1992), S. 68)

Autoren, Erhebungszeitraum	Boddewyn/Soehl/Picard 1983						Takeuchi/ Porter 1986	Akaah 1988	Schröder 1988	Bolz 1991
	Kurzlebige Konsumgüter		Langlebige Konsumgüter		Investitions- güter					
Standardisierungsgrad	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch
Produkteigenschaften	██████████		██████████		██████████			██████████	██████████	██████████
Verpackung	██████████		██████████		██████████		██████████	██████████		
Markenname	██████████		██████████		██████████			██████████	██████████	██████████
Garantieleistungen	██████████		██████████		██████████		██████████	██████████	██████████	██████████
Kundendienst			██████████		██████████		██████████			██████████
Preis	██████████		██████████		██████████		██████████	██████████	██████████	██████████
Konditionen					██████████			██████████		██████████
Werbebotschaft					██████████		██████████	██████████		██████████
Werbegestaltung	██████████		██████████		██████████		██████████	██████████	██████████	
Werbeträger					██████████		██████████	██████████		██████████
Verkaufsförderung					██████████		██████████	██████████	██████████	
Public Relations					██████████		██████████	██████████	██████████	
Aufgaben des Außendienstes					██████████		██████████	██████████		
Steuerung des Außendienstes					██████████		██████████	██████████		
Absatzkanäle					██████████		██████████	██████████	██████████	██████████

Abb. D 2-9b: Ergebnisse ausgewählter empirischer Untersuchungen zur Standardisierung von Marketinginstrumenten (Fortsetzung)

zusammengestellt, wobei hier zunächst nur solche Studien berücksichtigt wurden, welche die Standardisierung *mehrerer* Elemente des Marketingmix zum Gegenstand haben und in ihren Ergebnissen statistisch vergleichbar sind bzw. durch entsprechende Umrechnungen vergleichbar gemacht werden konnten.<sup>256</sup> Dabei zeigt sich eine deutliche Abstufung der verschiedenen Marketinginstrumente bezüglich des Ausmaßes ihrer Standardisierung: Während besonders die Elemente des Produktmix (Markenname, physisches Produkt, Verpackung und z.T. auch Kundendienst) überwiegend ein relativ hohes Standardisierungsniveau aufweisen, wurde in den übrigen Teilbereichen des Marketingmix insgesamt eine deutlich geringere Standardisierung beobachtet. Lediglich in bezug auf die grundlegende Werbebotschaft sowie die Wahl der Absatzkanäle konnte noch in durchschnittlich etwas mehr als der Hälfte der Fälle ein hoher Standardisierungsgrad festgestellt werden.

Auch in Studien, die ausschließlich die länderübergreifende Vereinheitlichung der Werbung zum Gegenstand haben, wurde zumeist eine eher seltene<sup>257</sup> oder mittlere Standardisierung ('Combination Strategy'<sup>258</sup> bzw. 'Partial Standardization'<sup>259</sup>) dieses Instruments festgestellt. Detailliertere Untersuchungen internationaler Werbekonzeptionen ergaben dabei allerdings ein differenzierteres Bild: So konnten Althans sowie Meffert et al. von jeweils zehn verschiedenen werblichen Entscheidungstatbeständen die bildliche Werbebotschaft sowie die technische Realisierung als die am stärksten standardisierten Elemente ermitteln, gefolgt von Zielgruppenstruktur, Werbeziel, Basismedium, textlicher Werbebotschaft (mittlere bis hohe Standardisierung) sowie Zusatzmedium und Streuplanung (mittlere Standardisierung).<sup>260</sup> Zu sehr ähnlichen Ergebnissen gelangen Ryans und Ratz,<sup>261</sup> während eine Studie von Sandler und Shani zur Kombination von Marken- und Werbeproduktstandardisierung bei Konsumgütern zeigt, daß die meisten der dort untersuchten Produkte eine hohe Standardisierung der Marke bei gleichzeitig eher angepaßter Werbung aufweisen.<sup>262</sup>

Aufgrund ihres unterschiedlichen Erhebungsdesigns sind allerdings die meisten der genannten Untersuchungen insbesondere hinsichtlich der absoluten Höhe der ermittelten Standardisierungsgrade nur bedingt vergleichbar, so daß Aussagen über zeitliche Entwicklungen und Tendenzen der Instrumentestandardisierung nur in eingeschränktem Maße möglich sind. Lediglich die explizit zum Zweck eines Längsschnittvergleichs identisch konzipierten Replikationsstudien<sup>263</sup> sind geeignet, in dieser Hinsicht Anhaltspunkte zu geben. So konnten Boddewyn et al. für den Zeitraum 1973 – 1983 bei kurzlebigen Konsumgü-

---

<sup>256</sup>vgl. Sorenson/Wiechmann (1975), S. 39; Boddewyn/Hansen (1977), S. 551-553; Meyer (1978), S. 87 bzw. (1979), S. 200-202; Althans (1980), S. 17; Beutelmeyer/Mühlbacher (1986), S. 30; Takeuchi/Porter (1986), S. 128; Picard/Boddewyn/Soehl (1988), S. 12-14; Schröder (1988), S. 70f.; Akaah (1991), S. 50; Bolz (1992), S. 65-69; die in diesen Studien mit zumeist unterschiedlichen Skalen gemessenen Standardisierungsgrade wurden zu diesem Zweck auf eine fünfstufige Skala umgerechnet.

<sup>257</sup>vgl. Ryans/Donnelly (1969), S. 58; Kanso (1992), S. 12

<sup>258</sup>vgl. Hite/Fraser (1988), S. 11f.

<sup>259</sup>vgl. Whitelock/Chung (1989), S. 305

<sup>260</sup>vgl. Althans (1982), S. 197; Meffert/Landwehr/Gass/Waltermann (1986), S. 19

<sup>261</sup>vgl. Ryans/Ratz (1987), S. 152

<sup>262</sup>vgl. Sandler/Shani (1992), S. 25

<sup>263</sup>Die Untersuchung von Boddewyn et al. von 1983 stellt eine Replikation der Hansen/Boddewyn-Studie von 1973 dar, vgl. Boddewyn/Hansen (1977) und Boddewyn/Soehl/Picard (1986) sowie Picard/Boddewyn/Soehl (1988); ebenso greifen Meffert et al. das Untersuchungsdesign der Althans-Studie von 1980 auf, vgl. Althans (1982) und Meffert/Landwehr/Gass/Waltermann (1986).

tern einen deutlichen Anstieg der Standardisierung nahezu aller Mixelemente feststellen, während für langlebige Konsumgüter (mit Ausnahme der physischen Produktstandardisierung) sowie für Industriegüter genau die gegenteilige Entwicklung zu beobachten war.<sup>264</sup> Der von Meffert et al. durchgeführte Längsschnittvergleich internationaler Werbekonzeptionen ergab für den Zeitraum 1980 – 1986 kaum wesentliche Veränderungen bzw. eindeutige Entwicklungstendenzen; lediglich bei der technischen Realisierung der Werbekampagnen sowie bei der Medienwahl konnte ein nennenswerter Anstieg des Standardisierungsgrades ermittelt werden.<sup>265</sup>

Die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung vorgenommene Erfassung der Instrumentstandardisierung dient nicht primär dem Zweck, den zahlreichen, speziell zu diesem Gegenstand bereits durchgeführten Studien eine weitere hinzuzufügen. Sie erfolgt vielmehr im Hinblick auf das hier interessierende Zusammenspiel der zentralen Gestaltungsparameter des globalen Produktmanagements in ihrer Wirkung auf den Produkterfolg. Aus diesem Grunde wurden dabei auch nur die wichtigsten, einer internationalen Standardisierung in nennenswertem Maße zugänglichen Elemente des Marketingmix in relativ hoch aggregierter Form berücksichtigt (Physisches Produkt, Verpackung, Markenname, Werbung, Preis, Art der Distributionskanäle); das Mixelement 'Preis' wurde dabei als 'relative Preispositionierung' im Verhältnis zu den relevanten Wettbewerbsprodukten operationalisiert, da eine absolute Preisstandardisierung angesichts der auch innerhalb der EG bestehenden starken Kaufkraftunterschiede ohnehin kaum realisierbar erscheint.

Aus den gleichen Gründen, die auf Triade-Ebene höhere Standardisierungsbarrieren vermuten ließen als auf EG-Ebene,<sup>266</sup> ist auch für das realisierte Ausmaß der Instrumentstandardisierung eine deutliche Differenz zwischen beiden Betrachtungsebenen anzunehmen:

**H<sub>I-STD<sub>6</sub></sub>:** *Die Marketinginstrumente sind auf Triade-Ebene weniger hoch standardisiert als auf EG-Ebene.*

Darüber hinaus liegt die Vermutung nahe, daß sowohl die Unternehmenszentralen als auch die Niederlassungen ihren eigenen Beitrag zur Gestaltung des Marketinginstrumentariums tendenziell über- als unterschätzen. Für erstere dürften die (i.d.R. zentral entwickelten) standardisierten Bestandteile der Marketingkonzeption im Vordergrund stehen, die dem Produkt seinen 'globalen Charakter' verleihen, während letztere wohl eher die von ihnen vorgenommenen lokalen Anpassungen betonen, die aus ihrer Sicht eine Vermarktbarkeit des Produkts in dem jeweiligen Ländermarkt überhaupt erst gestatten. Hypothese H<sub>ΔNL<sub>6</sub></sub> aus Abschnitt B 1.4 konkretisiert sich somit wie folgt:

**H<sub>I-STD<sub>7</sub></sub>:** *Das Ausmaß der Instrumentstandardisierung wird von den Niederlassungen geringer eingeschätzt als von den Unternehmenszentralen.*

Zunächst stellt sich allerdings das Problem einer geeigneten Operationalisierung dieses relativ komplexen Parameters. Die meisten der vorliegenden Untersuchungen verwenden zur Messung des Standardisierungsgrades eines Marketinginstruments eine eindimensionale Skala, deren Ausprägungen sinngemäß von 'völlig verschieden' bis 'völlig identisch'

<sup>264</sup>vgl. Picard/Boddewyn/Soehl (1988), S. 10-15

<sup>265</sup>vgl. Meffert/Landwehr/Gass/Waltermann (1986), S. 32

<sup>266</sup>vgl. Abschnitt D 2.2

reichen. Diese Vorgehensweise stellt sicherlich eine starke Vereinfachung des Standardisierungskonstrukts dar, für dessen Erfassung neben dem Ähnlichkeitsgrad als weitere Dimension die geographische Reichweite dieser Ähnlichkeit von Bedeutung ist. Diese wird in den genannten Untersuchungen jedoch nicht explizit berücksichtigt, da stets von einer gleichmäßigen Höhe eines bestimmten Standardisierungsgrades für den gesamten Weltmarkt bzw. die jeweils untersuchte Ländergruppe ausgegangen wird. In der Praxis existieren jedoch häufig mehrere Cluster von Ländern, die in bezug auf die Ausgestaltung eines Marketinginstrumentes in sich ein hohes Maß an Übereinstimmung, untereinander aber große Unterschiede aufweisen, was sich auf einer eindimensionalen Meßskala nicht abbilden läßt.<sup>267</sup>

Eine exakte Erfassung des Standardisierungsgrades ist daher im Grunde genommen nur mittels einer größeren Zahl paarweiser Ländervergleiche im Rahmen einer Ähnlichkeits- bzw. Distanzmatrix möglich, da sich ein bestimmtes Maß an Übereinstimmung bzw. Verschiedenheit jeweils immer nur als Resultat eines Vergleichs zwischen zwei Meßobjekten ergeben kann. Eine solche Vorgehensweise vervielfacht die Zahl der zu erhebenden Variablen pro Marketinginstrument jedoch erheblich und wurde lediglich in der von Sorenson/Wiechmann durchgeführten Studie angewandt, wobei hier allerdings nur maximal fünf Ländermärkte je Produkt in die Betrachtung einbezogen wurden.<sup>268</sup>

Auch in der vorliegenden Befragung wurde aus Gründen der Praktikabilität auf die in den meisten Studien verwendete eindimensionale Meßskala zurückgegriffen,<sup>269</sup> da für eine – methodisch prinzipiell vorzuziehende – Erhebung von Ähnlichkeitsmatrizen selbst bei Einbeziehung nur der sechs wichtigsten Absatzmärkte der Triade (USA, Japan, Bundesrepublik Deutschland, Frankreich, Italien und Großbritannien) die Messung von 15 (5 + 4 + 3 + 2 + 1) Variablen pro untersuchtem Marketinginstrument erforderlich gewesen wäre. Dabei wurden allerdings – ebenso wie bereits bei der Erfassung der marktbedingten Standardisierungsbarrieren – zumindest die beiden Betrachtungsebenen EG und Triade getrennt untersucht.

Das Ergebnis (Abb. D 2-10) zeigt zunächst die in den genannten Untersuchungen bereits häufig ermittelte Rangfolge der Mixelemente hinsichtlich ihrer Standardisierung; die Instrumente des Produktmix weisen auch hier die höchsten Werte auf, wobei die Vereinheitlichung des Markennamens ein besonders hohes Niveau erreicht. Dabei ergibt sich im Sinne von Hypothese  $H_{I-STD_6}$  vor allem für die Produkt- und die Werbegestaltung auf Triade-Ebene ein deutlich geringeres Standardisierungsniveau als auf EG-Ebene. Darüber hinaus findet sich eine deutliche Bestätigung für Hypothese  $H_{I-STD_7}$ , da die Niederlassungen den Standardisierungsgrad fast aller Marketinginstrumente generell niedriger einschätzen als ihre jeweiligen Unternehmenszentralen und damit ihren eigenen Gestaltungsspielraum bzw. -beitrag höher veranschlagen.

Auch für die einzelnen Branchen (Abb. D 2-11) ergeben sich bei einem Vergleich zwischen EG- und Triade-Ebene zumeist signifikante Unterschiede.<sup>270</sup> Dies trifft in besonderer

<sup>267</sup>vgl. hierzu auch Bolz (1992), S. 45f.

<sup>268</sup>vgl. Sorenson/Wiechmann (1975), S. 40

<sup>269</sup>1 = vollständige länderspezifische Anpassung ... 5 = vollständige länderübergreifende Standardisierung, vgl. Abschnitt 2.1 des Fragebogens für Produktmanager in Anhang II.

<sup>270</sup>Ausnahmen bilden hier lediglich der Soft Drink- sowie zum Teil der Sportartikelbereich, vgl. Anhang



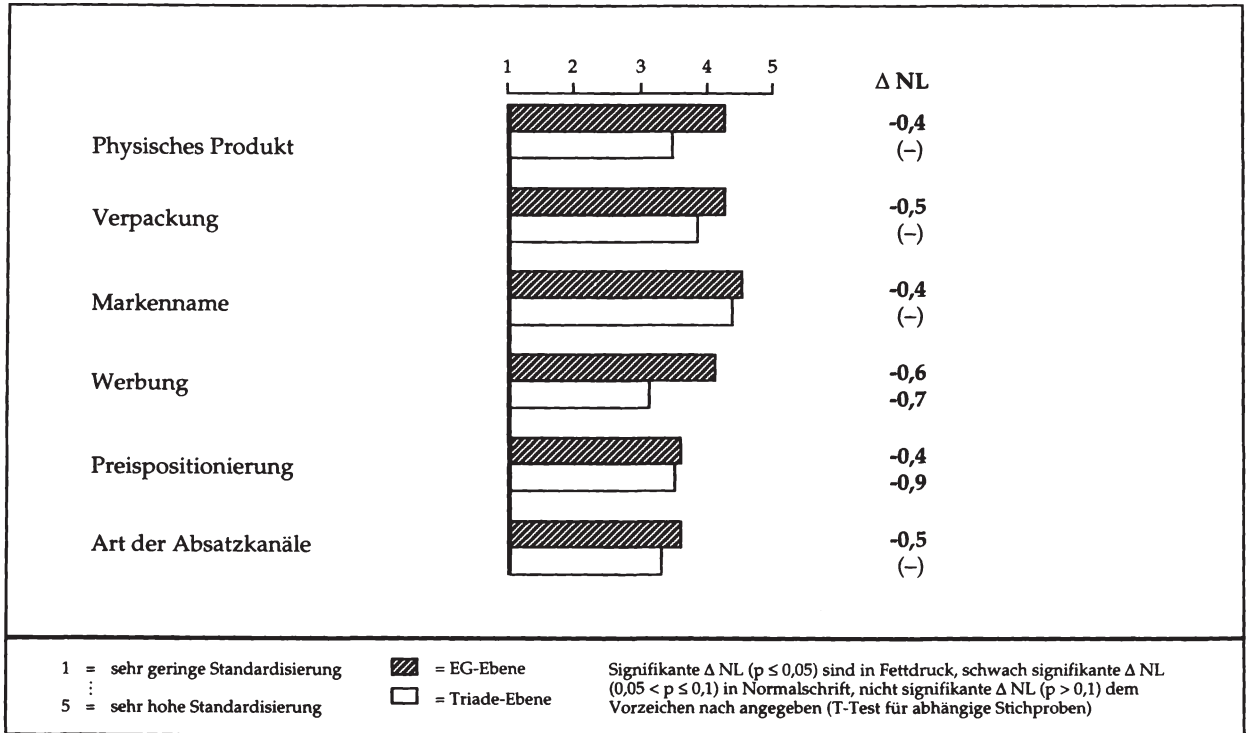


Abb. D 2-10: Ausmaß der Instrumentestandardisierung

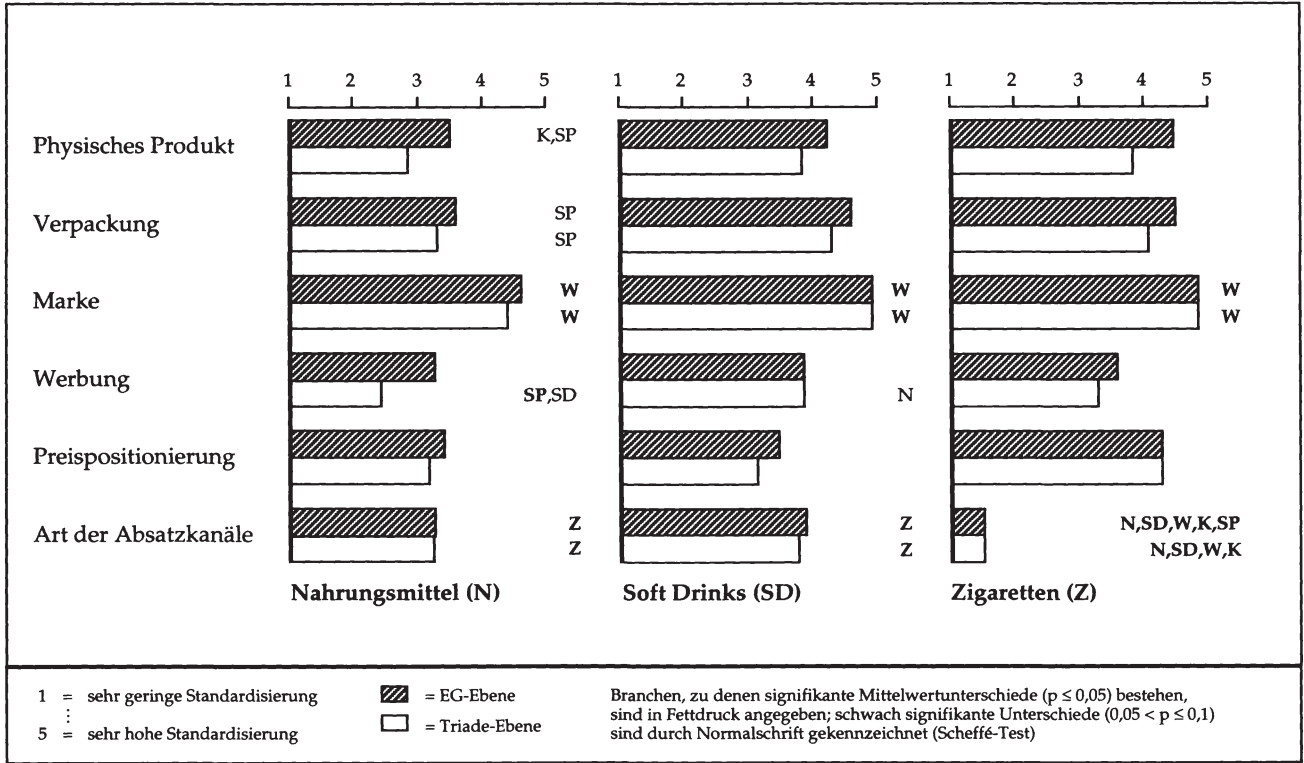


Abb. D 2-11a: Ausmaß der Instrumentstandardisierung, differenziert nach Branchen

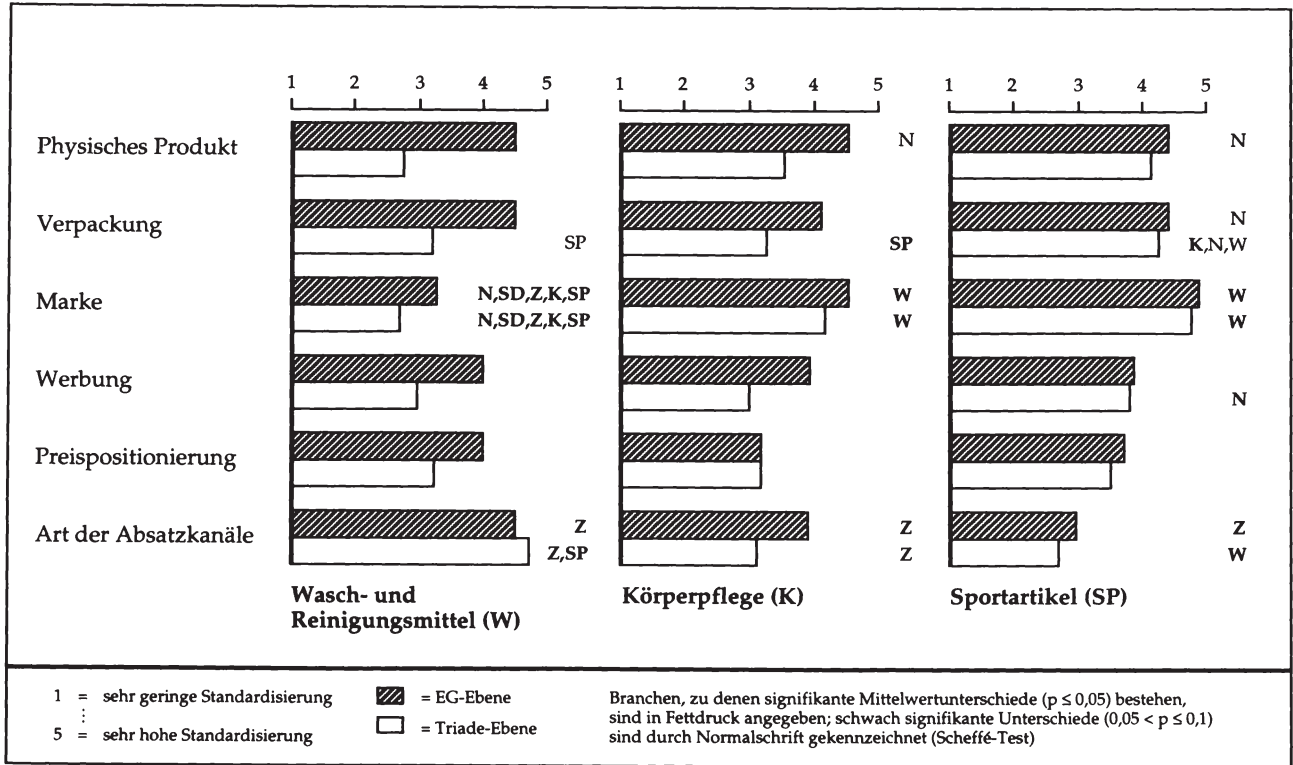


Abb. D 2-11b: Ausmaß der Instrumentstandardisierung, differenziert nach Branchen (Fortsetzung)

Weise für die Produktgruppe der Wasch- und Reinigungsmittel zu, wo aufgrund der bereits dargestellten großen Unterschiede zwischen den Triade-Regionen hinsichtlich Waschgewohnheiten und Waschmaschinenteknologie, aber auch aufgrund unterschiedlicher gesetzlicher Rahmenbedingungen eine über Europa hinausgehende Standardisierbarkeit der Produkte nur in geringem Maße gegeben ist.<sup>271</sup> Zugleich fällt bei dieser Produktgruppe die im Vergleich zu den übrigen Branchen – sowohl auf EG- als auch auf Triade-Ebene – erheblich geringere Standardisierung des Markennamens auf. Dies ist zum Teil auf die in dieser Branche anzutreffende Verwendung von Markennamen mit suggestiver Bedeutung (in bezug auf Reinigungs- oder Weichspüleeigenschaften) zurückzuführen, die häufig eine treffende Übersetzung in die unterschiedlichen Landessprachen erfordert.

Besonders charakteristisch tritt außerdem der extrem geringe Standardisierungsgrad der Absatzkanäle in der Zigarettenbranche hervor, der die außerordentlich heterogene Struktur des Distributionssystems für diese Produkte (Supermärkte, Tabakwarengeschäfte, Automaten, Tankstellen etc. mit sehr unterschiedlicher Bedeutung in den einzelnen Ländern) deutlich widerspiegelt.

#### 2.4 Zusammenhang zwischen Einflußfaktoren und Ausmaß der Instrumente-standardisierung

Die Grundlage für die Analyse dieses Zusammenhangs bilden wieder die folgenden Hypothesen:

**H<sub>1-STD8</sub>**: *Die Vorteile der Instrumentestandardisierung beeinflussen deren Ausmaß positiv.*

**H<sub>1-STD9</sub>**: *Die Barrieren der Instrumentestandardisierung beeinflussen deren Ausmaß negativ.*

Das für die EG-Ebene identifizierte Kausalmodell ist in Abb. D 2-12 dargestellt. Es weist ähnlich wie das Modell für den Knowhow-Transfer nicht ganz zufriedenstellende Ausprägungen der Anpassungsgüte-Kriterien auf (GFI = 0.826, AGFI = 0.794, RMR = 0.112), erklärt im Gegensatz zu diesem jedoch zumindest 30% der Gesamtvarianz der Instrumentestandardisierung (DTC = 0.302). Dabei fällt eine relativ geringe Faktorladung der Instrumente Markenname und Absatzkanäle auf, die offenbar ein anderes Variationsmuster aufweisen als die übrigen vier Elemente.<sup>272</sup>

Betrachtet man die Pfadkoeffizienten zwischen den exogenen und endogenen latenten Variablen, überrascht zunächst, daß von den potentiellen Kostenvorteilen der Standardisierung, die von den Befragten für sich genommen sehr hoch bewertet wurden,<sup>273</sup> praktisch kein Einfluß auf das tatsächliche Ausmaß der Standardisierung auszugehen scheint. Offenbar zeigt sich hier das gleiche Phänomen wie schon bei der Betrachtung des internationalen Knowhow-Transfers,<sup>274</sup> daß bestimmte Vorteile zwar übereinstimmend hoch bewertet wer-

---

1, Teil 2.2.

<sup>271</sup>vgl. Abschnitt D 2.2

<sup>272</sup>Eine Eliminierung dieser beiden Variablen aus dem Modell führt allerdings zu praktisch unveränderten Einflußbeziehungen.

<sup>273</sup>vgl. Abschnitt D 2.1

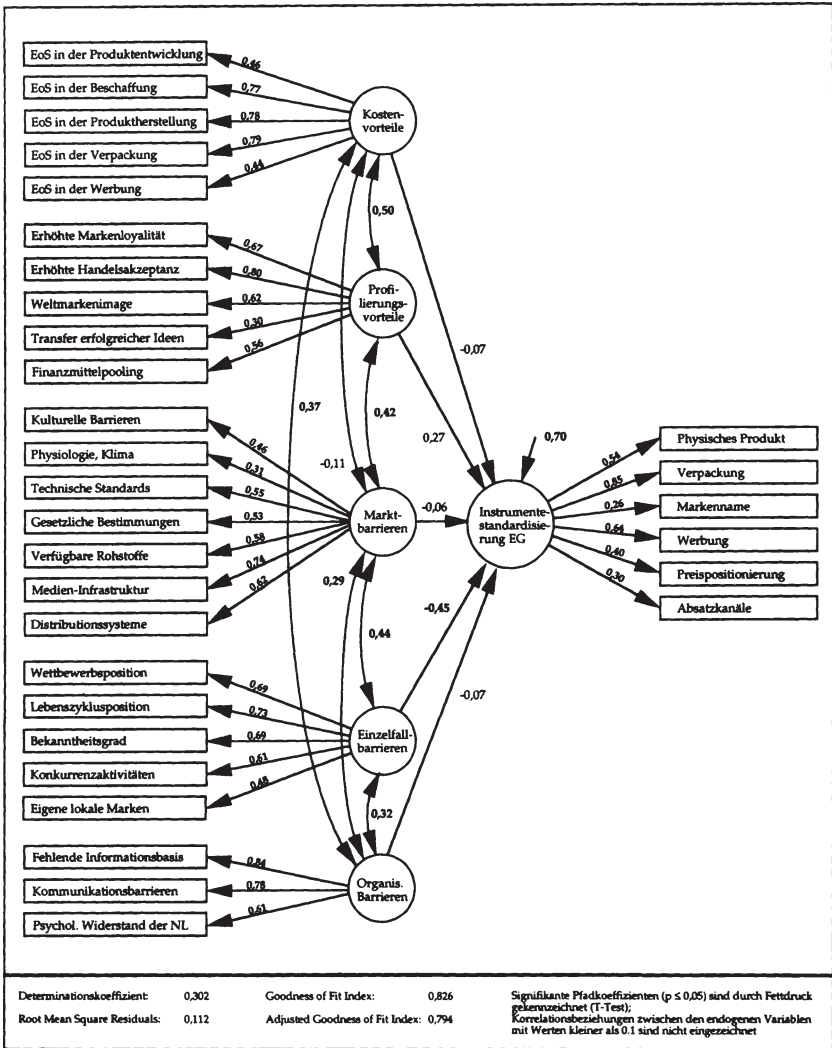


Abb. D 2-12: Zusammenhang zwischen Einflußfaktoren und Ausmaß der Instrumentenstandardisierung (EG-Ebene)

den, jedoch noch keine hinreichende Bedingung für eine entsprechende Ausprägung des betreffenden Gestaltungsparameters darstellen, sondern in ihrer Wirkung durch andere Einflußfaktoren überlagert werden können.

Ausschlaggebender für die Varianz der Instrumentestandardisierung sind vielmehr die erzielbaren Profilierungsvorteile, die einen positiven, wenn auch nicht statistisch signifikanten Einfluß auf das Standardisierungsniveau aufweisen. Trotz der gleichzeitig wirksamen, nachfolgend zu betrachtenden Barrieren sind insbesondere die erhöhte Akzeptanz standardisierter Marketingkonzepte bei internationalen Handelsketten, aber auch die höhere Markenloyalität international mobiler Kunden sowie die psychologische Wirkung eines 'Weltmarken'-Images Faktoren, die den Standardisierungsgrad der hier betrachteten Produkte tendenziell erhöhen, so daß Hypothese  $H_{STD_0}$  zumindest in dieser Hinsicht unterstützt wird.

Auch in bezug auf die Standardisierungsbarrieren zeigt sich ein sehr differenziertes Bild: So haben Unterschiede in den Marktbedingungen innerhalb der EG insgesamt gesehen praktisch keinen standardisierungshemmenden Einfluß mehr, was angesichts der weit fortgeschrittenen Harmonisierung im europäischen Binnenmarkt plausibel erscheint. Entscheidend sind vielmehr die einzelfallspezifischen Barrieren, die eine signifikante, stark negative Wirkung auf die Standardisierung der Marketinginstrumente ausüben. Unterschiedliche Wettbewerbs- und Lebenszykluspositionen, Bekanntheitsgrade und Konkurrenzaktivitäten in den einzelnen europäischen Absatzmärkten zwingen in hohem Maße zu einer situationsadäquaten Anpassung des Marketinginstrumentariums, auch wenn die erzielbaren Standardisierungsvorteile möglicherweise zu hohen Kosteneinsparungen führen würden. Ohne Bedeutung sind demgegenüber wiederum die organisationsbedingten Barrieren – auch der von den Unternehmenszentralen als immerhin mittelhoch eingeschätzte psychologische Widerstand der Niederlassungen<sup>275</sup> führt augenscheinlich nicht zu einer Reduzierung des Standardisierungsgrades. Hypothese  $H_{STD_0}$  kann somit nur für die Kategorie der einzelfallbedingten Barrieren bestätigt werden.

Da auf Triade-Ebene lediglich die Standardisierungsgrade und die marktbedingten Barrieren gesondert erhoben wurden, weil nur in diesen Bereichen prinzipielle Unterschiede zur EG-Ebene zu erwarten waren, muß auf die Spezifizierung eines eigenständigen Kausalmodells auf Triade-Ebene verzichtet werden.

---

<sup>274</sup>vgl. Abschnitt D 1.1

<sup>275</sup>vgl. Abschnitt D 2.2

### 3. Globale Koordination der Produkteinführung

Neben dem internationalen Knowhow-Transfer und der Standardisierung der Marketinginstrumente stellt die weltweite Koordination der Einführung bzw. des (grundlegenden) Relaunches international vermarkteter Produkte einen weiteren wichtigen und davon unabhängigen Gestaltungsparameter der globalen Produktsteuerung dar.<sup>276</sup> Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, inwieweit die Länderniederlassungen in einen verbindlichen Zeitplan zur Einführung eines neu gestalteten Produkts eingebunden werden oder aber die Freiheit besitzen, diese Einführung zu einem ihnen beliebigen Zeitpunkt vorzunehmen bzw. sogar ganz abzulehnen.

#### 3.1 Vorteile der koordinierten Produkteinführung

Die Vorteile einer zeitlich abgestimmten Vorgehensweise bei der internationalen Markteinführung neuer bzw. verbesserter Produkte sind je nach Art des gewählten Einführungsmusters sehr unterschiedlich. In bezug auf die zeitliche Abfolge, in der die anvisierten Ländermärkte abgedeckt werden, lassen sich diese Einführungsmuster einem Kontinuum zuordnen, dessen Extreme als 'Wasserfall-Modell' einerseits sowie als 'Sprinkler-Modell' andererseits bezeichnet werden: Während das Wasserfall-Modell eine *sukzessive* Abdeckung der verschiedenen nationalen Märkte charakterisiert, die sich notwendigerweise über einen längeren Zeitraum (u.U. fünf bis zehn Jahre oder länger) erstreckt (Abb. D 3-1), erfolgt beim Sprinkler-Modell sofort eine nahezu *simultane* Einführung des Produkts zumindest in allen wesentlichen Ländermärkten der Triade (Abb. D 3-2).<sup>277</sup> In der Praxis erscheint allerdings – ebenso wie im Falle der Standardisierung – weniger die Anwendung eines dieser beiden Extremtypen als vielmehr eine kombinierte Vorgehensweise realistisch, bei der gegebenenfalls eines der beiden Modelle als dominierend hervortritt. So ist beispielsweise eine zunächst sequentielle Abdeckung einiger Testmärkte denkbar, der dann bei entsprechendem Markterfolg ein simultaner Roll-out in allen übrigen Zielmärkten folgt (Abb. D 3-3).<sup>278</sup> Eine andere, als 'schubweise regional' zu bezeichnende Variante kann darin bestehen, sukzessive größere Ländergruppen abzudecken, innerhalb derer jeweils eine gleichzeitige Einführung in allen Einzelmärkten erfolgt (Abb. D 3-4).<sup>279</sup>

##### 3.1.1 Vorteile des Wasserfall-Modells

Die sequentielle Abdeckung des Weltmarktes entspricht der traditionellen Vorgehensweise bei der internationalen Einführung neuer Produkte, da sie den Aspekten der Risikominimierung sowie der Ressourcenknappheit in hohem Maße Rechnung trägt:

<sup>276</sup>vgl. Porter (1986a), S. 26; Kreutzer (1989a), S. 238ff.; Terpstra/Sarathy (1991), S. 186

<sup>277</sup>vgl. Ohmae (1985a), S. 21 u. 32; Henzler/Rall (1985a), S. 186; Kreutzer (1989a), S. 238 u. 241; Keegan (1989), S. 30f.; Riesenbeck/Freeling (1991), S. 7-9; Ayal/Zif sprechen im Hinblick auf die generelle internationale Expansion eines Unternehmens von 'Market Concentration' (Wasserfall) und 'Market Diversification' (Sprinkler), vgl. Ayal/Zif (1979), S. 84-86

<sup>278</sup>vgl. Kotler/Fahey (1982), S. 9

<sup>279</sup>vgl. Kreutzer (1989a), S. 250f.

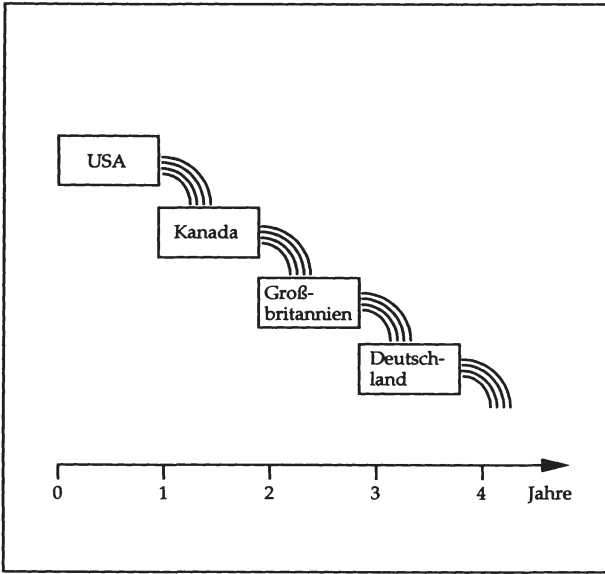


Abb. D 3-1: Grundprinzip des Wasserfall-Modells  
(in Anlehnung an Kreutzer (1989a), S. 238)

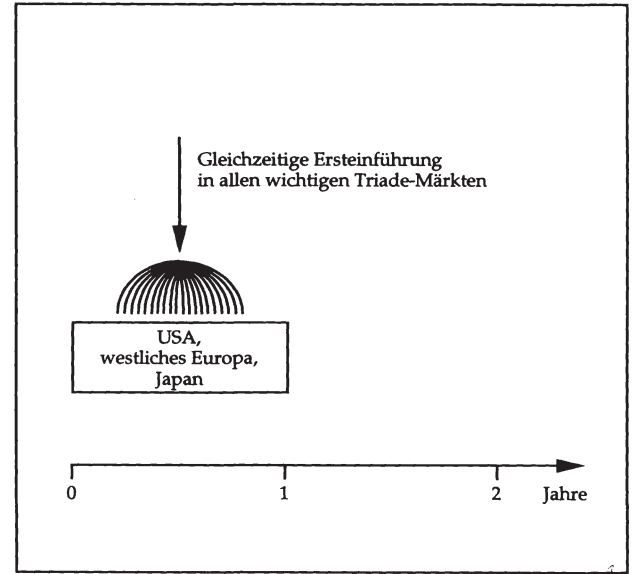


Abb. D 3-2: Grundprinzip des Sprinkler-Modells  
(in Anlehnung an Kreutzer (1989a), S. 241)



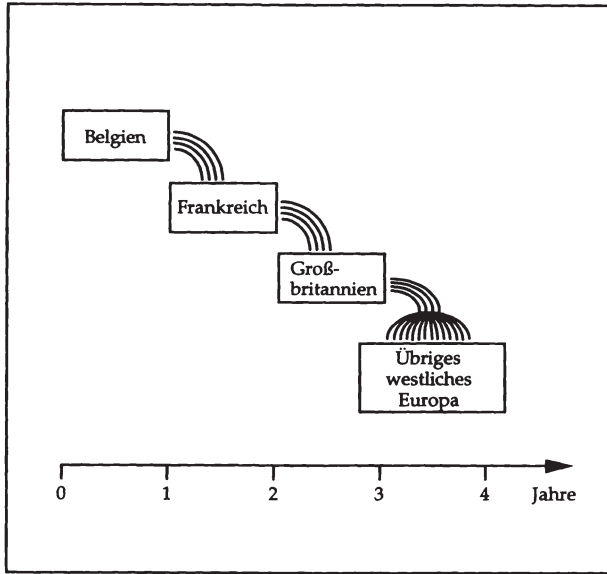


Abb. D 3-3: Kombiniertes Einführungsmuster  
(Sprinkler mit vorgeschalteten Testmärkten)

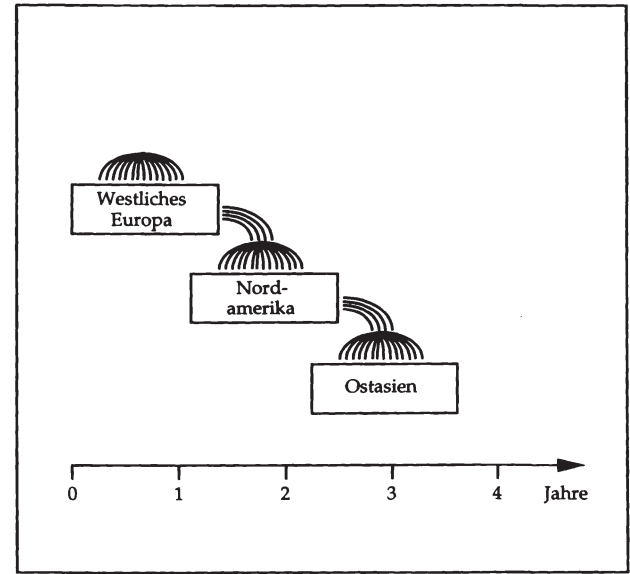


Abb. D 3-4: Kombiniertes Einführungsmuster  
(schubweise regional)

- **Reduktion des Flop-Risikos:** Die schrittweise Einführung eines neuen Produkts in einer Reihe sorgfältig ausgewählter Testmärkte bietet die Möglichkeit, aufgrund der dort gesammelten Erfahrungen eventuelle Korrektur- bzw. Marktanpassungsnotwendigkeiten in der Produkt- und Marketingkonzeption zu ermitteln und bei der weiteren Auslandsmarkterschließung zu berücksichtigen.<sup>280</sup> Dies erscheint gerade im Konsumgüterbereich, für den die geschätzte Flop-Rate beispielsweise in den USA etwa 40% beträgt,<sup>281</sup> besonders ratsam. Grundsätzlich risikomindernd wirkt dabei auch die Nutzung kostenreduzierender Erfahrungskurveneffekte, die sich bei der Bearbeitung der Testmärkte in allen Wertschöpfungsaktivitäten ergeben und damit erforderlichenfalls die Realisierung geringerer Einführungspreise in den im weiteren Verlauf zu erschließenden Ländermärkten gestatten.<sup>282</sup>
- **Begrenzung des Investitionsvolumens:** Während eine simultane Abdeckung des Weltmarkts den Aufbau einer entsprechend hohen Fertigungskapazität sowie erhebliche Marketing- und gegebenenfalls auch Vertriebsinvestitionen voraussetzt, kommt eine sequentielle Produkteinführung der begrenzten Ressourcenbasis vieler Unternehmen entgegen.<sup>283</sup> Dies ist insbesondere bei stark innovativen Produkten von Bedeutung, da diese in der Regel hohe Investitionen in neue Fertigungsanlagen erfordern, sowie im Falle einer noch nicht ausreichend entwickelten Präsenz des Unternehmens in den für eine Produkteinführung vorgesehenen Ländern. Auch Ländermärkte mit hoher Wettbewerbsintensität und entsprechend hohem Werbedruck erfordern hohe Marketinginvestitionen bei der Einführung eines neuen Produkts und legen unter diesem Aspekt eher eine Erschließung im Rahmen des Wasserfall-Modells nahe.<sup>284</sup>
- **Vermeidung einer unzureichenden Marktbearbeitungsintensität:** Mit dem Problem begrenzter Ressourcen ist speziell die Gefahr einer Verzettlung der Marketingressourcen im Sinne des 'Gießkannen-Prinzips' gegeben, wenn der Versuch unternommen wird, ein neues Produkt in allen anvisierten Zielmärkten gleichzeitig zu platzieren (Gefahr des 'Underspensing').<sup>285</sup> Ein solches Vorgehen, das letztlich den Produkterfolg in allen bearbeiteten Ländermärkten in Frage stellt, wird durch die Anwendung des Wasserfall-Prinzips ebenfalls vermieden.<sup>286</sup>

### 3.1.2 Vorteile des Sprinkler-Modells

Für die Anwendung einer simultanen Produkteinführung sprechen demgegenüber vor allem folgende Argumente:

- **Schnelle Marktabdeckung angesichts immer kürzerer Produktlebenszyklen:** Ein Phänomen von zentraler strategischer Bedeutung stellt in vielen Branchen die zunehmende Verkürzung der Produktlebenszyklen dar, die sich als unmittel-

<sup>280</sup>vgl. Beuttel (1981), 168f.; Jeannet/Hennessey (1992), S. 380f.; Kreutzer (1989a), S. 239

<sup>281</sup>vgl. Bloos (1987), S. 65

<sup>282</sup>vgl. Kreutzer (1989a), S. 239

<sup>283</sup>vgl. Beuttel (1981), S. 169; Kreutzer (1989a), S. 239

<sup>284</sup>vgl. Kreutzer (1989a), S. 239 u. 246

<sup>285</sup>vgl. Meffert/Althans (1982), S. 109; Segler (1986), S. 171-173

<sup>286</sup>vgl. Ayal/Zif (1979), S. 85; Kreutzer (1989a), S. 246

telbare Folge einer erheblich gestiegenen Technologiedynamik ergibt.<sup>287</sup> Technologische Innovationen erscheinen in immer kürzeren zeitlichen Abständen auf dem Markt und zwingen daher zu einer schnellen Amortisation der – noch dazu ebenfalls stark im Ansteigen begriffenen – Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen, was sich oft nur noch durch eine simultane Ausschöpfung des gesamten Weltmarkt-volumens realisieren läßt.<sup>288</sup> Dies wiederum führt – in Verbindung mit der durch verbesserte Kommunikations- und Reisemöglichkeiten stark erhöhten internationalen Markttransparenz – zu einer erheblich beschleunigten grenzüberschreitenden Diffusion neuer Technologien<sup>289</sup> und damit zu einer Verkürzung des internationalen Gesamt-Lebenszyklus vieler Produkte, indem sich die früher zeitlich stark versetzten Marktzyklen der einzelnen Auslandsmärkte immer stärker überschneiden.<sup>290</sup> Damit verliert auch das in den 60er Jahren von Vernon entwickelte und intensiv diskutierte Modell des ‘Product Cycle in International Investment and Trade’, das von einer sukzessiven Verlagerung der Herstellung eines Produkts vom Ursprungsland (USA) in andere Länder der Welt mit entsprechenden Veränderungen in den internationalen Handelsströmen ausgeht,<sup>291</sup> weiter an Bedeutung.

- **Frühzeitige Sicherung wichtiger Marktpositionen:** Eine weitere Konsequenz der erhöhten Technologiedynamik besteht darin, daß ein technologischer Vorsprung gegenüber Wettbewerbern zumeist nur noch von kurzer Dauer ist und keine gesicherte Basis für eine allmähliche Erschließung des Weltmarktes mehr darstellt.<sup>292</sup> Damit hat in vielen Produktbereichen die Notwendigkeit, sich durch eine schnelle und von Anfang an global ausgerichtete Besetzung strategisch bedeutsamer Schlüsselmärkte stabile Marktpositionen gegenüber Konkurrenten und Imitatoren zu sichern, erheblich an Bedeutung gewonnen.<sup>293</sup> Die globale Eroberung des Videorecordermarktes durch die japanischen Hersteller Matsushita und Sony liefert hierfür ein besonders eindrucksvolles Beispiel.<sup>294</sup> Aber auch bei technologiearmen Produkten kann ‘To be the first in the marketplace’ der entscheidende Erfolgsfaktor im globalen Wettbewerb sein, wie die weltweite Dominanz der Marke Coca-Cola gegenüber ihrem – auf dem amerikanischen Heimatmarkt durchaus gleich starken – Hauptkonkurrenten Pepsi-Cola zeigt. Diese positive Beziehung zwischen Pionierposition und Markterfolg (insbesondere Marktanteil und Profitabilität) konnte in zahlreichen empirischen Untersuchungen bestätigt werden.<sup>295</sup>

<sup>287</sup>vgl. Ohmae (1985a), S. 16f. u. (1985b), S. 33f.; Benkenstein (1987), S. 124; Kreutzer (1989a), S. 242; Czinkota/Ronkainen (1990), S. 763; Meffert/Lamnek/Maisberger (1991), S. 63-66; Gaiser (1991), S. 22

<sup>288</sup>vgl. Henzler/Rall (1985a), S. 186; Kreutzer (1989a), S. 242f.; Terpstra/Sarathy (1991), S. 334f.; Jeannot/Hennessey (1992), S. 382

<sup>289</sup>vgl. Henzler/Rall (1985b), S. 256; Stahr (1991), S. 99

<sup>290</sup>vgl. Majaro (1977), S. 84f.; Beuttel (1981), S. 171; Levitt (1983), S. 92f.; Kreutzer (1989a), S. 242; Stahr (1991), S. 97-99

<sup>291</sup>vgl. Vernon (1966) u. (1971), S. 65-112; Wells (1968) u. (1969); Ayal (1981); Hennart (1982), S. 19-22; Onkvisit/Shaw (1983) u. (1989a), S. 423-432; Lutz/Green (1983); Mullor-Sebastian (1983); Terpstra/Sarathy (1991), S. 332-334

<sup>292</sup>vgl. Gluck (1983), S. 25; Ohmae (1985a), S. 17-19; Porter (1985), S. 185f.; Kreutzer (1989a), S. 242

<sup>293</sup>vgl. Ayal/Zif (1979), S. 89f.; Beuttel (1981), S. 169; Meffert/Althans (1982), S. 110; Henzler/Rall (1985a), S. 186f.; Simon (1989), S. 83-87; Kreutzer (1989a), S. 242; Riesenbeck/ Freeling (1991), S. 9; Jeannot/Hennessey (1992), S. 382

<sup>294</sup>vgl. Ohmae (1985a), S. 19-21; Kreutzer (1989a), S. 242

- **Erleichterung einer standardisierten Marktbearbeitung:** Aufgrund der Tatsache, daß ein weltweit simultan eingeführtes Produkt seinen (eigenen) Lebenszyklus in allen Ländermärkten zum gleichen Zeitpunkt beginnt, erhöhen sich die Möglichkeiten einer Standardisierung der Marketinginstrumente, falls eine solche für das betreffende Produkt als erfolversprechend angesehen wird. Dies gilt insbesondere für die Bereiche Werbung und Sales Promotion, deren Gestaltung und Intensität ja in besonderem Maße von der jeweiligen Position eines Produkts innerhalb seines Lebenszyklus abhängt.<sup>296</sup>

Das Sprinkler-Modell entspricht somit wesentlich besser als das Wasserfall-Modell den erhöhten Anforderungen des sich verschärfenden weltweiten Wettbewerbs und stellt somit die 'globalisierungstypische' Ausprägung der Produkteinführung dar.<sup>297</sup>

Empirische Untersuchungen zur internationalen Produkteinführung ergaben bisher eine deutliche Dominanz einer sequentiellen gegenüber einer simultanen Vorgehensweise.<sup>298</sup> Erst in einem späteren Stadium des Produktlebenszyklus, wenn Erfahrungen aus Testmärkten vorliegen, gehen viele Unternehmen bei der Abdeckung weiterer Ländermärkte zu einem stärker sprinkler-orientierten Einführungsmodus über, womit sich insgesamt ein kombiniertes Muster gemäß Abb. D 3-3 ergibt.<sup>299</sup>

Wie die Betrachtung der grundlegenden Trends in der internationalen Geschäftstätigkeit in den hier untersuchten Branchen<sup>300</sup> deutlich machte, hat in allen sechs Bereichen seit den 70er Jahren eine erhebliche Internationalisierung und Verschärfung des Wettbewerbs auf weltweiter oder zumindest europäischer Ebene stattgefunden. Zugleich haben sich in den meisten dieser Produktbereiche die Innovations- und Einführungszyklen stark verkürzt. Dies führt zu folgender Hypothese:

**H<sub>EINF1</sub>:** *Die Bedeutung der Vorteile des Sprinkler-Modells ist im Verlauf der letzten 25 Jahre deutlich gestiegen.*

Zugleich beschränkt das Sprinkler-Modell jedoch die Entscheidungsfreiheit der Niederlassungen in bezug auf die Produkteinführung am stärksten, da diese alle auf einen bestimmten Zeitpunkt bzw. sehr kurzen Zeitraum hierfür festgelegt werden. Demgegenüber gestattet das Wasserfall-Modell den Niederlassungen einen wesentlich größeren (Verhandlungs-)Spielraum für die Auswahl einer geeigneten Position ihres jeweiligen Ländermarktes innerhalb der Einführungssequenz. Die entsprechende Spezifizierung von Hypothese H<sub>ANLI</sub> ergibt somit

**H<sub>EINF2</sub>:** *Die Vorteile des Sprinkler-Modells werden von den Niederlassungen geringer bewertet als von den Unternehmenszentralen.*

<sup>295</sup>vgl. Clifford/Cavanagh (1985), S. 43; Smith/Cooper (1988), S. 117; Buzzell/Gale (1989), S. 153; Meffert/Lamnek/Maisberger (1991), S. 133 sowie speziell für die Konsumgüterindustrie Davidson (1976), S. 119; Robinson/Fornell (1985), S. 310; Urban/Carter/Gaskin/Mucha (1986), S. 654f.; Mascarenhas (1992), S. 509

<sup>296</sup>vgl. Meffert (1986e), S. 4ff.; Kreutzer (1989a), S. 244

<sup>297</sup>vgl. Ohmae (1985a), S. 20f. u. 32; Kreutzer (1989a), S. 241

<sup>298</sup>vgl. Beuttel/Simmerl/Escherle (1980), S. 6-10 u. 106f.; Mascarenhas (1992), S. 508

<sup>299</sup>vgl. Mascarenhas (1992), S. 508

<sup>300</sup>vgl. Kapitel C

$H_{EINF3}$ : Die Vorteile des Wasserfall-Modells werden von den Niederlassungen höher bewertet als von den Unternehmenszentralen.

Die empirische Überprüfung dieser Einschätzungen erfolgte wiederum mittels der bekannten fünfstufigen Skala.<sup>301</sup> Dabei war sowohl die Bedeutung zum Zeitpunkt der Ersteinführung des Produkts<sup>302</sup> als auch zum gegenwärtigen Zeitpunkt (für die Einführung eines vergleichbaren neuen Produkts) von Interesse. Obwohl die Angaben hinsichtlich der Ersteinführung der untersuchten Produkte zwangsläufig mit einem nicht unerheblichen Maß an Unsicherheit behaftet sind, sofern dieser Zeitpunkt bereits weit zurückliegt und sich damit der persönlichen Erfahrung durch den Befragten entzieht, sollte hier zumindest der Versuch unternommen werden, einige grundlegende Entwicklungstendenzen abzuschätzen. Dabei zeigte sich in den Gesprächen, daß die verantwortlichen Produktmanager in der Regel durchaus über die wesentlichen Stufen des historischen Internationalisierungspfades der von ihnen verantworteten Produkte Auskunft geben konnten.

Das Ergebnis (Abb. D 3-5) zeigt, wie in Hypothese  $H_{EINF1}$  angenommen, eine im Zeitablauf deutlich gestiegene Bedeutung der Vorteile des Sprinkler-Modells, die in den 90er Jahren erstmals die – nach wie vor nicht unerhebliche – Bedeutung der Argumente zugunsten des Wasserfall-Modells übersteigt. Dabei wird allerdings deutlich, daß die Verkürzung der Produktlebenszyklen in den hier untersuchten, eher technologiearmen Branchen im Vergleich zu den anderen Argumenten für eine simultane Produkteinführung eine eher untergeordnete Rolle spielt. Auf der anderen Seite wird jedoch auch den Vorteilen des Wasserfall-Modells einiges Gewicht beigemessen – die Bedeutung des Flop-Risikos sowie des hohen Investitionsvolumens bei der weltweiten Einführung neuer Produkte hat seit 1970 ebenfalls signifikant zugenommen. Insgesamt dominiert aus Sicht der Unternehmenszentralen jedoch mittlerweile die Vorteilhaftigkeit des Sprinkler-Modells.

Demgegenüber zeigt sich auf Niederlassungsebene im Sinne der Hypothesen  $H_{EINF2}$  und  $H_{EINF3}$  eher eine Präferenz zugunsten des Wasserfall-Modells. Zwar wird auch hier der Besetzung von Pionierpositionen in wichtigen Märkten ein hoher Stellenwert beigemessen, doch werden die beiden anderen Vorzüge des Sprinkler-Modells wesentlich geringer bewertet als durch die Unternehmenszentralen. Umgekehrt besitzt das von letzteren als wenig bedeutungsvoll eingestufte Argument, daß durch die Anwendung des Wasserfall-Modells eine Verzettelung der Marketing-Ressourcen auf zu viele Ländermärkte gleichzeitig vermieden werden kann, aus Sicht der Niederlassungen ein deutlich größeres Gewicht. Dies ist leicht verständlich, da diese mit den Restriktionen, die sich aus einer nach dem ‘Gießkannen-Prinzip‘ vorgenommenen Budgetallokation für Einführungskampagnen etc. ergeben, vor Ort unmittelbar konfrontiert werden.

Bei einer nach Produktgruppen differenzierenden Betrachtung (in bezug auf die heutige Bedeutung der Argumente, bei der für alle Branchen eine ausreichende Zahl von Antworten vorliegt, während sich die Angaben bezüglich der Ersteinführung auf unterschiedliche Zeitperioden beziehen) hebt sich der Zigarettenbereich signifikant von den übrigen Produktgruppen ab (Abb. D 3-6). Sämtliche potentiellen Vorteile des Sprinkler-Modells besitzen hier im Gegensatz zu den anderen Branchen praktisch keine Bedeutung.

<sup>301</sup> vgl. Abschnitt 3.3 des Fragebogens für Produktmanager in Anhang II

<sup>302</sup> 52 der hier untersuchten 117 Produkte wurden vor 1970 eingeführt, 19 in den 70er Jahren, 32 in den 80er Jahren sowie 14 in den 90er Jahren.

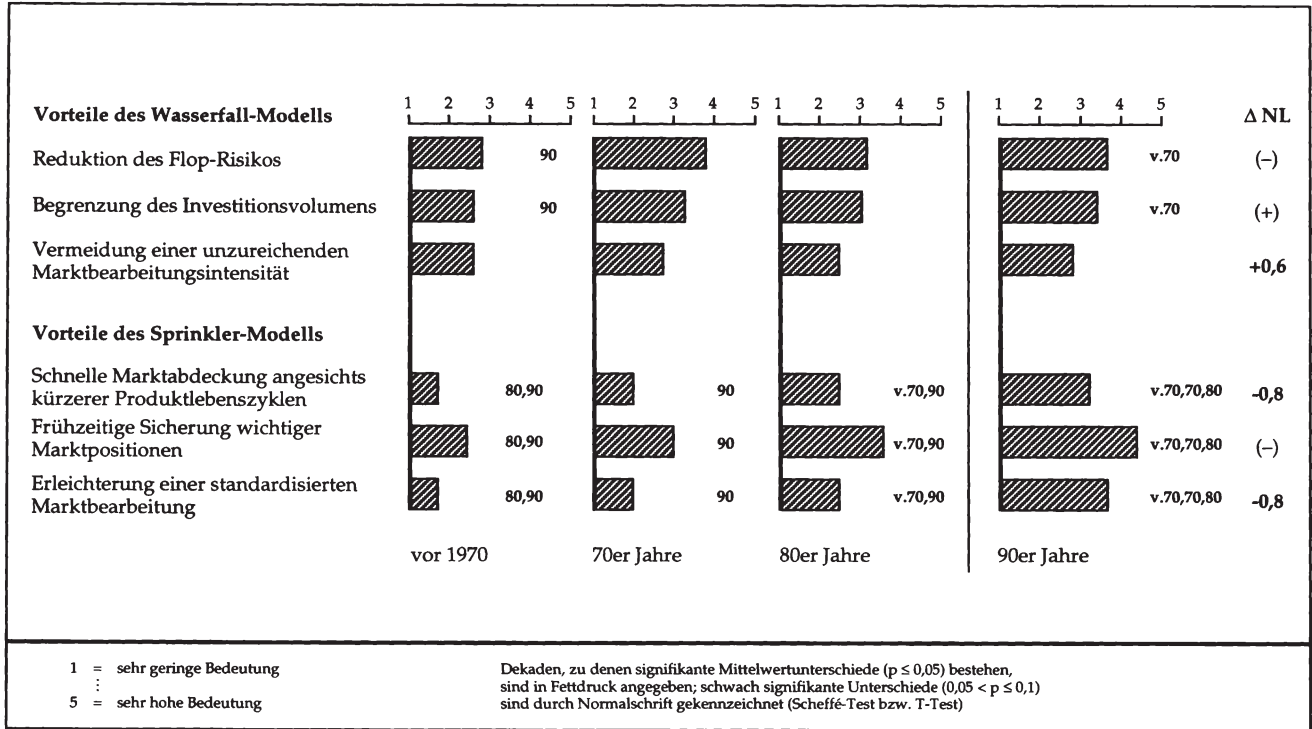


Abb. D 3-5: Vorteile der koordinierten Produkteinführung

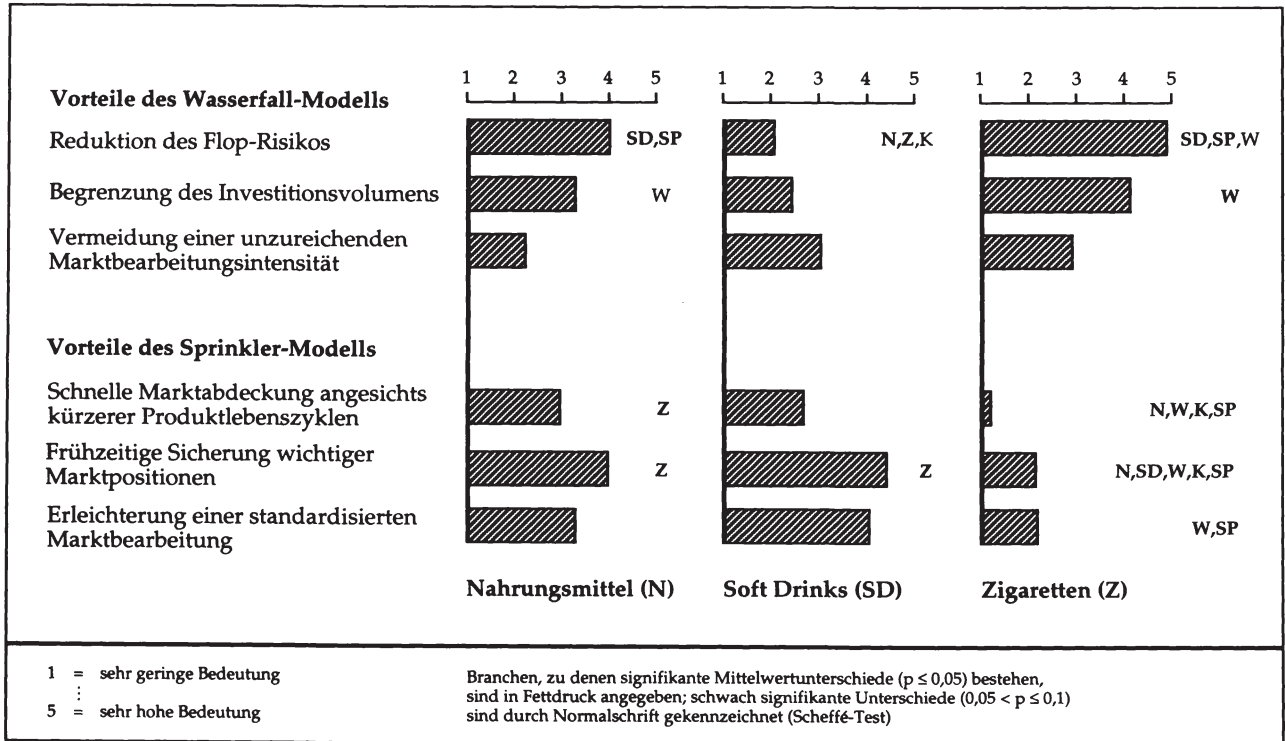


Abb. D 3-6a: Vorteile der koordinierten Produkteinführung (aktuelle Bedeutung), differenziert nach Branchen





Dies gilt vor allem für das Argument der frühzeitigen Sicherung wichtiger Marktpositionen gegenüber potentiellen Imitatoren, was von den Befragten damit begründet wurde, daß der Produkterfolg in der Zigarettenbranche sehr wesentlich von einer erkennbaren Image-Differenzierung abhängt, die das Auftreten von 'Me-too-Produkten' relativ unwahrscheinlich macht. Auch eine Verkürzung von Produktlebenszyklen, die insbesondere bei Sportartikeln (Saison-Geschäft), Wasch- und Reinigungsmitteln (hohe technologische Innovationsdynamik) und Körperpflegeprodukten (fortschreitende Produktdifferenzierung) von hoher Bedeutung ist, stellt im Zigarettenbereich kein Argument dar – vielmehr wurde die Existenz eines Produktlebenszyklus im klassischen Sinne für diese Produkte gänzlich in Abrede gestellt. In dieser Branche stehen das hohe Flop-Risiko sowie das erhebliche Investitionsvolumen für die Einführung neuer Marken im Vordergrund, die eindeutig für eine sequentielle Markteinführung sprechen. Auch bei Nahrungsmitteln und Körperpflegeprodukten besitzen diese Aspekte eine nicht unerhebliche Bedeutung, so daß sich – bei gleichzeitig ebenso hohem Gewicht der Argumente zugunsten des Sprinkler-Modells – hier ein gewisser Zielkonflikt ergibt. Demgegenüber lassen sich die übrigen drei Branchen eindeutig als 'sprinkler-orientiert' bezeichnen.

### 3.2 Barrieren der koordinierten Produkteinführung

Den aufgezeigten Vorteilen kann allerdings eine Reihe von Schwierigkeiten gegenüberstehen, die eine koordinierte Produkteinführung generell erschweren:

- So bedeutet, wie bereits angedeutet, die Einbeziehung der Länderniederlassungen in einen festen Einführungs-Zeitplan eine erhebliche **Einschränkung der Flexibilität des lokalen Managements**, den nach ländermarktspezifischen Gesichtspunkten optimalen Einführungszeitpunkt auszuwählen bzw. kurzfristig zu verändern. Vor allem unterschiedliche Entwicklungsniveaus der verschiedenen nationalen Märkte sowie länderspezifische Konkurrenzsituationen bestimmen in hohem Maße die Wahl des für eine erfolgreiche Produkteinführung optimalen Zeitpunkts, was die Einbindung in einen international abgestimmten Produkteinführungsplan u.U. nicht sinnvoll erscheinen läßt.
- **Schwer kalkulierbare staatliche Genehmigungsverfahren** einzelner Länder bilden ein weiteres Problem für die Realisierung eines präzisen Zeitplans. Insbesondere bei Nahrungs- und Körperpflegemitteln sowie pharmazeutischen Produkten, aber auch bei vielen technischen Erzeugnissen existieren – wie bereits im Zusammenhang mit der Instrumentstandardisierung erwähnt – umfangreiche länderspezifische Produktvorschriften, Prüfverfahren und Unbedenklichkeitstests mit oft stark protektionistischem Charakter, die den Einführungszeitpunkt in einem bestimmten Ländermarkt bisweilen erheblich verzögern können.
- Schließlich ist aufgrund des Eingriffs in die Autonomie der Länderniederlassungen auch hier wieder mit einem deutlichen **psychologisch begründeten Widerstand** des lokalen Managements zu rechnen, wie er bereits im Hinblick auf standardisierte Marketingkonzepte zu beobachten war.

Es ist offensichtlich, daß diese Barrieren hauptsächlich aus Sicht der Niederlassungen gegen eine koordinierte Produkteinführung sprechen, die deren Entscheidungsfreiheit in

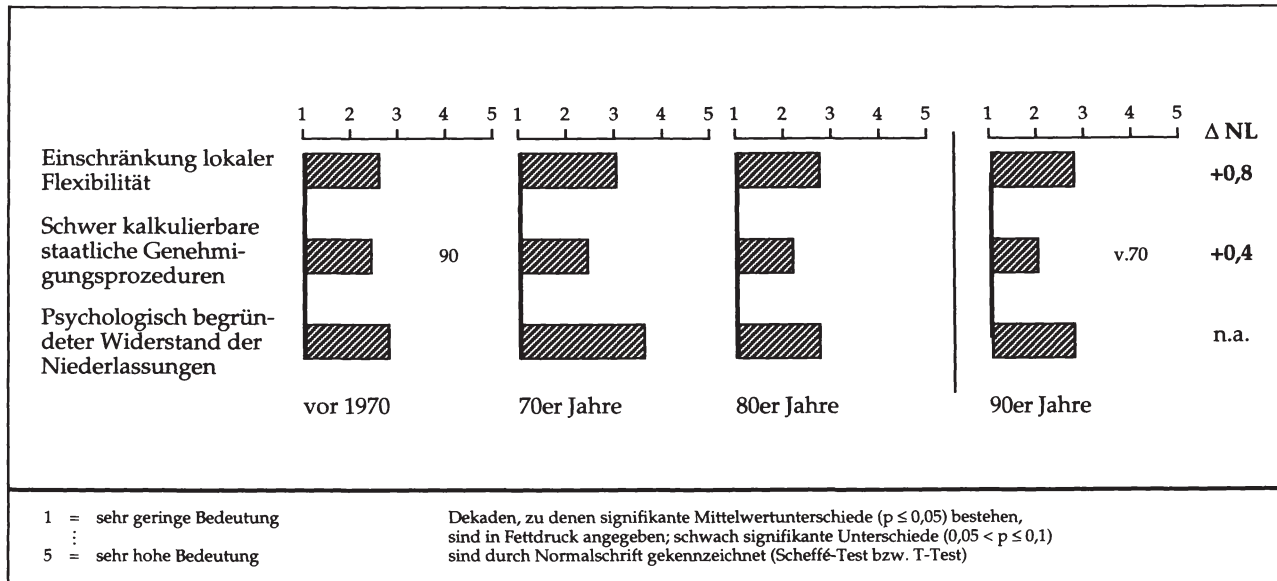


Abb. D 3-7: Barrieren einer koordinierten Produkteinführung

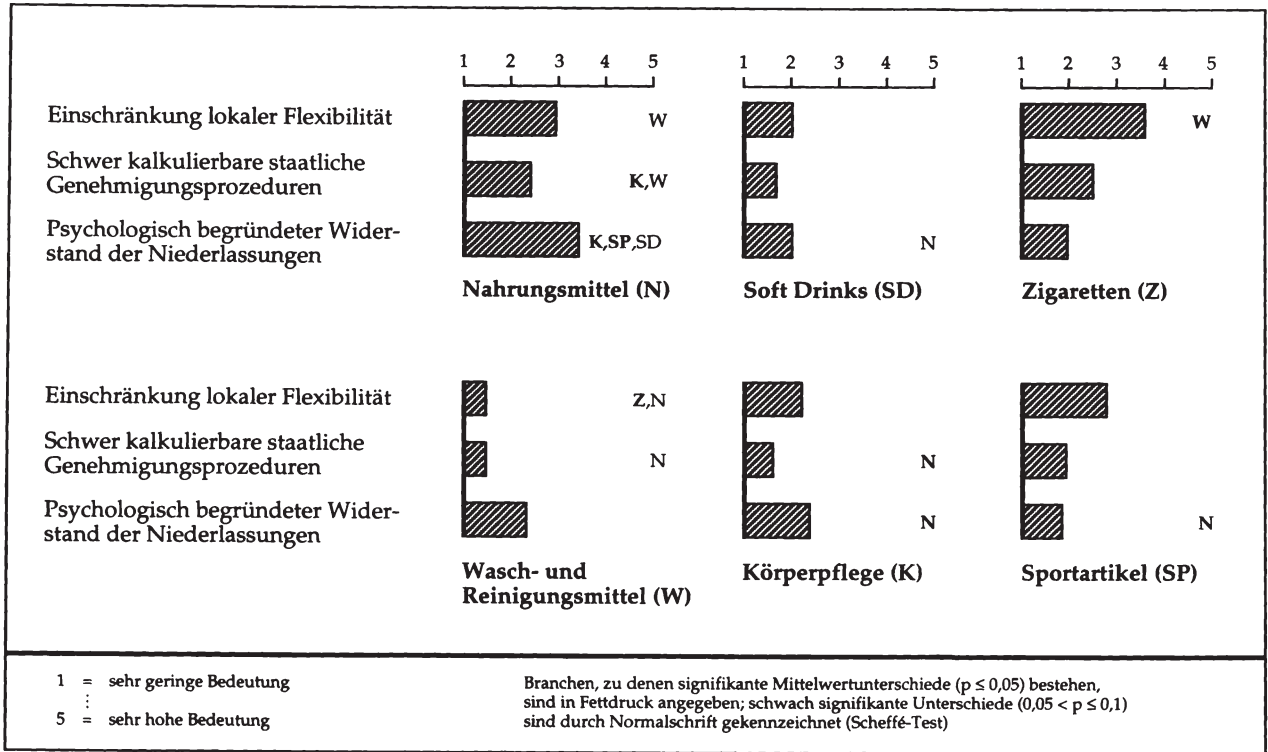


Abb. D 3-8: Barrieren einer koordinierten Produkteinführung (aktuelle Bedeutung), differenziert nach Branchen

jedem Falle einschränkt. Die Basishypothese  $H_{\Delta NL2}$  konkretisiert sich daher in diesem Zusammenhang wie folgt:

**$H_{EINF4}$ :** *Die Barrieren der koordinierten Produkteinführung werden von den Niederlassungen höher eingeschätzt als von den Unternehmenszentralen.*

Abb. D 3-7 zeigt eine im Zeitablauf im wesentlichen unverändert geringe bis mittlere Gewichtung dieser Barrieren durch die befragten HQ-Produktmanager<sup>303</sup> – lediglich der Einfluß staatlicher Genehmigungsverfahren ist im Zuge der fortschreitenden Liberalisierung des Welthandels offenbar etwas zurückgegangen. Mittlerweile überwiegen somit aus Sicht der Unternehmenszentralen die Vorteile einer koordinierten Produkteinführung die ihr entgegenstehenden Barrieren. Entsprechend Hypothese  $H_{EINF4}$  werden letztere jedoch von den Niederlassungen signifikant höher eingeschätzt.

Bei einer Differenzierung nach Produktbereichen (Abb. D 3-8) sind vor allem in der Nahrungsmittel- und in der Zigarettenbranche relativ hohe Koordinationsbarrieren festzustellen. Ein Grund hierfür dürfte in der oben ermittelten, im Vergleich zu den übrigen Produktgruppen signifikant höheren Bedeutung des Flop-Risikos zu sehen sein, das eine höhere Flexibilität der Niederlassungen in bezug auf den Zeitpunkt der Markteinführung neuer Produkte erfordert. Zudem erschweren gerade im Nahrungsmittelbereich auch administrative Barrieren, die sich durch die lebensmittelrechtliche Überprüfung vor der Zulassung neuer Produkte in den einzelnen Ländermärkten ergeben, eine koordinierte Produkteinführung stärker als in anderen Branchen. Besonders aber zeigt sich an dem im Branchenvergleich erheblich höheren psychologisch bedingten Widerstand der Länderniederlassungen nochmals deutlich die traditionell polyzentrische Orientierung der Nahrungsmittelbranche.

### 3.3 Ausmaß der Einführungscoordination

Unabhängig vom gewählten Einführungsmuster ist zunächst die Frage von Interesse, in welchem Ausmaß die Niederlassungen bei der Einführung der hier untersuchten Produkte überhaupt in einen koordinierten Zeitplan einbezogen wurden und welche Koordinationsintensität heute für vergleichbare Produkte bevorzugt wird, um auf diese Weise mögliche Veränderungstendenzen erkennen zu können.

Da die Frage, ob bestimmte Länderniederlassungen bei der Einführung des Produkts in einen Zeitplan einbezogen wurden oder nicht, keinen Spielraum für unterschiedliche Sichtweisen erlaubt, konzentriert sich die Ermittlung unterschiedlicher Auffassungen von Unternehmenszentralen und Niederlassungen auf das *zum gegenwärtigen Zeitpunkt bevorzugte* Ausmaß einer koordinierten Produkteinführung. Hier ist im Hinblick auf das in Abschnitt B 1.4 postulierte grundsätzliche Autonomiestreben der Niederlassungen von folgender Hypothese auszugehen:

**$H_{EINF5}$ :** *Von den Niederlassungen wird eine geringere Koordinationsintensität bevorzugt als von den Unternehmenszentralen.*

---

<sup>303</sup>vgl. Abschnitt 3.3 des Fragebogens für Produktmanager in Anhang II

Zur Überprüfung dieser Hypothesen wurden die befragten Produktmanager gebeten, unter Angabe des Jahres, in dem das jeweilige Produkt in seiner heutigen Form (grundlegende Produktkonzeption, -technologie und -positionierung) erstmalig eingeführt wurde, die zu diesem Zeitpunkt praktizierte Koordinationsintensität zu bestimmen sowie außerdem anzugeben, welche Intensitätsstufe sie heute für die Einführung eines vergleichbaren Neuprodukts bevorzugen würden. Die Einteilung der untersuchten Produkte nach dem Jahrzehnt der Ersteinführung ergab dabei, daß sehr viele von ihnen (44%) in der o.g. Form bereits vor 1970 eingeführt wurden, während weitere 16% aus den 70er Jahren und 28% aus den 80er Jahren stammen. Lediglich 12% wurden erst zu Beginn dieses Jahrzehnts auf den Markt gebracht.

Zur Operationalisierung der Koordinationsintensität wurde eine fünfstufige Ordinalskala<sup>304</sup> entwickelt, die auf ihrer niedrigsten Stufe (keine Koordination) von einer vollständigen Freiheit der Niederlassungen, das Produkt überhaupt einzuführen, auszugehen hat. Ein erster Schritt in Richtung einer koordinierten Produkteinführung wird somit darin bestehen, diese generelle Freiheit aufzuheben und die Niederlassungen zu einer Einführung zu verpflichten, wobei ihnen allerdings der konkrete Zeitpunkt der Einführung in ihrem jeweiligen Ländermarkt weitgehend überlassen bleibt. In diesem Fall werden zunächst diejenigen Niederlassungen mit den günstigsten Markt Voraussetzungen und/oder der besten Marketingressourcen-Ausstattung das neue Produkt aufnehmen und damit freiwillig eine Testmarktfunktion übernehmen. Die auf diese Weise gewonnenen Erfahrungen stehen dann den übrigen Länderniederlassungen zur Verfügung, um ggf. Modifikationen des Marketinginstrumentariums vorzunehmen und den ihnen geeignet erscheinenden Einführungszeitpunkt auszuwählen. Auf der nächsten Stufe wird – unter maßgeblichem Einfluß der Zentrale – für eine Gruppe ausgewählter Testmärkte ein fester Zeitplan mit hohem Verbindlichkeitsgrad festgelegt, in dem länderübergreifende marketingstrategische Interessen des Gesamtunternehmens (Repräsentativität der Testergebnisse, Marktpositionen wichtiger Wettbewerber etc.) Berücksichtigung finden. Dies gilt in noch stärkerem Maße für die weiteren Intensitätsstufen der Einführungs Koordination, auf denen neben den Testmärkten sämtliche Schlüsselmärkte und schließlich alle Länderniederlassungen des Unternehmens in einen zeitlich abgestimmten 'Roll-out'-Gesamtplan einbezogen werden.

Das empirische Ergebnis zeigt insgesamt eine deutliche Tendenz zu einer im Zeitablauf gestiegenen Koordinationsintensität (Abb. D 3-9a):<sup>305</sup> Während es den Niederlassungen vor 1970 noch in über 50% der Fälle völlig freigestellt war, ein neu entwickeltes Produkt in ihrem jeweiligen Ländermarkt einzuführen, traf dies auf nur noch etwa 25% der in den 80er Jahren erfolgten Neueinführungen zu. Umgekehrt existierte vor 1970 bei lediglich

---

<sup>304</sup>1 = vollständige Freiheit der NL, das Produkt überhaupt einzuführen

2 = Freiheit der NL nur in bezug auf den Zeitpunkt der Einführung

3 = koordinierter Einführungsplan für wenige Testmärkte

4 = koordinierter Einführungsplan für alle Schlüsselmärkte

5 = koordinierter Einführungsplan für alle Länder,

vgl. Abschnitt 3.3 des Fragebogens für Produktmanager in Anhang II

<sup>305</sup>Als statistisches Beurteilungskriterium kann hier streng genommen lediglich das Signifikanzniveau herangezogen werden, auf dem sich die vier Verteilungen *insgesamt* unterscheiden. Dies trifft hier in fünf von sechs Fällen zu. Die Differenzen zwischen den jeweils korrespondierenden relativen Häufigkeiten je Intensitätsstufe geben lediglich einen 'optischen' Anhaltspunkt für die vermutete Veränderung der Präferenzen im Zeitablauf, der jedoch im Hinblick auf die hier verfolgte Zielsetzung einer grundlegenden Tendenzermittlung aussagekräftig sein dürfte.

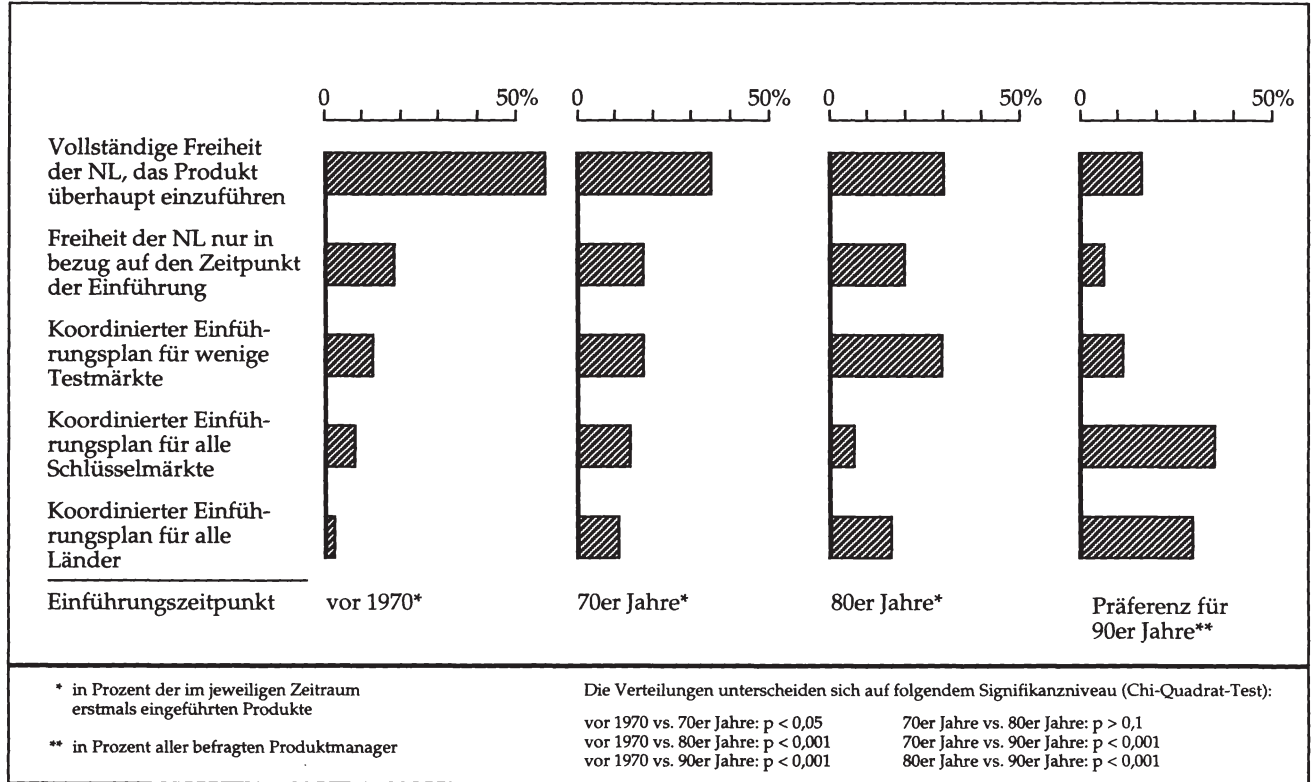


Abb. D 3-9a: Koordinationsintensität der Einführung neuer Produkte

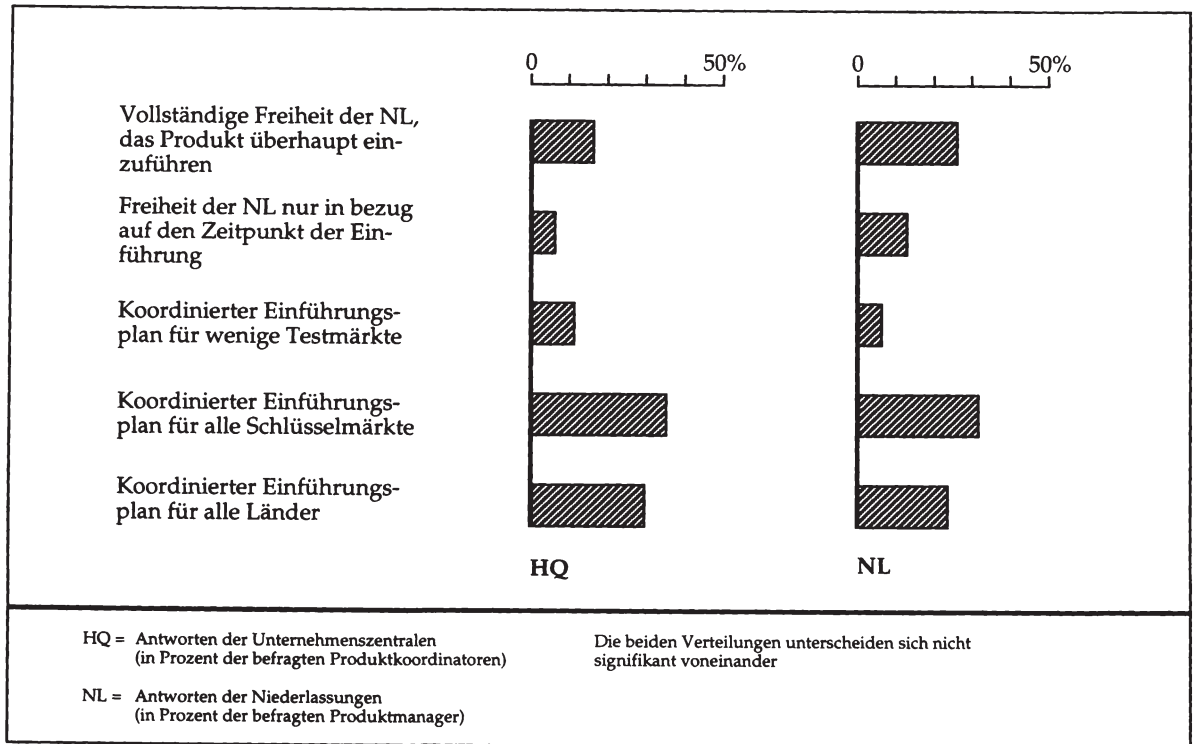


Abb. D 3-9b: Koordinationsintensität der Einführung neuer Produkte (Fortsetzung)

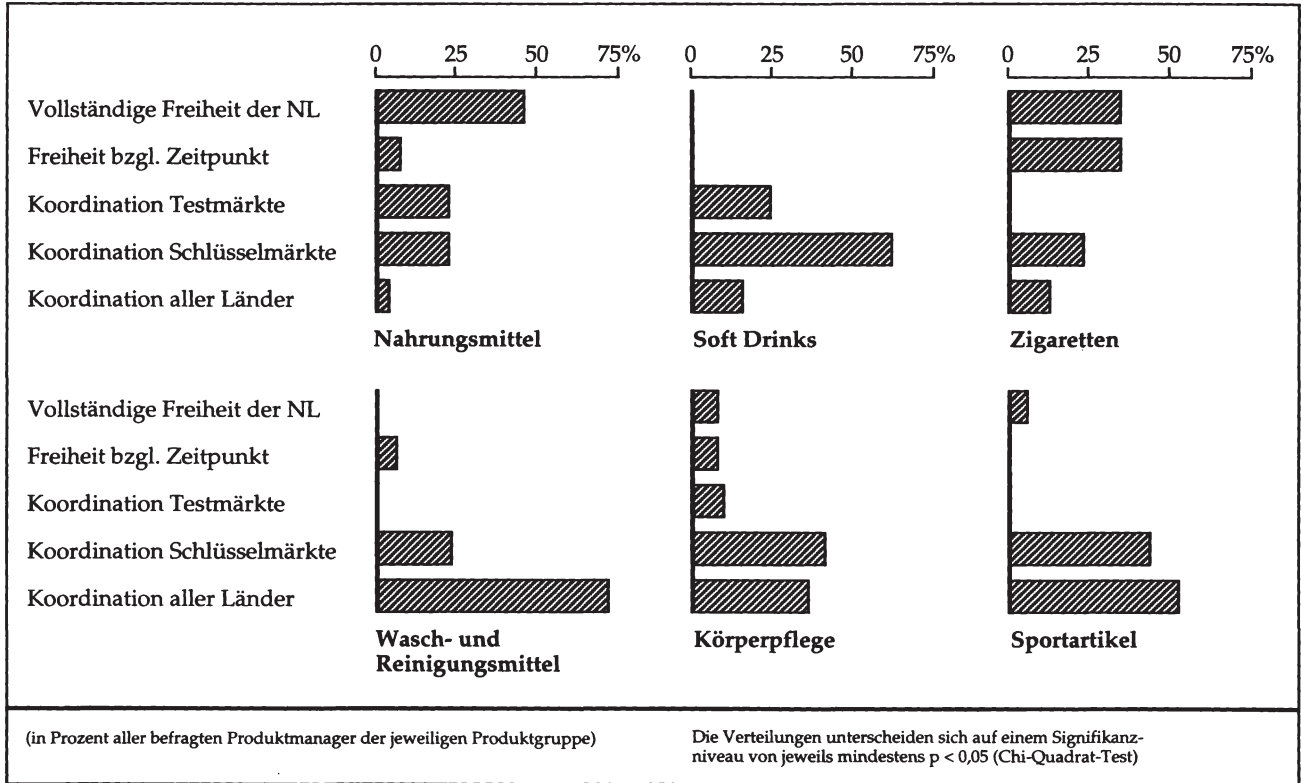


Abb. D 3-10: Bevorzugte Koordinationsintensität für die 90er Jahre, differenziert nach Branchen



25% der Neueinführungen ein koordinierter Einführungsplan für einige ausgewählte oder gar alle Länder, während dies in den 80er Jahren bereits bei etwa 50% der betreffenden Produkte der Fall war.

Eine weitere Fortsetzung dieses Trends zeigt sich in den *Präferenzen* hinsichtlich der Koordinationsintensität für ein in den 90er Jahren einzuführendes, vergleichbares Neuprodukt: Nahezu 75% der befragten Produktmanager sprechen sich heute für die Entwicklung eines international koordinierten Einführungs-Zeitplans aus, wobei allerdings auch am anderen Ende der Skala ein 'harter Kern' von Befürwortern einer vollständigen Freiheit der Niederlassungen in bezug auf die Produkteinführung bleibt. Die Erklärung hierfür ergibt sich aus einer Differenzierung nach Produktgruppen (Abb. D 3-10): Während insbesondere in der Wasch- und Reinigungsmittel- sowie der Sportartikelbranche, aber auch bei Soft Drinks und Körperpflegeprodukten einer intensiven globalen Koordination der Produkteinführung deutlich der Vorzug gegeben wird, ist im Zigaretten- und im Nahrungsmittelbereich das Gegenteil der Fall. Offenbar machen sich in diesen beiden Branchen die in Abschnitt D 3.2 festgestellten Koordinationsbarrieren bemerkbar, die sich aus der bereits aufgezeigten Heterogenität der Markt- und Wettbewerbsbedingungen für diese Produkte ergeben und eine weitgehende Anpassung von Neueinführungen an die jeweiligen ländermarktspezifischen Gegebenheiten erfordern.

Wider Erwarten zeigt sich in Abb. D 3-9b allerdings kein signifikanter Unterschied zum Votum der Niederlassungen, die trotz einer deutlich höheren Einschätzung der Koordinationsbarrieren<sup>306</sup> in ihrer Mehrzahl dennoch für eine weitgehende Koordination der Produkteinführung plädieren, womit Hypothese  $H_{\text{EINF}}$  widerlegt wird. Die Erklärung hierfür kann wohl nur in einer Kompensation der Barrieren durch die möglichen Vorteile einer koordinierten Produkteinführung zu suchen sein, was allerdings, wie Abb. D 3-5 deutlich macht, nur im Hinblick auf das Wasserfall-Modell plausibel erscheint. Hierbei ist in erster Linie an die Möglichkeit der Nutzung von Erfahrungen zu denken, die sich durch eine gezielte Erprobung neuer Produkte in einer Reihe ausgewählter Testmärkte ergeben.

### 3.4 Muster der Produkteinführung

Bereits die Ergebnisse einer Studie von Davidson und Harrigan für den Zeitraum von 1945 bis 1975 lassen eine Tendenz zu einer höheren Einführungsgeschwindigkeit neuer Produkte in Auslandsmärkten im Sinne des Sprinkler-Modells erkennen,<sup>307</sup> so daß mit der vorliegenden Untersuchung eine mögliche Fortsetzung dieses Trends überprüft werden kann.

Wie oben bereits ausgeführt,<sup>308</sup> kommt das Wasserfall-Modell den Flexibilitätsbedürfnissen der Niederlassungen hinsichtlich der Wahl eines geeigneten Produkteinführungs-Zeitpunktes wesentlich mehr entgegen als das Sprinkler-Modell. Somit ergibt sich hier die folgende Hypothese:

---

<sup>306</sup>vgl. Abb. D 3-7

<sup>307</sup>vgl. Davidson/Harrigan (1977), S. 19

<sup>308</sup>vgl. Abschnitt D 3.1.2

**H<sub>EINF6</sub>:** *Von den Niederlassungen wird das Wasserfall-Modell stärker bevorzugt als von den Unternehmenszentralen.*

Zur Erfassung des Einführungsmusters der untersuchten Produkte wurde den befragten Produktmanagern eine fünfstufige Typologie vorgegeben, die das Kontinuum zwischen den beiden Modelltypen in ihrer jeweils 'reinen' Form aufspannt.<sup>309</sup> Analog zur Koordinationsintensität waren dabei sowohl die bei der Einführung des jeweiligen Produkts tatsächlich verwendete Vorgehensweise als auch das für die heutige Einführung eines vergleichbaren Neuprodukts bevorzugte Einführungsmuster von Interesse.

Aus Abb. D 3-11a geht zunächst eine deutliche Tendenz vom Wasserfall- zum Sprinkler-Modell hervor,<sup>310</sup> die aufgrund der gestiegenen Bedeutung der Vorteile dieses Einführungsmusters auch zu erwarten war: Wurden vor 1970 noch über 80% aller Produkte sequentiell eingeführt (wobei die für diesen Zeitraum zugleich festgestellte, sehr geringe Koordinationsintensität darauf hindeutet, daß es sich hierbei um ein weitgehend ungeplantes, auf individuellen Entscheidungen der Niederlassungen beruhendes Wasserfall-Modell handelte), war dies in den 80er Jahren nur noch bei knapp 50% der Neueinführungen der Fall.

Als *Präferenz* für die 90er Jahre wird dieses Einführungsmuster nur noch von etwa 30% der befragten Produktmanager genannt, während über 40% eine sprinkler-dominierte Vorgehensweise für die Einführung eines neuen Produkts vorziehen. Diese Entwicklung korrespondiert augenscheinlich mit dem in Abschnitt D 3.1.2 festgestellten starken Bedeutungsanstieg der Vorteile des Sprinkler-Modells.<sup>311</sup>

Wie schon bei der Koordinationsintensität zeigen sich auch hier branchenspezifische Unterschiede (Abb. D 3-12): So wird für Zigaretten, aber auch für Nahrungsmittel nach wie vor das Wasserfall-Modell bzw. höchstens ein gleichgewichtig kombiniertes Verfahren bevorzugt, da hier die Vorteile einer sequentiellen Produkteinführung (Reduktion des Flop-Risikos, Begrenzung des Investitionsvolumens, Vermeidung einer unzureichenden Marktbearbeitungsintensität) die des Sprinkler-Modells deutlich übersteigen bzw. zumindest kompensieren.<sup>312</sup> Im Körperpflegebereich halten sich die Vorzüge beider Modelle die Waage, was zu einer Präferenz für ein kombiniertes Einführungsmuster führt. Demgegenüber wird bei Soft Drinks, Wasch- und Reinigungsmitteln sowie Sportartikeln aufgrund der klaren Dominanz der Vorteile einer simultanen Produkteinführung das Sprinkler-Modell eindeutig bevorzugt.

Aus Abb. D 3-11b ergibt sich aufgrund des Signifikanzniveaus für die Unterschiedlichkeit der Verteilungen ein gewisser Anhaltspunkt für die in Hypothese H<sub>EINF6</sub> vermutete stärkere Präferenz der Niederlassungen zugunsten des Wasserfall-Modells, das diesen eine

---

<sup>309</sup>1 = reines Wasserfall-Modell

2 = kombiniertes Verfahren mit Dominanz des Wasserfall-Modells

3 = kombiniertes Verfahren

4 = kombiniertes Verfahren mit Dominanz des Sprinkler-Modells

5 = reines Sprinkler-Modell,

vgl. Abschnitt 3.3 des Fragebogens für Produktmanager in Anhang II

<sup>310</sup>vgl. hierzu die Anmerkung zur Interpretation der Ergebnisse zur Koordinationsintensität in Abschnitt D 3.3

<sup>311</sup>vgl. Abb. D 3-5

<sup>312</sup>vgl. Abb. D 3-6

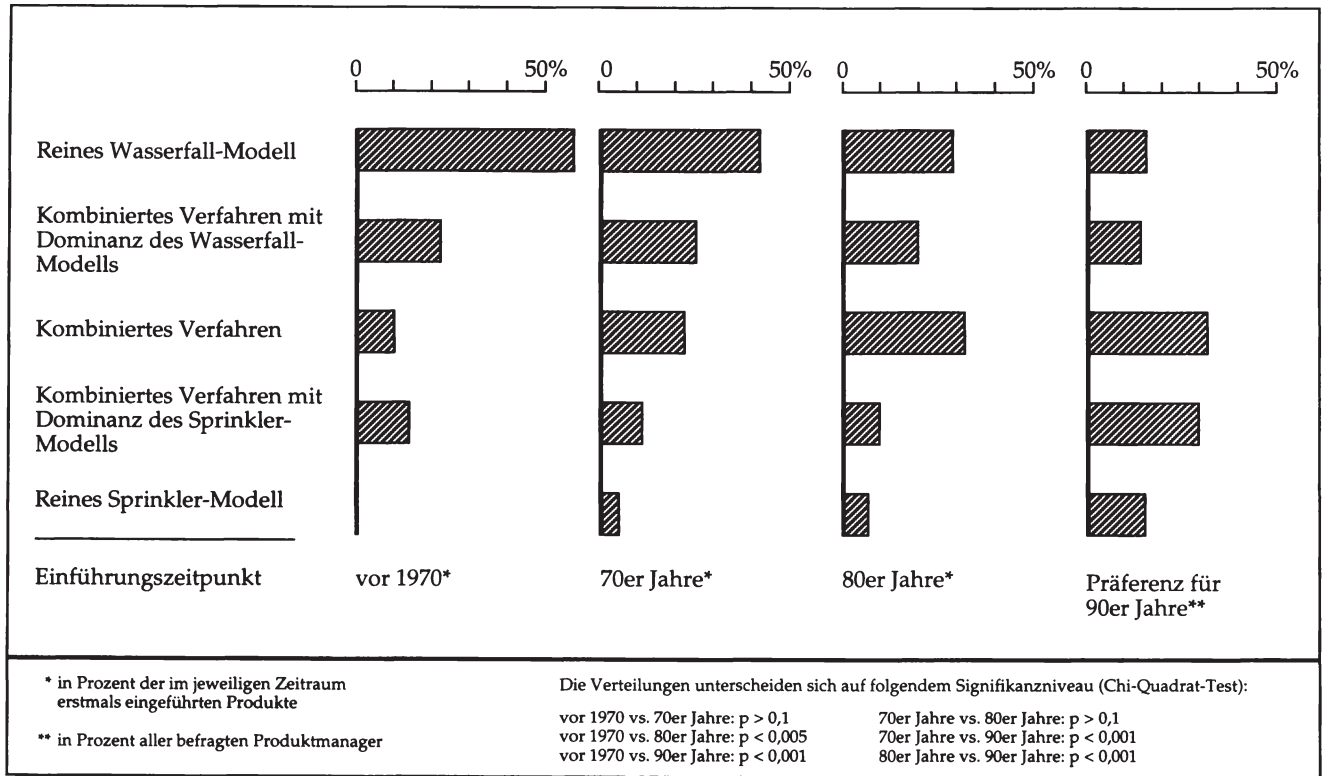


Abb. D 3-11a: Muster der Einführung neuer Produkte

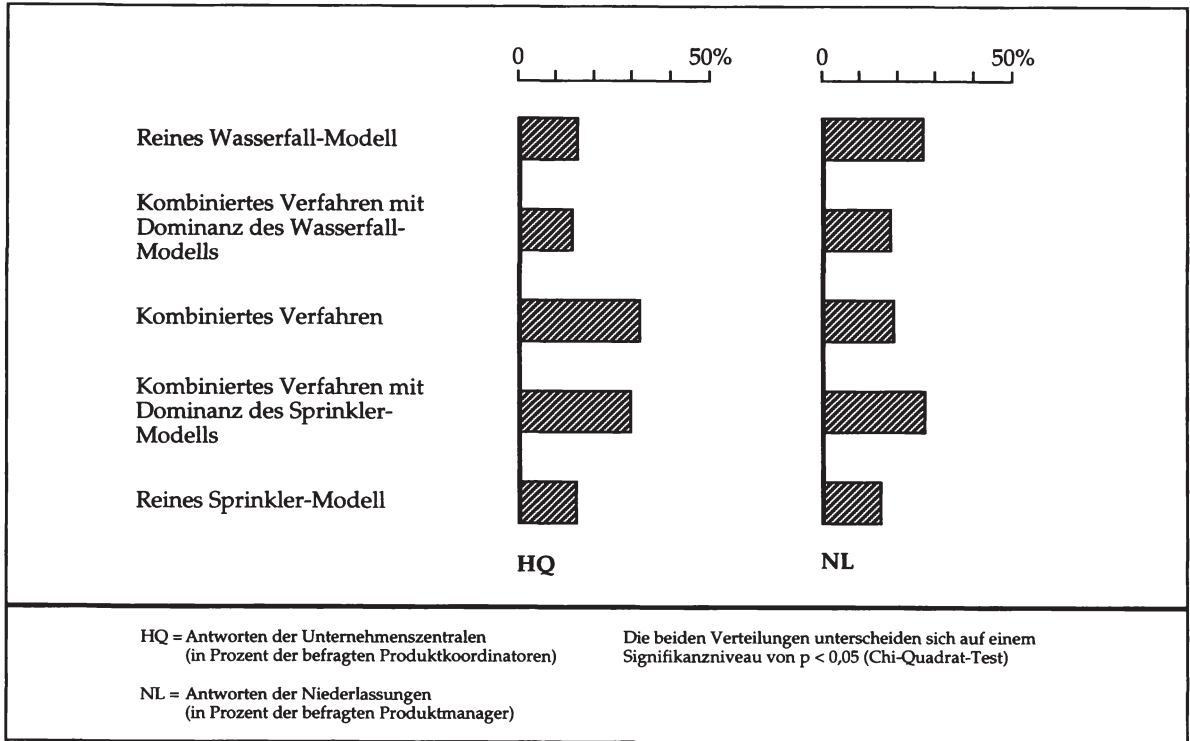


Abb. D 3-11b: Muster der Einführung neuer Produkte (Fortsetzung)

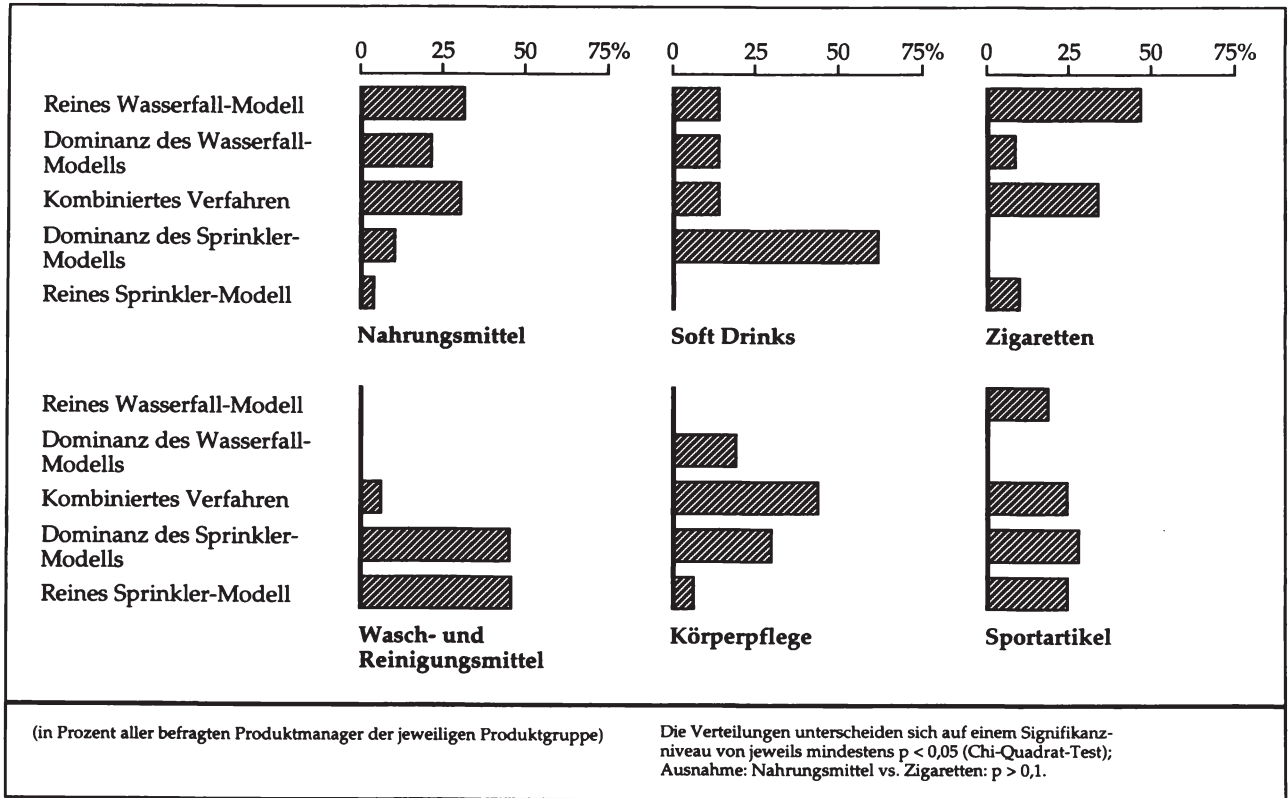


Abb. D 3-12: Bevorzugtes Einführungsmuster für die 90er Jahre, differenziert nach Branchen

bessere Berücksichtigung länderspezifischer Bedürfnisse bei der Wahl des Einführungszeitpunktes ermöglicht.

### 3.5 Zusammenhang zwischen Einflußfaktoren und Ausprägung von Koordinationsintensität und Einführungsmuster

Analog zur Instrumentstandardisierung sind auch hier die folgenden Annahmen zu überprüfen:

$H_{EINF7}$ : *Eine hohe Einschätzung der Vorteile des Wasserfall-Modells beeinflusst dessen Anwendung positiv.*

$H_{EINF8}$ : *Eine hohe Einschätzung der Vorteile des Sprinkler-Modells beeinflusst dessen Anwendung positiv.*

Demgegenüber ist bei hohen Barrieren gegen eine koordinierte Produkteinführung überhaupt mit einer insgesamt niedrigen Koordinationsintensität zu rechnen, so daß sich damit die folgende Hypothese ergibt:

$H_{EINF9}$ : *Die Barrieren einer koordinierten Produkteinführung beeinflussen die Koordinationsintensität negativ.*

Abb. D 3-13 zeigt zunächst das Kausalmodell für die Koordinationsintensität und das Einführungsmuster, die bei der Ersteinführung der hier untersuchten Produkte *tatsächlich* gewählt wurden. Es ist identifizierbar und weist eine zufriedenstellende Anpassungsgüte auf (GFI = 0.963, AGFI = 0.932, RMR = 0.075), wobei allerdings das Bestimmtheitsmaß (DTC = 0.515) wiederum kaum ausreichend erscheint. Alle drei exogenen latenten Variablen werden durch die gewählten Meßindikatoren verhältnismäßig gut abgebildet und weisen untereinander keine nennenswerten Korrelationsbeziehungen auf. Dies gilt insbesondere für die Vorteile der beiden unterschiedlichen Einführungsmuster, die sich somit deutlich gegeneinander ausschließen. Für die beiden endogenen Variablen wurde eine vollständige Meßbarkeit durch jeweils einen Indikator unterstellt. Im Falle der Koordinationsintensität ist dies der in Abschnitt D 3.3 verwendete Grad der Einbeziehung der Länderniederlassungen in einen koordinierten Einführungsplan, für das Einführungsmuster das in Abschnitt D 3.4 gemessene Ausmaß, in dem die Charakteristika des Sprinkler-Modells die Produkteinführung bestimmen ('Sprinkler-Dominanz').

Ein Blick auf die Pfadkoeffizienten der Einflußbeziehungen zeigt, daß die Vorteile des Wasserfall-Modells weder das Ausmaß der Koordinationsintensität noch die Wahl des Einführungsmusters in signifikanter Weise beeinflussen, womit Hypothese  $H_{EINF7}$  abgelehnt werden muß. Demgegenüber sind entsprechend Hypothese  $H_{EINF8}$  bei den Vorteilen des Sprinkler-Modells vergleichsweise starke Kausalbeziehungen erkennbar, die einen positiven Einfluß sowohl auf die Koordinationsintensität als auch auf die Sprinkler-Dominanz des Einführungsmusters signalisieren.

Dies läßt darauf schließen, daß in der Vergangenheit in den (allerdings noch relativ seltenen) Fällen, in denen eine hohe Ausprägung der Vorteile des Sprinkler-Modells für dessen Einsatz sprach, dieses zumeist auch angewendet wurde, während das traditionelle Wasserfall-Modell in der verbleibenden Mehrzahl der Fälle zum Einsatz kam, auch wenn

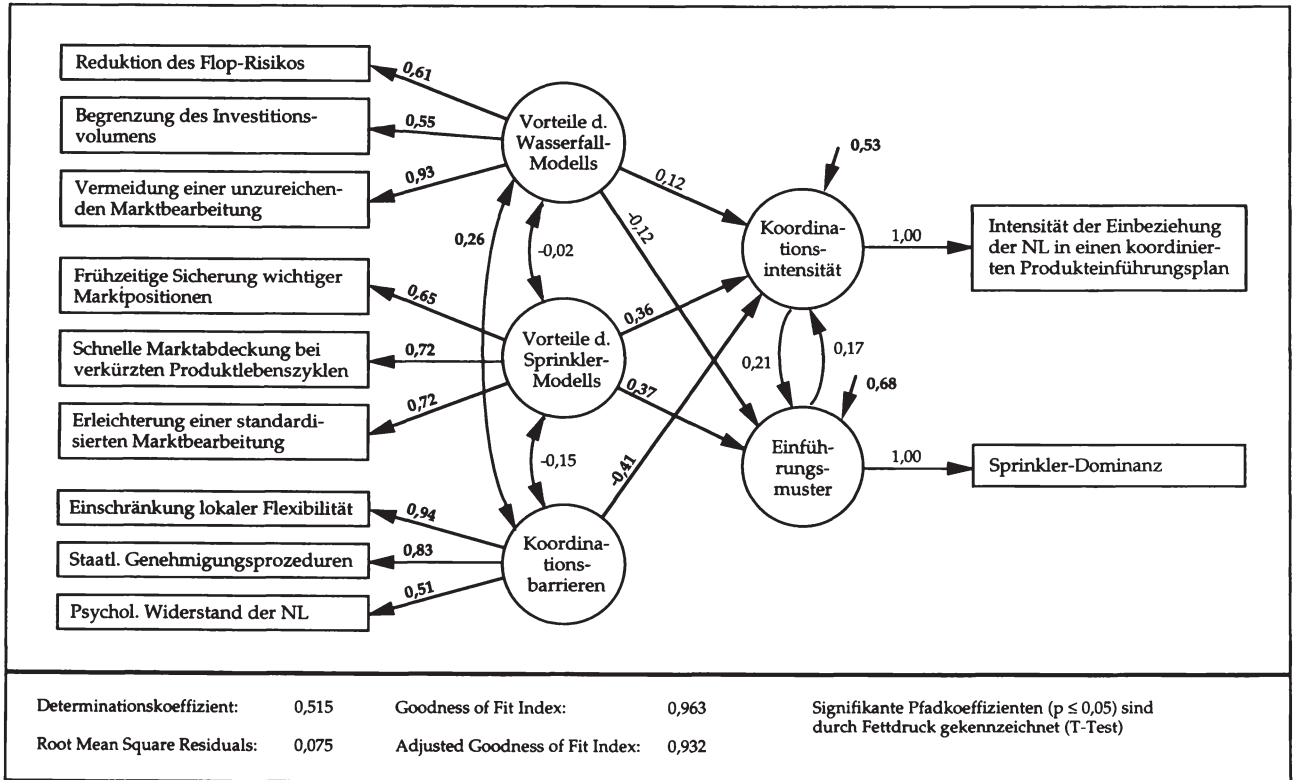


Abb. D 3-13: Zusammenhang zwischen Einflussfaktoren und Ausprägung von Koordinationsintensität und Einführungsmuster (zum Zeitpunkt der Ersteinführung)

dies nicht immer durch eine entsprechende Ausprägung der situativen Bedingungen angezeigt war.

Darüber hinaus wird deutlich, daß das Sprinkler-Modell zugleich eine relativ hohe Koordinationsintensität erfordert, da eine simultane Produkteinführung eben nur bei Einbeziehung möglichst vieler Ländermärkte in einen abgestimmten Einführungszeitplan gelingen kann. Dies zeigt sich auch an den positiven gegenseitigen Einflußbeziehungen zwischen den endogenen Variablen. Demgegenüber kann sich eine Realisierung des Wasserfall-Modells auch auf unkoordinierte Weise ergeben, indem jede Niederlassung das Produkt zu dem ihr am geeignetsten erscheinenden Zeitpunkt einführt.

Ein starker negativer Einfluß auf die Koordinationsintensität geht zudem, wie in Hypothese  $H_{\text{EINF}}$  vermutet, von den hier betrachteten Koordinationsbarrieren aus, die, wie sich in Abschnitt D 3.2 gezeigt hat, vor allem von den Niederlassungen herrühren.

Das Kausalmodell für die *Präferenzen* der befragten Produktmanager hinsichtlich Koordinationsintensität und Einführungsmuster für ein heute einzuführendes, vergleichbares Produkt zeigt Abb. D 3-14. Es weist ähnliche Gütemaße wie das vorherige Modell auf ( $GFI = 0.959$ ,  $AGFI = 0.924$ ,  $RMR = 0.077$ ), besitzt jedoch eine noch geringere Erklärungskraft ( $DTC = 0.390$ ), was darauf hindeutet, daß die hier untersuchten Einflußfaktoren mittlerweile insgesamt an Bedeutung verloren haben.

Die Einflußbeziehungen gleichen im wesentlichen denen des ersten Modells, wobei nun allerdings die Vorteile des Wasserfall-Modells den stärkeren Einfluß auf die Wahl des Einführungsmusters ausüben. Eine mögliche Erklärung hierfür bietet die bereits ermittelte allgemeine Verschiebung der Präferenzen zugunsten des Sprinkler-Modells,<sup>313</sup> die heute nur noch einen relativ kleinen 'harten Kern' von Wasserfall-Befürwortern übrigläßt. Diese sind – wie in Abschnitt D 3.4 deutlich wurde – insbesondere in der Zigaretten- und in der Nahrungsmittelindustrie zu suchen, wo insbesondere das hohe Flop-Risiko sehr stark für eine sequentielle Produkteinführung spricht, so daß sich in diesen Fällen ein unmittelbarer kausaler Zusammenhang zwischen den Vorteilen und der Wahl des Wasserfall-Modells ergibt.

---

<sup>313</sup>vgl. Abschnitt D 3.4



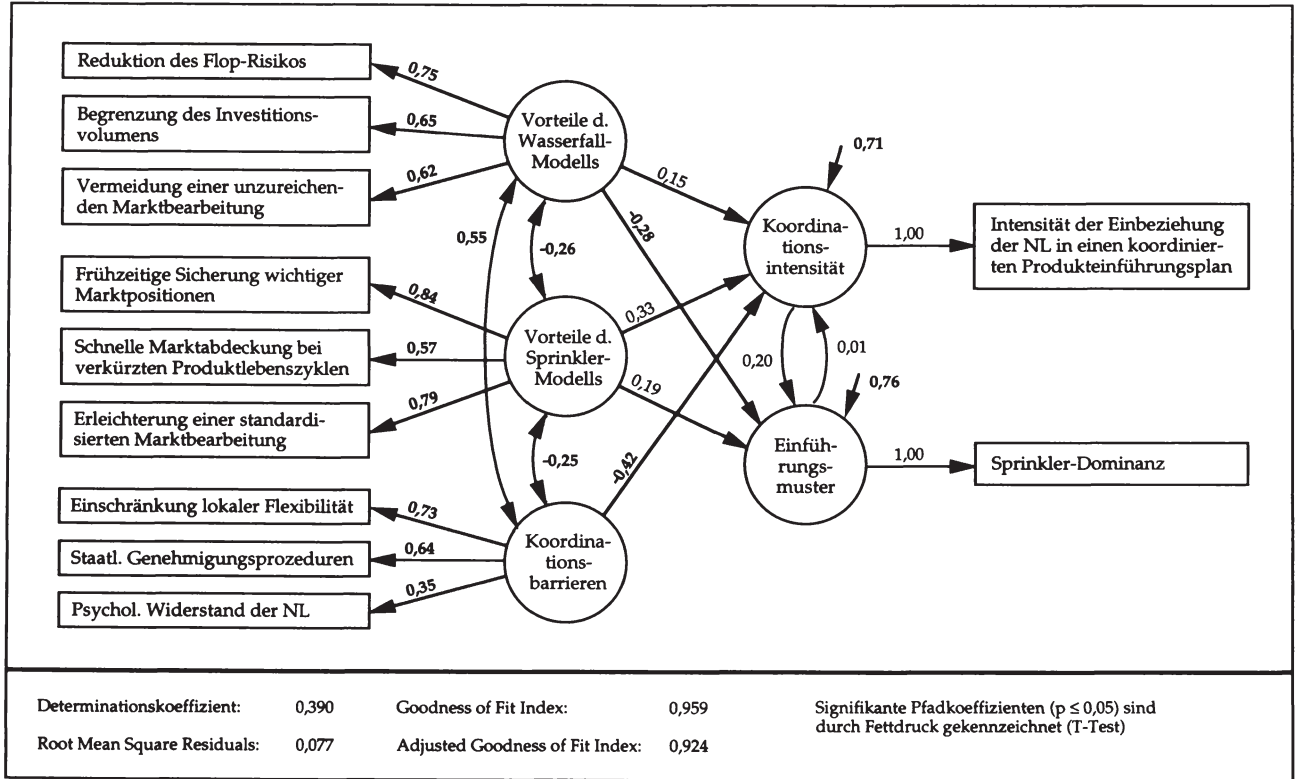


Abb. D 3-14: Zusammenhang zwischen Einflussfaktoren und Ausprägung von Koordinationsintensität und Einführungsmuster (zum heutigen Zeitpunkt)

#### 4. Erfolgswirkungen der globalen Produktsteuerung

Nach der Analyse der einzelnen Gestaltungsparameter der globalen Produktsteuerung ist im folgenden deren simultaner Einfluß auf den Erfolg der hier betrachteten Produkte zu untersuchen. Dabei soll von folgenden Vorüberlegungen ausgegangen werden:

Für den **internationalen Knowhow-Transfer** liegen nach Kenntnis des Verfassers keine empirischen Anhaltspunkte für dessen Erfolgswirksamkeit vor. Die Ausführungen in den Abschnitten D 1 und D 2 machen jedoch deutlich, daß durch den Transfer erfolgreicher Ideen und Konzepte sowie wichtiger Anwendungserfahrungen sowohl umsatzsteigernde Effektivitätsgewinne (durch unternehmensweite Knowhow-Verfügbarkeit sowie länderübergreifende Synergieeffekte) als auch kostensenkende Effizienzgewinne (durch Vermeidung von Doppelarbeit) erzielbar sind, sofern eine grenzüberschreitende Übertragbarkeit dieses Knowhows gegeben ist. Da dessen Anwendung im eigenen Ländermarkt jeder Niederlassung freigestellt ist, erscheint die Gefahr einer nicht situationsadäquaten und damit kontraproduktiven Übernahme fremder Marketinginhalte geringer als der aus einem solchen Wissenstransfer erzielbare Nutzen. Dies ist auch deshalb anzunehmen, weil die Länderniederlassungen schon aus Gründen der eigenen Profilierung einer selbst entwickelten Lösung den Vorzug geben, wenn Zweifel an der erfolgreichen Umsetzbarkeit 'importierter' Marketinginhalte im eigenen Ländermarkt bestehen.<sup>314</sup> Daher soll hier von folgender Hypothese ausgegangen werden:

**H<sub>ERFOLG1</sub>:** *Der internationale Knowhow-Transfer beeinflusst den Produkterfolg positiv.*

Zur Erfolgswirksamkeit der **Standardisierung von Marketinginstrumenten** liegt demgegenüber eine Reihe empirischer Untersuchungen vor,<sup>315</sup> die allerdings zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen gelangen. So konnten Sorenson und Wiechmann im Rahmen ihrer Untersuchung kurzlebiger Konsumgüter keine nennenswerten positiven Erfolgswirkungen einer Instrumentestandardisierung feststellen: „Even where appropriate, standardization does not seem to result in significant economic benefits for the multinational company.“<sup>316</sup> Auch Green et al. gehen aufgrund der von ihnen nachgewiesenen beträchtlichen länderspezifischen Unterschiede in den Produktnutzenerwartungen für ausgewählte kurzlebige Konsumgüter von einer eher geringen Effektivität der globalen Standardisierung insbesondere im Hinblick auf Werbekonzepte aus.<sup>317</sup> Zum gleichen Ergebnis gelangt Hornik angesichts der von ihm beobachteten kulturbedingten Wahrnehmungsunterschiede in bezug auf Werbeanzeigen für international vermarktete Konsumgüter.<sup>318</sup> Auch Samiee und Roth konnten bei ihrer Untersuchung zwölf globaler Branchen keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Standardisierung von Marketingstrategien und -instrumenten sowie dem Geschäftsbereichserfolg feststellen.<sup>319</sup> Cooper und Kleinschmidt weisen sogar einen positiven Zusammenhang zwischen einer länderspezifischen Anpassung des physi-

<sup>314</sup>vgl. Raffée/Kreutzer (1986), S. 11; Meffert (1989a), S. 448; Roth (1979), S. 8

<sup>315</sup>vgl. als Überblick hierzu Meffert/Bolz (1994b), S. 13-15

<sup>316</sup>Sorenson/Wiechmann (1975), S. 54

<sup>317</sup>vgl. Green/Cunningham/Cunningham (1975), S. 25 u. 28f.

<sup>318</sup>vgl. Hornik (1980), S. 43

<sup>319</sup>vgl. Samiee/Roth (1992), S. 12f. bzw. Devin (1993), S. 126

schen Produkts und dem Exporterfolg der von ihnen untersuchten Unternehmen nach,<sup>320</sup> wobei sich diese Ergebnisse allerdings ausschließlich auf elektronische High-Tech-Güter beziehen.

Gegenteilige Beobachtungen machen demgegenüber Christensen et al., die in ihrem Sample (58% Konsumgüter) eine positive Beziehung zwischen Produktstandardisierung und Exporterfolg feststellen.<sup>321</sup> Kotabe und Okoroafo kommen in ihrer Untersuchung zu einem ähnlichen Ergebnis,<sup>322</sup> und auch Fraser und Hite konnten – zumindest für Europa – einen positiven Zusammenhang zwischen der Standardisierung von Kernprodukt und Werbekonzeption und der Rentabilität der von ihnen untersuchten Geschäftsbereiche ermitteln.<sup>323</sup> In die gleiche Richtung weisen schließlich auch neuere Untersuchungsergebnisse von Johansson und Yip, die deutlich positive Erfolgswirkungen einer insbesondere durch standardisierte Produkte charakterisierten globalen Strategie nachweisen.<sup>324</sup>

Zu uneinheitlichen Erfolgswirkungen gelangt hingegen Bolz bei einer Differenzierung der Instrumentstandardisierung nach Teilgruppen des Marketingmix, die für langlebige Konsumgüter positive Einflüsse einer standardisierten Produkt- und Distributionspolitik ergibt, während die Kommunikations- und Preisstandardisierung negative bzw. keine eindeutigen Erfolgsbeziehungen aufweisen.<sup>325</sup> Genau umgekehrte Zusammenhänge ermitteln demgegenüber Cavusgil und Zou, deren Untersuchung die länderspezifische *Anpassung* des Produkts als erfolgreich sowie die der Kommunikationsinstrumente als nicht erfolgreich erscheinen läßt.<sup>326</sup>

Angesichts dieser sehr widersprüchlichen Befunde liegt die Vermutung nahe, daß diese stark von den Charakteristika der jeweils untersuchten Stichprobe abhängig sind und somit kein allgemeingültiger Zusammenhang zwischen Instrumentstandardisierung und Produkterfolg unterstellt werden kann. Daher soll hier folgende Hypothese überprüft werden:

**H<sub>ERFOLG2</sub>:** *Zwischen dem Standardisierungsgrad der Marketinginstrumente und dem Produkterfolg besteht kein signifikanter Zusammenhang.*

Im Hinblick auf die **Koordination der Produkteinführung** ergibt sich das Problem, daß die meisten der hier betrachteten Produkte bereits vor zehn oder mehr Jahren eingeführt wurden und daher verlässliche Wirkungsbeziehungen zum heutigen Erfolg dieser Produkte nur schwer ermittelbar erscheinen. Aus diesem Grund soll von einer Einbeziehung dieses Gestaltungsparameters in die folgenden Betrachtungen abgesehen werden.

Abb. D 4-1 zeigt das Kausalmodell zum Einfluß der globalen Produktsteuerung auf den Produkterfolg. Dieser wird durch drei getrennte endogene Variablen repräsentiert, um unterschiedliche Erfolgspositionen der untersuchten Produkte in den drei Triade-Regionen

<sup>320</sup>vgl. Cooper/Kleinschmidt (1985), S. 43-46

<sup>321</sup>vgl. Christensen/da Rocha/Kerbel Gertner (1987), S. 65f.

<sup>322</sup>vgl. Kotabe/Okoroafo (1990), S. 365

<sup>323</sup>vgl. Fraser/Hite (1990), S. 258

<sup>324</sup>vgl. Johansson/Yip (1994), S. 588 u. 596f.

<sup>325</sup>vgl. Bolz (1992), S. 197; Meffert/Bolz (1994), S. 22-24

<sup>326</sup>vgl. Cavusgil/Zou (1994), S. 14f.

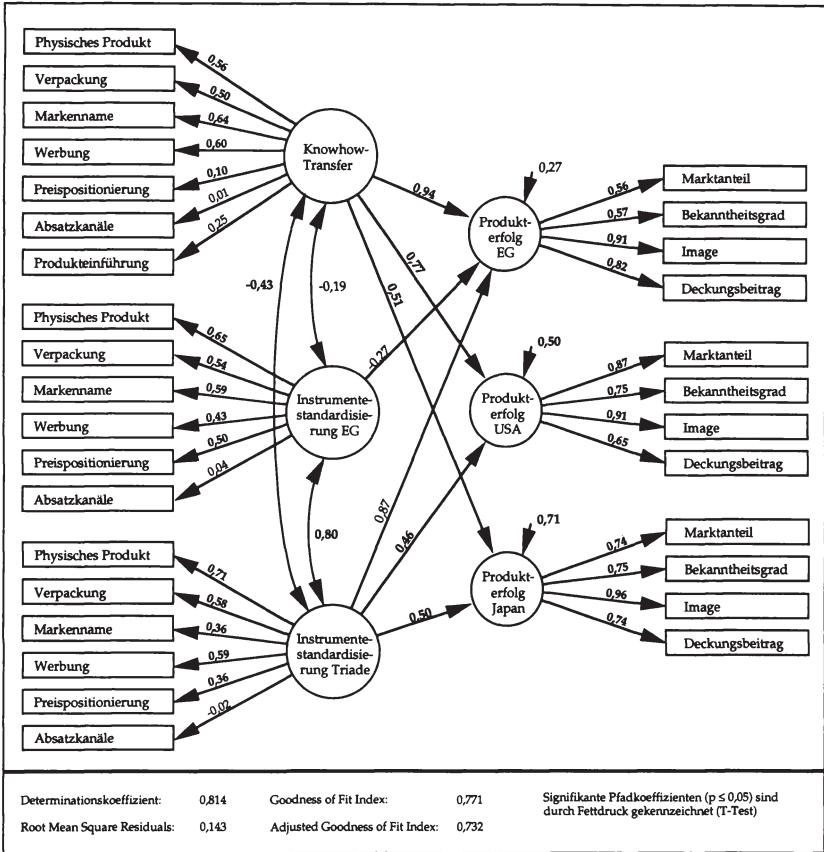


Abb. D 4-1: Zusammenhang zwischen globaler Produktsteuerung und Produkterfolg

korrekt abbilden zu können. Als exogene Konstrukte wurden der Knowhow-Transfer und die Instrumentestandardisierung auf EG- sowie auf Triade-Ebene aufgenommen. Das Modell ist identifizierbar und weist einen hohen Erklärungsbeitrag des Produkterfolgs auf ( $DTC = 0.814$ ), wenngleich die Anpassungsgüte nicht sehr befriedigend erscheint ( $GFI = 0.771$ ,  $AGFI = 0.732$ ,  $RMR = 0.143$ ). Den höchsten Erklärungswert (83%) besitzt das Modell dabei für den europäischen Produkterfolg, während der Erfolg in Japan nur zu 29% erklärt wird.

Die Indikatoren des Produkterfolgs weisen dabei für alle drei regionalen Erfolgskonstrukte relativ hohe Ladungswerte auf, so daß von einer ausreichenden Validität dieses Meßmodells auszugehen ist. Bei den exogenen Variablen fällt hingegen auf, daß die Instrumentalvariable 'Art der Absatzkanäle' sich weder in das Konstrukt des Knowhow-Transfers noch in das der Standardisierung einfügen läßt. Dies dürfte dadurch zu erklären sein, daß sich die Auswahl der Absatzkanäle an den jeweils vorhandenen länderspezifischen Distributionssystemen zu orientieren hat, deren Heterogenität weder eine nennenswerte Übertragbarkeit von Marketing-Knowhow noch eine Einbeziehung in eine ansonsten konsistente Standardisierungspolitik gestattet.<sup>327</sup>

Die Beziehungen zwischen den exogenen Variablen machen deutlich, daß die Standardisierungsgrade auf EG- und Triade-Ebene stark korrelieren, während sich der Zusammenhang zwischen Knowhow-Transfer und Instrumentestandardisierung zumindest auf Triade-Ebene erstaunlicherweise als signifikant negativ erweist. Dies bedeutet, daß Standardisierungsentscheidungen auf dieser Ebene nicht auf der Basis eines intensiven Wissens- und Erfahrungsaustauschs, sondern doch wohl eher durch die Vorgabe zentral entwickelter Marketingkonzepte zustande kommen.

Die Pfadkoeffizienten der Erfolgsbeziehungen liefern zunächst eine deutliche Bestätigung für Hypothese  $H_{ERFOLG1}$ . In allen drei Triade-Regionen wird der Produkterfolg durch einen intensiven Knowhow-Transfer positiv beeinflusst, wobei sich allerdings eine regionalspezifische Abstufung ergibt: Der höchste Erfolgsbeitrag des Knowhow-Transfers zeigt sich in den Ländern der (ehemaligen) Europäischen Gemeinschaft, da hier offensichtlich aufgrund der vergleichsweise starken Ähnlichkeit der einzelnen Ländermärkte eine weitreichende länderübergreifende Verwendbarkeit von Marketing-Knowhow gegeben ist, das zur Steigerung der Effektivität und Effizienz des Marketing in diesen Ländern verwertet werden kann. Der Erfolg in den USA profitiert von einem solchen Informationsinput in etwas geringerem, aber dennoch beträchtlichem Maße, während die noch wesentlich größere kulturelle Distanz des japanischen Marktes die Möglichkeiten eines erfolgssteigernden Knowhow-Transfers aus westlichen Märkten zumindest in den hier untersuchten, überwiegend kulturgeprägten Branchen offensichtlich noch weiter einschränkt.

Daß der Erfolgsbeitrag des Knowhow-Transfers in Europa jedoch nicht mit einer Standardisierung der Marketinginstrumente in dieser Triade-Region in Zusammenhang steht, macht auch deren negative, wenn auch nicht signifikante Wirkungsbeziehung zum europäischen Produkterfolg deutlich. Marketingideen und -erfahrungen werden in den Ländermärkten Europas offenbar am erfolgreichsten dadurch genutzt, daß sie als Basis für länderspezifische Modifikationen verwendet werden. Erst eine Standardisierung auf Tri-

<sup>327</sup>Ein Ausschluß der drei entsprechenden Variablen aus dem Modell ergab jedoch wiederum keine Veränderungen in den Kausalbeziehungen des Modells.

ade-Ebene weist einen positiven, in Europa jedoch ebenfalls nicht signifikanten Erfolgsbeitrag auf, in dem sich hauptsächlich Weltmarken-Image-Effekte<sup>328</sup> sowie Kostendegressionseffekte aufgrund eines deutlich größeren Absatzvolumens niederschlagen dürften.

Dies bedeutet, daß Hypothese  $H_{\text{ERFOLG}_2}$  in dieser allgemeinen Form nicht aufrechterhalten werden kann; vielmehr ist die geographische Reichweite der Instrumentestandardisierung zu berücksichtigen, die nach den hier gewonnenen Ergebnissen erst bei Einbeziehung aller drei Triade-Regionen positive Einflüsse auf den Produkterfolg erkennen läßt, während durch eine nur auf Europa beschränkte Standardisierung (bei gleichzeitiger Differenzierung der Marketinginstrumente in den USA und Japan) offenbar keine erfolgswirksamen Kosten- oder Profilierungsvorteile zu erzielen sind.

---

<sup>328</sup>vgl. die hohe Ladung der Image-Komponente beim Produkterfolg in allen drei Regionen

## E. Gestaltungsparameter zur organisatorischen Verankerung einer globalen Produktsteuerung

Als wesentliche Erfolgsvoraussetzung für die Umsetzung globaler Marketingstrategien und damit auch einer globalen Produktsteuerung wird in der Literatur übereinstimmend deren umfassende organisatorische Implementierung innerhalb des Unternehmens angesehen.<sup>329</sup> Sowohl zur Ausschöpfung des in einem international tätigen Unternehmen vorhandenen Synergie- und Lernpotentials als auch für die darauf aufbauende Entwicklung global koordinierter Entscheidungen zur Produktgestaltung und -einführung sind geeignete organisatorische Mechanismen einzusetzen, die das länderübergreifende Zusammenwirken der geographisch getrennten Teileinheiten des Unternehmens sicherstellen: „It is futile to rely on human nature and hope that all these ideas will be communicated through the personal motivation and enthusiasm of the thousands of managers scattered around the globe.“<sup>330</sup> Vielmehr ist innerhalb eines komplexen internationalen Unternehmens generell von erheblichen Kommunikationsbarrieren<sup>331</sup> bzw. 'Informationspathologien'<sup>332</sup> auszugehen, so daß erst durch eine effektive organisatorische Institutionalisierung eine regelmäßige und maximale Diffusion des im Gesamtunternehmen akkumulierten Marketing-Wissens sowie eine darauf basierende koordinierte Entwicklung länderübergreifender Marketingkonzepte ermöglicht wird.

Zur Systematisierung der hierzu zur Verfügung stehenden organisatorischen Maßnahmen soll dabei auf die in der Literatur häufig anzutreffende Einteilung in strukturelle, technokratische und personenorientierte Koordinationsinstrumente<sup>333</sup> zurückgegriffen werden, wobei hier allerdings nur solche Instrumente in die Betrachtung einbezogen werden, die für die länderübergreifende Koordination im Rahmen eines globalen Produktmanagements von Bedeutung sind.

---

<sup>329</sup>vgl. Majaro (1977), S. 249; Raffée/Kreutzer (1986), S. 10; Segler (1986), S. 290; Ghoshal (1987), S. 432; Meffert (1989a), S. 451; Welge/Böttcher (1991), S. 491

<sup>330</sup>Majaro (1977), S. 250

<sup>331</sup>vgl. hierzu beispielsweise die umfangreiche Untersuchung von Chorafas (1969)

<sup>332</sup>vgl. Sorg (1982), insbes. S. 155ff.

<sup>333</sup>vgl. Welge (1980), S. 222ff., (1981a), S. 47-63, (1981b), S. 80-91 u. (1989a), Sp. 1183-1186; Meffert (1989a), S. 451-457; Welge/Böttcher (1991), S. 442-444; Meffert/Bolz (1992), S. 57; Macharzina (1992), S. 10f., wobei diese Autoren allerdings nicht immer alle drei Kategorien verwenden

## 1. Strukturelle Koordinationsinstrumente

Unter struktureller Koordination soll hier in erster Linie die Zuordnung von Aufgaben zu Stellen und Bereichen und damit die Bildung der formalen Aufbauorganisation eines Unternehmens verstanden werden. In Abgrenzung zu den in Kapitel E 2 und E 3 behandelten technokratischen und personenorientierten Koordinationsinstrumenten wird dieser Begriff somit wesentlich enger gefaßt als die in der organisationswissenschaftlichen Literatur teilweise anzutreffende Definition, die sämtliche organisatorischen Regelungen und Koordinationsformen in ein umfassendes, mehrdimensionales Konzept der Organisationsstruktur einbezieht.<sup>334</sup>

Unter Globalisierungsgesichtspunkten sind hauptsächlich die beiden folgenden Aspekte der Strukturorganisation von Interesse: die Art der grundlegenden Gliederung des Gesamtunternehmens in Vorstands- bzw. Geschäftsführungsbereiche (organisatorische 'Makrostruktur') sowie die Einrichtung spezifischer Stellen bzw. Gremien zur länderübergreifenden Koordination von Entscheidungen und Aktivitäten (organisatorische 'Mikrostruktur').

### 1.1 Globale Ausrichtung der Makrostruktur

#### 1.1.1 Typen makroorganisatorischer Strukturformen

Die organisatorische Basis für die Koordination der weltweiten Aktivitäten eines Unternehmens bildet dessen grundlegende Makrostruktur, die durch das auf der zweiten Hierarchieebene (Vorstand bzw. Geschäftsleitung unterhalb des Vorsitzenden) vorherrschende Gliederungsprinzip charakterisiert ist. Im Vordergrund stehen dabei die drei 'klassischen' Strukturierungsdimensionen der funktionalen, regionalen und produktbezogenen Gliederung. Die einzelne oder kombinierte Anwendung dieser Gliederungsprinzipien ergibt eine Reihe möglicher Strukturtypen, die sich wie folgt systematisieren lassen:

Die Anzahl der auf dieser Ebene *gleichzeitig* eingesetzten Gliederungsprinzipien führt zu einer Unterteilung in ein- und mehrdimensionale Organisationsformen.<sup>335</sup> Letztere lassen sich anhand der Frage, inwieweit die Anwendung mehrerer Gliederungsdimensionen auch zu einer Mehrfachunterstellung der nachgeordneten organisatorischen Einheiten (auf der dritten Hierarchieebene) aufgrund sich überlagernder Linienkompetenzen führt, weiter in Ein- und Mehrliniensysteme trennen. In ihrer 'reinen' Form sehen diese beiden Systeme für alle nachgeordneten Einheiten das jeweils gleiche (einfache oder kombinierte) Unterstellungsverhältnis vor und bilden somit jeweils eine regelmäßige Struktur. Sind demge-

<sup>334</sup> vgl. z.B. Kieser/Kubicek (1992), S. 73ff.

<sup>335</sup> vgl. z.B. Welge (1987a), S. 530; Frese (1988), S. 431ff.; Raffée/Kreutzer (1989), S. 420ff.; zahlreiche Autoren, z.B. Plump (1976), S. 255 u. 259f.; Welge (1987a), S. 530f.; Raffée/Kreutzer (1989), S. 430, unterstellen dabei allerdings bei mehrdimensionalen Strukturen automatisch die Existenz eines Mehrliniensystems (vgl. Grochla (1982), S. 103-105) und zählen Stab-Linien-Systeme, in denen nur *eine* Gliederungsdimension Linienkompetenzen besitzt, noch zu den eindimensionalen Strukturtypen. Angesichts hybrider Organisationsformen, die sich unter Verwendung mehrerer Gliederungsprinzipien auch als Einliniensysteme ausgestalten lassen, stößt diese Begriffsinterpretation jedoch auf Konsistenzprobleme.



genüber für verschiedene Einheiten der dritten Ebene unterschiedliche Unterstellungsverhältnisse gegeben, entstehen unregelmäßige Mischformen, die auch als 'hybride Strukturen' bezeichnet werden.<sup>336</sup>

Damit ergibt sich die folgende Systematik grundlegender Makro-Strukturtypen, die von international tätigen Unternehmen in unterschiedlicher Weise als organisatorische Entwicklungsstufen im Zuge ihres fortschreitenden Expansions- und Globalisierungsprozesses durchlaufen werden.<sup>337</sup>

	Reinform	Hybridform	
Ein-dimensional	Regionalstruktur Produktgruppenstruktur Funktionalstruktur		Einliniensystem
Mehr-dimensional	dto. als Stab-Liniensysteme	Direktunterstellung Internationale Division Andere hybride Einlinien-Strukturen	
	Matrixstruktur Tensorstruktur	Hybride Matrixstruktur Hybride Tensorstruktur	Mehrliniensystem

Tab. 6: Systematik organisatorischer Makro-Strukturtypen

- Die **Direktunterstellung** der Auslandsniederlassungen unter den Vorsitzenden der Geschäftsführung (sog. 'Mother-Daughter-Structure') kennzeichnet in der Regel das erste Stadium der Internationalisierung eines Unternehmens. Dabei genießen die Niederlassungsleiter zumeist ein sehr hohes Maß an Autonomie zum Aufbau der Geschäftstätigkeit in den Auslandsmärkten und sind mit der Heimatorganisation im wesentlichen nur durch finanzielle Beziehungen (Investitionsmittel und Gewinnrückflüsse) verbunden. Die Auslandsaktivitäten stehen damit separat auf gleicher Ebene neben den Funktionalabteilungen oder Produktpartnern der Heimatorganisation, wodurch sich insgesamt eine asymmetrische, hybride Gesamtstruktur ergibt. Die Direktunterstellung kann sinnvollerweise jedoch nur so lange aufrechterhalten werden, wie die Auslandsaktivitäten eine relativ geringe Komplexität ohne nennenswerte länderübergreifende Koordinationsanforderungen besitzen.<sup>338</sup>
- Bei fortschreitender Expansion der Auslandsaktivitäten wird zu deren Überwachung und Koordination häufig eine eigene **internationale Division** (Abb. E 1-1) eingerichtet, die als Pool für internationales Marketing-Knowhow die organisatorische Basis für die weitere Entwicklung des Auslandsgeschäfts bildet. Während auf diese Weise eine angemessene Berücksichtigung auslandsmarktspezifischer Absatzbedingungen gewährleistet ist, machen sich in zunehmendem Maße Kommunikations- und Koordinationsdefizite zwischen Inlands- und Auslandsaktivitäten bemerkbar,

<sup>336</sup>vgl. Rall (1989), S. 1083; Meffert (1989a), S. 452; Kieser/Kubicek (1992), S. 285f.

<sup>337</sup>vgl. insbes. Stopford/Wells (1972), S. 18-29; Franko (1976), S. 198-211; Davis (1979), S. 193-209; Channon/Jalland (1979), S. 24-43; Kieser/Kubicek (1992), S. 268ff.

<sup>338</sup>vgl. Stopford/Wells (1972), S. 19-21; Franko (1976), S. 187-193; Channon/Jalland (1979), S. 40-42; Keegan (1989), S. 628f.

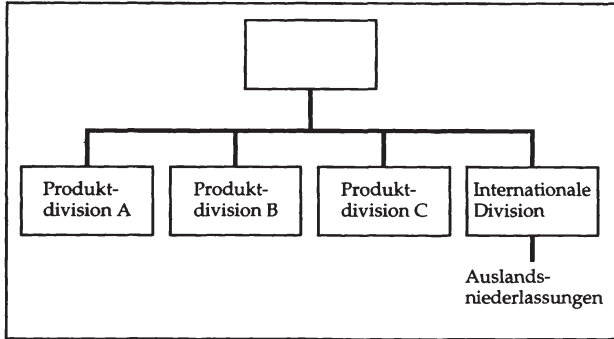


Abb. E 1-1: Internationale Division

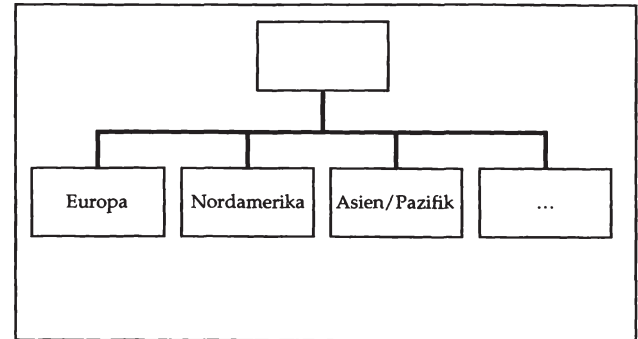


Abb. E 1-2: Integrierte Regionalstruktur

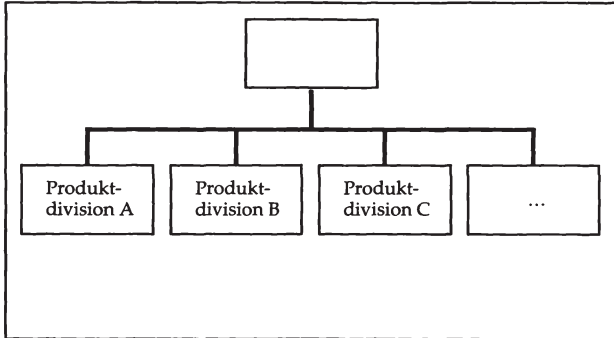


Abb. E 1-3: Integrierte Produktgruppenstruktur

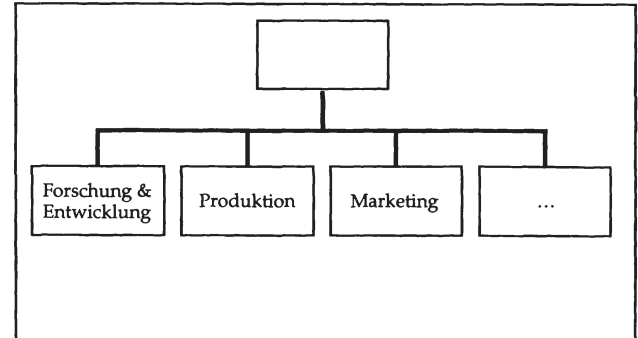


Abb. E 1-4: Integrierte Funktionalstruktur

die bei wachsender Bedeutung des Auslandsgeschäfts eine Überwindung dieser Dualität zugunsten weltweit integrierter Organisationsstrukturen vorteilhaft erscheinen lassen.<sup>339</sup>

- Die **integrierte Regionalstruktur** (Abb. E 1-2) bietet hierzu eine von vielen internationalen Konsumgüterherstellern<sup>340</sup> gewählte Möglichkeit, bei der sämtliche bearbeiteten Ländermärkte einschließlich des Heimatmarktes in Regionaldivisionen zusammengefaßt werden, die direkt der Konzernleitung unterstehen und zu meist durch ein eigenes Headquarter in der jeweiligen Region selbst geführt werden. Diese Organisationsform bietet sich für solche Unternehmen an, deren Produkte und Marketingaktivitäten eine starke Anpassung an länder- bzw. kulturspezifische Besonderheiten erfordern, auf einer weitgehend ausgereiften Produkttechnologie mit geringer Innovationsdynamik beruhen und insgesamt ein relativ homogenes Produktprogramm bilden, so daß lokales Markt-Knowhow gegenüber produkt- und funktionsbezogenem Spezialwissen im Vordergrund steht. Letzteres kann hier nur durch entsprechende Stabsstellen (auf globaler oder regionaler Ebene) bereitgestellt werden, die in ihren länderübergreifenden Koordinationsmöglichkeiten aufgrund fehlender Linienkompetenz jedoch stark eingeschränkt sind. Somit ist auch die Realisierung von Skaleneffekten in F&E, Beschaffung, Produktion und Marketing nur auf regionaler Ebene möglich, wodurch sich die Gefahr einer globalen Suboptimierung ergibt. Damit ist diese Struktur typischerweise die organisatorische Basis für ein auf einer polyzentrisch geprägten Grundorientierung beruhendes multinationales Marketing, das nur in Produktbereichen mit geringen globalen Integrationsvorteilen sinnvoll erscheint.<sup>341</sup>
- Demgegenüber ermöglicht eine **integrierte Produktgruppenstruktur** (Abb. E 1-3) in hohem Maße die weltweite Koordination einzelner Produktlinien und ist damit für eine Umsetzung geozentrisch orientierter, globaler Marketingstrategien in Produktbereichen, in denen die in den vorhergehenden Kapiteln ausgeführten Integrationsvorteile sowie ein hochentwickeltes Produkt-Knowhow eine erfolgentscheidende Bedeutung besitzen, prädestiniert. Insbesondere Unternehmen mit innovativen sowie in starkem Umsatzwachstum befindlichen Produkten und/oder einem diversifizierten, technologisch heterogenen Produktprogramm profitieren von der Flexibilität, die diese Struktur im Hinblick auf die Entwicklung bestehender und neuer Produktlinien und Marketingkonzepte bietet. Regionale und funktionale Koordinationsaufgaben können hierbei jedoch nur von Stabsstellen wahrgenommen werden und treten dementsprechend in den Hintergrund, wodurch sich die Gefahr

<sup>339</sup>vgl. Miracle/Albaum (1970), S. 252-255; Stopford/Wells (1972), S. 21-25; Franko (1976), S. 194 u. 206f.; Plump (1976), S. 247-254; Davis (1979), S. 199-203; Channon/Jalland (1979), S. 26-28; Egelhoff (1982), S. 440; Berekoven (1985a), S. 205; Ziener (1985), S. 63-68; Welge (1987a), S. 580f.; Keegan (1989), S. 630-634; Czinkota/Ronkainen (1990), S. 641f.; Terpstra/Sarathy (1991), S. 653f.; Jeannet/Hennessey (1992), S. 555f.; Kieser/Kubicek (1992), S. 269; Perlitz (1993a), S. 481

<sup>340</sup>vgl. z.B. Raffée/Kreutzer (1989), S. 424

<sup>341</sup>vgl. Miracle/Albaum (1970), S. 255-257; Stopford/Wells (1972), S. 50-53; Franko (1976), S. 195; Plump (1976), S. 255-257; Davis (1979), S. 205-206; Channon/Jalland (1979), S. 35-40; Rutenberg (1982), S. 18-20; Egelhoff (1982), S. 440; Ziener (1985), S. 69-71; Galbraith/Kazanjan (1986b), S. 44; Daniels (1986) u. (1987); Welge (1987a), S. 583f.; Frese (1988), S. 433 u. 437; Raffée/Kreutzer (1989), S. 422-424; Keegan (1989), S. 635; Czinkota/Ronkainen (1990), S. 644f.; Terpstra/Sarathy (1991), S. 655f.; Jeannet/Hennessey (1992), S. 557-559; Kieser/Kubicek (1992), S. 270; Perlitz (1993a), S. 485f.

einer mangelnden regionalen Anpassung sowie eines unkoordinierten Auftretens in den einzelnen Ländermärkten ergibt.<sup>342</sup>

- Eine **integrierte Funktionalstruktur** (Abb. E 1-4) bietet sich hingegen für die globale Koordination weitgehend homogener Produktlinien an, für die funktionsbezogenes Spezialwissen ohne wesentliche produkt- oder länderspezifische Anpassung zur Maximierung von Skaleneffekten auf weltweiter Basis eingesetzt werden kann.<sup>343</sup>

Angesichts der Einseitigkeit der auf dem Einliniensystem basierenden Strukturtypen, die in bezug auf die jeweils ohne Linienkompetenz ausgestatteten Gliederungsdimensionen erhebliche Koordinationsnachteile mit sich bringen, haben zahlreiche international operierende Unternehmen den Übergang zu Mehrlinien-Strukturen vollzogen. Dies ist insbesondere dann sinnvoll, wenn durch den weiteren Ausbau der Geschäftstätigkeit mehrere Managementperspektiven eine gleich hohe Bedeutung erlangt haben – beispielsweise durch die Erschließung neuer Weltmarktregionen bei gleichzeitig fortschreitender Diversifikation des Produktangebots, was eine intensive Berücksichtigung sowohl produkt- als auch regionalspezifischer Aspekte erfordert.

- So entsteht aus der Überlagerung *zweier* Gliederungsdimensionen mit Linienkompetenz eine regelmäßige **Matrixstruktur**, in der sich die erforderliche Abstimmung durch problemnahe und flexible Teamstrukturen auf Produkt- oder Projektbasis, wie sie in Abschnitt E 1.2 beschrieben werden, durchführen läßt. In ihrer 'reinen' Ausprägung sind beide Dimensionen mit gleicher Entscheidungskompetenz ausgestattet, was jedoch in der Regel zu zahlreichen Konflikten und langwierigen Entscheidungsprozessen führt. Aus diesem Grund wird die Matrixstruktur zumeist in einer abgeschwächten Form angewandt, in der eine Dimension die Ergebnisverantwortung und damit auch ein stärkeres Gewicht im Planungsprozeß besitzt, während die andere Dimension mit bestimmten Richtlinienbefugnissen und Vetorechten ausgestattet ist, die jedoch über die rein beratende Funktion von Stabsstellen in eindimensionalen Strukturformen deutlich hinausgehen.<sup>344</sup> Abb. E 1-5 zeigt eine solche 'unechte' Matrixstruktur mit Dominanz der regionalen Gliederungsdimension.

---

<sup>342</sup>vgl. Miracle/Albaum (1970), S. 257-259; Stopford/Wells (1972), S. 39-43; Franko (1976), S. 194 u. 204f.; Plump (1976), S. 257f.; Davis (1979), S. 203-205; Channon/Jalland (1979), S. 31-35; Rutenberg (1982), S. 12-15; Davidson/Haspelslagh (1982); Egelhoff (1982), S. 441; Ziener (1985), S. 72-75; Galbraith/Kazanjian (1986b), S. 45; Welge (1987a), S. 582f.; Frese (1988), S. 432-435; Raffée/Kreutzer (1989), S. 424-429; Keegan (1989), S. 636f.; Czinkota/Ronkainen (1990), S. 643f.; Terpstra/Sarathy (1991), S. 656f.; Jeannet/Hennessey (1992), S. 562f.; Kieser/Kubicek (1992), S. 269f.; Perlitz (1993a), S. 483

<sup>343</sup>vgl. Franko (1976), S. 195 u. 205; Channon/Jalland (1979), S. 28-31; Egelhoff (1982), S. 440; Welge (1987a), S. 581f.; Frese (1988), S. 431f.; Raffée/Kreutzer (1989), S. 420-422; Czinkota/Ronkainen (1990), S. 645f.; Terpstra/Sarathy (1991), S. 657f.; Jeannet/Hennessey (1992), S. 560-562; Perlitz (1993a), S. 483

<sup>344</sup>vgl. Stopford/Wells (1972), S. 85-95; Franko (1976), S. 196; Plump (1976), S. 260-268; Grochla/Thom (1977); Rutenberg (1982), S. 23-31; Berekoven (1985a), S. 206f.; Ziener (1985), S. 75-79; Galbraith/Kazanjian (1986b), S. 47-50; Frese (1988), S. 441f.; Raffée/Kreutzer (1989), S. 430f.; Keegan (1989), S. 636-641; Czinkota/Ronkainen (1990), S. 647-649; Terpstra/Sarathy (1991), S. 658; Jeannet/Hennessey (1992), S. 563-566; Kieser/Kubicek (1992), S. 270-275; Perlitz (1993a), S. 487; v. Koerber (1993)

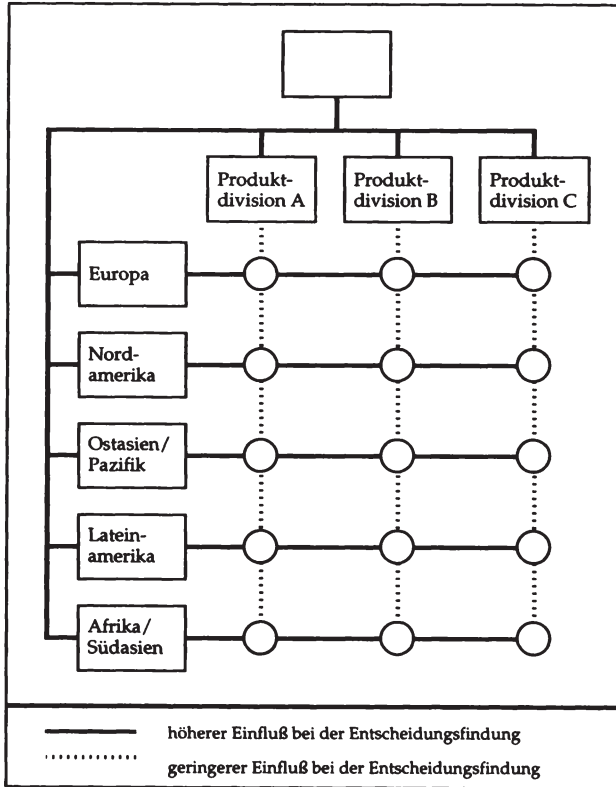


Abb. E 1-5: Matrixstruktur mit regionaler Dominanz

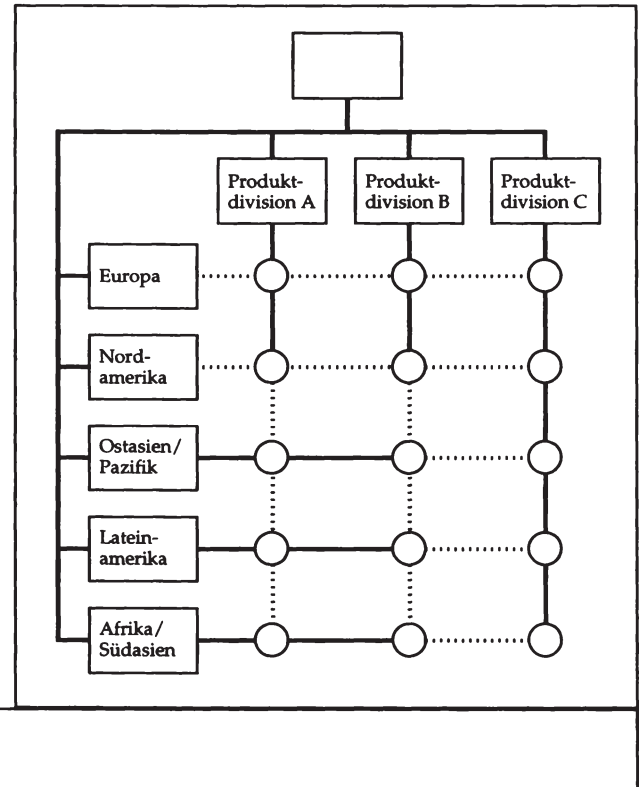


Abb. E 1-6: Hybride Matrixstruktur

- Die gleichzeitige Berücksichtigung weiterer Gliederungsdimensionen im Rahmen eines solchen Mehrliniensystems führt zur Bildung von **Tensorstrukturen** (ohne Abb.), in der neben Produktgruppen, Regionen und Funktionen auch Kundengruppen oder Projekte als Strukturierungskriterium eine Rolle spielen können. Insgesamt bringt die Schaffung solcher drei- und mehrdimensionalen Gebilde jedoch eine erhebliche Erhöhung der Konfliktträchtigkeit sowie eine Ausweitung bürokratischer Regelungen zur Abgrenzung von Entscheidungskompetenzen mit sich, so daß derartige Strukturtypen zumeist nur eine eingeschränkte Praktikabilität besitzen.<sup>345</sup>

Alle regelmäßigen Strukturtypen (Reinformen) sind darüber hinaus mit dem Problem behaftet, daß sie sämtliche Geschäftsaktivitäten eines Unternehmens organisatorisch gleich behandeln, obwohl diese nicht selten einen recht unterschiedlichen Globalisierungsgrad bzw. -bedarf und damit auch unterschiedliche Koordinationsanforderungen besitzen. Die sich daraus ergebende Fehlallokation von Entscheidungskompetenzen birgt die Gefahr einer suboptimalen Ausschöpfung von Ertragspotentialen sowie eines Verlusts wichtiger strategischer Positionen in den jeweiligen Produktmärkten.<sup>346</sup>

- Eine adäquate organisatorische Lösung besteht in solchen Fällen in der Schaffung einer **Hybridstruktur**, in der auf der obersten Führungsebene gleichzeitig verschiedene Gliederungsprinzipien den unterschiedlichen Globalisierungs- bzw. Lokalisierungsanforderungen der einzelnen Geschäftsaktivitäten des Unternehmens gezielt Rechnung tragen<sup>347</sup> und nicht nur akquisitions- oder reorganisationsbedingte Übergangsformen<sup>348</sup> darstellen. Abb. E 1-6 zeigt ein Beispiel für eine hybride Form der Matrixstruktur, in der für die voll globalisierte Produktgruppe C die durchgehende Linienkompetenz in einer weltweiten Produktdivision zusammengefaßt ist, während das Geschäft in den beiden anderen Produktbereichen nur für zwei der drei Triaderegionen zentral koordiniert wird und in den übrigen Teilen der Welt vorrangig jeweils von entsprechenden Regionalmanagern geleitet wird.

### 1.1.2 Verwendung makroorganisatorischer Strukturformen

Die Analyse formaler Organisationsstrukturen bildet neben der Untersuchung der Entscheidungscentralisierung einen traditionellen Schwerpunkt im Rahmen der empirischen Forschung zum internationalen Management. So ermittelte Barlow in seiner zu Beginn der 50er Jahre in den USA durchgeführten Studie bei den von ihm untersuchten, zumeist erst am Beginn ihrer Internationalisierung stehenden Unternehmen noch die Direktunterstellung, die internationale Division sowie die integrierte Funktionalstruktur als die am häufigsten eingesetzten Strukturtypen.<sup>349</sup>

<sup>345</sup>vgl. Plump (1976), S. 268f.; Welge (1987a), S. 584f.; Frese (1988), S. 442; Raffée/Kreutzer (1989), S. 431-434; Keegan (1989), S. 645; Perlit (1993a), S. 487f.

<sup>346</sup>vgl. Rall (1989), S. 1078f.; Kieser/Kubicek (1992), S. 283-285

<sup>347</sup>vgl. Stopford/Wells (1972), S. 44-46; Channon/Jalland (1979), S. 42f.; Berekoven (1985a), S. 207; Egelhoff (1988b), S. 4; Rall (1989), S. 1082f.; Czinkota/Ronkainen (1990), S. 646f.; Kieser/Kubicek (1992), S. 285f.; Meffert (1994), S. 289

<sup>348</sup>vgl. Stopford/Wells (1972), S. 45f.; Davis (1979), S. 206f.

<sup>349</sup>vgl. Barlow (1953), S. 197f.

In einer breit angelegten Untersuchung von Stopford und Wells im Rahmen des Mitte der 60er Jahre begonnenen 'Harvard Multinational Enterprise'-Projekts (187 US-Unternehmen) trat die internationale Division als die mit Abstand häufigste Organisationsform hervor, gefolgt von der integrierten Produktgruppenstruktur, der gemischten Struktur (Produkte und Regionen in einem hybriden Einliniensystem) sowie der rein regionalen Struktur. Nur sehr wenige Unternehmen waren zu diesem Zeitpunkt bereits zu einer Matrixstruktur mit überlagerten Linienkompetenzen übergegangen.<sup>350</sup> Als zentrale Determinanten der gewählten Strukturform identifizierten die Autoren vor allem die Heterogenität des im Ausland vermarkteten Produktprogramms sowie den Anteil des Auslandsgeschäfts am Gesamtumsatz des Unternehmens und entwickelten auf dieser Basis das als 'Stopford and Wells Model' bekanntgewordene, vereinfachte Phasenmodell idealtypischer organisatorischer Entwicklungspfade internationaler Unternehmen.<sup>351</sup>

In einer ähnlich konzipierten Untersuchung 85 kontinentaleuropäischer Unternehmen ermittelte Franko<sup>352</sup> Anfang der 70er Jahre -- ebenso wie Picard<sup>353</sup> wenige Jahre später -- hingegen noch die Direktunterstellung als die in Europa am stärksten verbreitete Organisationsform. Die von Plump etwa zur gleichen Zeit untersuchten sieben schweizerischen Großunternehmen wiesen demgegenüber alle bereits eine ganz oder teilweise realisierte Matrix- bzw. Tensorstruktur auf,<sup>354</sup> und auch Welge konnte bei den von ihm befragten sechs deutschen Chemieunternehmen neben integrierten Produktgruppenstrukturen vor allem Matrix- und Tensorstrukturen beobachten.<sup>355</sup>

Egelhoff wiederum ermittelte Anfang der 80er Jahre bei 50 US-amerikanischen und europäischen Unternehmen ein Vorherrschen integrierter Produktgruppen- (v.a. Chemie- und Elektroindustrie) und Regionalstrukturen (v.a. Konsumgüterhersteller)<sup>356</sup> und erweiterte das Modell von Stopford und Wells um eine weitere von ihm als strukturelevant identifizierte Einflußgröße -- den Anteil der Auslandsproduktion.<sup>357</sup> Auch Hedlund konnte bei den von ihm untersuchten schwedischen Unternehmen eine deutliche Tendenz von der Direktunterstellung zu integrierten Produktgruppenstrukturen feststellen.<sup>358</sup> Demgegenüber erwies sich in der zur gleichen Zeit von Daniels et al. untersuchten Stichprobe von 93 US-amerikanischen Unternehmen die internationale Division immer noch als die häufigste Strukturform, wobei Unternehmen mit dieser Organisation bemerkenswerterweise einen durchschnittlich höheren Auslandsanteil aufwiesen als solche mit weltweit integrierten Produktgruppen, was die Autoren zu einer Umkehrung des Modells von Stopford und Wells veranlaßte.<sup>359</sup> Zu einem ähnlichen Ergebnis gelangt schließlich auch eine neuere Studie von Theuerkauf et al., nach der von 43 untersuchten, international tätigen Konsumgüterherstellern US-amerikanischen Ursprungs über die Hälfte noch heute eine internationale Division führt, während die anderen Strukturformen einen Anteil von je ca.

---

<sup>350</sup>vgl. Stopford/Wells (1972), S. 41

<sup>351</sup>vgl. ebenda, S. 63-66

<sup>352</sup>vgl. Franko (1976), S. 188 u. (1978), S. 114

<sup>353</sup>vgl. Picard (1980), S. 32

<sup>354</sup>vgl. Plump (1976), S. 259 u. 269

<sup>355</sup>vgl. Welge (1980), S. 222f.

<sup>356</sup>vgl. Egelhoff (1982), S. 447 u. (1988a), S. 62

<sup>357</sup>vgl. Egelhoff (1982), S. 448-451 u. (1988b), S. 10-13

<sup>358</sup>vgl. Hedlund (1984), S. 116

<sup>359</sup>vgl. Daniels/Pitts/Tretter (1984), S. 304

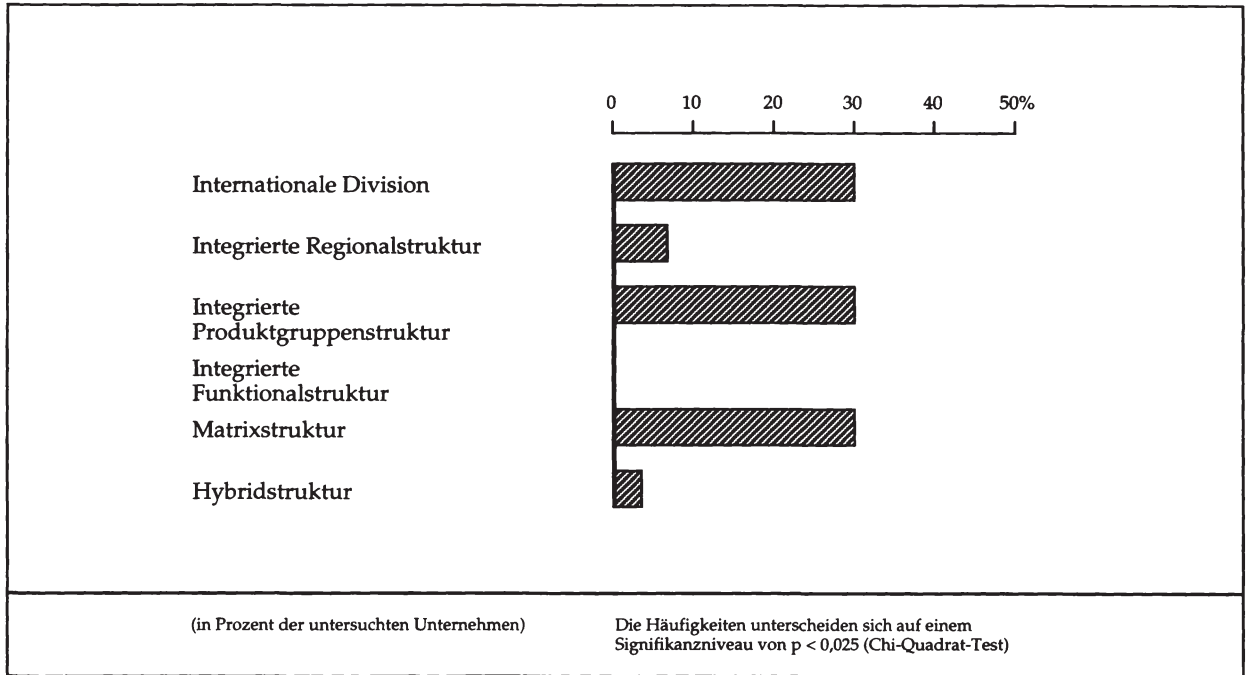


Abb. E 1-7: Verwendung makroorganisatorischer Strukturformen



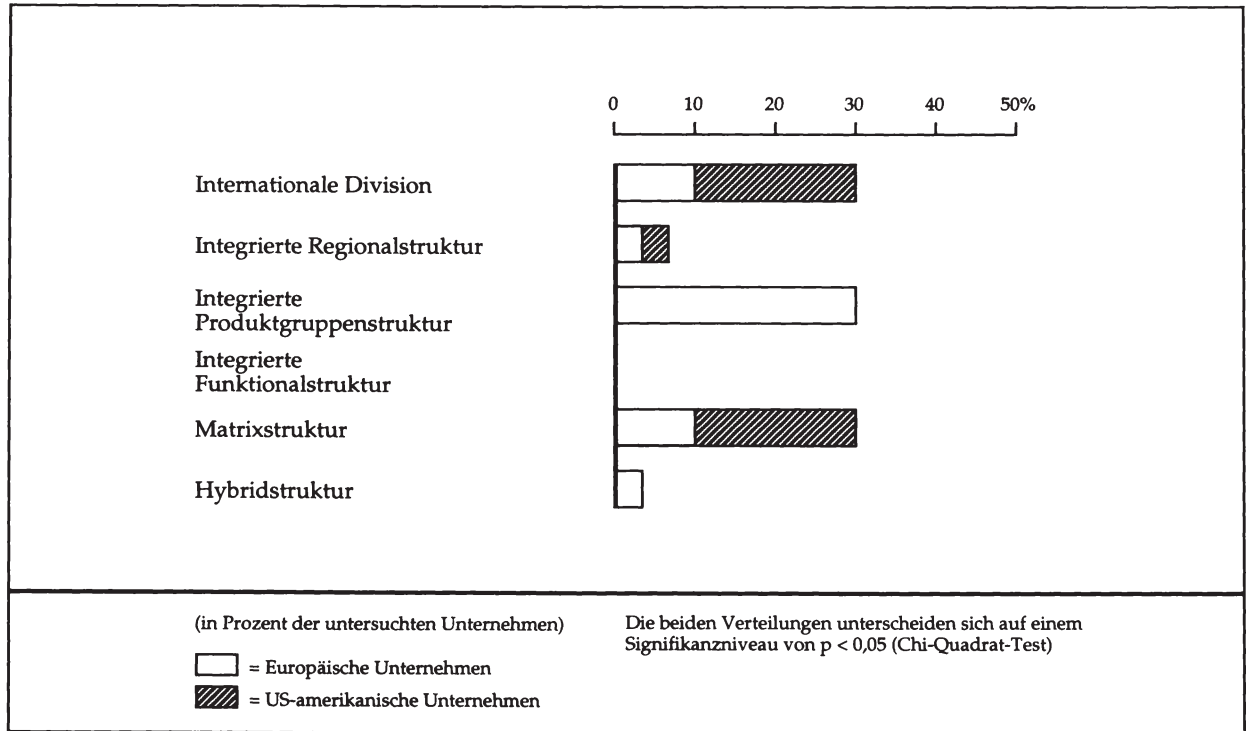


Abb. E 1-8: Verwendung makroorganisatorischer Strukturformen, differenziert nach Herkunftsland

10% besitzen. Zugleich konnte jedoch in bezug auf die zukünftige Entwicklung ein deutlicher Trend von der internationalen Division zu Matrix- und Hybridstrukturen ermittelt werden.<sup>360</sup>

Abb. E 1-7 zeigt die Verteilung der verschiedenen Strukturtypen in der hier untersuchten Stichprobe. Je ca. 30% der Unternehmen weisen eine Produktgruppen- bzw. Matrixstruktur auf, wobei letztere allerdings zumeist durch eine Dominanz der regionalen Dimension (Profit Line) gekennzeichnet ist, aber durch Stabsstellen eine länderübergreifende Produktkoordination sicherstellt. Daneben stellt jedoch auch die internationale Division nach wie vor eine bedeutende Strukturform dar, während die integrierte Regionalstruktur und die Hybridstruktur von untergeordneter Bedeutung sind. In Übereinstimmung mit den meisten der genannten empirischen Studien finden sich internationale Divisionen sowie Matrixstrukturen überwiegend bei US-amerikanischen Unternehmen, während integrierte Produktgruppenstrukturen ausschließlich bei Unternehmen europäischen Ursprungs anzutreffen sind (Abb. E 1-8).

## 1.2 Globale Ausrichtung der Mikrostruktur

### 1.2.1 Instrumente mikrostruktureller Koordination

Nachdem mit der makroorganisatorischen Gliederung des Unternehmens in Vorstands- bzw. Geschäftsführungsbereiche der grundlegende Rahmen für die Koordination der Unternehmensaktivitäten geschaffen ist, sind auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen konkrete Stellen einzurichten, denen die Realisierung eines unternehmensweiten Ideen- und Erfahrungstransfers sowie die Entwicklung und Umsetzung länderübergreifend abgestimmter Marketingstrategien und -maßnahmen obliegt. Hierbei ist sowohl an Ein- wie auch an Mehrpersonenteams (Gremien) zu denken:

- **Regelmäßige Gesprächskreise:** Eine wichtige Möglichkeit zur Institutionalisierung eines länderübergreifenden Informations- und Knowhow-Austauschs bilden regelmäßig stattfindende, fach- bzw. produktspezifisch zusammengesetzte Gesprächsrunden. In diesen treffen die jeweiligen nationalen Produktmanager, Werbeleiter, Verpackungsgestalter, PR-Fachleute, Marktforscher etc. zumeist unter Federführung der entsprechenden Zuständigen aus der Unternehmenszentrale oder einem Lead Country<sup>361</sup> zusammen. Derartige Zusammenkünfte dienen darüber hinaus dem Zweck, auf der Basis eines 'Know your foreign counterparts' ein von persönlichen Kontakten getragenes Zusammenwachsen des Gesamtunternehmens zu fördern.<sup>362</sup>
- **Internationale, ständige Koordinationsgruppen:** Aufgabe dieser aus Vertretern der Zentrale und der (wichtigsten) Niederlassungen zusammengesetzten Gremien ist die Erarbeitung global koordinierter Zielsetzungen, Richtlinien, Strategien und Maßnahmen, die sich sowohl auf das gesamte Unternehmen als auch auf einzelne

<sup>360</sup>vgl. Theuerkauf/Ernst/Mahini (1993), S. 109

<sup>361</sup>vgl. Abschnitt E 2.2.3

<sup>362</sup>vgl. Wiechmann (1976), S. 75f.; Peebles/Ryans/Vernon (1978), S. 29; Schneider (1981), S. 213f.; Raffée/Kreutzer (1986), S. 13; o.V. (1986a), S. 22; Meffert (1994), S. 290

Produktgruppen oder Funktionsbereiche beziehen können. Ihre Einflußmöglichkeiten können dabei von einer reinen Beratungsfunktion bis zu umfassenden Entscheidungskompetenzen reichen.<sup>363</sup> Das wohl bekannteste Beispiel produktbezogener Koordinationsgruppen stellen die von Procter & Gamble entwickelten, international besetzten 'Eurobrand-Teams' dar, deren Aufgabe in der Entwicklung und Koordination einer europaweiten Marketingstrategie für jeweils eine wichtige europäische Marke des Unternehmens besteht.<sup>364</sup> Von herausragender Bedeutung für die Funktionsfähigkeit solcher international besetzten Arbeitsgruppen ist die Überwindung kulturell bedingter Kommunikations- und Kooperationsprobleme, die sich aus unterschiedlichen Auffassungen hinsichtlich Managementstil, Problemlösungsverhalten, Umgangsformen etc. ergeben können.<sup>365</sup>

- **Internationale Task Forces:** Hierbei handelt es sich um *temporäre* Koordinationsgruppen, die zur Durchführung bestimmter Projekte installiert und anschließend wieder aufgelöst werden. Typische Aufgabenstellungen für derartige Projektteams im Marketingbereich sind beispielsweise die Entwicklung einer grenzüberschreitenden Werbekampagne, die Planung einer internationalen Marktforschungsstudie, die länderübergreifende Einführung eines neuen Produkts etc.<sup>366</sup>
- **Zentrale Produktkoordinatoren:** Im Gegensatz zu den drei eben genannten, eher partizipativen Organisationsformen sind hier einzelne globale Produkt- bzw. Brand-Manager für die länderübergreifende Koordination von Produktgruppen oder Marken zuständig und daher häufig auch mit umfassenden Weisungsbefugnissen gegenüber den lokalen Produktmanagern ausgestattet.<sup>367</sup> In einer abgeschwächten Variante kann diese globale Produktkoordination auch als Stabsstelle ausgestaltet sein, die ihre Vorschläge für länderübergreifende Marketingkonzeptionen beispielsweise einem regional organisierten Linienmanagement unterbreitet und darüber hinaus mit bestimmten Richtlinienkompetenzen etwa hinsichtlich der Markenverwendung etc. ausgestattet sein kann.<sup>368</sup>

### 1.2.2 Einsatzintensität und Effektivitätsbeurteilung mikrostruktureller Koordinationsinstrumente

Neben dem Ausmaß der Verwendung in der Unternehmenspraxis ist hier besonders auch die Beurteilung der Effektivität dieser Koordinationsinstrumente im Sinne ihrer Eignung zur Erreichung des damit verfolgten Koordinationszwecks von Interesse. Zur Einsatzintensität der Instrumente liegen nach Kenntnis des Verfassers keine systematischen Un-

<sup>363</sup>vgl. Channon/Jalland (1979), S. 267; Raffée/Kreutzer (1986), S. 13-16 u. (1989), S. 414-419; Rall (1991), S. 433f.; Bolz (1992), S. 152; Meffert (1994), S. 290

<sup>364</sup>vgl. Bartlett/Ghoshal (1986), S. 89; Raffée/Kreutzer (1989), S. 416; Bartlett (1992), S. 453-459

<sup>365</sup>vgl. z.B. Adler (1986), insbes. S. 29ff. u. 99ff.; Furnham/Bochner (1986), S. 204-212; Torbiörn (1987); Knotts (1989); Neale/Mindel (1992); Elashmawi/Harris (1993), S. 111-123

<sup>366</sup>vgl. Channon/Jalland (1979), S. 267; Henzler/Rall (1985c), S. 174; Raffée/Kreutzer (1986), S. 14f. u. (1989), S. 416-418; Rall (1989), S. 1087; zur effektiven Teamprozeß-Steuerung vgl. z.B. Forster (1981); Harris (1985), S. 231ff.; Katzenbach/Smith (1993)

<sup>367</sup>vgl. Welge (1984), S. 377f. u. (1987a), S. 582f.; Henzler/Rall (1985c), S. 172; Raffée/Kreutzer (1986), S. 19f. u. (1989), S. 424-428; Terpstra/Sarathy (1991), S. 656f.

<sup>368</sup>vgl. z.B. Plump (1976), S. 161-164; Channon/Jalland (1979), S. 265f.

tersuchungen vor. Während sich im Hinblick auf ihre absolute Höhe nur schwer eine plausible Hypothese formulieren läßt, ergibt sich in bezug auf deren unterschiedliche Beurteilung durch Unternehmenszentralen und Niederlassungen aus Hypothese  $H_{\Delta NL3}$  die folgende Annahme:

**$H_{MIKRO1}$ :** *Die Einsatzintensität mikrostruktureller Koordinationsinstrumente wird von den Niederlassungen geringer eingeschätzt als von den Unternehmenszentralen.*

Auch hinsichtlich der Effektivitätsbeurteilung der Instrumente ist ein deutlicher Unterschied zwischen beiden Sichtweisen zu erwarten: Da Gesprächskreise, Koordinationsgruppen und Task Forces den Niederlassungen in der Regel weitgehende Mitwirkungsmöglichkeiten bei der Entwicklung von Marketingstrategien und -maßnahmen bieten, gewährleisten zentrale Produktkoordinatoren eine geradlinigere und schnellere Erarbeitung und Durchsetzung globaler Marketingkonzepte.<sup>369</sup> Dies führt zu folgenden Hypothesen:

**$H_{MIKRO2}$ :** *Gesprächskreise, Koordinationsgruppen und Task Forces werden von den Niederlassungen in ihrer Effektivität höher eingeschätzt als von den Unternehmenszentralen.*

**$H_{MIKRO3}$ :** *Zentrale Produktkoordinatoren werden von den Niederlassungen in ihrer Effektivität geringer eingeschätzt als von den Unternehmenszentralen.*

Die Einsatzintensität dieser Koordinationsinstrumente ist ebenso wie die Standardisierung der Marketinginstrumente ein mehrdimensionales Konstrukt, das sich etwa im Fall der Gesprächskreise zumindest aus deren Anzahl, der Häufigkeit ihres Zusammenkommens, der durchschnittlichen Dauer eines solchen Treffens sowie der Anzahl der daran Beteiligten zusammensetzt. Die resultierende Kennzahl wäre somit die jährliche Mannstundenzahl, die in einem Unternehmen auf die Durchführung solcher Gesprächskreise entfällt. Derartige Werte sind jedoch, wie auch die persönlichen Erfahrungen des Verfassers aus der explorativen Vorstudie deutlich machen, in der Praxis außerordentlich aufwendig zu ermitteln und wären zudem an der Größe des jeweils betrachteten Unternehmens bzw. Geschäftsbereichs zu relativieren. Aus der Sicht eines einzelnen Interviewpartners lassen sich hierfür ohnehin nur vage Schätzungen angeben, so daß in der vorliegenden Untersuchung auf die Erhebung solcher lediglich scheingenauer Maßzahlen verzichtet wurde. Stattdessen wurde von vornherein einer rein qualitativen Messung der praktizierten Einsatzintensität dieser Koordinationsinstrumente anhand einer fünfstufigen Skala<sup>370</sup> der Vorzug gegeben, welche die Einschätzung der Befragten insbesondere hinsichtlich der relativen Bedeutung der einzelnen Instrumente zueinander in einer sicherlich nicht weniger aussagekräftigen Form zu erfassen vermag. In gleicher Weise wurde parallel hierzu auch die Beurteilung der Effektivität dieser Instrumente erhoben.

Abb. E 1-9 zeigt eine ungefähre Gleichverteilung der vier verschiedenen Koordinationsinstrumente hinsichtlich ihrer *Einsatzintensität* auf einem insgesamt mittleren Niveau. Mit Ausnahme der Koordinationsgruppen wird diese entsprechend Hypothese  $H_{MIKRO1}$  von den Niederlassungen deutlich geringer eingeschätzt als von den Unternehmenszentralen,

<sup>369</sup>vgl. Raffée/Kreutzer (1986), S. 15f.

<sup>370</sup>1 = sehr gering ... 5 = sehr hoch, vgl. Abschnitt 5.3 des Fragebogens für Produktmanager in Anhang II

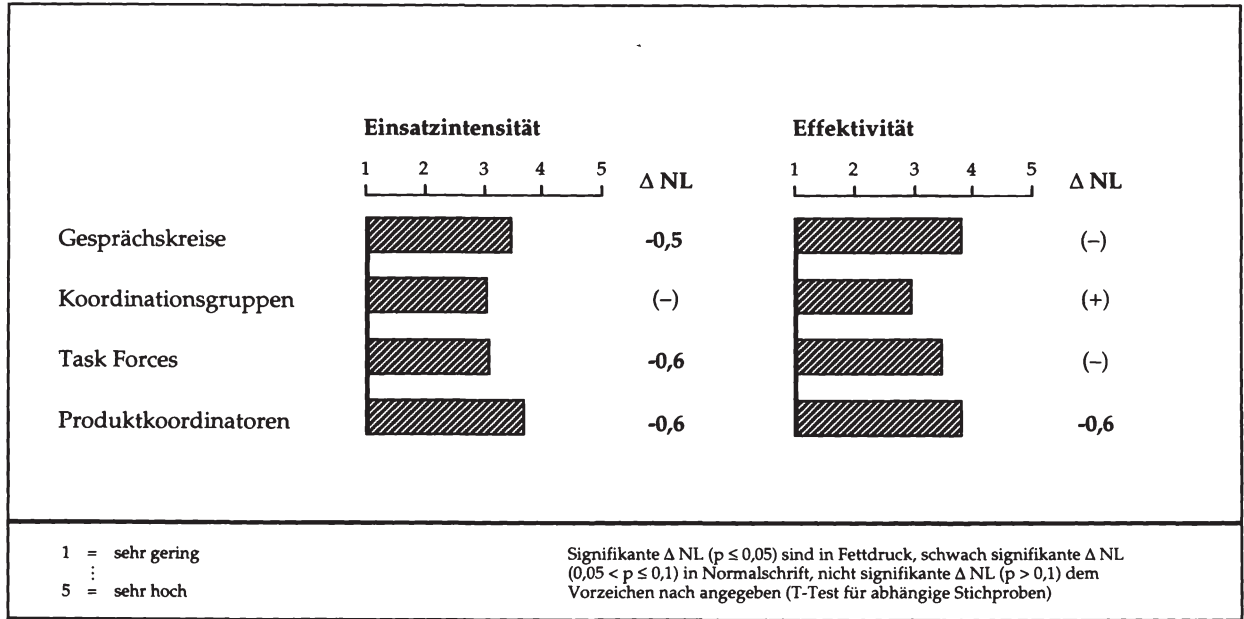


Abb. E 1-9: Einsatz und Effektivität mikrostruktureller Koordinationsinstrumente

was auf das in Abschnitt B 1.4 vermutete, generell höhere Autonomiebewußtsein der Länderniederlassungen hinweist.

Das Profil der *Effektivitätsbeurteilung* ähnelt dem der Einsatzintensität, wobei jedoch entgegen Hypothese H<sub>MIKRO2</sub> eine weitgehende Übereinstimmung zwischen Unternehmenszentralen und Niederlassungen hinsichtlich der Effektivität der ersten drei Instrumente festzustellen ist. Diese erreicht allerdings nur ein eher mittelmäßiges Niveau, das hinter den von Raffée und Kreutzer formulierten positiven Erwartungen<sup>371</sup> zurückbleibt. Offenbar bewahrheitet sich die von diesen Autoren für weitgehend vermeidbar gehaltene Gefahr, daß solche 'pluralistischen' Koordinationsinstanzen leicht zu routinemäßigen und praxisfernen 'Debattierveranstaltungen' degenerieren können,<sup>372</sup> in der Realität doch in stärkerem Maße als angenommen. Zentralen Produktkoordinatoren wird von den Unternehmenszentralen erwartungsgemäß die höchste Effektivität beigemessen, die jedoch, wie in Hypothese H<sub>MIKRO3</sub> vermutet, von den Niederlassungen deutlich geringer veranschlagt wird.

---

<sup>371</sup>vgl. Raffée/Kreutzer (1986), S. 16

<sup>372</sup>vgl. ebenda

## 2. Technokratische Koordinationsinstrumente

In dieser Kategorie lassen sich alle unpersönlichen Verfahrensregelungen zusammenfassen, die den Ablauf der Unternehmensaktivitäten innerhalb der gegebenen Organisationsstruktur vorschreiben. Unter Globalisierungsgesichtspunkten stehen in diesem Zusammenhang die länderübergreifende Standardisierung der Marketingprozesse sowie die Verteilung der Entscheidungskompetenzen zwischen Unternehmenszentrale und Niederlassungen im Vordergrund.

### 2.1 Globale Standardisierung der Marketingprozesse

#### 2.1.1 Charakteristika der Prozeßstandardisierung

Angesichts der dargestellten, mit einer Standardisierung der Marketinginstrumente verbundenen Schwierigkeiten wurde die in den 60er Jahren intensiv geführte Standardisierungsdiskussion Mitte der 70er Jahre wesentlich erweitert: Entsprechend der Maxime 'Standardize processes, not programs'<sup>373</sup> wurde die länderübergreifende Vereinheitlichung der *Informations-, Planungs- und Kontrollprozesse*, die der Entwicklung und Steuerung internationaler Marketingaktivitäten zugrunde liegen, in den Mittelpunkt des Interesses gerückt. Den grundlegenden Anstoß hierzu gab die 1974 durchgeführte, umfangreiche empirische Studie von Sorenson und Wiechmann, die ihre darin gewonnenen Erkenntnisse wie folgt zusammenfassen: „It seems that multinationals in consumer packaged goods generally cannot gain significant competitive advantage by means of transferring marketing programs across borders. ... To the successful multinational, it is not really important whether marketing programs are internationally standardized or differentiated; the important thing is that the *process* through which these programs are developed is standardized.“<sup>374</sup> Der Gedanke der Prozeßstandardisierung wurde zunächst jedoch nur vereinzelt aufgegriffen und in Teilbereichen (insbesondere im Hinblick auf internationale Marktforschung) diskutiert,<sup>375</sup> bevor er ab Mitte der 80er Jahre vor allem von Kreuzer systematisch und umfassend behandelt wurde.<sup>376</sup>

Bei der Verwendung des Begriffs 'Standardisierung' ist in diesem Zusammenhang allerdings eine sorgfältige Unterscheidung zwischen der bloßen *Formalisierung*<sup>377</sup> bzw. *Programmierung*<sup>378</sup> von Prozessen und deren *länderübergreifender Vereinheitlichung* vorzunehmen. So wird in der organisationswissenschaftlichen Literatur von verschiedenen Autoren unter Standardisierung eine *auf Dauer gerichtete Festlegung von Aktivitätsfolgen* verstanden, die sicherstellen soll, daß diese im Wiederholungsfall weitgehend routinisiert und

<sup>373</sup>vgl. Franzen/Light (1976), S. 49

<sup>374</sup>Sorenson/Wiechmann (1975), S. 54

<sup>375</sup>vgl. z.B. Helfrich (1976), S. 9; Berent (1976), S. 109-111; Barnard (1976), S. 83-86; Steffens (1982), S. 218-223

<sup>376</sup>vgl. Kreuzer (1986a,b,d), (1987b) u. (1989a), S. 60-84

<sup>377</sup>vgl. Grochla (1982), S. 174

<sup>378</sup>vgl. Grochla (1982), S. 174f.; Kieser/Kubicek (1992), S. 110-114

gleichartig ablaufen<sup>379</sup> (Prinzip der 'generellen Regelung'<sup>380</sup>). Diese Art der Prozeßstandardisierung und die damit verbundenen Vorteile (Unsicherheits- und Komplexitätsreduktion, Erzielung von Lerneffekten, Erhöhung von Kontinuität und Stabilität, Entlastung von Führungskräften durch Reduktion des persönlichen Koordinationsaufwandes)<sup>381</sup> sind jedoch von einer Globalisierung des Unternehmens unabhängig, da sie rein lokal tätige Organisationen in gleicher Weise betreffen. Erst die – im Rahmen dieser Untersuchung unter Prozeßstandardisierung verstandene – *länderübergreifende Vereinheitlichung* dieser Prozesse bildet ein Element des globalen Marketing in Abgrenzung zu einer jeweils länder-spezifisch unterschiedlichen Ausgestaltung der Informations- und Planungssysteme durch die einzelnen Niederlassungen eines international tätigen Unternehmens.

Selbstverständlich setzt eine solche Standardisierung zunächst eine Programmierung dieser Prozesse im o.g. Sinne voraus, die ihrerseits eine ausreichende Vorhersehbarkeit, Repetitivität (hohe Wiederholungsrate), Spezifität (Präzisierung) und Beobachtbarkeit (Kontrollierbarkeit) der in ihnen enthaltenen Aktivitäten erfordert.<sup>382</sup> So sind hauptsächlich hochstrukturierte Routineprozesse der mittleren und unteren Managementebene einer Formalisierung und damit im zweiten Schritt auch einer länderübergreifenden Vereinheitlichung zugänglich. Neuartige, kreative oder schwach strukturierte Aufgabenstellungen hingegen – etwa im Bereich der strategischen Planung oder der Neuproduktentwicklung, insbesondere in Verbindung mit einer relativ instabilen und heterogenen Unternehmensumwelt – entziehen sich weitgehend einer Programmierung und Standardisierung und erlauben allenfalls eine Festlegung grundlegender Verfahrensrichtlinien.<sup>383</sup>

Ansatzpunkte für eine Standardisierung im Bereich marketingrelevanter Informations- und Planungsprozesse bilden in erster Linie die im Unternehmen verwendete 'Firmensprache' im Sinne einer bestimmten Landessprache sowie des in dieser Sprache definierten, unternehmensspezifischen Begriffssystems, das gesamte System der Informationsgewinnung und -verarbeitung (Marktforschung, Marktsegmentierung, Kosten- und Leistungsrechnung, Investitionsrechnung, Prognosen, Simulationen etc.) sowie die Elemente der darauf aufbauenden Marketingplanung (Struktur der Pläne und Budgets, Planungsschritte und -kalender; Verfahren zur Maßnahmengenerierung und -bewertung).<sup>384</sup>

Eine länderübergreifende Vereinheitlichung dieser Prozeßelemente stellt eine wesentliche Voraussetzung für eine sinnvolle Planung globaler Marketingaktivitäten dar. Von großer Bedeutung ist dabei zunächst der Aufbau einer weltweit konsistenten und damit *international vergleichbaren Informationsbasis* bezüglich aller marketingrelevanten unternehmensexternen wie -internen Daten aus allen Länderniederlassungen des Unternehmens:<sup>385</sup>

<sup>379</sup>vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich (1981), S. 266; ähnlich auch Pugh/Hickson/Hinings/Turner (1968), S. 74 u. 96-100; Welge (1987a), S. 283

<sup>380</sup>vgl. Gutenberg (1983), S. 238

<sup>381</sup>vgl. Kreutzer (1986a), S. 74f. u. (1989a), S. 79-83

<sup>382</sup>vgl. Landwehr (1988), S. 41-43; Kreutzer (1989a), S. 68f.; Bolz (1992), S. 70f.

<sup>383</sup>vgl. Kreutzer (1989a), S. 62f. u. 68-73; Meffert (1989a), S. 454; Bolz (1992), S. 70f.

<sup>384</sup>vgl. Franzen/Light (1976), S. 61; Kicherer (1981), S. 246; Kreutzer (1989a), S. 90 u. 103-105; Meffert (1991), S. 25-29 u. (1994), S. 284-286; Bolz (1992), S. 71-82

<sup>385</sup>vgl. Althans (1982), S. 191; Landwehr (1988), S. 17; Meffert/Bolz (1991), S. 25; Meffert (1994), S. 284f.



**Unternehmensexterne Informationen** ergeben sich dabei vor allem aus der Marktforschung und betreffen beispielsweise die Existenz, Größe und Entwicklung produktspezifischer Marktsegmente aufgrund einheitlich definierter sozio- oder psychographischer Merkmale, die Nachfragepräferenzen und -verhaltensweisen der einzelnen Segmente etc. Nur auf einer solchen Grundlage können länderübergreifende Abnehmergruppen identifiziert und damit die globale Standardisierbarkeit von Marketingkonzepten sowie einzelner Marketinginstrumente zutreffend beurteilt werden.<sup>386</sup>

Ein zentrales Problem stellt dabei allerdings die höchst unterschiedliche Verfügbarkeit und Qualität öffentlicher Statistiken dar.<sup>387</sup> Besonders in Entwicklungsländern liegen selbst elementare Angaben über Bevölkerungszahl und -entwicklung z.T. überhaupt nicht vor oder werden nur in sehr großen Zeitabständen erhoben. Aber auch das vorhandene Material ist gerade in solchen Ländern hinsichtlich seiner Verlässlichkeit sehr vorsichtig zu beurteilen, da nicht wenige Regierungen versuchen, mit Hilfe ihrer amtlichen Statistiken ein geschöntes Bild der wirtschaftlichen Lage ihres Landes zu vermitteln. Einschränkungen in der Verlässlichkeit und Aussagefähigkeit der Daten ergeben sich darüber hinaus auch aus den angewandten Erhebungsmethoden und einem zu geringen Detaillierungsgrad der Informationen. Unterschiedliche Definitionen und Klassifikationsschemata stellen aber auch in den Industrieländern oft ein Problem zumindest für die Vergleichbarkeit der benötigten Angaben dar, so daß der Aufbau einer länderübergreifend vergleichbaren Datenbasis für die Marketingplanung schon aus diesen Gründen stark erschwert werden kann.

Darüber hinaus kann gerade die angestrebte Vergleichbarkeit der Ländermarktinformationen eine Anpassung der eingesetzten Erhebungsmethoden erforderlich machen, falls beispielsweise aufgrund länderspezifisch unterschiedlicher Sozialstrukturen (Bedeutung bestimmter Altersgruppen), Produktverwendungsgewohnheiten und -beurteilungsmaßstäbe, Begriffsinterpretationen etc. eine unkritische Standardisierung eines Marktforschungsdesigns – etwa unter Verwendung wörtlich übersetzter Fragebögen – zu letztlich nicht vergleichbaren Ergebnissen und zu daraus resultierenden falschen Schlussfolgerungen führen würde (Problem der Meßäquivalenz).<sup>388</sup>

**Unternehmensinterne Informationen** werden hingegen hauptsächlich durch das innerbetriebliche Rechnungswesen und hierbei insbesondere durch die Kosten- und Leistungsrechnung bereitgestellt, deren Struktur und Einzelgrößen ebenfalls unternehmensweit einheitlich definiert und vorgegeben werden müssen.<sup>389</sup>

---

<sup>386</sup>vgl. Terpstra/Yoshino (1967), S. 15ff.; Sorenson/Wiechmann (1975), S. 166; Franzen/Light (1976), S. 59; Pintens (1976), S. 30; Meffert/Landwehr/Gass/Waltermann (1986), S. 24; Sherman/Andersen (1987), S. 157; Douglas/Craig (1988a), S. 5; Meffert/Bolz (1991), S. 26

<sup>387</sup>vgl. z.B. Barnard (1976), S. 86; Fayerweather (1982), S. 306f.; Kirpalani (1985), S. 257; Walldorf (1987), S. 261; Jain (1990), S. 334; Terpstra/Sarathy (1991), S. 209f.; Jeannet/Hennessey (1992), S. 218f.

<sup>388</sup>vgl. Green/White (1976), S. 81-85; Berent (1976), S. 109-114; Barnard (1976), S. 83f.; Zeldenrust-Noordanus (1976), S. 190-192; Majaro (1977), S. 70-72; Meffert/Althans (1982), S. 46-49; Steffens (1982), S. 45-49; Wind/Douglas (1982), S. 29f.; Kirpalani (1985), S. 262; Holzmüller (1986b), S. 51-64; Sherman/Andersen (1987), S. 157; Douglas/Craig (1988a), S. 18-21; Keegan (1989), S. 233f.; Onkvisit/Shaw (1989a), S. 340-348; Jain (1990), S. 322; Bolz (1992), S. 73f.; Jeannet/Hennessey (1992), S. 219; Usunier/Walliser (1993), S. 79-95; Meffert/Bolz (1994a), S. 85-89

<sup>389</sup>vgl. Kreutzer (1989a), S. 104

Die **planerische Verarbeitung** der so gewonnenen Datenbasis hat dann im Rahmen einheitlich festgelegter Planungsprozeduren mit Hilfe unternehmensweit standardisierter Methoden sowie Kriterien zur Alternativenbewertung zu erfolgen, um schließlich in ein System weltweit einheitlich definierter Plan- und Budgetgrößen einzumünden, die für eine länderübergreifende Konsolidierung unerlässlich sind.<sup>390</sup>

Darüber hinaus stehen erst im Rahmen eines solchen Systems einheitlich definierter Planungs- und damit auch Kontrollgrößen unternehmensweit standardisierte Beurteilungskriterien zur Verfügung, anhand derer ein *Leistungsvergleich* der Länderniederlassungen vorgenommen werden kann.<sup>391</sup> Auch können auf diesem Wege die Erfolge einzelner, in verschiedenen Ländermärkten durchgeführter Marketingmaßnahmen (z.B. Werbekampagnen) verglichen und zur Grundlage eines länderübergreifenden Erfahrungsaustauschs gemacht werden.<sup>392</sup> Ein nicht unbedeutendes Problem ergibt sich hierbei allerdings aus der Notwendigkeit der Währungsumrechnung, was insbesondere im Hinblick auf Niederlassungen in Hochinflationländern zu erheblichen Schwierigkeiten führt.<sup>393</sup>

Auch unabhängig davon, ob die Marketingaktivitäten der Länderniederlassungen inhaltlich in ein globales Gesamtkonzept integriert werden, läßt sich durch die unternehmensweite Installierung bewährter Verfahrensweisen und Systeme in jedem Fall eine *hohe methodische Qualität des Produktmanagements* in den einzelnen Ländermärkten sicherstellen.<sup>394</sup> Durch einen so realisierten prozeßbezogenen Knowhow-Transfer werden die Länderniederlassungen im Rahmen eines 'Common Discipline Approach' zu einem systematischen und umfassenden Vorgehen bei der Analyse ihrer jeweiligen lokalen Markt- und Wettbewerbsbedingungen sowie bei der darauf aufbauenden Planung von Marketingstrategien und -maßnahmen 'erzogen'.<sup>395</sup>

Zudem kann durch die Vorgabe strategischer Planungsinstrumente<sup>396</sup> auch auf Niederlassungsebene eine *strategische Perspektive* – insbesondere unter Berücksichtigung länderübergreifender Erfordernisse – gefördert werden.<sup>397</sup> Bezeichnend für die hohe Bedeutung dieses 'Erziehungs'-Aspekts in der Praxis ist der folgende, von Sorenson und Wiechmann im Rahmen ihrer empirischen Studie festgehaltene Kommentar eines Marketing-Verantwortlichen: „Everyone must understand and use the annual planning format which is our bible. It's the cornerstone of our activity. This has helped me educate our men and make them fit for competition more than anything else. This format I want them to understand, to use, to take to bed with them, and to brand on their pyjamas.“<sup>398</sup>

<sup>390</sup>vgl. Wiechmann (1976), S. 65; Landwehr (1988), S. 17; Meffert (1989a), S. 454 u. (1994), S. 285f.; Kreutzer (1989a), S. 90; Meffert/Bolz (1991), S. 27f.

<sup>391</sup>vgl. Terpstra/Yoshino (1967), S. 33ff.; Berekoven (1985a), S. 229f.; Meissner (1988), S. 218; Kreutzer (1989a), S. 104; Meffert/Bolz (1991), S. 27-29

<sup>392</sup>vgl. Meffert/Landwehr/Gass/Waltermann (1986), S. 26; Kreutzer (1989a), S. 105

<sup>393</sup>vgl. Meissner (1988), S. 220; Melcher (1989); Uphues (1989); Appleyard/Strong/Walton (1990), S. 402f.; Kieninger (1993), S. 133f.; Perlitz (1993a), S. 469f.

<sup>394</sup>vgl. Sorenson/Wiechmann (1975), S. 54 u. 166f.; Wiechmann (1976), S. 63f.; Franzen/Light (1976), S. 58; Helfrich (1976), S. 9; Landwehr (1988), S. 17; Kreutzer (1989a), S. 83, 91 u. 97

<sup>395</sup>vgl. Franzen/Light (1976), S. 60; Wiechmann (1976), S. 64

<sup>396</sup>z.B. Potential- und Lückenanalyse, Stärken-/ Schwächenanalyse, Portfoliomethoden, Szenarioanalyse etc., vgl. Kreikebaum (1989) S. 41-45 u. 85-95

<sup>397</sup>vgl. Kreutzer (1989a), S. 86

<sup>398</sup>zit.n. Sorenson/Wiechmann (1975), S. 54

Nicht zuletzt trägt auch die erheblich erleichterte grenzüberschreitende Kommunikation, die sich durch die Verwendung einer einheitlichen Firmensprache und eines unternehmensweit in gleicher Weise gehandhabten Begriffssystems ergibt, wesentlich zur *Beschleunigung der Informations- und Planungsprozesse* bei.<sup>399</sup>

## 2.1.2 Ausmaß der Prozeßstandardisierung

In den bisher durchgeführten empirischen Untersuchungen wurde eine systematische Erfassung der Prozeßstandardisierung nur selten vorgenommen. Sorenson und Wiechmann liefern lediglich qualitative Andeutungen über die Verbreitung standardisierter Planungsmethoden („Most executives felt that the procedures and formats of management control used by all subsidiaries had to be uniform ... Practically all of the companies required their subsidiaries to follow the same accounting principles and to submit reports in the same language ...“).<sup>400</sup> Zu ähnlichen Feststellungen gelangt auch Leksell in seiner Analyse von sechs schwedischen multinationalen Unternehmen.<sup>401</sup> In einer Studie zur internationalen Übertragbarkeit von Werbekonzeptionen ermittelte Althans für drei zu deren Steuerung wesentliche Prozeßarten (Informationsgewinnung, Budgetierung und Erfolgskontrolle) einen lediglich mittleren Standardisierungsgrad,<sup>402</sup> der in der sechs Jahre später von Meffert et al. durchgeführten Replikationsstudie nur unwesentlich höhere Werte aufwies.<sup>403</sup> Demgegenüber konnte in der vom Verfasser 1988 durchgeführten explorativen Vorstudie ein überraschend starker Anstieg des Standardisierungsgrades marketingrelevanter Informations- und Planungsprozesse – sowohl retrospektiv für den Zeitraum von 1980 bis 1988 als auch hinsichtlich der erwarteten weiteren Entwicklung bis 1995 – festgestellt werden, wobei das Ausmaß dieser Standardisierung 1988 deutlich über die Vorgabe von Rahmenrichtlinien (mittlere Standardisierung) hinausging.<sup>404</sup>

In einer differenzierteren Analyse einzelner Prozeßarten, die neben dem Informationssystem, der Marktforschung, dem Marketing-Controlling sowie der Produkt-, der Werbe- und der Vertriebsplanung auch die Personalauswahl und -entwicklung sowie die Personalbewertungs- und Anreizsysteme umfaßt, ermittelte Bolz für das Informationssystem und für den Prozeß der Produktplanung einen relativ hohen Standardisierungsgrad, während dieser bei den meisten anderen Prozeßarten in der Nähe des mittleren Skalenwertes liegt. Die beiden personalbezogenen Prozeßbereiche weisen dagegen eine deutlich schwächere Standardisierung auf.<sup>405</sup> Eine hohe Bedeutung standardisierter Begriffsdefinitionen, Berichtsformulare, Kontierungsrichtlinien und Kostenrechnungssysteme konnte schließlich auch Kieninger in seiner Untersuchung des Berichtssystems internationaler Unternehmen feststellen, während sich im Hinblick auf die verwendete Soft- und Hardware nur mittlere bis geringe Standardisierungswerte ergaben.<sup>406</sup>

<sup>399</sup>vgl. Sorenson/Wiechmann (1975), S. 166; Helfrich (1976), S. 9; Franzen/Light (1976), S. 58; Landwehr (1988), S. 20f.; Kreutzer (1989a), S. 105; Meffert/Bolz (1991), S. 25

<sup>400</sup>Wiechmann (1976), S. 65

<sup>401</sup>vgl. Leksell (1981a), S. 173f. u. 196f.

<sup>402</sup>vgl. Althans (1982), S. 197

<sup>403</sup>vgl. Meffert/Landwehr/Gass/Waltermann (1986), S. 32

<sup>404</sup>vgl. Schröder (1988), S. 124-128

<sup>405</sup>vgl. Bolz (1992), S. 83

<sup>406</sup>vgl. Kieninger (1993), S. 194 u. 209

Die in der Literatur diskutierten Ansatzpunkte konzentrieren sich im wesentlichen auf die folgenden zwölf Teilbereiche des unternehmensinternen Informations- und Planungssystems, die auch in der vorliegenden Erhebung zur Messung der Prozeßstandardisierung betrachtet werden sollen:<sup>407</sup>

- **Katalog der zu erhebenden Markt- und Konkurrenzinformationen**, v.a. Potential und Entwicklung relevanter Marktsegmente, Trends und Veränderungen im Käuferverhalten, technologische und wirtschaftspolitische Entwicklungen, Produktlinien, Marktanteile, Umsätze, Renditen, Ziele und Strategien aktueller und potentieller Wettbewerber etc.;<sup>408</sup>
- **Methoden der Marktforschung**, insbesondere Verfahren der Primärforschung (Verwendung und Design von Beobachtungen, Befragungen, Experimenten, Panelerhebungen, Instrumentetests etc.),<sup>409</sup> wobei industrielle Hersteller hierzu größtenteils auf Informationsangebote externer Marktforschungsinstitute zurückgreifen, so daß deren Internationalität und globale Vorgehensweise zunehmend an Bedeutung gewinnt;<sup>410</sup>
- **Methoden der Marktsegmentierung**, d.h. insbesondere Segmentierungskriterien (demographische Verbrauchermerkmale wie Alter, Einkommen, Familienstand, Wohnort etc., psychographische Verbrauchermerkmale wie Persönlichkeits- und Lifestyle-Charakteristika, (produktbezogene) Einstellungen und Erwartungen etc. sowie Verhaltensmerkmale wie Mediennutzung, Produktverwendungshäufigkeit, Preisverhalten etc.)<sup>411</sup> und statistische Verfahren zur Segmentbildung und -trennung (insbesondere clusteranalytische, konfigurationsfrequenzanalytische und diskriminanzanalytische Verfahren);<sup>412</sup>
- **System der Kosten- und Leistungsrechnung**, d.h. Auswahl des grundlegenden Kostenrechnungssystems (Vollkosten- oder Teilkostenrechnung) sowie der angewandten Verfahren im einzelnen (Fixkostendeckungsrechnung, Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, Grenzplankostenrechnung etc.),<sup>413</sup> Definition der verwendeten Kosten- und Leistungsgrößen;<sup>414</sup>
- **Methoden der Investitionsrechnung**, d.h. Festlegung der Verfahren und Anwendungsfälle (z.B. Kostenvergleichsrechnung, Rentabilitätsrechnung, Amortisations-

<sup>407</sup>vgl. Franzen/Light (1976), S. 61; Kicherer (1981), S. 246; Kreutzer (1989a), S. 90 u. 103-105; Meffert (1991), S. 25-29; Bolz (1992), S. 71-82; Kieninger (1993), S. 194 u. 209

<sup>408</sup>vgl. Meyer (1979), S. 208-210; Aaker (1984), S. 49ff.; Meissner (1987a), S. 99-107; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1991), S. 612-626; Meffert (1992), S. 37ff.; Kotler/Bliemel (1992), S. 351; Becker (1993), S. 75-77

<sup>409</sup>vgl. Walldorf (1987), S. 245-260; Bruhn (1990), S. 83-109; Berekoven/Eckert/Ellenrieder (1993), S. 47ff.; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1991), S. 698-735; Meffert (1992), S. 195ff.; Kotler/Bliemel (1992), S. 154-161

<sup>410</sup>vgl. Jarvis (1976), S. 95f.; de Groot (1976), S. 46f.; Meissner (1981), S. 54; o.V. (1987d) u. (1992a)  
<sup>411</sup>vgl. Meffert/Althans (1982), S. 58-69; Meffert (1986a), S. 245-253; Kotler/Armstrong (1988), S. 297-311; Berekoven/Eckert/Ellenrieder (1993), S. 259-268; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1991), S. 835-838; Kotler/Bliemel (1992), S. 418-431; Becker (1993), S. 229-246

<sup>412</sup>vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (1993), S. 221-225, 233-238 u. 244; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1991), S. 756-763 u. 767-773; Meffert (1992), S. 267-293; Becker (1993), S. 246f.

<sup>413</sup>vgl. z.B. Hummel/Männel (1983), S. 39ff.

<sup>414</sup>vgl. Kreutzer (1989a), S. 104

rechnung, Vermögenswertmethoden, Zinssatzmethoden, Sensitivitätsanalysen, Risikoanalysen etc.);<sup>415</sup>

- **Firmensprache**, hier vor allem die bei der länderübergreifenden Kommunikation innerhalb des Unternehmens benutzte Landessprache;<sup>416</sup>
- **Katalog der festzulegenden Plandaten**, d.h. Struktur und Definition der qualitativen und quantitativen Bestandteile der von den Länderniederlassungen regelmäßig aufzustellenden Marketingpläne;<sup>417</sup>
- **Prognoseverfahren**, d.h. Methoden zur kurz- und langfristigen Vorhersage von Verbrauchs- und Absatzentwicklungen etc. (quantitative Verfahren wie gleitende Durchschnitte, exponentielle Glättung, Trendextrapolation, Indikatormodellprognosen; qualitative Verfahren wie Expertenbefragung, Delphi-Methode, Szenario-Technik, kohortenanalytische Verfahren);<sup>418</sup>
- **Simulationsmodelle**, d.h. Verfahren des Operations Research oder der strategischen Simulation (z.B. System Dynamics) zur Analyse und Prognose komplexer Zusammenhänge;<sup>419</sup>
- **Budgetierungssystem**, d.h. Struktur und Definition der monetären Bestandteile der Marketingplanung sowie die Methoden zur Festlegung der einzelnen Marketingbudgets wie etwa der Werbeetats der Länderniederlassungen (z.B. Percentage of Sales, Competitive Parity, Objective and Task, Comparative Analysis etc.);<sup>420</sup>
- **Planungskalender**, d.h. die zeitliche Festlegung der einzelnen Planungsschritte einschließlich der jeweils erforderlichen länderübergreifenden Koordinationsmaßnahmen;<sup>421</sup>
- **Hardwareausstattung** im Bereich der elektronischen Datenverarbeitung zur Erleichterung der Kompatibilität und länderübergreifenden Vernetzbarkeit sowie des Einsatzes standardisierter Anwendungssoftware.<sup>422</sup>

Im Hinblick auf den hier zu untersuchenden Standardisierungsgrad dieser Prozeßarten bzw. -elemente ist Hypothese  $H_{\Delta NL_3}$  wie folgt zu präzisieren:

**H<sub>P-STD</sub>**: *Das Ausmaß der Prozeßstandardisierung wird von den Niederlassungen geringer eingeschätzt als von den Unternehmenszentralen.*

Zur Ermittlung des Standardisierungsgrades wurde wieder die gleiche fünfstufige Meßskala verwendet wie auch schon im Falle der Marketinginstrumente.<sup>423</sup>

<sup>415</sup>vgl. z.B. Blohm/Lüder (1991), S. 49ff.

<sup>416</sup>vgl. Kreutzer (1989a), S. 105f.

<sup>417</sup>vgl. ebenda, S. 90ff.

<sup>418</sup>vgl. Meffert/Althans (1982), S. 50-53; Meissner (1987a), S. 115-119; Bruhn (1990), S. 109-120; Bereikoven/Eckert/Ellenrieder (1993), S. 271-281; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1991), S. 793-809; Meffert (1992), S. 339-366; Becker (1993), S. 399-406

<sup>419</sup>vgl. z.B. Kreilkamp (1987), S. 248; Schober (1988)

<sup>420</sup>vgl. Steffens (1982), S. 187-189; Meffert/Landwehr/Gass/Waltermann (1986), S. 22-24; Terpstra/Sarathy (1991), S. 476-479

<sup>421</sup>vgl. Terpstra/Sarathy (1991), S. 643

<sup>422</sup>vgl. Milano/Grub (1984), S. 333

<sup>423</sup><sub>1</sub> = vollständige länderspezifische Anpassung ... <sub>5</sub> = vollständige länderübergreifende Standardisierung, vgl. Abschnitt 2 des Fragebogens für Marketing-Führungskräfte in Anhang II

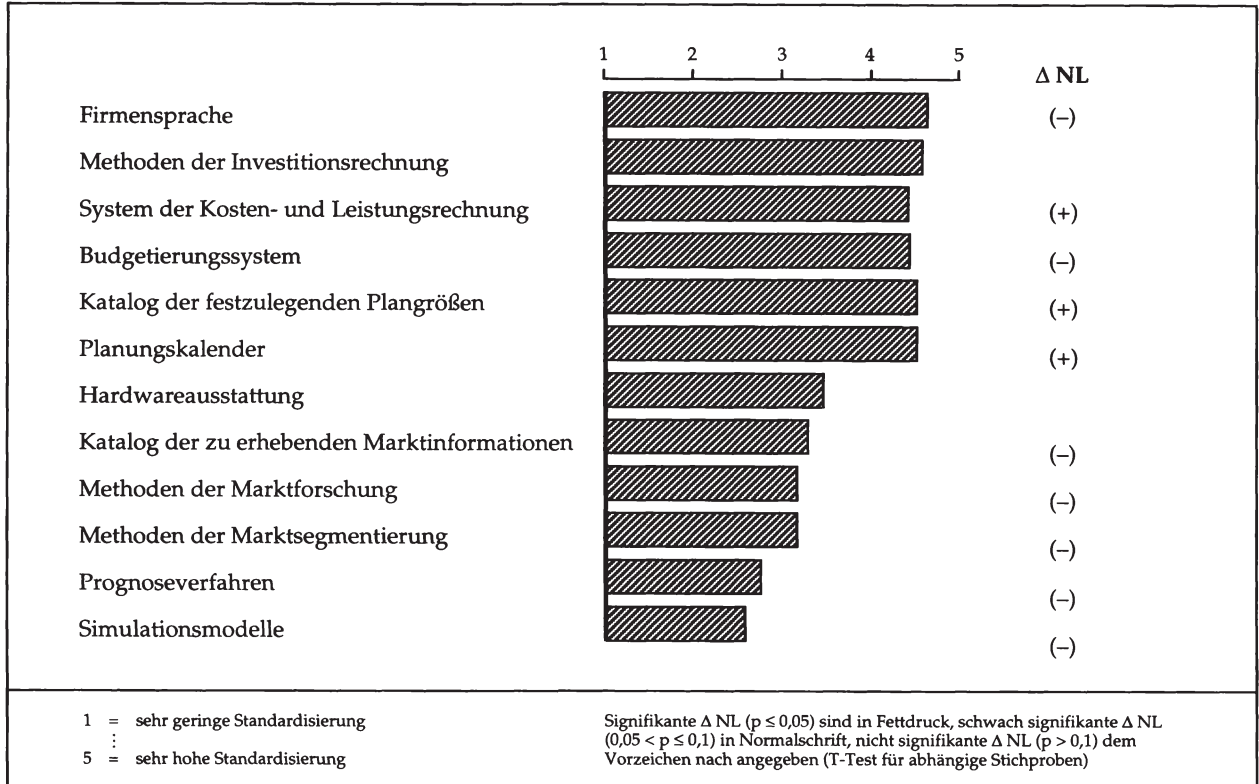


Abb. E 2-1: Ausmaß der Prozeßstandardisierung

Wie Abb. E 2-1 deutlich macht, lassen sich die hier untersuchten zwölf Prozeßelemente hinsichtlich ihres Standardisierungsgrades in zwei Gruppen einteilen: Während die Bestandteile des allgemeinen Informations- und Planungssystems einschließlich des Rechnungswesens in praktisch allen untersuchten Unternehmen in einem sehr hohen Maße länderübergreifend vereinheitlicht sind, weisen neben der EDV-technischen Hardwareausstattung insbesondere die spezielleren, stärker marketingbezogenen Prozeßarten einen deutlich geringeren durchschnittlichen Standardisierungsgrad auf. Dies erscheint insofern erstaunlich, als – wie oben bereits ausgeführt – gerade die Gewinnung externer, vor allem marktbezogener Informationen einer weitgehenden Standardisierung bedarf, um die für eine effektive globale Marketingplanung unerläßliche länderübergreifend konsistente Informationsbasis bereitstellen zu können.

Für Hypothese  $H_{P\_STD}$  ergibt sich eindeutig keine Bestätigung – es zeigen sich keinerlei signifikante Abweichungen zwischen den Antworten aus Zentralen und Niederlassungen – offenbar herrscht hier ein weitgehender Konsens hinsichtlich der prozeßbezogenen Gestaltungsfreiräume. Für die Niederlassungen bestehen diese im Bereich der hauptsächlich marketingorientierten Prozeßarten, deren Ausgestaltung sie im Rahmen grundlegender Rahmenvorgaben entsprechend ihren ländermarktspezifischen Informationsbedürfnissen selbst vornehmen, während die Richtlinien des allgemeinen Informations- und Planungssystems als unternehmensweit einheitliche Vorgabe akzeptiert werden. Die Standardisierung der Marketingprozesse kann somit als ein tendenziell konfliktfreier Bereich des globalen Produktmanagements identifiziert werden.

## 2.2 Zentralisierung der Entscheidungskompetenzen

### 2.2.1 Charakteristika der Entscheidungscentralisierung

Ein weiterer wesentlicher Gestaltungsparameter des globalen Produktmanagements betrifft das Ausmaß, in dem die Entscheidungskompetenzen für die Umsetzung des globalen Marketing an einer oder wenigen Stellen im Unternehmen zentralisiert oder aber den einzelnen Länderniederlassungen überlassen werden sollen. Der hier angesprochene Organisationsparameter der Entscheidungscentralisierung<sup>424</sup> entspricht – mit umgekehrtem Vorzeichen – der in der organisationswissenschaftlichen Literatur auch häufig verwendeten Gestaltungsvariablen 'Delegation' (vertikale Abtretung von Entscheidungskompetenzen an hierarchisch nachgeordnete Stellen, in diesem Zusammenhang also an die Länderniederlassungen).<sup>425</sup>

Während Entscheidungstatbestände, für die von der Unternehmensführung kein internationaler Koordinationsbedarf gesehen wird, von den Niederlassungen ohnehin autonom gehandhabt werden und somit einen Zentralisierungsgrad von Null besitzen, eröffnet sich im Falle von koordinierender Entscheidungen ein Kontinuum möglicher Zentralisierungsgrade. Dessen oberes Extrem (maximale Zentralisierung) ist durch eine autoritäre Entscheidungsfindung und -vorgabe durch die Unternehmenszentrale ohne jede Mitwirkung

<sup>424</sup>vgl. Meffert/Althans (1982), S. 191-197; Czinkota/Ronkainen (1990), S. 650; Meffert/Bolz (1991), S. 29-31; Bolz (1992), S. 146-151; allg. vgl. Grochla (1982), S. 100

<sup>425</sup>vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich (1981), S. 224f.; Welge (1987a), S. 283; Kieser/Kubicek (1992), S. 155; Meffert/Bolz (1994a), S. 250

der Niederlassungen gekennzeichnet, während das untere Extrem (minimale Zentralisierung) eine Situation darstellt, in der sich die Länderniederlassungen (zumindest die bedeutendsten von ihnen) untereinander auf eine gemeinsame Entscheidung einigen müssen, wobei die Zentrale lediglich eine Informations- und Moderationsfunktion übernimmt.<sup>426</sup>

Die Verteilung der Entscheidungskompetenzen zwischen Unternehmenszentrale und Niederlassungen stellt neben der Standardisierung der Marketinginstrumente den wohl am häufigsten untersuchten Gegenstand empirischer Untersuchungen zur internationalen Unternehmenstätigkeit dar.<sup>427</sup> In weitgehender Übereinstimmung wurde dabei zunächst allgemein festgestellt, daß das Marketing im Vergleich zu anderen Unternehmensfunktionen zusammen mit der Produktion ein mittleres Maß an Entscheidungscentralisierung aufweist, während das Finanz- und Rechnungswesen sowie Forschung und Entwicklung diesbezüglich deutlich stärker, Personal- und Beschaffungswesen hingegen meist schwächer zentralisiert sind.<sup>428</sup> In einigen Studien wurde das Marketing sogar als die Funktion mit der geringsten Entscheidungscentralisierung identifiziert.<sup>429</sup>

Als mögliche Einflußfaktoren dieses Organisationsparameters wurden in den hierzu durchgeführten empirischen Studien vor allem unternehmensdemographische Merkmale wie Branchenzugehörigkeit und Internationalisierungsgrad des Unternehmens, Nationalität und Größe von Mutter- und Tochtergesellschaften, Alter und relative Bedeutung der Niederlassungen sowie eigentumsrechtliche Beziehungen zwischen Zentrale und Niederlassungen untersucht.<sup>430</sup> Einen größeren Handlungsbezug weisen demgegenüber die von einzelnen Autoren ebenfalls als mögliche Zentralisierungsdeterminanten untersuchten Parameter strategische Zielsetzung,<sup>431</sup> Art der verfolgten Internationalisierungsstrategie,<sup>432</sup> Sortimentsbreite,<sup>433</sup> unternehmensinterne internationale Leistungsverflechtung,<sup>434</sup> Organisationsstruktur,<sup>435</sup> Managementstil<sup>436</sup> sowie Qualifikation des Niederlassungsmanagements<sup>437</sup> auf. Für diese konnten ebenso wie für die Komplexität bzw. Varietät, Stabilität und Wettbewerbsintensität der Marktbedingungen in den

---

<sup>426</sup>ähnlich auch Quelch/Hoff (1986), S. 63-67

<sup>427</sup>vgl. Abschnitt A 3

<sup>428</sup>vgl. z. B. Alsegg (1971), S. 7; Wiechmann (1976), S. 16; Alpander (1978), S. 53; Hedlund (1981), S. 36; Yunker (1983), S. 55

<sup>429</sup>vgl. Welge (1982b), S. 815; Gates/Egelhoff (1986), S. 75; Putti/Singh/Stoever (1992), S. 21

<sup>430</sup>vgl. Aylmer (1970), S. 27-30; Alsegg (1971), S. 7f.; Abell (1974), S. 15-22; Youssef (1975), S. 138-142; Wiechmann (1976), S. 37-57; Brandt/Hulbert (1977a), S. 10f.; Picard (1979), S. 226-229; Welge (1980), S. 176-187; Goehle (1980), S. 85-96; Hedlund (1981), S. 39-48; Prahalad/Doz (1981a), S. 6; Garnier (1982), S. 902-906; Welge (1982b), S. 815-817 u. 821-825; Yunker (1983), S. 59f.; Cray (1984), S. 90-94; Kenter (1985), S. 285-293 u. 328-331; Gates/Egelhoff (1986), S. 77-87; Kriger/Solomon (1992), S. 334-339; ein umfassender Überblick über diese Untersuchungsergebnisse findet sich bei Welge (1987b), S. 20-42

<sup>431</sup>vgl. Brandt/Hulbert (1977a), S. 12f.; Kenter (1985), S. 242-271

<sup>432</sup>vgl. Sullivan (1992), S. 243

<sup>433</sup>vgl. Alsegg (1971), S. 8; Wiechmann (1976), S. 35-37; Picard (1979), S. 227f.; Gates/Egelhoff (1986), S. 80

<sup>434</sup>vgl. Abell (1974), S. 21f.; Wiechmann (1976), S. 48f.; Picard (1979), S. 228f.; Garnier (1982), S. 903; Welge (1982b), S. 821; Yunker (1983), S. 59; Kenter (1985), S. 294-306; Gates/Egelhoff (1986), S. 86; Sullivan (1992), S. 243

<sup>435</sup>vgl. Wiechmann (1976), S. 49-55; Cray (1984), S. 91f.

<sup>436</sup>vgl. Alsegg (1971), S. 6; Wiechmann (1976), S. 43-45

<sup>437</sup>vgl. Alsegg (1971), S. 6



Auslandsmärkten<sup>438</sup> wesentlich eindeutigere Beziehungen zum Grad der Entscheidungs-zentralisierung ermittelt werden. Demzufolge ist dieser dann besonders hoch, wenn die betreffende Niederlassung

- zu einem großen, international etablierten Unternehmen gehört,
- standardisierte Produkte herstellt,
- durch Güter- und Kapitalströme mit anderen Einheiten des Unternehmens eng verbunden ist,
- nicht nur ihren eigenen Ländermarkt beliefert,
- mehrheitlich der Muttergesellschaft des Unternehmens gehört.<sup>439</sup>

Ein Großteil der anderen situativen Faktoren kann jedoch das Ausmaß der Entscheidungs-zentralisierung sowohl in positiver als auch negativer Richtung beeinflussen,<sup>440</sup> so daß Welge zu dem Schluß gelangt: „Obviously, there is no safe basis to say that contextual and environmental variables are highly correlated with autonomy.“<sup>441</sup>

## 2.2.2 Ausmaß der Entscheidungs-zentralisierung

Zur detaillierten Erfassung des Zentralisierungsgrades einzelner marketingspezifischer Entscheidungstatbestände liegt, wie erwähnt, eine Reihe von Untersuchungen vor, deren Ergebnisse in Abb. E 2-2 zusammengestellt sind.<sup>442</sup> Dabei zeigen sich – analog zur Standardisierung dieser Instrumente – bei den Elementen des Produktmix in der Regel auch die höchsten Zentralisierungsgrade. Stark unterschiedlich fallen demgegenüber je nach Untersuchung die entsprechenden Werte für die übrigen Mixelemente aus, die zum Teil ein ähnlich hohes Zentralisierungsniveau wie bei den produktnahen Instrumenten signalisieren, zum Teil aber auch deutlich darunter liegen.

Die wenigen Studien, die auch die Produkteinführung berücksichtigen, gelangen ebenfalls zu unterschiedlichen Ergebnissen: So ermittelte Welge für US-amerikanische und deutsche Unternehmen eine eher stärkere und für japanische Unternehmen eine eher schwächere Zentralisierung von Produkteinführungsentscheidungen,<sup>443</sup> während Hedlund für die von ihm untersuchten schwedischen Unternehmen eine prinzipielle Gleichverteilung diesbezüglicher Entscheidungskompetenzen zwischen Unternehmenszentralen und Niederlassungen feststellte.<sup>444</sup>

---

<sup>438</sup>vgl. Alegg (1971), S. 8; Picard (1979), S. 228; Welge (1982b), S. 821; Yunker (1983), S. 59; Ghoshal/Nohria (1993), S. 28

<sup>439</sup>vgl. Welge (1987b), S. 40f.

<sup>440</sup>vgl. Brooke/Black (1976), S. 20f.

<sup>441</sup>Welge (1987b), S. 41

<sup>442</sup>vgl. Aylmer (1970), S. 26; Wiechmann (1976), S. 21; Boddewyn/Hansen (1977), S. 551-556; Brandt/Hulbert (1977a), S. 10; Picard (1977), S. 115; Hedlund (1981), S. 29f.; Beutelmeyer/Mühlbacher (1986), S. 32-35; Ahn/Lassere/Chandon (1986), S. 11, zit. n. Bolz (1992), S. 147; Picard/Boddewyn/Soehl (1988), S. 18; die aufgrund teilweise unterschiedlicher Skalen gemessenen Zentralisierungsgrade wurden ebenso wie bereits bei der Instrumentestandardisierung zur Herstellung einer annähernden Vergleichbarkeit auf eine fünfstufige Skala umgerechnet.

<sup>443</sup>vgl. Welge (1982b), S. 814 u. 816

<sup>444</sup>vgl. Hedlund (1981), S. 28f.

Autoren, Erhebungszeitraum	Aylmer		Boddewyn/Hansen 1973						Wiechmann		Brand/ Hulbert		Picard	
	1966/67		Kurzlebige Konsumgüter		Langlebige Konsumgüter		Investitions- güter		1974		1976		1977	
Zentralisierungsgrad	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch
Produkteigenschaften	[hatched bar from 1 to 3]		[hatched bar from 1 to 3]		[hatched bar from 1 to 3]		[hatched bar from 1 to 3]		[hatched bar from 1 to 4]		[hatched bar from 1 to 2]		[hatched bar from 1 to 2]	
Verpackung									[hatched bar from 1 to 4]		[hatched bar from 1 to 2]		[hatched bar from 1 to 2]	
Markenname									[hatched bar from 1 to 4]		[hatched bar from 1 to 2]		[hatched bar from 1 to 3]	
Sortiment													[hatched bar from 1 to 2]	
Preis	[hatched bar from 1 to 1]		[hatched bar from 1 to 2]		[hatched bar from 1 to 3]		[hatched bar from 1 to 3]		[hatched bar from 1 to 2]		[hatched bar from 1 to 1]		[hatched bar from 1 to 1]	
Konditionen									[hatched bar from 1 to 2]		[hatched bar from 1 to 1]			
Werbepotschaft	[hatched bar from 1 to 1]								[hatched bar from 1 to 3]		[hatched bar from 1 to 1]			
Werbegestaltung			[hatched bar from 1 to 3]		[hatched bar from 1 to 3]		[hatched bar from 1 to 3]		[hatched bar from 1 to 4]				[hatched bar from 1 to 1]	
Werbeträger			[hatched bar from 1 to 1]		[hatched bar from 1 to 1]		[hatched bar from 1 to 1]		[hatched bar from 1 to 1]					
Verkaufsförderung									[hatched bar from 1 to 1]		[hatched bar from 1 to 1]			
Aufgaben des Außendienstes									[hatched bar from 1 to 1]					
Steuerung des Außendienstes									[hatched bar from 1 to 1]		[hatched bar from 1 to 1]			
Absatzkanäle	[hatched bar from 1 to 1]		[hatched bar from 1 to 2]		[hatched bar from 1 to 3]		[hatched bar from 1 to 3]		[hatched bar from 1 to 2]				[hatched bar from 1 to 1]	

Abb. E 2-2a: Ergebnisse ausgewählter empirischer Untersuchungen zur Entscheidungscentralisierung  
(in Erweiterung von Bolz (1992), S. 148)

Autoren, Erhebungszeitraum	Hedlund		Beutelmeyer/ Mühlbacher		Boddewyn/Soehl/Picard 1983						Ahn/Lassere/ Chandon	
	1978/79		1981/82		Kurzlebige Konsumgüter		Langlebige Konsumgüter		Investitions- güter		1986	
Zentralisierungsgrad	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch	gering	hoch
Produkteigenschaften	[Hatched bar from gering to approx. 1/3 way to hoch]				[Hatched bar from gering to approx. 1/3 way to hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/3 way to hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/3 way to hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/3 way to hoch]	
Verpackung											[Hatched bar from gering to approx. 1/3 way to hoch]	
Markenname											[Hatched bar from gering to approx. 2/3 way to hoch]	
Sortiment			[Hatched bar from gering to approx. 1/3 way to hoch]									
Preis	[Hatched bar from gering to approx. 1/3 way to hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/3 way to hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/3 way to hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/3 way to hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/3 way to hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/3 way to hoch]	
Konditionen	[Hatched bar from gering to approx. 1/3 way to hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/3 way to hoch]								[Hatched bar from gering to approx. 1/3 way to hoch]	
Werbepotschaft	[Hatched bar from gering to approx. 1/3 way to hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/3 way to hoch]								[Hatched bar from gering to approx. 1/3 way to hoch]	
Werbegestaltung			[Hatched bar from gering to approx. 1/3 way to hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/3 way to hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/3 way to hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/3 way to hoch]			
Werbeträger											[Hatched bar from gering to approx. 1/3 way to hoch]	
Verkaufsförderung											[Hatched bar from gering to approx. 1/3 way to hoch]	
Aufgaben des Außendienstes											[Hatched bar from gering to approx. 1/3 way to hoch]	
Steuerung des Außendienstes											[Hatched bar from gering to approx. 1/3 way to hoch]	
Absatzkanäle							[Hatched bar from gering to approx. 1/3 way to hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/3 way to hoch]		[Hatched bar from gering to approx. 1/3 way to hoch]	

Abb. E 2-2b: Ergebnisse ausgewählter empirischer Untersuchungen zur Entscheidungscentralisierung (Fortsetzung)

Während in der Literatur zwischen Marketing-Standardisierung und diesbezüglicher Entscheidungscentralisierung teilweise gar nicht unterschieden wird,<sup>445</sup> ist jedoch, wie oben ausgeführt, auch bei Standardisierungsentscheidungen eine weitreichende Einflußnahme der Niederlassungen im Sinne einer 'Standardization by Participation'<sup>446</sup> möglich. Es ist allerdings damit zu rechnen, daß bei einer solchen Vorgehensweise, die eine weitgehende Berücksichtigung länderspezifischer Belange impliziert, lediglich ein 'kleinster gemeinsamer Nenner' gefunden wird, während sich durch eine Vorgabe zentral getroffener Entscheidungen höhere Standardisierungsgrade erzielen lassen. Dieser – von Bolz<sup>447</sup> bereits ansatzweise nachgewiesene – positive Zusammenhang zwischen Instrumentestandardisierung und Entscheidungscentralisierung führt daher angesichts des zumeist hohen Standardisierungsgrades der Elemente des Produktmix bei gleichzeitig eher niedrigerer Standardisierung der übrigen Marketingmix-Bereiche<sup>448</sup> zu folgenden Hypothesen:

**H<sub>ZEN1</sub>:** *Die Gestaltung von Produkt, Verpackung und Markenname ist hoch zentralisiert.*

**H<sub>ZEN2</sub>:** *Werbung, Preispositionierung und Wahl der Absatzkanäle weisen geringere Zentralisierungsgrade auf.*

Zudem findet Hypothese H<sub>ΔNL3</sub> aus Abschnitt B 1.4 auf diesen Gestaltungsparameter in besonderer Weise Anwendung, da davon auszugehen ist, daß die Niederlassungen ihren eigenen Beitrag zur Gestaltung des Marketing eher über- als unterschätzen. Diese Annahme wird auch durch entsprechende Beobachtungen von Alsegg unterstützt, der in seiner bereits Ende der 60er Jahre durchgeführten, ebenfalls spiegelbildlich angelegten Untersuchung folgende Feststellung machen konnte: „Occasionally there was a tendency on the subsidiary level to paint a rosy picture of local decision-making powers or to claim a greater authority than apparently existed, where on the regional level of the same corporation an opposite opinion was expressed.“<sup>449</sup> Zu überprüfen ist somit

**H<sub>ZEN3</sub>:** *Das Ausmaß der Entscheidungscentralisierung wird von den Niederlassungen geringer eingeschätzt als von den Unternehmenszentralen.*

Im Rahmen dieser Untersuchung wurde der Zentralisierungsgrad instrumentenbezogener Marketingentscheidungen in Anlehnung an Hedlund bzw. Putti et al.<sup>450</sup> wiederum mit Hilfe einer fünfstufigen Meßskala<sup>451</sup> erhoben, wobei hier neben den Elementen des Marketingmix auch die Produkteinführung in die Betrachtung einbezogen wurde.

<sup>445</sup>vgl. Boddewyn/Hansen (1977), S. 558-560

<sup>446</sup>vgl. Raffée/Kreutzer (1986), S. 11

<sup>447</sup>vgl. Bolz (1992), S. 156

<sup>448</sup>vgl. Abb. D 2-9

<sup>449</sup>Alsegg (1971), S. 4

<sup>450</sup>vgl. Hedlund (1981), S. 30; Putti/Singh/Stoeber (1992), S. 18

<sup>451</sup>1 = alleinige Entscheidung durch die Niederlassungen

2 = Niederlassungen dominierend

3 = partizipative Entscheidungsfindung durch Niederlassungen und Zentrale/Lead Country

4 = Zentrale/Lead Country dominierend

5 = alleinige Entscheidung durch die Zentrale/das Lead Country,

vgl. Abschnitt 5.1 des Fragebogens für Produktmanager in Anhang II; zum Begriff des 'Lead Country' vgl. Abschnitt E 2.2.3. Eine 'hohe' Zentralisierung im Sinne der oben formulierten Hypothesen ist dabei ab einem Skalenwert von 4 anzunehmen

Wie aus Abb. E 2-3 hervorgeht, werden die Hypothesen  $H_{ZEN_1}$  und  $H_{ZEN_2}$  durch das empirische Ergebnis tendenziell bestätigt; lediglich die Produktgestaltung weist einen geringeren Zentralisierungsgrad auf als erwartet und befindet sich gemeinsam mit der Werbung und der Produkteinführung im Durchschnitt eher auf einem mittleren Niveau. Ein Vergleich mit den entsprechenden Standardisierungswerten<sup>452</sup> macht dabei deutlich, daß insbesondere im Hinblick auf die Preispositionierung sowie die Wahl der Absatzkanäle auch bei eher geringer Entscheidungscentralisierung relativ hohe Standardisierungsgrade zu erzielen sind, was als Hinweis auf die Praktikabilität des oben genannten und zunächst eher in Frage gestellten Prinzips der 'Standardization by Participation' interpretiert werden kann.

Eine grundsätzliche Bestätigung ergibt sich auch für Hypothese  $H_{ZEN_3}$ , wobei allerdings eine markante Zweiteilung der Entscheidungstatbestände hervortritt: Während die relativ hohe Zentralisierung in bezug auf die Gestaltung des physischen Produkts, der Verpackung und des Markennamens von den Niederlassungen prinzipiell bestätigt bzw. nur wenig geringer veranschlagt wird, nehmen diese in den Bereichen Werbung, Preispositionierung, Absatzkanäle und Produkteinführung einen deutlich größeren Gestaltungsspielraum für sich in Anspruch als dies aus den Angaben der Unternehmenszentralen hervorgeht. Bei diesen Marketinginstrumenten sehen die Länderniederlassungen offensichtlich die Schwerpunkte ihrer lokalen Marketingkompetenz, was in bezug auf Preispositionierung und Absatzkanäle, die stark von den jeweiligen länderspezifischen Wettbewerbsbedingungen bzw. Handelsstrukturen bestimmt werden, nicht überrascht. Das aus Sicht der Niederlassungen als allenfalls mittelhoch eingeschätzte Zentralisierungsniveau der Werbegestaltung läßt sich wohl in der Weise deuten, daß die grundlegenden Elemente der Werbekonzeption wie insbesondere die Werbebotschaft von der Unternehmenszentrale vorgegeben werden, während die konkrete bildliche und textliche Ausgestaltung, die Wahl der Werbeträger etc. den Niederlassungen vorbehalten sind. Erstaunlicher ist demgegenüber die starke negative Abweichung der Niederlassungsantworten bei der Produkteinführung, die ein gewisses Konfliktpotential in diesem Bereich andeutet. Zwar bevorzugen auch die Produktmanager in den Niederlassungen in ihrer Mehrzahl eine eher koordinierte Produkteinführung,<sup>453</sup> doch gehen sie dabei offensichtlich von einer starken Einflußmöglichkeit auf die Gestaltung solcher Einführungspläne aus, die sich nicht nur auf die konkrete Vorgehensweise innerhalb des eigenen Ländermarktes, sondern auch auf den geeigneten Zeitpunkt der Einführung beziehen dürfte.

Bei einer branchenspezifischen Differenzierung (Abb. E 2-4) ergeben sich – wiederum in weitgehender Analogie zur Standardisierung der Marketinginstrumente<sup>454</sup> – recht unterschiedlich ausgeprägte Profile, wobei sich vor allem der Nahrungsmittelbereich in signifikanter Weise von den anderen Branchen unterscheidet. So zeigt sich hier für alle Marketinginstrumente mit Ausnahme des Markennamens ein eher niedriges bis sehr niedriges Zentralisierungsniveau, das mit deren relativ geringer Standardisierung korrespondiert<sup>455</sup> und in augenfälliger Weise den besonders in dieser Branche immer wieder betonten Grundsatz „All business is local“<sup>456</sup> unterstreicht. Demgegenüber zeichnen sich die wesentlich

---

<sup>452</sup>vgl. Abb. D 2-10

<sup>453</sup>vgl. Abb. D 3-9b

<sup>454</sup>vgl. Abb. D 2-11

<sup>455</sup>vgl. ebenda

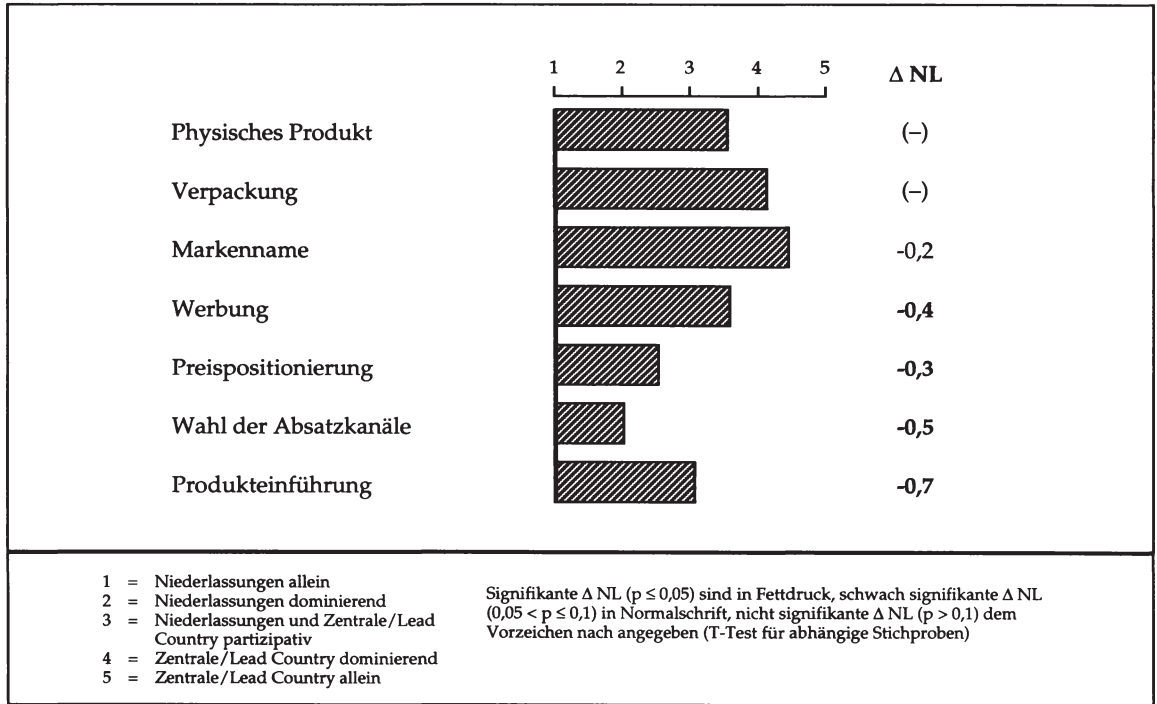


Abb. E 2-3: Ausmaß der Entscheidungscentralisierung

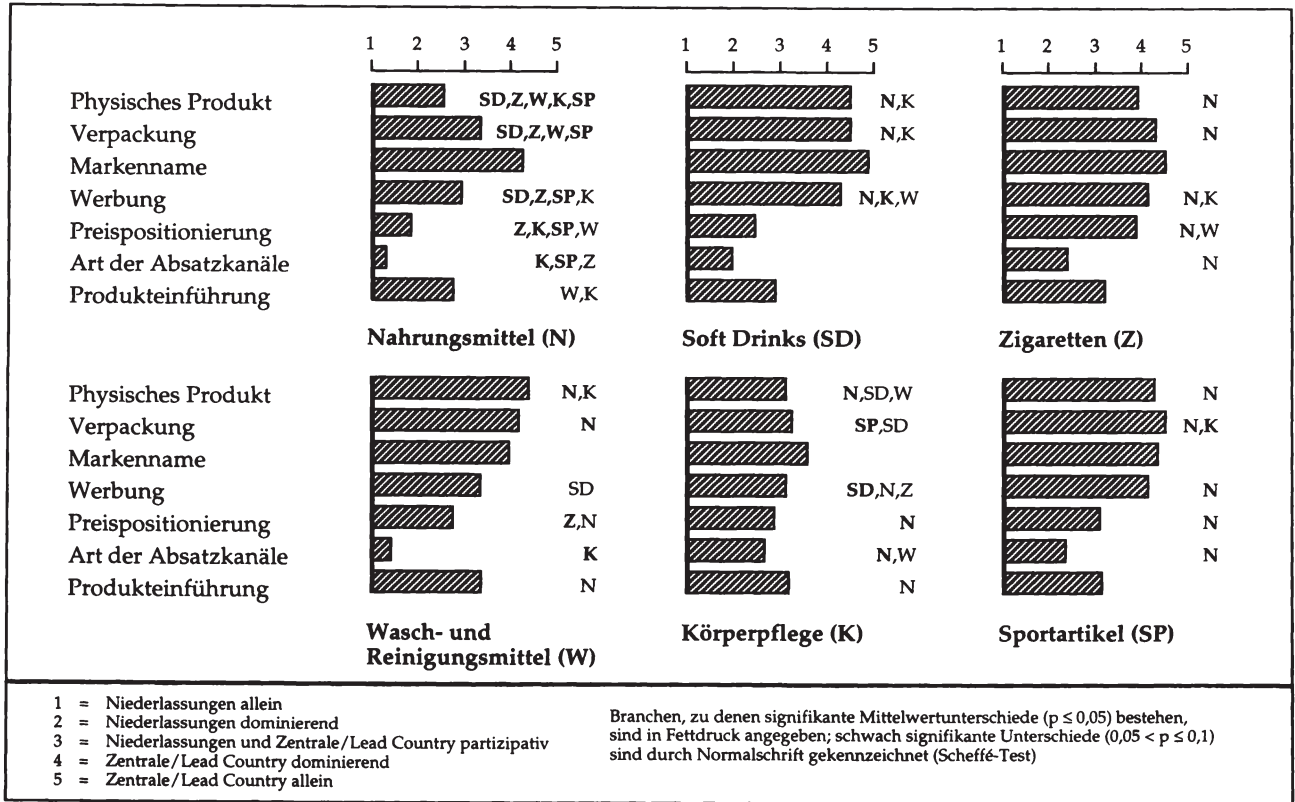


Abb. E 2-4: Ausmaß der Entscheidungscentralisierung, differenziert nach Branchen

stärker geozentrisch (Soft Drinks, Zigaretten, Sportartikel) bzw. regiozentrisch (Wasch- und Reinigungsmittel) orientierten Produktbereiche<sup>457</sup> durch eine stark zentralisierte Gestaltung des Produktmix, aber auch der Werbung aus, während die Preispositionierung zumeist partizipativ entschieden wird und die Wahl der Absatzkanäle aufgrund ihrer besonders hohen Abhängigkeit von länderspezifischen Gegebenheiten im wesentlichen den Niederlassungen überlassen bleibt. Im Körperpflegebereich schließlich zeigt sich ein stark nivelliertes Profil mit partizipativer Entscheidungsfindung in allen Elementen des Marketingmix, was auf eine etwa gleichgewichtige Bedeutung globaler und lokaler Einflußgrößen in dieser Branche hindeutet. Unabhängig von branchenspezifischen Gegebenheiten wird demgegenüber in allen Produktbereichen die Planung der Produkteinführung in partizipativer Weise vorgenommen, so daß davon auszugehen ist, daß in jedem Fall eine zumindest gleichberechtigte Einbeziehung der Niederlassungen in die Planungen zur Neueinführung eines Produkts ratsam ist.

### 2.2.3 Lead-Country-Konzept

#### 2.2.3.1 Charakteristika des Lead-Country-Konzepts

Eine besondere, in der Literatur als sehr erfolgversprechend empfohlene Gestaltungsvariante der Entscheidungscentralisierung stellt das sog. 'Lead-Country'-Konzept dar, das die organisatorische Umsetzung des in letzter Zeit intensiv diskutierten 'Netzwerk-Modells' des internationalen Managements bildet.<sup>458</sup> Dieses ergibt sich als Synthese aus dem hochzentralisierten 'Stern'- bzw. 'Wagenrad'-Modell, in dem die Unternehmenszentrale alle wesentlichen Ressourcen und Entscheidungskompetenzen besitzt, und dem dezentralen 'Föderations'-Modell, das eine weitgehende Autonomie der einzelnen Auslandsniederlassungen impliziert.<sup>459</sup> Innerhalb des Netzwerk-Modells kann jede Einheit (HQ oder Niederlassungen) als spezifisches Zentrum für bestimmte Ressourcen und/oder Entscheidungskompetenzen innerhalb des weltweiten Unternehmensverbundes fungieren und aufgrund dieser globalen Führungsrolle die Funktion eines 'Lead Country'<sup>460</sup> übernehmen.

Ausgangspunkt für dieses Konzept ist die grundsätzliche Feststellung, daß die verschiedenen Länderniederlassungen eines Unternehmens im Hinblick auf die einzelnen Produkte oder Produktbereiche in der Regel eine jeweils unterschiedliche Bedeutung besitzen. Eine hohe produktspezifische Bedeutung beruht dabei zumeist auf einem oder mehreren der folgenden Faktoren.<sup>461</sup>

---

<sup>456</sup>vgl. z.B. Maucher (1992), S. 116

<sup>457</sup>vgl. Kapitel C

<sup>458</sup>vgl. Bartlett (1986), S. 381; Ghauri (1992), S. 360-362

<sup>459</sup>vgl. Bartlett (1986), S. 374f.

<sup>460</sup>vgl. Raffée/Kreutzer (1986), S. 16; daneben finden sich in der Literatur auch die Bezeichnungen 'globale Plattform', vgl. Porter (1986a), S. 39, sowie 'world product mandate', vgl. Poynter/Rugman (1982), S. 54. bzw. 'global subsidiary mandate', vgl. Roth/Morrison (1992), S. 715; Morrison/Roth (1993), S. 105; Lennox (1992), S. 18

<sup>461</sup>vgl. Raffée/Kreutzer (1986), S. 16; Bartlett/Ghoshal (1986), S. 90; Porter (1986a), S. 39-42; Kreutzer (1987c), S. 417; Roth/Morrison (1992), S. 718-723; Morrison/Roth (1993), S. 106; Usunier/Walliser (1993), S. 149



- hohes produktbezogenes Marktvolumen,
- bedeutende komparative Faktorvorteile (Lohnkosten, Rohstoffe, qualifiziertes Personal, wirtschaftliche/technische/wissenschaftliche Infrastruktur etc.),
- 'Vorreiter'-Position des Ländermarktes aufgrund eines besonderen produktbezogenen Entwicklungsstandes bzw. Anspruchsniveaus (Konsumentenwünsche, Einsatzbedingungen, rechtliche Vorschriften, z.B. Großbritannien für Hairstyling, Japan für Kompakttechnologie, Deutschland für umweltfreundliche Waschmittel etc.),
- produktbezogenes Länderimage, das sich zur Nutzung von 'Country-of-origin-effects' anbietet (z.B. Schweiz für Uhren, Frankreich für Parfums, Italien für Sportwagen etc.),
- besondere strategische Bedeutung des Ländermarktes im Hinblick auf wichtige Wettbewerber,
- besondere produktbezogene Kompetenzen der betreffenden Niederlassung im Marketing, in der Produktentwicklung oder anderen Funktionen.

Als naheliegende Konsequenz hieraus ergibt sich die Entscheidung, derjenigen Länderniederlassung mit der jeweils größten produktspezifischen Bedeutung eine länderübergreifende Führungs- und Koordinationsfunktion für dieses Produkt zu übertragen, die sich entweder auf alle bearbeiteten Ländermärkte, auf eine bestimmte Region (z.B. Europa, Lateinamerika etc.) oder auch auf nur wenige Länder (z.B. Mitteleuropa) beziehen kann. Allein oder als 'Primus inter pares' in Zusammenarbeit mit anderen Niederlassungen seines Einfluszbereichs entwickelt ein solches Lead Country ein länderübergreifend einsetzbares Marketingkonzept für das ihm anvertraute Produkt und führt dieses nach Abstimmung mit der Zentrale und den anderen Niederlassungen in der Regel auch als erstes in seinem Ländermarkt ein. Dieser gibt als Testmarkt Aufschluß über Verbesserungsmöglichkeiten bzw. -notwendigkeiten, bevor der Roll-out in allen verbundenen Märkten erfolgt.<sup>462</sup> Dieses Modell wurde erstmals von Procter & Gamble im Zusammenhang mit den bereits erwähnten, Anfang der 80er Jahre eingeführten 'Eurobrand-Teams' erfolgreich angewandt, deren Leitung jeweils einer in bezug auf das betreffende Produkt besonders kompetenten europäischen Länderniederlassung oblag.<sup>463</sup>

Durch eine noch weitergehende Rollendifferenzierung hinsichtlich der Mitwirkung verschiedener Niederlassungen bei der Entwicklung eines länderübergreifenden Produkt- und Marketingkonzepts kann das Lead-Country-Konzept weiter verfeinert werden.<sup>464</sup> So ergeben sich aus der Kombination der (unternehmensunabhängigen) strategischen Bedeutung eines Auslandsmarktes (Größe, Wettbewerbsrelevanz, Entwicklungsstand) und der (unternehmensspezifischen) produktbezogenen Kompetenz der dortigen Niederlassung (Marketing, Technologie, Ressourcen) prinzipiell vier mögliche Konstellationen, denen im länderübergreifenden Produktentwicklungsprozeß jeweils eine spezifische Rolle zufällt: Während eine besonders kompetente Länderniederlassung in einem strategisch bedeutsamen Markt die Rolle der *strategischen Führung* im Sinne der Lead-Country-Funktion übernimmt, tragen

<sup>462</sup>vgl. Raffée/Kreutzer (1986), S. 16; Kreutzer (1987c), S. 416f.; Rall (1991), S. 432f.; Roth/Morrison (1992), S. 716

<sup>463</sup>vgl. Bartlett/Ghoshal (1986), S. 89

<sup>464</sup>vgl. Bartlett/Ghoshal (1986), S. 90-92 u. (1989), S. 105-113

Länderniederlassungen mit besonderem Knowhow, aber kleinen oder strategisch unbedeutenden Märkten zu deren *strategischer Unterstützung* bei. Länderniederlassungen, die weder über besondere Kompetenzen bzw. Kapazitäten noch über einen strategisch wichtigen Markt verfügen, fällt demgegenüber die Rolle der *strategischen Umsetzung* zu, wohingegen solche Niederlassungen, die einen bedeutsamen Markt ohne besondere Kompetenzen bearbeiten, sich in einem *'schwarzen Loch'* befinden, das zumeist nur mit Hilfe einer strategischen Allianz mit einem kompetenten lokalen Partner überwunden werden kann.

### 2.2.3.2 Vorteile des Lead-Country-Konzepts

Mit einer solchen internationalen Verteilung produktspezifischer Führungsrollen auf verschiedene Niederlassungen des Unternehmens werden insbesondere folgende Nutzeffekte angestrebt:

- **Ausnutzung besonderer produktspezifischer Kompetenzen**, die sich eine Niederlassung – häufig aufgrund einer besonders guten Ressourcenausstattung – durch wegweisende Entwicklungen in der Produkt- oder Fertigungstechnologie, der Marketingkonzeption etc. sowie deren erfolgreiche Umsetzung erworben hat.<sup>465</sup>
- **Größere Marktverbundenheit als die Zentrale**, da eine Niederlassung als operative Einheit einen wesentlich engeren und unmittelbaren Bezug zu Konsumenten und Wettbewerbern besitzt als eine entfernte Konzernzentrale.<sup>466</sup>
- **Erhöhte Motivation beim Lead Country**, die sich ganz zwangsläufig aus der ihm übertragenen Führungsverantwortung für 'sein' Produkt ergibt und eine deutliche Anerkennung seiner diesbezüglichen Kompetenzen beinhaltet.<sup>467</sup>
- **Höhere Akzeptanz des Lead Country bei den übrigen Niederlassungen**, da es sich im Gegensatz zur Unternehmenszentrale grundsätzlich auf der gleichen organisatorischen Ebene wie diese befindet und auch nicht dem Vorwurf der Marktferne ausgesetzt ist. Zudem entsteht durch die produktbezogene Verteilung von Führungsrollen auf jeweils unterschiedliche Niederlassungen ein System gegenseitiger Unterstützung und Abhängigkeit im Sinne eines 'heterarchischen' Netzwerk-Modells, in dem einseitige Unterordnungsbeziehungen durch wechselseitige Kooperation und Partizipation ersetzt werden.<sup>468</sup> Voraussetzung für dessen Funktionsfähigkeit ist allerdings, daß sich die Vergabe von Lead-Country-Funktionen nicht einseitig auf wenige große Länderniederlassungen konzentriert und allen übrigen stets nur die Rolle der strategischen Umsetzung zuweist; vielmehr sind auch kleinere Auslandstöchter mit Führungsrollen für Produkte mit geringerer strategischer Bedeutung für das Gesamtunternehmen auszustatten, um auch deren Leistungsmotivation zu stärken und eine unternehmensweite Akzeptanz dieses Organisationskonzepts sicherzustellen.<sup>469</sup>

<sup>465</sup>vgl. Bartlett/Ghoshal (1986), S. 89; Kreutzer (1987c), S. 418; Forsgren (1989), S. 60f.; Rall (1991), S. 432; Roth/Morrison (1992), S. 718

<sup>466</sup>vgl. Bartlett/Ghoshal (1986), S. 89; Raffée/Kreutzer (1986), S. 18; Kreutzer (1987c), S. 418

<sup>467</sup>vgl. Kreutzer (1987c), S. 417; Rall (1991), S. 423

<sup>468</sup>vgl. Hedlund (1986), S. 21f.; Bartlett (1986), S. 381f.; Bartlett/Ghoshal (1986), S. 89 u. (1987b), S. 48; Rall (1991), S. 432

<sup>469</sup>vgl. Bartlett/Ghoshal (1986), S. 92; Kreutzer (1987c), S. 418; Rall (1991), S. 433

### 2.2.3.3 Nachteile des Lead-Country-Konzepts

Diesen weitreichenden Vorteilen können jedoch auch gewisse Nachteile gegenüberstehen, die in der theoretischen Diskussion allerdings nur selten genannt werden:

- **Gefahr einer zu starken Ausrichtung des Marketing an den Gegebenheiten des Lead Country**, die sich gerade durch die große Nähe zu einem konkreten Ländermarkt und dessen Besonderheiten ergeben kann und im Gegensatz zu dem von der Unternehmenszentrale häufig praktizierten 'Least-common-denominator-approach' zu einer ausgesprochenen 'Lead-Country-Lastigkeit' des Marketingkonzepts für das betreffende Produkt führen kann.
- **Gefahr einer zu starken Zentralisierung von Entscheidungen beim Lead Country**, durch die das eben genannte Problem noch erheblich verstärkt werden kann und angesichts des bereits als Hindernis eines länderübergreifenden Knowhow-Transfers identifizierten Rivalitätsdenkens zwischen den verschiedenen Auslandsniederlassungen eines Unternehmens die Akzeptanz des Lead-Country-Konzepts noch weiter vermindert wird.

Aufgrund der in der Literatur geschilderten positiven Erfahrungen mit dem Lead-Country-Konzept<sup>470</sup> ist jedoch davon auszugehen, daß die Vorteile dieses Modells deutlich überwiegen. Somit ist folgende Hypothese zu überprüfen:

**H<sub>LEAD</sub>**: *Das Lead-Country-Konzept wird in der Praxis insgesamt positiv beurteilt.*

Dies bedeutet, daß die Vorteile dieses Konzepts von den befragten Produktmanagern höher bewertet werden müßten als dessen Nachteile.

Wie Abb. E 2-5 jedoch deutlich macht, wird diese Hypothese durch das empirische Ergebnis nicht bestätigt. Zum einen geht die Einschätzung der Vorteile insgesamt nur wenig über ein mittleres Niveau hinaus und zeigt auch bei der Beurteilung durch die Niederlassungen keine höheren Werte – im Gegenteil: Gerade das Argument der höheren Akzeptanz von Lead Countries bei den anderen Niederlassungen wird von diesen sogar geringer bewertet als von den Unternehmenszentralen. Wie in den Gesprächen mit den Produktmanagern in den Niederlassungen deutlich wurde, ist die Bereitschaft, einer anderen Niederlassung die Marketingführung für ein Produkt zuzuerkennen, offenbar noch geringer als die Akzeptanz einer globalen Produktkoordination durch die Zentrale des Unternehmens.

Zum anderen wiegen – aus der Sicht sowohl der Zentrale als auch der Niederlassungen – die Nachteile des Lead-Country-Konzepts dessen Vorteile offenbar vollständig auf. Auch diejenigen Unternehmen, die mit diesem Organisationskonzept bei seiner Einführung zunächst recht positive Erfahrungen gemacht haben, sind, wie von den befragten Gesprächspartnern zu erfahren war, inzwischen dazu übergegangen, es entscheidend zu modifizieren oder sogar zugunsten regionaler Produktkoordinatoren ganz abzuschaffen. Als Grund hierfür wurde zumeist die Gefahr einer zu starken Dominanz des Lead Country bei der Gestaltung des Marketingkonzepts genannt.

---

<sup>470</sup>vgl. Bartlett/Ghoshal (1986), S. 89

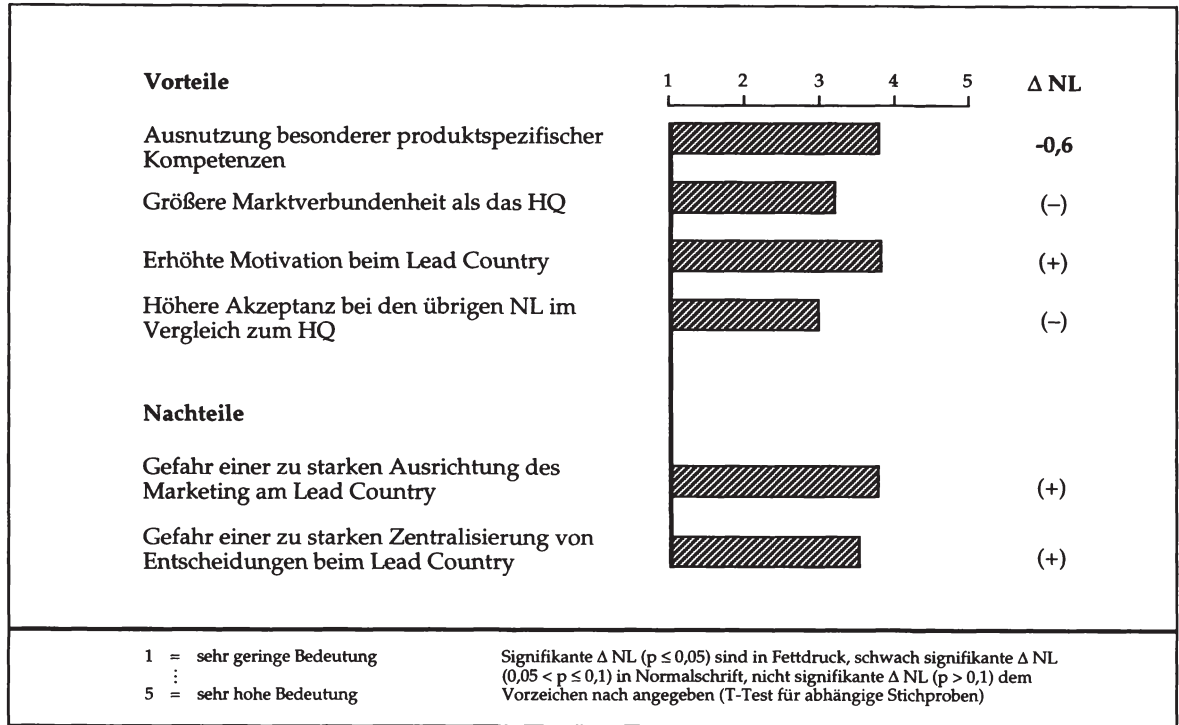


Abb. E 2-5: Beurteilung des Lead-Country-Konzepts

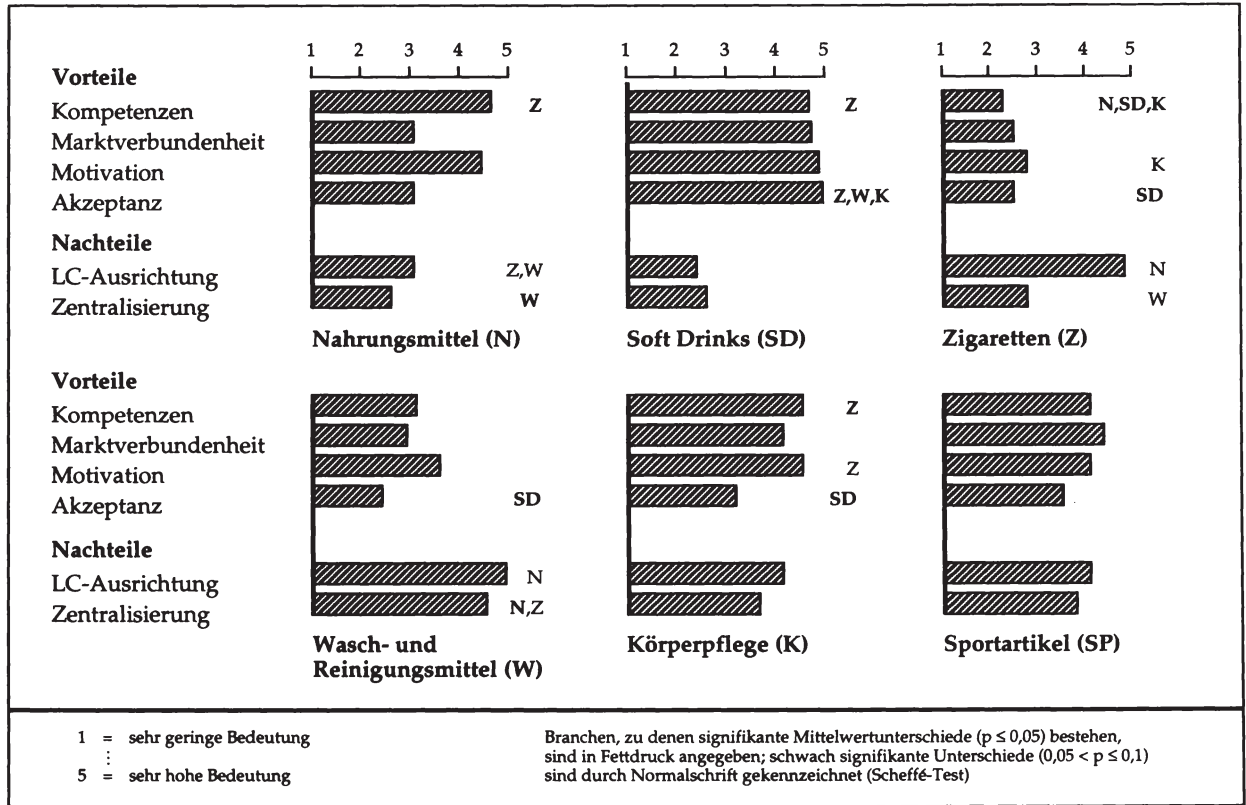


Abb. E 2-6: Beurteilung des Lead-Country-Konzepts, differenziert nach Branchen

Branchenspezifische Unterschiede in dieser Bewertung macht Abb. E 2-6 deutlich: Eine besonders geringe Einschätzung der Vorteile dieses Konzepts zeigt sich im Zigarettenbereich, was auf die international sehr heterogenen Marktbedingungen in dieser Branche zurückzuführen sein dürfte, welche die länderübergreifende Nutzung spezifischer Kompetenzen einzelner Länderniederlassungen stark erschweren.<sup>471</sup> Auch in der Wasch- und Reinigungsmittelbranche wird der Nutzen des Konzepts eher niedrig eingeschätzt, was mit negativen Erfahrungen hinsichtlich einer zu starken 'Lead-Country-Lastigkeit' der Marketingkonzepte begründet wurde. Bei Körperpflege- und Sportartikeln ist demgegenüber eine ausgewogene Bewertung festzustellen. Besonders auffallend ist die extrem positive Beurteilung des Lead-Country-Konzepts durch die Soft-Drink-Hersteller, die sich am wenigsten länderspezifischen Anpassungsbedürfnissen gegenübersehen.

### 2.2.3.4 Verwendung des Lead-Country-Konzepts

Die empirische Überprüfung der Verwendung dieses Konzepts in der Praxis ergab, daß dieses nicht nur in der oben beschriebenen 'reinen' Form, sondern darüber hinaus noch in anderen Varianten eingesetzt wird, so daß insgesamt drei verschiedene Erscheinungsformen des Lead-Country-Konzepts anzutreffen waren (Abb. E 2-7):

- Das **'echte' Lead-Country-Konzept** in seiner ursprünglichen Form, bei der *eine* Niederlassung allein für eines oder mehrere Produkte des Unternehmens eine *dauerhafte und umfassende* Führungs- bzw. Vorbildfunktion innerhalb eines bestimmten geographischen Bereichs übernimmt;
- das **projektbezogene Lead-Country-Konzept**, bei dem jeweils immer nur eine *zeitlich begrenzte* Führungs- oder Pionierrolle für ein bestimmtes produktspezifisches Projekt (z.B. Entwicklung einer bestimmten Produktverbesserung, einer Werbekampagne etc.) an die hierfür jeweils am kompetentesten erscheinende Niederlassung vergeben wird;
- ein als **Key-Country-Konzept** zu bezeichnendes Führungsmodell, bei dem jeweils *mehrere* Niederlassungen, die in bezug auf das betreffende Produkt eine Schlüsselposition innerhalb des Gesamtunternehmens (z.B. eine hohe Marktbedeutung oder besondere Kompetenzen) besitzen, gemeinsam eine *dauerhafte und umfassende* Führungsfunktion ausüben.

Für immerhin knapp die Hälfte der untersuchten 117 Produkte wird das Lead-Country-Konzept in seiner ursprünglichen Form angewandt, während nur ca. 10% der Produkte nach dem projektorientierten Konzept und 20% nach dem Key-Country-Konzept geführt werden. Bei etwa einem Viertel der Produkte hingegen existiert keinerlei Rollendifferenzierung unter den Niederlassungen. Letzteres ist, wie Abb. E 2-8 deutlich macht, insbesondere in der Zigaretten- und in der Soft-Drink-Branche der Fall, wo auch von den möglichen Varianten des Konzepts praktisch kein Gebrauch gemacht wird, während sich der Wasch- und Reinigungsmittelbereich durch eine sehr ausgewogene Verteilung auszeichnet. In der Nahrungsmittelindustrie, in der sonst eher eine starke länderspezifische Orientierung mit

---

<sup>471</sup>vgl. Abb. D 2-5a

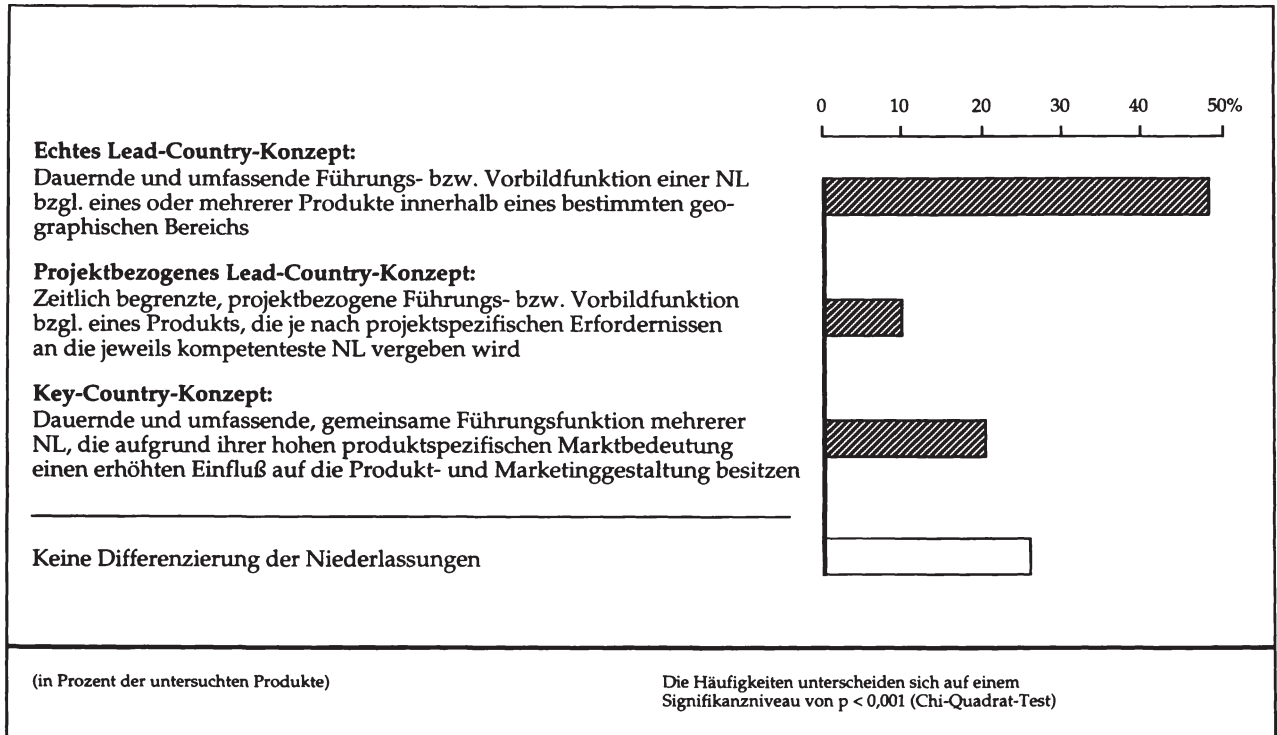


Abb. E 2-7: Verwendung des Lead-Country-Konzepts

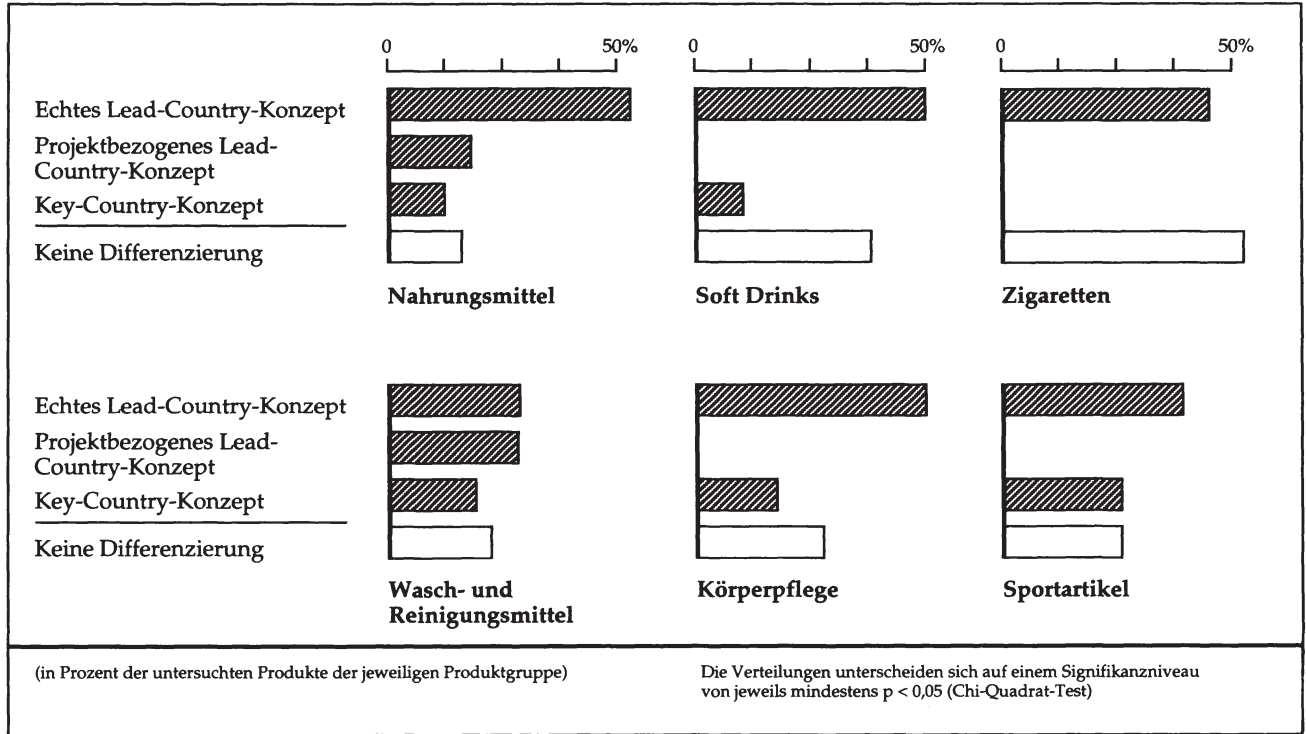


Abb. E 2-8: Verwendung des Lead-Country-Konzepts, differenziert nach Branchen



relativ hoher Niederlassungsautonomie herrscht,<sup>472</sup> wird das Lead-Country-Konzept hingegen häufig verwendet, wobei hier allerdings zumeist eine Vorbildfunktion und weniger eine echte Führungsrolle im Vordergrund steht.

---

<sup>472</sup>vgl. Abb. E 2-4

### 3. Personenorientierte Koordinationsinstrumente

Im Gegensatz zu den formalen, personenunabhängig konzipierten Instrumenten der strukturellen und technokratischen Koordination setzen personenorientierte Instrumente direkt an den Organisationsmitgliedern selbst an<sup>473</sup> und sind in ihrer Funktionsweise und Wirksamkeit auch in hohem Maße von deren persönlichen Eigenschaften abhängig. Entsprechend dem jeweils praktizierten Grad der Entscheidungscentralisierung kommen dabei unterschiedliche Arten personenbezogener Koordinationsinstrumente zum Einsatz, die von einer Indoktrination und Überwachung des Niederlassungs-Managements über eine eher informale Kommunikation und Koordination bis hin zu einer globalen Ausrichtung der Unternehmenskultur reichen.<sup>474</sup>

#### 3.1 Indoktrination und Überwachung

##### 3.1.1 Instrumente der Indoktrination und Überwachung

Der 'traditionelle' Weg zur Durchsetzung zentral entwickelter globaler Marketingstrategien und -maßnahmen besteht in einer hierarchiebetonten, direkten Einflußnahme der Unternehmenszentrale auf die Führungskräfte der Niederlassungen.<sup>475</sup> Im Rahmen einer solchen 'vertikalen Koordination'<sup>476</sup> lassen sich allerdings verschiedene Intensitätsstufen unterscheiden:

- **Schulung des Niederlassungs-Managements in der Zentrale:** Als erste Stufe kann eine regelmäßig erfolgende Schulung des Schlüsselpersonals der Niederlassungen in der Zentrale bzw. einem regionalen Hauptquartier des Unternehmens dienen. Diese ist in erster Linie dazu geeignet, die Länderniederlassungen mit den globalen Zielsetzungen und Marketingkonzepten vertraut zu machen und diese auf eine gemeinsame globale Marketingstrategie und die daraus abgeleiteten Maßnahmen einer globalen Produktsteuerung 'einzuschwören'.<sup>477</sup> Zugleich wird auf diese Weise eine systematische Diffusion des im Unternehmen vorhandenen Knowhows realisiert.<sup>478</sup>
- **Schulungs- und Kontrollbesuche durch HQ-Personal in den Niederlassungen:** Eine intensivere Form der unternehmensweiten Implementierung eines globalen Marketing stellen regelmäßige Ausbildungs- und Kontrollbesuche globaler Produkt- und Funktionsmanager in den Niederlassungen dar, um die Umsetzung der entsprechenden Strategien und Maßnahmen zu überwachen und ggf. auftretende Probleme und möglicherweise auch länderspezifische Anpassungsnotwendigkeiten vor Ort mit den verantwortlichen Niederlassungsmanagern zu diskutieren.<sup>479</sup>
- **Besetzung von Schlüsselpositionen in den Niederlassungen durch HQ-Personal:** Die direkteste Form der Einwirkung der Zentrale auf die Geschäfts-

<sup>473</sup>vgl. Welge (1989a), Sp. 1186; Welge/Böttcher (1991), S. 444

<sup>474</sup>vgl. Welge/Böttcher (1991), S. 444

<sup>475</sup>vgl. ebenda

<sup>476</sup>vgl. ebenda

<sup>477</sup>vgl. z.B. Althans (1980), S. 11; Peebles/Ryans (1984), S. 103-106

<sup>478</sup>vgl. Kreutzer (1989a), S. 184

<sup>479</sup>vgl. Althans (1980), S. 12; Leksell (1981a), S. 157-161; Negandhi/Welge (1984), S. 39-41

führung der Auslandsniederlassungen ist die Besetzung lokaler Schlüsselpositionen mit 'Expatriates' aus der Unternehmenszentrale, die aufgrund ihrer engen Vertrautheit mit Zielen, Strategien und Verfahrensweisen des Unternehmens eine maximale Realisierung globaler Marketingstrategien erwarten lassen.<sup>480</sup> Die Vermutung, daß darüber hinaus im Vergleich mit lokal rekrutierten Führungskräften auch von einer höheren Loyalität der Expatriates dem Stammhaus gegenüber ausgegangen werden kann,<sup>481</sup> wird durch neuere empirische Untersuchungen allerdings nicht bestätigt.<sup>482</sup>

### 3.1.2 Einsatzintensität und Effektivitätsbeurteilung der Instrumente

Die praktische Bedeutung dieser Instrumente zur Durchsetzung eines globalen Marketing wird durch eine Reihe empirischer Untersuchungen belegt. So konnten beispielsweise Brandt und Hulbert vor allem bei US-amerikanischen Unternehmen einen hohen Stellenwert persönlicher Besuche von Niederlassungsmanagern in der Zentrale und umgekehrt ermitteln.<sup>483</sup> Dieser wurde von Althans auch für die von ihm untersuchten, überwiegend in Europa beheimateten Unternehmen im Hinblick auf Ausbildungs- und Kontrollbesuche durch Vertreter der Zentrale in den Niederlassungen bestätigt.<sup>484</sup> Zu ähnlichen Ergebnissen gelangen auch Negandhi und Welge für ihre Stichprobe amerikanischer und deutscher Unternehmen, während japanische Unternehmen von diesem Steuerungsinstrument offenbar weniger Gebrauch machen.<sup>485</sup> Beutelmeyer und Mühlbacher konnten darüber hinaus insbesondere für Niederlassungsmanager aus dem Marketingbereich eine hohe Intensität der Schulung durch Mitarbeiter der Unternehmenszentrale feststellen.<sup>486</sup>

Vor diesem Hintergrund ist für das globale Management der hier untersuchten Produkte ähnliches anzunehmen:

**H<sub>INDOK1</sub>:** *Die verschiedenen Formen der Indoktrination und Überwachung werden von den untersuchten Unternehmen mit hoher Intensität und Effektivität eingesetzt.*

Unter Effektivität soll dabei auch hier wieder die Wirksamkeit der Instrumente zur Unterstützung einer länderübergreifenden Produktkoordination verstanden werden.

Wie bereits bei der Behandlung des Gestaltungsparameters 'Entscheidungscentralisierung' diskutiert, tendieren Niederlassungen internationaler Unternehmen häufig dazu, ihre Entscheidungskompetenzen aus Sicht der Zentrale eher zu überschätzen. So ist – wiederum im Sinne der Basishypothese H<sub>DANL3</sub> – auch für den mit einer tendenziell hohen Entscheidungscentralisierung verbundenen Einsatz der hier betrachteten drei Instrumente von einer geringeren Einschätzung durch die Niederlassungen auszugehen. Gleiches ist – schon

<sup>480</sup>vgl. Youssef (1975), S. 137; Galbraith/Edström (1976), S. 105; Althans (1980), S. 13; Welge (1980), S. 198; Pausenberger (1983), S. 48f.; Negandhi/Welge (1984), S. 52; Kienbaum (1984), S. 15; Kiepe/Habermann (1984), S. 13; Steinmann/Kumar (1984), S. 407f.; Berekoven (1985a), S. 212; Meissner (1987a), S. 160; Boyacigiller (1990), S. 370

<sup>481</sup>vgl. z.B. Gupta/Govindarajan (1991), S. 779

<sup>482</sup>vgl. Banai/Reisel (1993), S. 239f.

<sup>483</sup>vgl. Brandt/Hulbert (1976), S. 60f.

<sup>484</sup>vgl. Althans (1980), S. 12

<sup>485</sup>vgl. Negandhi/Welge (1984), S. 40

<sup>486</sup>vgl. Beutelmeyer/Mühlbacher (1986), S. 26f.

allein aus psychologischen Gründen – für die Effektivität dieser Instrumente anzunehmen, da die Niederlassungen in einer umfangreichen eigenen Mitwirkung den zielführendsten Weg zur Realisierung eines auch in ihrem jeweiligen Ländermarkt erfolgreichen Produktmanagements sehen dürften:

**H<sub>INDOK2</sub>**: *Ausmaß und Effektivität der Indoktrination und Überwachung werden von den Niederlassungen geringer eingeschätzt als von den Unternehmenszentralen.*

Ähnlich wie die Einsatzintensität mikrostruktureller Koordinationsinstrumente ist auch die Schulungs- und Kontrollintensität eine komplexe, mehrdimensionale Variable, die in gleicher Weise zu einer Zahl von 'Mannstunden' führen müßte, die im jeweils betrachteten Unternehmen bzw. im Zusammenhang mit dem globalen Management des betrachteten Produkts für Schulungsmaßnahmen und Kontrollbesuche aufgewendet werden. Abgesehen davon, daß auch diese Kennzahl wieder an der Mitarbeiterzahl des Unternehmens zu relativieren ist, bereitet die Erhebung verlässlicher Angaben durch einzelne Befragte erhebliche Schwierigkeiten. Lediglich die Besetzung von Schlüsselpositionen in den Niederlassungen durch HQ-Personal ließe sich auf weniger problematische Weise durch die Erhebung entsprechender Prozentwerte erfassen, doch ist aus diesen noch nicht das relative Gewicht der einzelnen Positionsinhaber bei der Gestaltung des Marketing in den Niederlassungen erkennbar.

So erfolgt die Operationalisierung der Einsatzintensität aller drei Instrumente der Indoktrination und Überwachung in den o.g. Studien lediglich anhand einer eindimensionalen, qualitativ formulierten, zumeist dreistufigen Skala (regelmäßig – unregelmäßig – gar nicht).<sup>487</sup> Auch in der vorliegenden Untersuchung wurde für die Messung sowohl der Einsatzintensität als auch der Effektivität wieder eine fünfstufige Ratingskala verwendet, die vor allem die relative Beurteilung der Instrumente gut abzubilden vermag.<sup>488</sup>

Das in Abb. E 3-1 dargestellte empirische Ergebnis widerspricht deutlich der Hypothese H<sub>INDOK1</sub>, indem eine eher geringe Einsatzintensität der Indoktrinations- und Überwachungsinstrumente zutage tritt. Dieses geringe Ausmaß wird erwartungsgemäß (Hypothese H<sub>INDOK2</sub>) von den Niederlassungen nochmals deutlich niedriger veranschlagt. Die Erklärung für diesen geringen Einsatz dieser Instrumente dürfte in der nicht sehr hohen Effektivitätsbeurteilung dieser Instrumente zu suchen sein, die ebenfalls aus Abb. E 3-1 ersichtlich wird. Ganz offensichtlich stellt sowohl aus Sicht der befragten Produktkoordinatoren in den Unternehmenszentralen als auch erst recht aus Sicht der Niederlassungen eine 'Koordination von oben' keine geeignete Vorgehensweise für ein globales Produktmanagement dar, was auch mit dem in Abschnitt E 2.2 ermittelten, insgesamt nur mittleren Niveau der Entscheidungscentralisierung korrespondiert.

<sup>487</sup>vgl. Althans (1980), S. 11-13; Beutelmeyer/Mühlbacher (1986), S. 26-28

<sup>488</sup>vgl. Abschnitt 5.3 des Fragebogens für Produktmanager in Anhang II. Von einer 'hohen' Einsatzintensität bzw. Effektivität kann somit ab einem Skalenwert von 4 gesprochen werden.

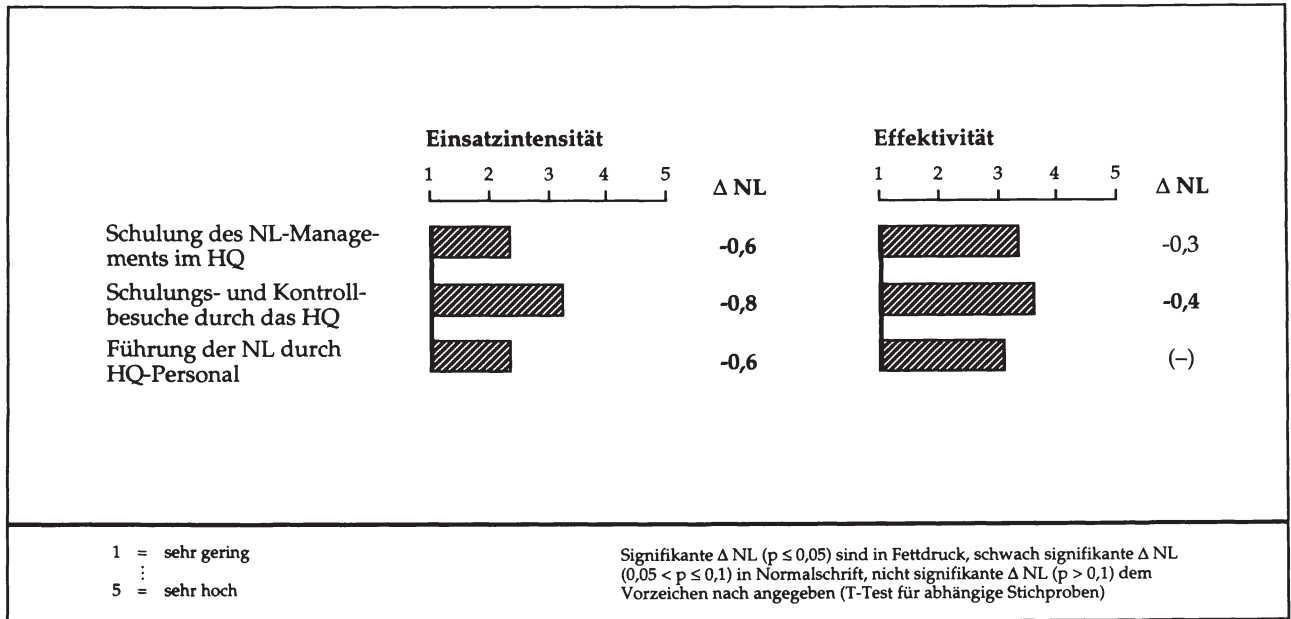


Abb. E 3-1: Einsatz und Effektivität von Instrumenten der Indoktrination und Überwachung

## 3.2 Informale Kommunikation und Koordination

### 3.2.1 Instrumente der informalen Kommunikation und Koordination

Im Gegensatz zu der vertikal orientierten Wirkungsweise der Indoktrination und Überwachung basiert die informale Kommunikation und Koordination auf horizontalen und diagonalen Interaktionsbeziehungen, die auf eher partizipativem Wege eine gegenseitige Abstimmung der Marketingverantwortlichen in Zentrale und Niederlassungen ermöglichen sollen.<sup>489</sup> Im einzelnen stehen hierfür hauptsächlich folgende Kommunikationswege zur Verfügung:

- **Internationale Ad-hoc-Meetings:** Im Gegensatz zu ständigen Koordinationsgruppen und Task Forces besitzen Ad-hoc-Meetings einen sehr kurzfristigen und zumeist informalen Charakter. Solche internationalen Konferenzen werden in spezifischen Bedarfsfällen anberaumt, um bestimmte Entwicklungen oder Schwierigkeiten von länderübergreifender Bedeutung zu diskutieren. Zu denken ist hier etwa an den unerwarteten Markteintritt eines neuen globalen Wettbewerbers, die Veränderung politischer Rahmenbedingungen in bestimmten Auslandsmärkten etc.
- **Schriftliche Abstimmung:** Zur Diskussion weniger komplexer Probleme steht insbesondere mit der Telefax- und E-Mail-Technologie eine leistungsstarke und im Vergleich zu persönlichen Zusammenkünften wesentlich kostengünstigere Möglichkeit der Kommunikation zur Verfügung.
- **Telefonische Abstimmung:** Ein weiteres effizientes Mittel zur länderübergreifenden Interaktion und Entscheidungsvorbereitung auf informeller Basis bietet schließlich die Kommunikation auf telefonischem Wege, ggf. in Form von Konferenzschaltungen.

### 3.2.2 Einsatzintensität und Effektivitätsbeurteilung der Instrumente

Die tatsächliche Bedeutung dieser Instrumente in der Unternehmenspraxis ist Bestandteil verschiedener empirischer Studien zum internationalen Management. Chorafas konnte in seiner bereits Ende der 60er Jahre durchgeführten umfangreichen Studie zu Kommunikationsproblemen im internationalen Management lediglich eine große Variationsbreite des Einsatzes schriftlicher, fernmündlicher und persönlicher Kommunikation feststellen,<sup>490</sup> während Wiechmann persönliche Kontakte (in Form persönlicher Treffen) als die mit Abstand bedeutendste (im Sinne von effektivste) Kommunikationsform identifizierte.<sup>491</sup> Auch Leksell hebt im Rahmen seiner Untersuchungsergebnisse vor allem die Bedeutung informaler Kommunikationsbeziehungen auf telefonischem oder schriftlichem Wege hervor,<sup>492</sup> und auch Beutelmeyer und Mühlbacher konnten diese beiden Kommunikationsformen in ihrem Sample als die bei weitem wichtigsten Instrumente gegenseitiger Information und Abstimmung identifizieren.<sup>493</sup>

---

<sup>489</sup>vgl. Welge/Böttcher (1991), S. 444

<sup>490</sup>vgl. Chorafas (1969), S. 25

<sup>491</sup>vgl. Wiechmann (1976), S. 71f.

<sup>492</sup>vgl. Leksell (1981a), S. 161-163

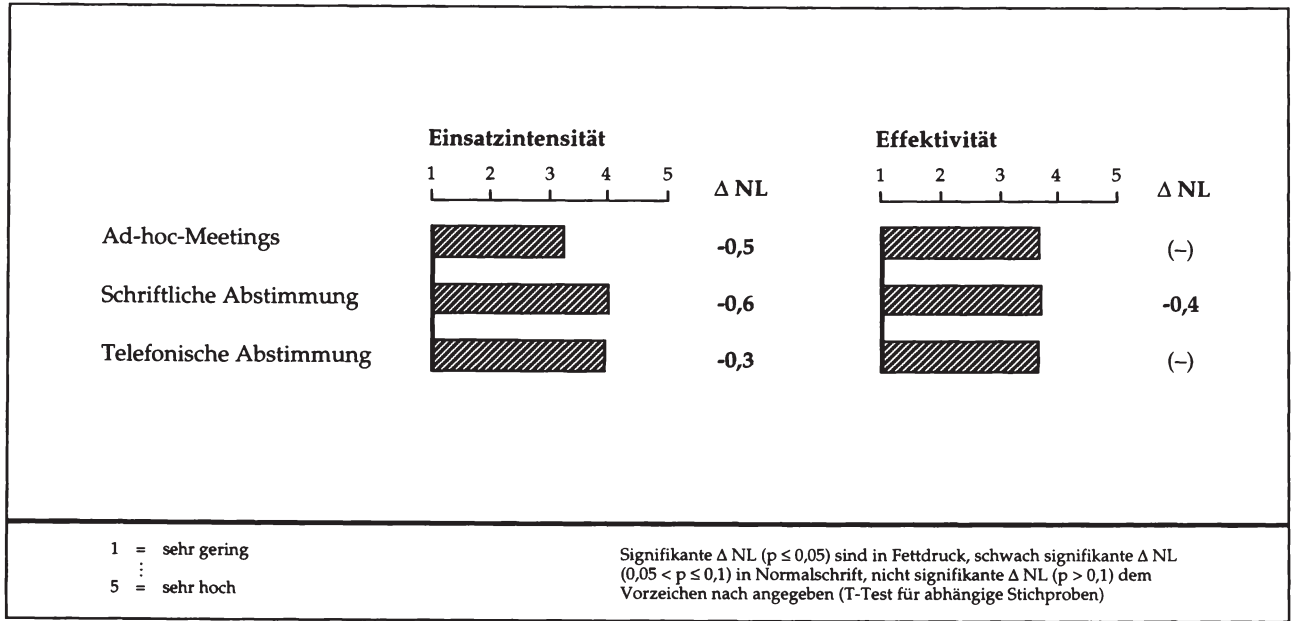


Abb. E 3-2: Einsatz und Effektivität von Instrumenten der informalen Kommunikation und Koordination

Ausgehend von diesen Untersuchungsergebnissen soll im Hinblick auf die länderübergreifende Koordination der hier untersuchten Produkte folgendes angenommen werden:

**H<sub>INFO1</sub>:** *Insbesondere die informale Abstimmung auf schriftlichem und telefonischem Wege wird in den untersuchten Unternehmen mit hoher Intensität und Effektivität praktiziert.*

Angesichts der Tatsache, daß gerade von den Niederlassungen häufig ein Mangel an Information und Feedback aus der Zentrale beklagt wird,<sup>494</sup> besteht allerdings in Konkretisierung der allgemeinen Basishypothese H<sub>ΔNL3</sub> Grund zu folgender Annahme:

**H<sub>INFO2</sub>:** *Ausmaß und Effektivität der informalen Abstimmung werden von den Niederlassungen geringer eingeschätzt als von den Unternehmenszentralen.*

Einsatzintensität und Effektivität der Instrumente wurden in gleicher Weise wie oben wiederum anhand einer fünfstufigen Skala operationalisiert.<sup>495</sup>

Entsprechend Hypothese H<sub>INFO1</sub> treten die schriftliche und die telefonische Abstimmung als sehr intensiv eingesetzte Kommunikations- und Koordinationsinstrumente hervor (Abb. E 3-2), was angesichts der verhältnismäßig geringen Kosten dieser Kommunikationsarten plausibel erscheint. Dabei zeigt sich zugleich in signifikantem Ausmaß die in Hypothese H<sub>INFO2</sub> vermutete negative Abweichung der Niederlassungsantworten, aus denen sich wiederum ein Wahrnehmungsunterschied zwischen Zentralen und Niederlassungen hinsichtlich der Intensität der länderübergreifenden Kommunikationsbeziehungen ablesen läßt.

Die Effektivitätsbeurteilung dieser Instrumente durch die Unternehmenszentralen bleibt allerdings etwas hinter der in Hypothese H<sub>INFO1</sub> formulierten Erwartung zurück und fällt nur wenig höher aus als für die Instrumente der vertikalen Koordination. Mit Ausnahme der – wohl doch eher umständlichen – schriftlichen Form der Abstimmung wird diese Einschätzung von den Niederlassungen im wesentlichen geteilt.

### 3.3 Globale Ausrichtung der Unternehmenskultur

Eine im Vergleich zu den beiden eben betrachteten Instrumentengruppen eher indirekte Wirkung auf die Unternehmensmitglieder besitzt die gezielte Beeinflussung der Unternehmenskultur, die sich in den Wertvorstellungen, Verhaltensnormen, Denk- und Handlungsweisen der in einem Unternehmen arbeitenden Menschen manifestiert.<sup>496</sup> Im Interesse einer länderübergreifenden Koordination gilt es hier, eine globale Grundorientierung der Unternehmensmitglieder – und dabei insbesondere der für das Marketing- und Produktmanagement verantwortlichen Führungskräfte – sicherzustellen, so daß deren Denkansatz und Entscheidungsverhalten vorrangig von den Erfordernissen des Weltmarktes und der

<sup>493</sup>vgl. Beutelmeyer/Mühlbacher (1986), S. 25

<sup>494</sup>vgl. z.B. Wiechmann (1976), S. 73

<sup>495</sup>vgl. Abschnitt 5.3 des Fragebogens für Produktmanager in Anhang II. Eine hohe Einsatzintensität sowie Effektivität werden wieder ab einem Skalenwert von 4 erreicht.

<sup>496</sup>vgl. Heinen/Dill (1986), S. 203; Bleicher (1991), S. 732 u. (1992), S. 853; Schreyögg (1992), Sp. 1525



globalen Gesamtstrategie des Unternehmens bestimmt werden. Erst wenn diese ein 'Denken in Weltmarkt-Dimensionen' gewissermaßen 'verinnerlicht' haben, ist die Entwicklung, Umsetzung und Akzeptanz wirkungsvoller globaler Marketingstrategien und -maßnahmen zu erwarten.<sup>497</sup> Dies gilt in besonderem Maße für das Management in den Länderniederlassungen, wo die vielfach anzutreffende 'One man – one brand – one country – Mentalität' zugunsten einer geozentrischen Orientierung überwunden werden muß.<sup>498</sup> Das bedeutet jedoch nicht, daß dabei die Sensibilität für länderspezifische Besonderheiten und Erfordernisse in den Hintergrund treten oder gar verlorengehen darf. Vielmehr ist eine – in der neueren Literatur auch als 'transnational' bezeichnete – Vielfalt der Perspektiven anzustreben, die sowohl produkt- als auch funktions- und länderbezogene Aspekte in die Entwicklung einer erfolversprechenden globalen Marketingstrategie einbezieht.<sup>499</sup>

Zur näheren Konkretisierung der wesentlichen persönlichen Eigenschaften, die zu einer derartigen globalen Orientierung von Marketing-Führungskräften beitragen, werden in der Literatur vor allem folgende Teilaspekte hervorgehoben:

- **Aufgeschlossenheit und Verständnis für ausländische Kulturen, Wertvorstellungen, Mentalitäten und Verhaltensweisen** dürften das wohl wichtigste Merkmal eines geozentrischen (und nicht ethnozentrisch) orientierten Marketingmanagers darstellen. Erst eine – prägnant auch als 'kulturelle und politische Sensibilität und Empathie'<sup>500</sup> bzw. als 'geringe psychische Distanz'<sup>501</sup> zu bezeichnende – Offenheit gegenüber relevanten kulturellen Unterschieden sowie vor allem deren genaue Kenntnis und zutreffende Gewichtung gestatten es, die Möglichkeiten und Grenzen globaler Marketingkonzepte richtig einzuschätzen, ohne dabei in eine (polyzentrisch geprägte) Reaktion vollkommener, bedingungsloser Anpassung zu verfallen. Nur so dürfte die schwierige Balance zwischen der Realisierung globaler Integrationsvorteile und der Sicherstellung lokaler Marktakzeptanz erfolgreich zu bewältigen sein.<sup>502</sup>
- Umgekehrt muß von Niederlassungsmanagern und -mitarbeitern eine stärkere **Berücksichtigung globaler Aspekte und Erfordernisse bei der eigenen Arbeit** erwartet werden. Die Frage, inwieweit Marketingmaßnahmen in einzelnen Ländermärkten Auswirkungen auf die Position des Unternehmens bzw. einzelner Produkte in anderen Regionen haben, muß in erhöhtem Maße das Denken des lokalen Managements mit bestimmen, um eine Unterstützung länderübergreifender Strategien (z.B. in Form einer globalen Cross Subsidization)<sup>503</sup> zu gewährleisten und Inkonsistenzen in der Positionierung globaler Produkte zu vermeiden.
- Eher unternehmensintern orientiert ist demgegenüber die nicht minder bedeutsame, sowohl von der Zentrale als auch von den Niederlassungen gleichermaßen zu fordernde **Fähigkeit zu länderübergreifender Kommunikation und Zusam-**

<sup>497</sup>vgl. Maisonrouge (1983), S. 145; Horton (1983), S. 2f.; Raffée/Kreutzer (1986), S. 10; Kelz (1989), S. 276-278

<sup>498</sup>vgl. Raffée/Kreutzer (1986), S. 11

<sup>499</sup>vgl. Bartlett (1986), S. 378f.

<sup>500</sup>Kreutzer (1989a), S. 169; ähnlich Brislin (1981), S. 59

<sup>501</sup>Dichtl/Köglmayr/Müller (1984), S. 432

<sup>502</sup>vgl. Rutenberg (1982), S. 362f.; Maisonrouge (1983), S. 143; Heller (1984), S. 247; Dredge (1985), S. 410f.; Pucik (1985), S. 429; Ferguson (1988), S. 71-74; Mische (1989), S. 46; Harris/Moran (1991), insbes. S. 7-12; Schneidewind (1992), S. 152; Dülfer (1992a), S. 466-468 u. (1992b), Sp. 1885

<sup>503</sup>vgl. Abschnitt B 1.1

**menarbeit.** Diese bezieht sich zum einen sowohl auf die notwendigen Sprachkenntnisse als auch auf die Kenntnis und Berücksichtigung länderspezifischer nonverbaler Kommunikationsformen und -stile (Gestik, Umgangs- und Höflichkeitsformen etc.), die für den Erfolg einer länderübergreifenden Zusammenarbeit von entscheidender Bedeutung sind.<sup>504</sup> Zum anderen umfaßt sie eine hohe Ausprägung der häufig als 'Interpersonal Skills'<sup>505</sup> umschriebenen Fähigkeit zu Teamarbeit und Kooperation, die im Zuge der zunehmenden grenzüberschreitenden Arbeitsteilung und Vernetzung in global operierenden Unternehmen erheblich an Bedeutung gewinnt.<sup>506</sup>

- Schließlich bildet auch die **Bereitschaft zu Auslandseinsätzen** eine wesentliche Komponente im Anforderungsprofil einer global orientierten und einsetzbaren Führungskraft, da wohl erst der persönliche Einsatz in verschiedenen Ländermärkten und auf unterschiedlichen Ebenen (Zentrale, Regional-HQ und Niederlassung) einen nachhaltigen Erwerb der eben dargestellten Eigenschaften und Denkhaltungen gestatten und darüber hinaus entscheidend zum inneren Zusammenhalt eines weltweiten Unternehmensverbundes beitragen dürfte.

### 3.3.1 Instrumente zur globalen Ausrichtung der Unternehmenskultur

Für die Schaffung und nachhaltige Verankerung einer globalen Denkhaltung als Koordinationsinstrument des globalen Marketing stehen wiederum verschiedene konkrete organisatorische Instrumente zur Verfügung, die auf diese Weise indirekt zur länderübergreifenden Koordination beitragen:

- **Global orientierte Unternehmensgrundsätze und Führungsrichtlinien:** Wie zu Beginn dieses Kapitels bereits angeführt, stellt die in Form von übergeordneten Zielen und Verhaltensnormen formulierte Unternehmensphilosophie die länderübergreifend verbindliche Grundlage für alle Aktivitäten des Unternehmens dar. Eine Einbeziehung global ausgerichteter Handlungsgrundsätze kann durch die explizite Betonung einer Weltmarkt- und Standardisierungsorientierung, die Hervorhebung länderübergreifender Kommunikation und Kooperation, die Zielvorstellung einer international einsetzungsfähigen Führungsmannschaft etc. erfolgen.<sup>507</sup> Daß gerade in dieser Hinsicht zumindest in den 80er Jahren offenbar noch ein erheblicher Nachholbedarf bestand, zeigt die Beobachtung von Kline: „A review of numerous corporate codes issued by leading MNCs reveals a surprisingly parochial self-identity, with few firms reflecting an international policy commitment that matches their business stake in the global marketplace.“<sup>508</sup>

<sup>504</sup>vgl. Brislin (1981), S. 64-66; Rutenberg (1982), S. 363; Maisonrouge (1983), S. 143; Heller (1984), S. 248; Zimmerman (1985); Adler (1986), S. 29ff.; Furnham/Bochner (1986), S. 204-212; Ferguson (1988), S. 135-151; Kreutzer (1989a), S. 169; Mische (1989), S. 46; Onkvisit/Shaw (1989a), S. 231-242; Harris/Moran (1991), S. 33ff.; Dülfer (1992a), S. 468ff.; Frank (1992); Elashmawi/Harris (1993), S. 68-74; Usunier/Walliser (1993), S. 69-74

<sup>505</sup>vgl. Bartlett (1986), S. 387

<sup>506</sup>vgl. Adler (1986), S. 99ff.

<sup>507</sup>vgl. Pearce/Roth (1988), S. 40f.; Kreutzer (1989a), S. 158f.; zur praktischen Implementierung eines solchen Corporate-Identity-Konzepts vgl. Kreutzer (1989a), S. 160-164 sowie allg. Kreutzer/Jugel/Wiedmann (1986), S. 77ff.; zu Unternehmensgrundsätzen allgemein vgl. z.B. Gabele (1981) sowie Gabele/Kretschmer (1983)

- **Besetzung von Marketing-Führungspositionen unter besonderer Berücksichtigung internationaler Managementfähigkeiten:** Einen ersten konkreten Ansatzpunkt zur Schaffung einer global einsetzbaren Führungsmannschaft bildet die Auswahl bzw. Beförderung von Führungskräften im Hinblick auf die Ausprägung der bereits dargestellten Eigenschaften. Vor allem bei der Besetzung höherer Führungspositionen ist darüber hinaus eine umfassende Erfahrung und erfolgreiche Tätigkeit sowohl in verschiedenen Länderniederlassungen als auch in zentralen Koordinationsstellen zu fordern, um die notwendige Kenntnis und Berücksichtigung unterschiedlicher Marktverhältnisse und Managementperspektiven zu gewährleisten.<sup>509</sup> Zugleich ist dabei eine unternehmensweit einheitliche Anwendung dieser Auswahlkriterien im Rahmen eines international standardisierten Personalauswahlverfahrens sicherzustellen, um auch eine weitgehende Homogenität der Führungskräfte in bezug auf die für ein globales Marketing-Management erforderlichen Qualitäten zu erzielen.<sup>510</sup>
- **Internationale Weiterbildungsprogramme:** Aufbauend auf einer an solchen Kriterien orientierten Personalselektion kann im Rahmen eines global ausgerichteten Management Development eine Stabilisierung und Weiterentwicklung dieser Eigenschaften gefördert werden. Eine wichtige Maßnahme hierfür bilden – ebenfalls wiederum standardisierte – Schulungsprogramme, an denen Unternehmensmitglieder aus Zentrale und Niederlassungen teilnehmen. Gegenstand derartiger Programme sind in der Regel die Vermittlung von Kenntnissen über die internationalen Märkte und Aktivitäten des Unternehmens und ihre länderübergreifenden Zusammenhänge, die Präsentation unternehmensweit einheitlicher Methoden und Techniken insbesondere aus dem Bereich der Informations- und Planungssysteme sowie die Verankerung von Unternehmensphilosophie und -kultur bei den Unternehmensmitgliedern.<sup>511</sup> In Form spezieller ‘Cross-cultural Trainings’ wird zudem eine Sensibilisierung der Teilnehmer für kulturelle Unterschiede und Besonderheiten sowie eine darauf aufbauende Verbesserung der interkulturellen Kommunikationsfähigkeiten angestrebt.<sup>512</sup> Darüber hinaus werden durch das Zusammentreffen mit Kollegen aus anderen Ländern auch die vielzitierten ‘kulturellen Distanzen’ überbrückt, indem Kenntnis und Verständnis anderer Kulturräume und Marktverhältnisse gefördert und erweitert werden.<sup>513</sup> Schließlich wird auf diese Weise ein Zusammengehörigkeitsgefühl geschaffen, welches – vertieft durch den Aufbau vielfältiger informeller Beziehungen über die Ländergrenzen hinweg – eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche internationale Zusammenarbeit darstellt.<sup>514</sup>
- **Internationaler Personaltransfer:** Eine noch nachhaltigere Wirkung dürfte in dieser Hinsicht allerdings der persönliche Einsatz ‘vor Ort’ besitzen, der in vielen

<sup>508</sup>Kline (1985), S. 6

<sup>509</sup>vgl. Adams (1985), S. 24; Henzler/Rall (1985c), S. 174; Mühlemann (1986), S. 50; Kreutzer (1989a), S. 168-170; Bartlett/Ghoshal (1989), S. 185f.; Mische (1989), S. 46; Bittner/Reisch (1992), S. 2f. u. 15f.; Schneidewind (1992), S. 149f.

<sup>510</sup>vgl. Kreutzer (1989a), S. 170

<sup>511</sup>vgl. Greene/Walls (1984), S. 66; Pucik (1985), S. 433f.; Mühlemann (1986), S. 50; Raffée/Kreutzer (1986), S. 15; Bartlett/Ghoshal (1989), S. 186-188; Kreutzer (1989a), S. 175f.; Meffert (1989a), S. 457; Bittner/Reisch (1992), S. 17; Schneidewind (1992), S. 156f.

<sup>512</sup>vgl. z.B. Harris/Moran (1991), S. 287-289; Wittenberg/Cox (1991)

<sup>513</sup>vgl. Pausenberger/Glaum (1993), S. 616f.

<sup>514</sup>vgl. Berekoven (1985a), S. 215f.; Kreutzer (1989a), S. 175-178

Unternehmen in Form international ausgelegter Karrierepfade oder gar einer systematischen internationalen Job Rotation bereits einen festen Bestandteil der Personalpolitik bildet.<sup>515</sup> Die dadurch erzielte 'Globalisierung des Horizonts' erfolgt dabei in beiden Richtungen: So vermitteln mehrjährige Auslandseinsätze nicht nur dem Expatriate selbst eine Erweiterung seines Verständnisses für die Belange des Weltmarktes und des länderübergreifenden Zusammenwirkens der verschiedenen Unternehmenseinheiten; auch er seinerseits kann einen Transfer globalisierungsrelevanter Sicht- und Denkweisen bewirken. Entsandte der Zentrale können entscheidend zur grenzüberschreitenden Diffusion einer globalen Unternehmensphilosophie und zur Implementierung einer entsprechenden länderübergreifenden Perspektive in den Niederlassungen beitragen; Angehörige von Niederlassungen können demgegenüber die Erfordernisse ihrer Ländermärkte sowie die dort gesammelten konkreten Erfahrungen bei der Umsetzung der globalen Unternehmensphilosophie in der Zentrale zur Geltung bringen, wodurch der dort stets vorhandenen latenten Gefahr einer zu stark am Heimatmarkt des Unternehmens ausgerichteten Globalisierung entgegengewirkt werden kann.<sup>516</sup>

- **International ausgerichtete Leistungsbeurteilung:** Schließlich ist die Förderung global orientierter Denk- und Handlungsweisen auch durch eine entsprechende Ausgestaltung des Bewertungs- und Anreizsystems des Unternehmens sicherzustellen. Dies bedeutet eine Abkehr von den üblicherweise verwendeten Erfolgskriterien, anhand derer die Leistung der Länderniederlassungen gemessen wird:<sup>517</sup> Länderbezogene Rentabilitätskennziffern, Umsatz-, Gewinn- und Marktanteilsgrößen veranlassen das Niederlassungsmanagement zwangsläufig zu einer Optimierung seines lokalen Engagements und zu einer Vermeidung von Investitionen, die sich in seinem jeweiligen Ländermarkt nicht unmittelbar auszahlen. Eine solche Vorgehensweise steht jedoch der in Abschnitt A 2 dargestellten Grundkonzeption eines globalen Marketing ganz offensichtlich diametral entgegen. Vielmehr muß statt dessen der Beitrag der einzelnen Niederlassung zur Entwicklung und erfolgreichen Umsetzung globaler Strategien und damit zur Erreichung länderübergreifender Zielsetzungen den relevanten Beurteilungsmaßstab bilden. Wenngleich die Notwendigkeit einer solchen Umorientierung bereits von zahlreichen Autoren erkannt und propagiert worden ist,<sup>518</sup> liegen bislang jedoch kaum greifbare konzeptionelle Vorschläge für eine konkrete Operationalisierung global orientierter Erfolgskriterien vor.

<sup>515</sup>vgl. Pausenberger/Noelle (1977), S. 349; Henzler/Rall (1985c), S. 174; Mühlemann (1986), S. 50; Raffée/Kreutzer (1986), S. 15; Murray/Haller-Murray (1986), S. 76; Tung (1988), S. 19 u. 164; Meffert (1989a), S. 456f.; Kreutzer (1989a), S. 178-180; Bartlett/Ghoshal (1989), S. 188-191; Schneidewind (1992), S. 155

<sup>516</sup>vgl. Kreutzer (1989a), S. 178-180

<sup>517</sup>vgl. z.B. Yunker (1983), S. 56; Choi/Czechowicz (1983), S. 16f.; Appleyard/Strong/Walton (1990), S. 405f.

<sup>518</sup>vgl. Bartlett (1983), S. 145; Hamel/Prahalad (1985), S. 146; Pucik (1985), S. 429f.; Simmonds (1985), S. 13f.; Mühlemann (1986), S. 51; Dimsdale/Cox (1987), S. 266; Stewart (1989), S. 50; Meffert (1989a), S. 457 u. (1994), S. 294; Lei/Slocum/Slater (1990), S. 29-33; Yip (1992), S. 201f.

### 3.3.2 Einsatzintensität und Effektivitätsbeurteilung der Instrumente

Der Einsatz dieser Instrumente zur Förderung einer globalen Orientierung bei Führungskräften erfolgt in der Praxis in höchst unterschiedlichem Ausmaß. So ermittelten Tung und Miller in einer umfangreichen Untersuchung US-amerikanischer Unternehmen, daß dort weder international orientierte Auswahl- und Beförderungskriterien noch international ausgerichtete Weiterbildungsprogramme eine nennenswerte Rolle spielen.<sup>519</sup> Auch eine neuere empirische Untersuchung großer international tätiger Unternehmen in Europa ergab, daß über die Hälfte von diesen keine explizite Strategie zur Entwicklung eines länderübergreifenden Personalmanagements verfolgt.<sup>520</sup> Eine andere Studie mit ähnlicher Stichprobe (105 große multinationale Unternehmen in Europa) konnte hingegen den Transfer von Stammhausmitarbeitern in ausländische Niederlassungen, internationale Weiterbildungsprogramme sowie kurzfristige Auslandsbesuche als häufig eingesetzte Instrumente zur 'Internationalisierung' von Führungskräften identifizieren. Für die Zukunft wurde dabei eine weiter zunehmende Bedeutung des internationalen Personaltransfers ermittelt, der in erhöhtem Maße auch den Einsatz ausländischer Mitarbeiter in der Unternehmenszentrale umfaßt.<sup>521</sup>

In der vorliegenden Untersuchung wurden die befragten Marketing-Führungskräfte gebeten, die in ihrem Geschäftsbereich praktizierte Einsatzintensität (d.h. Häufigkeit und Ausmaß der Verwendung) der o.g. fünf Instrumente sowie deren wahrgenommene Effektivität (Eignung zur Erzielung einer globalen Orientierung bei Führungskräften) zu beurteilen. Vor dem Hintergrund der hierzu referierten empirischen Befunde sowie aufgrund der Überlegung, daß die unmittelbare persönliche Erfahrung in verschiedenen Ländermärkten wohl die nachhaltigste Wirkung und damit eine bessere Gewähr für eine globale Denkweise bei Marketing-Managern bieten dürfte als die anderen, meist eher theoretisch angelegten Instrumente, soll hier von folgender Hypothese ausgegangen werden:

**H<sub>KULT1</sub>:** *Der internationale Personaltransfer ist das am häufigsten eingesetzte und zugleich effektivste Instrument zur Förderung einer globalen Orientierung.*

Die in Hypothese H<sub>ANLS</sub> unterstellte allgemeine Skepsis der Niederlassungen gegenüber der Realisierbarkeit eines globalen Marketing-Managements und der Wirksamkeit der hierzu eingesetzten Instrumente konkretisiert sich in diesem Zusammenhang wie folgt:

**H<sub>KULT2</sub>:** *Ausmaß und Effektivität der Instrumente zur Förderung einer globalen Orientierung werden von den Niederlassungen geringer eingeschätzt als von den Unternehmenszentralen.*

Die Messung von Einsatzintensität und Effektivität der Instrumente erfolgte wieder anhand der bekannten fünfstufigen Skala.<sup>522</sup>

Wie Abb. E 3-3 deutlich macht, werden entgegen Hypothese H<sub>KULT1</sub> auch globale Unternehmensgrundsätze, international ausgerichtete Selektionskriterien sowie internationale Weiterbildungsprogramme ebenso intensiv wie der internationale Personaltransfer

<sup>519</sup>Tung/Miller (1990), S. 8

<sup>520</sup>vgl. Price-Waterhouse/Cranfield University (1991), S. 14, zit.n. Derr/Oddou (1993), S. 436

<sup>521</sup>vgl. Derr/Oddou (1993), S. 436 u. 438

<sup>522</sup>vgl. Abschnitt 3 des Fragebogens für Marketing-Führungskräfte in Anhang II

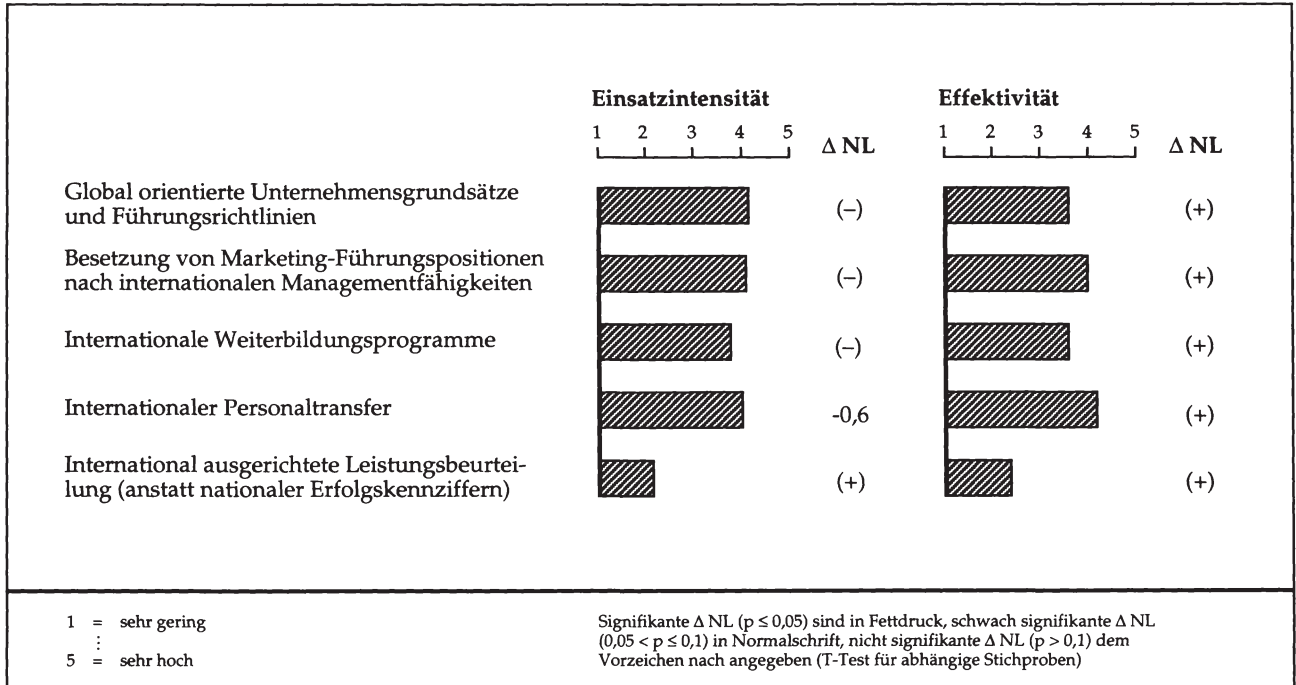


Abb. E 3-3: Einsatz und Effektivität von Instrumenten zur globalen Ausrichtung der Unternehmenskultur

zur Förderung einer globalen Orientierung eingesetzt. Demgegenüber spielt die international ausgerichtete Leistungsbeurteilung nur in sehr wenigen der untersuchten Unternehmen eine Rolle, was in den genannten Schwierigkeiten begründet liegen dürfte, geeignete länderübergreifende Erfolgsmaßstäbe zu entwickeln.

Die Effektivitätsbeurteilung weist demgegenüber ein etwas charakteristischeres Profil auf, in welchem der internationale Personaltransfer sowie die international ausgelegten Selektionskriterien etwas hervortreten, während global ausgerichtete Unternehmensgrundsätze, internationale Weiterbildungsprogramme und insbesondere auch die länderübergreifend ausgelegte Leistungsbeurteilung in ihrer Wirksamkeit schwächer beurteilt werden. Offenbar wird vor allem die oben dargelegte Problematik ausschließlich national orientierter Erfolgskriterien in der Praxis so nicht gesehen bzw. als unbedeutend eingestuft.

Auch für Hypothese  $H_{KULT2}$  ergibt sich keine Bestätigung – die Abweichungen zwischen den Antworten von Unternehmenszentralen und Niederlassungen fallen fast alle nicht signifikant aus und lassen daher den Schluß zu, daß es sich bei der global orientierten Unternehmenskultur um ein von beiden Seiten als insgesamt relativ wirkungsvoll eingeschätztes Instrument der länderübergreifenden Koordination handelt.

### **3.3.3 Vertiefende Betrachtung ausgewählter Instrumente zur globalen Ausrichtung der Unternehmenskultur**

Im folgenden sollen die beiden in der Praxis als besonders effektiv beurteilten Instrumente zur globalen Ausrichtung der Unternehmenskultur – die Selektion von Marketing-Führungskräften nach internationalen Managementfähigkeiten sowie der internationale Personaltransfer – einer detaillierteren Betrachtung unterzogen werden.

#### **3.3.3.1 Globalisierungsrelevante Kriterien für die Auswahl und Beförderung von Marketing-Führungskräften**

Als eines der wirkungsvollsten Instrumente zur globalen Ausrichtung der Unternehmenskultur wurde die Selektion von Marketing-Führungskräften nach internationalen Managementfähigkeiten ermittelt.<sup>523</sup> Von Interesse ist daher, welche Auswahlkriterien im einzelnen von den untersuchten Unternehmen hierzu herangezogen werden. Die befragten Marketing-Führungskräfte wurden daher um eine Gewichtung der zu Beginn des Abschnitts E 3.3 dargestellten Eigenschaften einer globalen Orientierung gebeten, um so Hinweise auf ein praxisnahes Anforderungsprofil für weltweit einsatzfähige Führungskräfte zu erhalten. Darüber hinaus wurde auch die immer wieder anzutreffende Forderung nach bereits vorhandener Auslandserfahrung in den Katalog der zu bewertenden Selektionskriterien aufgenommen.

Wie aus Abb. E 3-4 hervorgeht, wurden von den hier befragten Führungskräften vor allem die Fähigkeit zu länderübergreifender Zusammenarbeit sowie die Bereitschaft zu Auslandseinsätzen als besonders wichtig für die Übernahme von Führungspositionen im Marketingbereich hervorgehoben.

---

<sup>523</sup>vgl. Abschnitt E 3.3.2

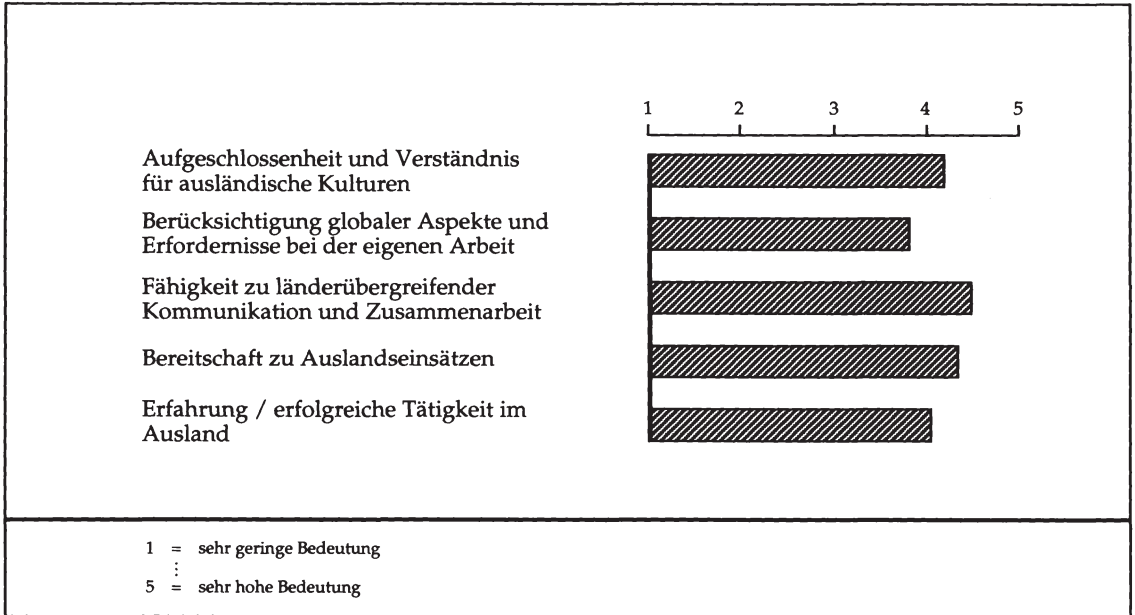


Abb. E 3-4: Bedeutung global orientierter Selektionskriterien



### 3.3.3.2 Problematik des längerfristigen internationalen Personaltransfers

Ein ebenfalls als sehr effektiv beurteiltes Instrument zur globalen Ausrichtung der Unternehmenskultur stellt der internationale Personaltransfer dar, der allerdings erst bei längerfristigen Entsendungen ins Ausland eine spürbare Wirkung in dieser Richtung zeigen dürfte. Diese sind allerdings im Gegensatz zu kurzfristigen grenzüberschreitenden Besuchen für die Betroffenen zumeist mit erheblichen Konsequenzen für ihr berufliches und privates Leben verbunden – eine Thematik, die in der aktuellen Diskussion zum internationalen Management mittlerweile erheblich an Bedeutung gewonnen hat.<sup>524</sup> So wurden in diesem Zusammenhang zunächst zahlreiche mögliche **Akzeptanzbarrieren** identifiziert, die der globalen Mobilität von Führungskräften im Wege stehen können. Aus der Sicht der Betroffenen selbst kommen dabei hauptsächlich folgende Probleme bzw. Vorbehalte in Frage:<sup>525</sup>

- **Widerstand des Ehepartners**, der wegen eigener beruflicher und sozialer Bindungen und/oder aufgrund von Vorbehalten gegenüber den Lebensverhältnissen im Zielland einen längeren Aufenthalt dort ablehnt;<sup>526</sup>
- **beschränkte Ausbildungsmöglichkeiten für die Kinder im Ausland** – ein Problem, das vor allem im Hinblick auf die Verfügbarkeit geeigneter weiterführender Schulen erhebliche Bedeutung besitzt;<sup>527</sup>
- **Verlust sozialer Bindungen**, insbesondere zu Freunden und Bekannten sowie Berufskollegen am bisherigen Einsatzort;<sup>528</sup>
- **Angst vor Problemen bei der beruflichen Wiedereingliederung nach der Rückkehr aus dem Ausland**, die vor allem die Verfügbarkeit einer adäquaten Rückkehrposition sowie auch die persönliche Reintegration in die Heimatorganisation betreffen ('Out of sight – out of mind – Syndrom');<sup>529</sup>
- **Vorbehalte gegenüber den Lebensverhältnissen im Ausland**, was hauptsächlich im Hinblick auf die politische und wirtschaftliche Stabilität, die sozialen Verhältnisse, den Ausbau der Infrastruktur sowie die klimatischen Gegebenheiten in Entwicklungsländern von Bedeutung sein kann;<sup>530</sup>
- **unzureichende Sprachkenntnisse**, die vor allem in solchen Ländern, in denen die Weltsprachen europäischen Ursprungs (Englisch, Spanisch, Französisch) eine

<sup>524</sup>vgl. z.B. Black (1990a,b) u. (1991); Black/Gregersen (1991a,b) u. (1992); Black/Gregersen/Mendenhall (1992); Dülfer (1992a), S. 457ff.; Perlitz (1993a), S. 387ff.

<sup>525</sup>vgl. z.B. Pausenberger/Noelle (1977), S. 358; Pausenberger (1983), S. 50

<sup>526</sup>vgl. Kienbaum (1984), S. 32; Kiepe/Habermann (1984), S. 42; Tung (1988), S. 164; Hiltrop/Janssens (1990), S. 22f.; Bittner/Reisch (1992), S. 50-52; Vanderbroeck (1992), S. 96; Weeks (1993), S. 47; empirischen Untersuchungen zufolge sind begleitende Ehefrauen von der Anpassungsproblematik zumeist stärker betroffen als die entsandten Mitarbeiter selbst, vgl. Harvey (1985), S. 87f.; Adler (1986), S. 219f.; Bird/Dunbar (1991), S. 149; familiäre Gründe wurden auch als Hauptursache für unzureichende Leistungen von Entsandten ermittelt, vgl. Scullion (1992), S. 35

<sup>527</sup>vgl. Kiepe/Habermann (1984), S. 42; Kienbaum (1984), S. 31; v. Eckartsberg (1984), S. 67; Harvey (1985), S. 89; Tung (1988), S. 170; Bittner/Reisch (1992), S. 56f.; Vanderbroeck (1992), S. 96

<sup>528</sup>vgl. Kiepe/Habermann (1984), S. 43

<sup>529</sup>vgl. Hug (1983), S. 14-17; Fritz (1984), S. 121 u. 143f.; Kienbaum (1984), S. 34; Kiepe/Habermann (1984), S. 35f.; Steinmann/Kumar (1984), S. 421; Henzler/Rall (1985c), S. 174; Adler (1986), S. 201f.; Mühlemann (1986), S. 51; Moran (1989), S. 67; Dülfer (1990), S. 280f.; Welds (1991), S. 113f.

<sup>530</sup>vgl. Kovsky (1990); o.V. (1990c)

nur geringe oder gar keine Verbreitung besitzen, die Eingewöhnung im Zielland erschweren bzw. die dortigen Kontakte auf einen kleinen Personenkreis beschränken können, sofern nicht zuvor eine sorgfältige vorbereitende Sprachschulung erfolgt, die über den begrenzten Inhalt sog. 'Crash-Kurse' hinausgeht,<sup>531</sup>

- **unzureichender Informationsstand bzgl. der Lebensverhältnisse im Ausland**, der in Form unreflektierter Vorurteile die Bereitschaft zu längerfristigen Aufenthalten in bestimmten Ländern von vornherein herabsetzen kann.<sup>532</sup>

Aber auch aus der Sicht des Unternehmens sind derartige Auslandseinsätze nicht immer nur mit Vorteilen verbunden; vielmehr können folgende Überlegungen im Einzelfall auch gegen einen internationalen Personaltransfer sprechen:

- **Effizienzverluste durch mangelnde Vertrautheit mit dem Auslandsmarkt** sind vor allem dann zu befürchten, wenn die Markt- und Wettbewerbsverhältnisse des Ziellandes sich erheblich von denen des bisherigen Einsatzlandes unterscheiden, so daß erst nach einer längeren Einarbeitungsphase mit einem positiven Erfolgsbeitrag des Betreffenden zu rechnen ist;<sup>533</sup>
- **Gefahr der Entwicklung einer Kurzfristperspektive bei kurzen Auslandsaufenthalten** – ein Problem, das sich aus dem üblicherweise relativ begrenzten Zeithorizont eines solchen Auslandseinsatzes ergeben kann und Überlegungen zu langfristigen Entwicklungen des betreffenden Ländermarktes bei dem Betreffenden möglicherweise in den Hintergrund treten läßt;<sup>534</sup>
- **Widerstand des bisherigen Vorgesetzten gegen den Verlust bewährter Mitarbeiter** ist als natürliche Reaktion im innerbetrieblichen Wettbewerb um leistungsfähiges Personal besonders dann zu erwarten, wenn das traditionelle Erfolgsgedenken in nationalen Verantwortungsbereichen noch nicht zugunsten einer globalkooperativ ausgerichteten und durch das Anreizsystem des Unternehmens entsprechend unterstützten Handlungsorientierung überwunden werden konnte.

In einer Untersuchung des Arbeitskreises 'Organisation international tätiger Unternehmen' der Schmalenbach-Gesellschaft zur Entsendung von Führungskräften in ausländische Niederlassungen wurden vor allem familiäre Gründe (Ausbildung der Kinder, Widerstand des Ehepartners) sowie die Angst vor Nachteilen in der Karriereentwicklung nach der Rückkehr, gefolgt von klimatischen und politischen Problemen im Gastland, als wichtigste Transferbarrieren ermittelt.<sup>535</sup>

Die Gewichtung der oben angeführten möglichen Akzeptanzbarrieren durch die in dieser Untersuchung befragten Führungskräfte gibt Abb. E 3-5 wieder.<sup>536</sup> Auch hier treten vor allem jene Probleme, die das private Umfeld betreffen, in den Vordergrund, während

<sup>531</sup>vgl. Brislin (1981), S. 64; Löber (1984), S. 80; o.V. (1989b)

<sup>532</sup>vgl. z.B. Kumar/Steinmann (1982), S. 195

<sup>533</sup>vgl. Kreutzer (1989a), S. 181

<sup>534</sup>vgl. Pucik (1985), S. 432f.; Kreutzer (1989a), S. 182

<sup>535</sup>vgl. Pausenberger/Noelle (1977), S. 358

<sup>536</sup>Da sich Fragen der internationalen Personalpolitik eines Unternehmens in erster Linie an die Unternehmenszentrale richten, wurden diese im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nur mit den dortigen Führungskräften diskutiert, so daß ein Vergleich mit den Niederlassungen hier entfällt.

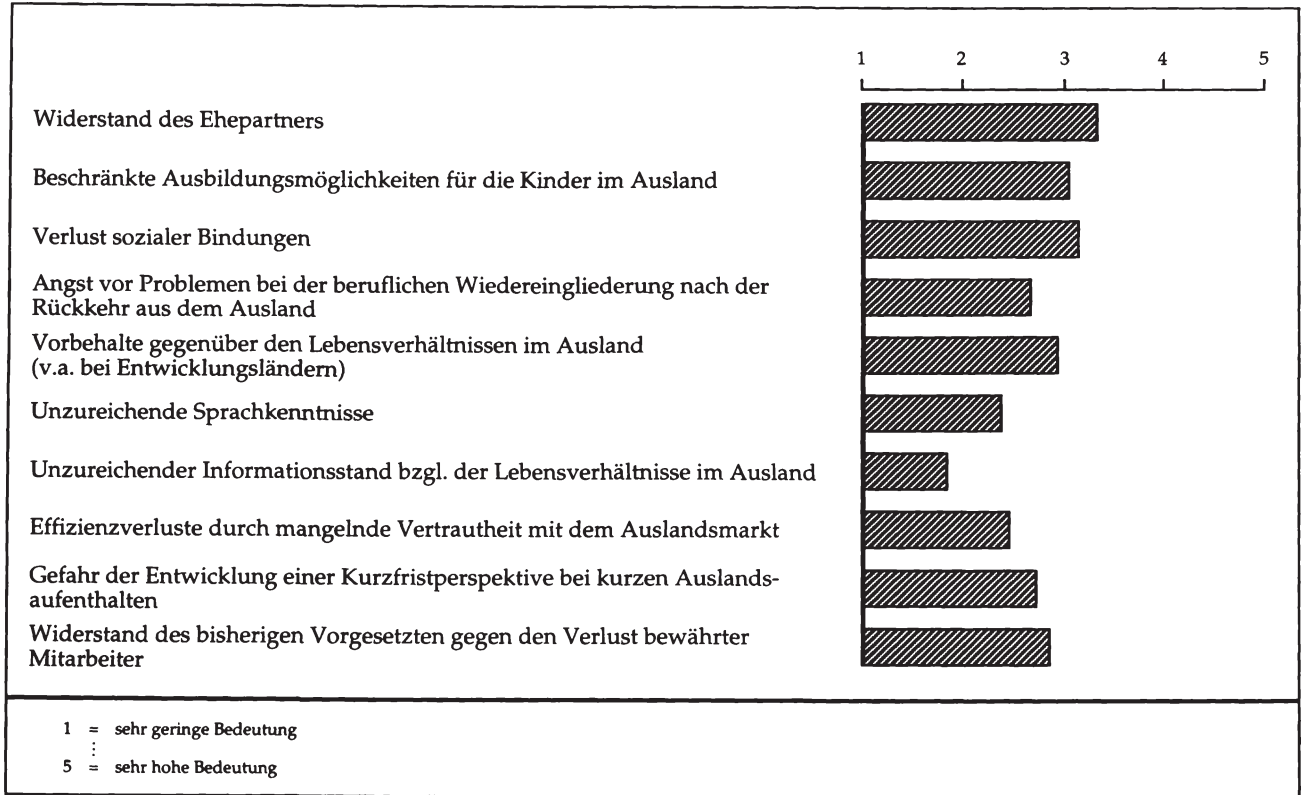


Abb. E 3-5: Probleme und Akzeptanzbarrieren des längerfristigen internationalen Personaltransfers

die übrigen Argumente – einschließlich der möglichen Schwierigkeiten bei der beruflichen Reintegration – nur als relativ unbedeutend eingestuft werden.

Das insgesamt nicht sehr hohe Gewicht dieser potentiellen Transfer-Barrieren in der Praxis der hier untersuchten Unternehmen führt zu der Frage, welche **Maßnahmen** diese möglicherweise ergreifen, um derartige Barrieren abzubauen bzw. durch entsprechende Anreize zu kompensieren. Hierzu stehen im wesentlichen folgende Möglichkeiten zur Verfügung:<sup>537</sup>

- Um der Angst vor beruflichen Nachteilen bei der Rückkehr aus dem Ausland entgegenzuwirken, kann dem Betroffenen im Rahmen eines systematisch geplanten Repatriierungsprogramms<sup>538</sup> zuvor eine **‘Reentry-Garantie‘** gegeben werden, die sich auf die Absicherung der hierarchischen Position, des Tätigkeitsfeldes und der Gehaltshöhe beziehen kann.<sup>539</sup> Die Zusicherung einer Rückkehrmöglichkeit auf die gleiche oder eine ähnliche Position ist dabei in der Regel jedoch nicht ausreichend, da die Entsandten im Ausland zumeist eine Funktion mit weiterreichenden Kompetenzen und einem höheren sozialen Status einnehmen, so daß eine anschließende Rückkehr auf die Ausgangsposition in der Regel als Zurückstufung empfunden wird.<sup>540</sup>
- **Finanzielle Anreize** können darüber hinaus dazu beitragen, die Attraktivität des Auslandseinsatzes zu steigern.<sup>541</sup> Der sorgfältigen Gestaltung eines adäquaten ‘Compensation Package’, das neben dem eigentlichen Gehalt auch Aufwandsentschädigungen (für evtl. erhöhte Lebenshaltungskosten, Steuernachteile etc.), besondere Mobilitätzuschläge sowie zusätzliche Sozialleistungen enthalten kann, kommt dabei eine hohe Bedeutung zu, um dysfunktionale Wirkungen (Angst vor Einkommensverlust bei der Rückkehr o.ä.) zu vermeiden.<sup>542</sup>
- Als noch wirkungsvoller dürften sich jedoch **erhöhte Aufstiegschancen** erweisen, die dem Betroffenen für die Bereitschaft zum Auslandseinsatz in Aussicht gestellt werden.<sup>543</sup>
- Eine rigidere Form dieser letztgenannten Maßnahme kann darin bestehen, den Einsatz im Ausland zu einer **notwendigen Bedingung für den weiteren Aufstieg** – insbesondere in höhere Führungspositionen des Unternehmens – zu erklären.<sup>544</sup>
- Ebenfalls akzeptanzfördernd wirken **vorbereitende Trainingsprogramme**, die zugleich auch eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg solcher Auslandseinsätze darstellen. Hierbei werden sowohl die zu entsendende Führungskraft als auch u.U. die sie begleitenden Familienangehörigen mit Sprache, Kultur, Mentalität und

<sup>537</sup>vgl. als Überblick Pausenberger/Noelle (1977), S. 358-363

<sup>538</sup>vgl. z.B. Harvey (1982), S. 54-59 u. (1989), S. 132-135

<sup>539</sup>vgl. Kenter/Welge (1983), S. 178f.; Fritz (1984), S. 135-139

<sup>540</sup>vgl. z.B. Kenter/Welge (1983), S. 178-181

<sup>541</sup>vgl. z.B. Kumar/Steinmann (1982), S. 193; Shahzad (1984), S. 55f.

<sup>542</sup>vgl. Reynolds (1972); Greene/Walls (1984), S. 61-63; Kiepe/Habermann (1984), S. 49; Shahzad (1984), S. 56f.; Zink/Thorp (1990); Crandall/Phelps (1991); Gomez-Meija/Welbourne (1991); Hahn (1991); Block (1992); Crandall (1992); Overman (1992); Harvey (1993b); Hyer (1993)

<sup>543</sup>vgl. Kumar/Steinmann (1982), S. 193; Kienbaum (1984), S. 32; Kiepe/Habermann (1984), S. 49; Shahzad (1984), S. 57f.; Schneidewind (1992), S. 150

<sup>544</sup>vgl. Fritz (1984), S. 137; Meissner (1987a), S. 162; Tung (1988), S. 163f.; Kreutzer (1989a), S. 179; Schneidewind (1992), S. 149

Lebensbedingungen des Ziellandes vertraut gemacht. Ebenso sind länderspezifische Unterschiede in den Auffassungen von Führung und Autorität, Managementstil, Arbeitsmoral und Motivation ein wichtiger Bestandteil vorbereitender Schulungsmaßnahmen für Führungskräfte.<sup>545</sup> Darüber hinaus sind insbesondere designierte Niederlassungsleiter auf ihre besondere Rolle als Bindeglied zwischen Zentrale und Niederlassungsorganisation vorzubereiten, die sie ihren Mitarbeitern, dem Gastland und der Unternehmensführung gegenüber wahrzunehmen haben.<sup>546</sup>

- Schließlich kann auch die **Sicherstellung bzw. Förderung von Ausbildungsmöglichkeiten im Ausland** für die Kinder der Entsandten wesentlich zum Abbau familienbezogener Akzeptanzbarrieren beitragen, was sich vorzugsweise in Form von Gemeinschaftsprojekten mit anderen international tätigen Unternehmen bewerkstelligen läßt.<sup>547</sup>

Die in der o.g. Untersuchung der Schmalenbach-Gesellschaft befragten Unternehmen maßen der Abgabe von Reentry-Garantien die stärkste akzeptanzfördernde Wirkung bei, gefolgt von finanziellen Anreizen, der Schaffung von Schulen und Kindergärten im Ausland sowie der Institutionalisierung von Auslandseinsätzen als notwendige Aufstiegsbedingung.<sup>548</sup> 79% dieser Unternehmen gaben außerdem an, Führungskräfte auf bevorstehende Auslandseinsätze besonders vorzubereiten – in Form eines ‘Training on the job‘ und/oder mittels spezieller Schulungskurse.<sup>549</sup> Kumar und Steinmann konnten im Rahmen ihrer Feldstudien neben Einkommensverbesserungen vor allem den beruflichen Aufstieg und die Verbesserung der eigenen Qualifikation als wesentliche Motive von Führungskräften für die Übernahme von Auslandspositionen ermitteln.<sup>550</sup>

Auch in den hier untersuchten Geschäftsbereichen stellt das Angebot erhöhter Aufstiegschancen das wichtigste Mittel zur Förderung der Auslandsmotivation bei Führungskräften dar (Abb. E 3-6).

---

<sup>545</sup>vgl. Casse (1982); Copeland/Griggs (1986); Furnham/Bochner (1986), S. 232-244; Mendenhall/Oddou (1986); Mendenhall/Dunbar/Oddou (1987), S. 338-341; Tung (1988), S. 23ff.; Savich/Rodgers (1988), S. 46f.; Black/Mendenhall (1989); Hogan/Goodson (1990), S. 52; Bird/Dunbar (1991), S. 152-154; Caudron (1991) u. (1992); Cavusgil/Yavas/Bykowitz (1992); Dülfer (1992a), S. 461-464; Kitsuse (1992); Odenwald (1993)

<sup>546</sup>vgl. Pausenberger (1983), S. 42; v. Eckartsberg (1984), S. 64; Bird/Mukuda (1989); Schneidewind (1992), S. 152-155; Bartlett/Ghoshal (1992c), S. 127-129; Black/Gregersen (1992)

<sup>547</sup>vgl. Weeks (1993), S. 47; o.V. (1994a), S. 12

<sup>548</sup>vgl. Pausenberger/Noelle (1977), S. 358f.

<sup>549</sup>vgl. ebenda, S. 359f.

<sup>550</sup>vgl. Kumar/Steinmann (1982), S. 193

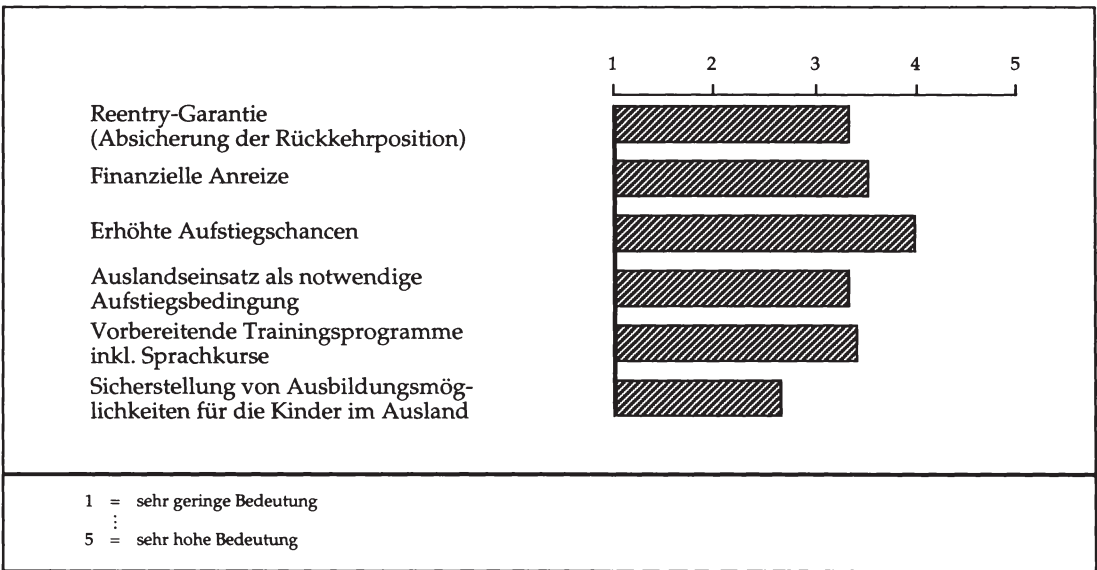


Abb. E 3-6: Einsatz von Maßnahmen zum Abbau von Akzeptanzbarrieren

## 4. Erfolgswirkungen der organisatorischen Verankerung

Der Versuch, ein kausalanalytisches Gesamtmodell der simultanen Erfolgswirkung der organisatorischen Koordinationsinstrumente zu ermitteln, führte nicht zu einer mathematisch zulässigen Lösung. Aus diesem Grund werden im folgenden die drei verschiedenen Kategorien von Koordinationsinstrumenten jeweils getrennt hinsichtlich ihres Einflusses auf den Produkterfolg untersucht.

### 4.1 Erfolgswirkungen der strukturellen Koordination

Nach einer besonders in den 70er Jahren sehr intensiv geführten Diskussion um die Wahl geeigneter **makroorganisatorischer Strukturformen** zur Koordination internationaler Unternehmensaktivitäten<sup>551</sup> setzte sich zu Beginn der 80er Jahre die Auffassung durch, daß die organisatorische Makrostruktur offenbar nur einen geringen Beitrag zur Bewältigung der mit dieser Koordinationsaufgabe verbundenen Komplexität zu leisten vermag. So konnte Bartlett in seiner wegweisenden empirischen Untersuchung verschiedener erfolgreicher amerikanischer Großunternehmen feststellen, daß diese alle unter Beibehaltung ihrer ursprünglich eingerichteten internationalen Division sich wesentlich feinerer Instrumente zur Anpassung ihrer Entscheidungsprozesse an die vielfältigen und z.T. gegenläufigen Anforderungen ihrer internationalen Geschäftstätigkeit bedienten und sich nicht – wie eine Reihe nicht so erfolgreicher Konkurrenten – auf ein permanentes 'Reorganisations-Karusell' eingelassen hatten. Vielmehr waren sie bemüht, die unterschiedlichen (produktbezogenen, regionalen und funktionalen) Managementperspektiven gleichgewichtig zu entwickeln und informatorisch zu unterstützen, eine Vielzahl zusätzlicher Kommunikationskanäle zu schaffen und die Unternehmenskultur auf eine kooperative Verfolgung bereichsübergreifender Unternehmensziele auszurichten.<sup>552</sup> Ghoshal und Nohria konnten in diesem Zusammenhang die signifikante Erfolgswirksamkeit einer adäquaten Anpassung des Komplexitätsgrades dieses Managementprozesses an die geschäftsspezifischen Globalisierungs- bzw. Lokalisierungsanforderungen nachweisen, wobei sie nicht die übergreifende Makrostruktur, sondern die Entscheidungscentralisierung, die Prozeßstandardisierung und die Unternehmenskultur als die relevanten Parameter zur Gestaltung der Beziehungen zwischen Zentrale und Niederlassungen identifizierten.<sup>553</sup> Die geringe Erfolgsrelevanz der Strukturorganisation bestätigt sich auch in der Studie von Theuerkauf et al.: „Almost 40 percent of the companies are planning structural change, though there is no clear link between organizational structure and international success.“<sup>554</sup>

Vor diesem Hintergrund soll in bezug auf die hier untersuchten Unternehmen von folgender Vermutung ausgegangen werden:

**H<sub>ERFOLGS</sub>:** *Zwischen der organisatorischen Makrostruktur eines Unternehmens und dem Erfolg seiner Produkte besteht kein signifikanter Zusammenhang.*

<sup>551</sup>vgl. Stopford/Wells (1972); Bleicher (1972); Widing (1973); Goggin (1974); Falkenhausen (1975); Plump (1976); Davis (1976); Beer/Davis (1976); Franko (1976) u. (1978); Majaro (1977), S. 214ff.; Davis/Lawrence (1978); Channon/Jalland (1979), S. 22ff.; Perridon/Rössler (1980b)

<sup>552</sup>vgl. Bartlett (1981), (1982), (1983) u. (1986); Bartlett/Ghoshal (1987b) u. (1989)

<sup>553</sup>vgl. Ghoshal/Nohria (1989) u. (1993)

<sup>554</sup>Theuerkauf/Ernst/Mahini (1993), S. 111

Da es sich hier um eine lediglich nominal skalierte Variable handelt, ist zur Überprüfung dieser Hypothese eine Anwendung des LISREL-Ansatzes der Kausalanalyse nicht möglich. Stattdessen wurde hier auf einen Vergleich der in Abschnitt B 2.4 ermittelten Teilgruppen erfolgreicher (Cluster 1) und weniger erfolgreicher Produkte (Cluster 2 und 3) zurückgegriffen.

Abb. E 4-1 zeigt die Häufigkeitsverteilungen der dem globalen Produktmanagement zugrundeliegenden Makrostrukturformen bei diesen beiden Teilstichproben. Diese Verteilungen unterscheiden sich weder insgesamt noch hinsichtlich der einzelnen Anteilswerte signifikant voneinander, so daß Hypothese  $H_{\text{ERFOLG}_3}$  als bestätigt angesehen werden kann.

Im Bereich der **mikrostrukturellen Koordinationsinstrumente** ist die Unterscheidung zwischen vertikaler (zentraler) und horizontaler (dezentraler) Koordination von Bedeutung: Während der Einsatz zentraler Produktkoordinatoren eine konsequenterere Durchsetzung globaler Marketingkonzepte erlaubt, zugleich jedoch mit einer geringeren Akzeptanz durch die Niederlassungen verbunden ist, verhält es sich bei internationalen Gesprächskreisen, Koordinationsgruppen und Task Forces eher umgekehrt. Angesichts dieses 'Trade-off' ist in keinem Fall ein eindeutig positiver Erfolgsbeitrag zu erwarten, da anzunehmen ist, daß dieser entweder durch eine nur mittelmäßige Effektivität oder aber durch eine geringe Akzeptanz bei den Niederlassungen herabgesetzt wird. Daher soll hier folgende Hypothese überprüft werden:

**$H_{\text{ERFOLG}_4}$ :** *Zwischen dem Einsatz mikrostruktureller Koordinationsinstrumente und dem Produkterfolg besteht kein eindeutiger Zusammenhang.*

Ein kausalanalytisches Teilmodell zur Überprüfung des Einflusses der mikrostrukturellen Koordinationsinstrumente auf den Produkterfolg war wiederum aufgrund unzulässiger Ergebniswerte für einzelne Pfadkoeffizienten<sup>555</sup> nicht ermittelbar. Hilfsweise soll daher auf eine Betrachtung der Korrelationsbeziehungen zurückgegriffen werden, die zwischen diesen vier Einzelvariablen und den zwölf Indikatoren des Produkterfolgs bestehen. Wie aus Abb. E 4-2 deutlich wird, besitzen diese Korrelationen jedoch praktisch keinerlei statistische Signifikanz, so daß in Übereinstimmung mit Hypothese  $H_{\text{ERFOLG}_4}$  festzustellen ist, daß die Verwendung bestimmter mikrostruktureller Koordinationsinstrumente kein Kennzeichen für das erfolgreiche Management globaler Produkte darstellt.

## 4.2 Erfolgswirkungen der technokratischen Koordination

Eine Untersuchung der Erfolgswirksamkeit der **Prozeßstandardisierung** wurde bisher nur in sehr wenigen Untersuchungen vorgenommen. Welge leitet aus seinen Forschungsergebnissen einen positiven Erfolgsbeitrag einer 'Dezentralisation des internen Entscheidungssystems der Tochtergesellschaften' ab,<sup>556</sup> wobei der von ihm damit angesprochene Parameter der Prozeßstandardisierung im Rahmen dieser Studie allerdings nur in Teilaspekten erfaßt wird.<sup>557</sup> Demgegenüber gelangt Bolz je nach Art der Prozesse zu sehr

<sup>555</sup>Werte außerhalb des zulässigen Intervalls zwischen 0 und 1

<sup>556</sup>vgl. Welge (1981a), S. 72

<sup>557</sup>vgl. Welge (1980), S. 233-238



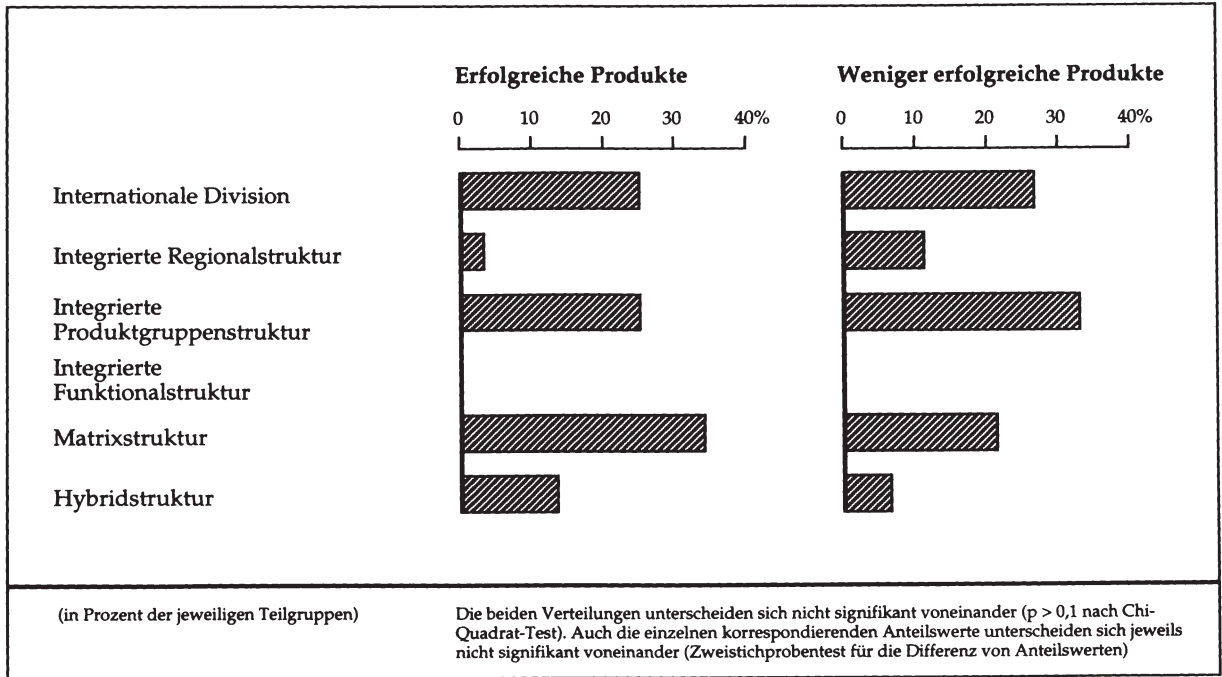


Abb. E 4-1: Zusammenhang zwischen makroorganisatorischer Strukturform und Produkterfolg

Einsatz der Koordinationsinstrumente	Relativer Produkterfolg												
	EG				USA				Japan				
	MA	BK	IM	DB	MA	BK	IM	DB	MA	BK	IM	DB	
Gesprächskreise					+0,20		(+)			(-)			(+)
Koordinationsgruppen							(-)					(+)	(-)
Task Forces	(-)				(+)		(+)	+0,23					(+)
Produktkoordinatoren				+0,18	(-)	(-)		(-)				(+)	(+)
Signifikante Korrelationen ( $p \leq 0,05$ ) sind in Fettdruck, schwach signifikante ( $0,05 < p \leq 0,1$ ) in Normalschrift, nicht signifikante ( $p > 0,1$ ) mit $ r  > 0,1$ dem Vorzeichen nach angegeben (T-Test)									MA = Marktanteil BK = Bekanntheitsgrad IM = Image DB = Produkt-Deckungsbeitrag				

Abb. E 4-2: Zusammenhang zwischen mikrostruktureller Koordination und Produkterfolg

unterschiedlichen Erfolgsbeziehungen: Während die Standardisierung der Informations- und Kontrollprozesse einen deutlich positiven Beitrag zum ökonomischen Erfolg der von ihm untersuchten Unternehmen aufweist, ist bei Planungs- und Personalprozessen offenbar eher das Gegenteil der Fall.<sup>558</sup>

Vor dem Hintergrund der in Abschnitt E 2.1 dargestellten zahlreichen möglichen Vorteile einer länderübergreifenden Standardisierung der Marketingprozesse ist anzunehmen, daß diese auch einen erkennbar positiven Beitrag zum Erfolg globaler Produkte zu leisten vermag. Insbesondere die Schaffung einer länderübergreifend konsistenten Informationsbasis erscheint als wichtige Erfolgsvoraussetzung für die Entwicklung situationsadäquater Strategien und Maßnahmen zur globalen Produktsteuerung, vor allem im Hinblick auf Standardisierungs- bzw. Differenzierungsentscheidungen bei der Gestaltung der Marketinginstrumente. Somit lautet die hier zu überprüfende Hypothese:

**H<sub>ERFOLGS</sub>:** *Die Standardisierung der Marketingprozesse beeinflusst den Produkterfolg positiv.*

Die zur **Entscheidungszentralisierung** bislang vorliegenden empirischen Untersuchungen lassen in bezug auf deren Erfolgswirkung keine eindeutigen Ergebnisse erkennen: Während Barlow eine prinzipielle Unabhängigkeit des Unternehmenserfolgs vom Grad der Entscheidungszentralisierung konstatiert,<sup>559</sup> gelangt Welge in zwei verschiedenen Studien zu widersprüchlichen Ergebnissen.<sup>560</sup> Einen umgekehrten Kausalzusammenhang – im Sinne einer Abhängigkeit der Entscheidungszentralisierung vom Erfolg – vermuten hingegen Alsegg, Picard und Cray: Die beiden erstgenannten Autoren erklären die von ihnen gefundene negative Beziehung zwischen *Niederlassungserfolg* und Entscheidungs-zentralisierung damit, daß weniger erfolgreiche Niederlassungen die Zentrale zu stärkeren Interventionen veranlassen,<sup>561</sup> während Cray die von ihm ermittelte positive Korrelation zwischen dem *Gesamterfolg* des Unternehmens und der Entscheidungs-zentralisierung in der Weise deutet, daß profitablere Unternehmen eher in der Lage sind, die für eine zentrale Steuerung und Integration erforderlichen (v.a. personellen) Ressourcen bereitzustellen.<sup>562</sup> Nohria und Ghoshal schließlich stellen fest, daß sich erfolgreiche Unternehmen durch eine situationsadäquate Anpassung der Zentralisierung an den jeweiligen speziellen Kontext der einzelnen Niederlassung auszeichnen und somit gar keinen einheitlichen Zentralisierungsgrad aufweisen.<sup>563</sup>

Vor dem Hintergrund dieser sehr unterschiedlichen Untersuchungsergebnisse soll hier die folgende Hypothese überprüft werden:

**H<sub>ERFOLGS</sub>:** *Zwischen der Zentralisierung der Entscheidungskompetenzen und dem Produkterfolg besteht kein eindeutiger Zusammenhang.*

Demgegenüber lassen die in der Literatur dargestellten, eindeutig positiven Erfahrungen mit dem in diesem Zusammenhang diskutierten **Lead-Country-Konzept**<sup>564</sup> den Schluß

---

<sup>558</sup>vgl. Bolz (1992), S. 197

<sup>559</sup>vgl. Barlow (1953), S. 201

<sup>560</sup>vgl. Welge (1981a), S. 71f. u. (1982b), S. 828-830

<sup>561</sup>vgl. Alsegg (1971), S. 11; Picard (1979), S. 228

<sup>562</sup>vgl. Cray (1984), S. 95

<sup>563</sup>vgl. Nohria/Ghoshal (1994), S. 497-499

<sup>564</sup>vgl. Abschnitt E 2.3

zu, daß dieses den Erfolg eines globalen Produktmanagements in hohem Maße zu fördern vermag. Dies wird insbesondere mit der Ausnutzung spezifischer Marketingkompetenzen einzelner Länderniederlassungen sowie mit deren wesentlich erhöhter Motivation bei der Entwicklung und Umsetzung globaler Marketingkonzepte begründet.<sup>565</sup> Die hier zu überprüfende Hypothese lautet somit:

**H<sub>ERFOLG7</sub>**: *Die Verwendung des Lead-Country-Konzepts beeinflusst den Produkterfolg positiv.*

Für den Erfolgsbeitrag der Prozeßstandardisierung und der Entscheidungscentralisierung konnte das in Abb. E 4-3 dargestellte Kausalmodell identifiziert werden. Das Bestimmtheitsmaß (DTC = 0.657) kann noch als akzeptabel angesehen werden, während die Anpassungsgüte aufgrund einer Reihe schwach ladender Meßindikatoren nicht zufriedenstellend ist (GFI = 0.742, AGFI = 0.700, RMR = 0.161). So lassen sich insbesondere die Kosten- und Leistungsrechnung, die Firmensprache und der Planungskalender nicht in das Konstrukt der Prozeßstandardisierung einordnen, das insgesamt eher von den inhaltlichen und methodischen Elementen des Planungsprozesses bestimmt wird.

Daß, wie in Hypothese H<sub>ERFOLG8</sub> angenommen, eine unternehmensweite Standardisierung dieser Elemente, einen deutlich positiven Beitrag zum Produkterfolg in allen drei Triade-Regionen zu leisten vermag, machen die entsprechenden Pfadkoeffizienten deutlich, die alle relativ hohe und zugleich signifikante Werte aufweisen. Auf diese Weise dürften sich die in Abschnitt E 2.1 dargestellten Vorteile der Prozeßstandardisierung bemerkbar machen, die neben einer unternehmensweit konsistenten Informationsbasis insbesondere auch eine in allen Ländermärkten gleich hohe methodische Qualität der Marketingplanung umfassen, die sich nur durch eine obligatorische Anwendung bewährter Verfahren und Systeme sicherstellen läßt.

Auch für die Entscheidungscentralisierung zeigen sich – in dieser Eindeutigkeit nicht erwartete – durchgehend positive Einflußbeziehungen auf den Produkterfolg. Im Gegensatz zur Prozeßstandardisierung fallen diese allerdings nicht statistisch signifikant aus, so daß Hypothese H<sub>ERFOLG6</sub> auf dieser Basis nicht widerlegt werden kann. Zumindest in der hier betrachteten Stichprobe, in der zahlreiche prominente Globalmarken des Konsumgüterbereichs enthalten sind, scheinen sich die erfolgreichen Produkte eher durch eine zentrale Vorgabe zumindest der wesentlichen Charakteristika des Marketingmix auszuzeichnen als durch eine unter maßgeblicher Beteiligung der Niederlassungen entwickelte Marketingkonzeption.

Inwieweit der – nominal skalierte – Einsatz des Lead-Country-Konzepts als Kennzeichen einer erfolgreichen Produktsteuerung angesehen werden kann, wurde wieder durch einen Vergleich der erfolgreichen mit den weniger erfolgreichen Produkten überprüft. Entgegen der in Hypothese H<sub>ERFOLG7</sub> formulierten Annahme kann dies, wie Abb. E 4-4 deutlich macht, jedoch nicht bestätigt werden. Es zeigt sich, daß die ‘reine’ Form dieses Konzepts nur für etwa 30% der als erfolgreich identifizierten Produkte angewandt wird, während sie bei über 50% der weniger erfolgreichen Produkte zum Einsatz kommt. Umgekehrt ist demgegenüber der Anteil der Produkte, für die keine Rollendifferenzierung auf Niederlassungs-

---

<sup>565</sup>vgl. z.B. Bartlett/Ghoshal (1986), S. 89; Kreutzer (1987c), S. 417f.; Rall (1991), S. 432

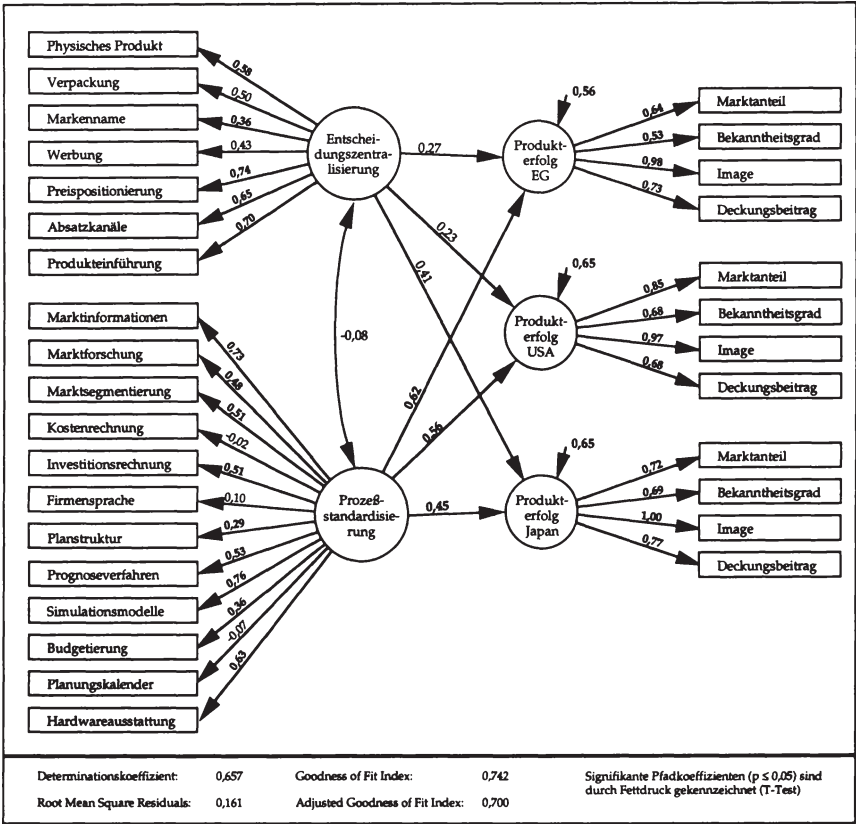


Abb. E 4-3: Zusammenhang zwischen technokratischer Koordination und Produkterfolg

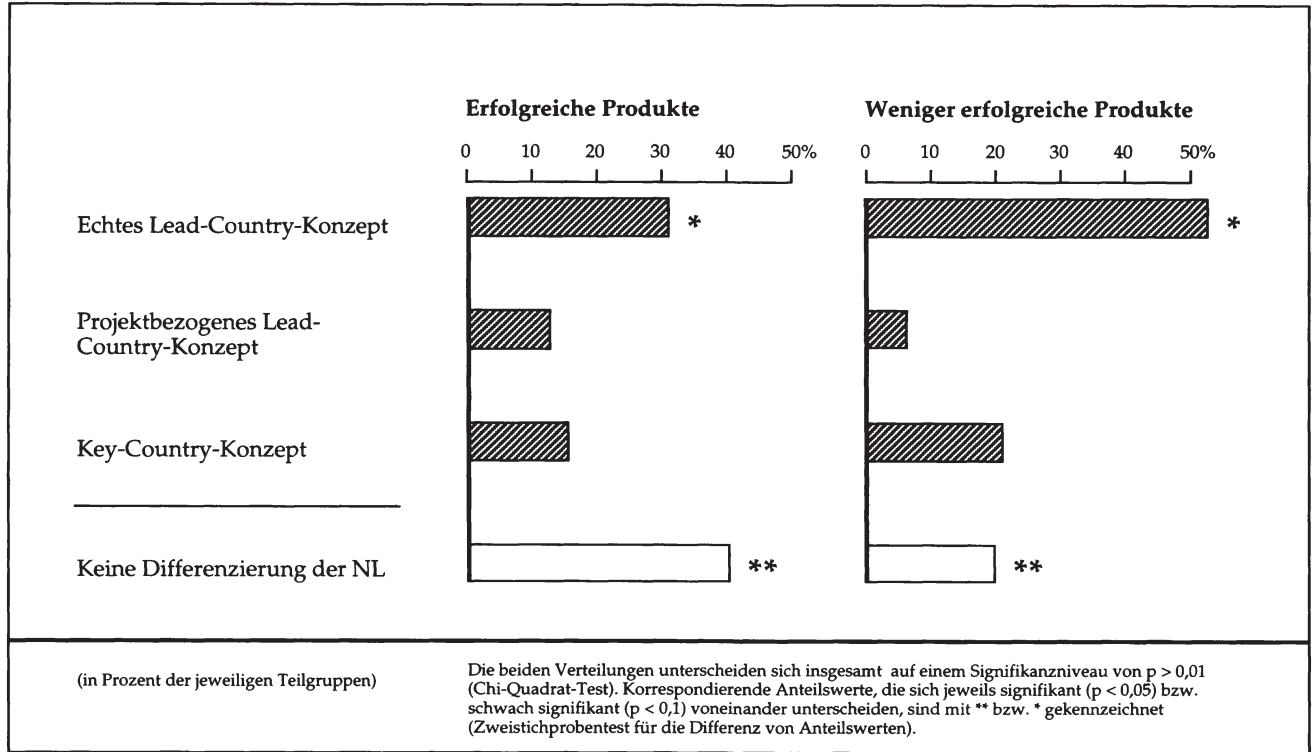


Abb. E 4-4: Zusammenhang zwischen Verwendung des Lead-Country-Konzepts und Produkterfolg

ebene praktiziert wird, im Erfolgs-Sample deutlich höher als bei den weniger erfolgreichen Produkten. Es zeigt sich somit, daß die Verwendung des Lead-Country-Konzepts nicht als Merkmal erfolgreicher Produkte identifiziert werden kann. Dies gilt auch für dessen beide Varianten (projektbezogenes Lead-Country-Konzept und Key-Country-Konzept), deren Häufigkeiten sich in beiden Teilgruppen nicht signifikant voneinander unterscheiden.

### 4.3 Erfolgswirkungen der personensorientierten Koordination

Für den Erfolgsbeitrag der **Indoktrination und Überwachung** sowie der **informalen Kommunikation und Koordination** gelten die gleichen Überlegungen, die bereits im Hinblick auf die mikrostrukturelle Koordination angestellt wurden:<sup>566</sup> So ist erstere als Instrument der vertikalen Koordination für eine konsequente und schnelle Entwicklung und Durchsetzung globaler Marketingkonzepte besser geeignet als eine dezentrale Abstimmung auf informalem Wege. Letztere eröffnet den Niederlassungen jedoch die Möglichkeit einer weitreichenden Mitwirkung an der Steuerung globaler Produkte und dürfte daher mit einer höheren Akzeptanz der auf diese Weise erzielten Ergebnisse verbunden sein, als dies bei entsprechenden Vorgaben aus der Zentrale zu erwarten ist. Somit kann nicht davon ausgegangen werden, daß eine der beiden Instrumentengruppen für sich allein einen sichtbaren Beitrag zum Produkterfolg leistet:

**H<sub>ERFOLG8</sub>**: *Zwischen dem Einsatz von Instrumenten der Indoktrination und Überwachung und dem Produkterfolg besteht kein signifikanter Zusammenhang.*

**H<sub>ERFOLG9</sub>**: *Zwischen dem Einsatz von Instrumenten der informalen Kommunikation und Koordination und dem Produkterfolg besteht kein signifikanter Zusammenhang.*

Demgegenüber erscheinen die in Abschnitt E 3.3 dargestellten Merkmale einer globalen Orientierung von Führungskräften in jedem Fall als förderlich für die Entwicklung und Umsetzung globaler Marketingstrategien und -maßnahmen. Ohne ein ausgeprägtes Verständnis für ausländische Kulturen bei gleichzeitiger Berücksichtigung globaler Erfordernisse lassen sich hierfür keine brauchbaren Konzepte entwickeln und ohne die Fähigkeit zu länderübergreifender Kommunikation und Zusammenarbeit auch nicht wirkungsvoll umsetzen. Daher dürften auch die entsprechenden Maßnahmen zur globalen Ausrichtung der Unternehmenskultur einen deutlichen Beitrag zum Erfolg globaler Produkte leisten:

**H<sub>ERFOLG10</sub>**: *Der Einsatz von Instrumenten zur globalen Ausrichtung der Unternehmenskultur beeinflusst den Produkterfolg positiv.*

Zur Überprüfung der hier formulierten Hypothesen konnte jedoch kein mathematisch zulässiges Kausalmodell ermittelt werden. So kann auch hier nur eine Betrachtung der entsprechenden Korrelationsbeziehungen mit den einzelnen Erfolgsindikatoren herangezogen werden. Überraschenderweise zeigen sich jedoch in allen drei Fällen kaum signifikante Korrelationen in ausreichender Höhe, um von stabilen Zusammenhängen mit dem Produkterfolg sprechen zu können (Abb. E 4-5 bis E 4-7), was als weiterer Grund für die mangelnde Identifizierbarkeit eines brauchbaren Kausalmodells anzusehen ist. Somit muß

---

<sup>566</sup>vgl. Abschnitt E 4.1

Einsatz der Koordinationsinstrumente	Relativer Produkterfolg											
	EG				USA				Japan			
	MA	BK	IM	DB	MA	BK	IM	DB	MA	BK	IM	DB
Schulung des NL-Managements im HQ					(+)		(+)				(-)	(-)
Schulungs- und Kontrollbesuche durch das HQ								(-)			(-)	(-)
Führung der NL durch HQ-Personal	(+)				(+)				(+)	<b>+0,40</b>		(-)
Signifikante Korrelationen ( $p \leq 0,05$ ) sind in Fettdruck, schwach signifikante ( $0,05 < p \leq 0,1$ ) in Normalschrift, nicht signifikante ( $p > 0,1$ ) mit $ r  > 0,1$ dem Vorzeichen nach angegeben (T-Test)									MA = Marktanteil BK = Bekanntheitsgrad IM = Image DB = Produkt-Deckungsbeitrag			

Abb. E 4-5: Zusammenhang zwischen Indoktrination und Überwachung und Produkterfolg



Einsatz der Koordinationsinstrumente	Relativer Produkterfolg											
	EG				USA				Japan			
	MA	BK	IM	DB	MA	BK	IM	DB	MA	BK	IM	DB
Ad-hoc-Meetings			(-)	<b>-0,22</b>	<b>-0,26</b>	(-)	(-)	<b>-0,32</b>	(+)	(+)		
Schriftliche Abstimmung	(-)				(-)	<b>-0,43</b>	<b>-0,35</b>			<b>-0,25</b>		(+)
Telefonische Abstimmung	(-)					<b>-0,22</b>	(-)		(+)		(+)	(+)
Signifikante Korrelationen ( $p \leq 0,05$ ) sind in Fettdruck, schwach signifikante ( $0,05 < p \leq 0,1$ ) in Normalschrift, nicht signifikante ( $p > 0,1$ ) mit $ r  > 0,1$ dem Vorzeichen nach angegeben (T-Test)									MA = Marktanteil BK = Bekanntheitsgrad IM = Image DB = Produkt-Deckungsbeitrag			

Abb. E 4-6: Zusammenhang zwischen informaler Kommunikation und Koordination und Produkterfolg

Einsatz der Koordinationsinstrumente	Relativer Produkterfolg											
	EG				USA				Japan			
	MA	BK	IM	DB	MA	BK	IM	DB	MA	BK	IM	DB
Global orientierte Unternehmensgrundsätze	<b>+0,24</b>		<b>+0,24</b>	(+)			(+)		<b>+0,27</b>	(+)	<b>+0,43</b>	<b>+0,33</b>
Selektion nach internationalen Managementfähigkeiten	+0,17	(+)	(-)	(-)	<b>-0,25</b>	(-)	(-)	<b>-0,37</b>	(+)	+0,25		(-)
Internationale Weiterbildungsprogramme	<b>+0,24</b>	(+)							(+)	(+)	(+)	
Internationaler Personaltransfer	<b>+0,18</b>	(+)			(+)			<b>+0,35</b>	(+)			
International orientierte Leistungsbeurteilung	(-)	+0,16	<b>-0,19</b>			(-)	+0,23		(+)			(+)
Signifikante Korrelationen ( $p \leq 0,05$ ) sind in Fettdruck, schwach signifikante ( $0,05 < p \leq 0,1$ ) in Normalschrift, nicht signifikante ( $p > 0,1$ ) mit $ r  > 0,1$ dem Vorzeichen nach angegeben (T-Test)									MA = Marktanteil BK = Bekanntheitsgrad IM = Image DB = Produkt-Deckungsbeitrag			

Abb. E 4-7: Zusammenhang zwischen globaler Ausrichtung der Unternehmenskultur und Produkterfolg

– entsprechend den Hypothesen  $H_{\text{ERFOLG8}}$  und  $H_{\text{ERFOLG9}}$ , aber auch entgegen Hypothese  $H_{\text{ERFOLG10}}$  – festgestellt werden, daß der Einsatz bestimmter personenorientierter Koordinationsinstrumente für sich genommen noch keinen Erfolgsbeitrag für das Management globaler Produkte leistet.



## F. Zusammenfassung und Implikationen

### 1. Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Im Hinblick auf die zu Beginn formulierten Fragestellungen<sup>567</sup> lassen sich die in dieser Studie gewonnenen Ergebnisse wie folgt zusammenfassen:

#### **Erkenntnisziel 1: Entwicklungsstand und Tendenzen der Globalisierung in den untersuchten Konsumgüterbranchen**

Als grundlegender, länderübergreifender Trend im **Nachfrageverhalten** insbesondere innerhalb der Triade-Märkte ist ein stark gestiegenes Qualitätsbewußtsein der Konsumenten festzustellen, das in Verbindung mit der dort vorhandenen hohen Kaufkraft eine gesteigerte Nachfrage nach hochwertigen und spezialisierten Produkten und damit einen Wechsel von quantitativem zu qualitativem Wachstum bewirkt hat. Im Hinblick auf die hier untersuchten Produktbereiche konkretisiert sich dies besonders in einem erhöhten Gesundheits- und Umweltbewußtsein, das an einer deutlichen Präferenz zugunsten kalorien- und schadstoffarmer Produkte (Nahrungsmittel, Soft Drinks, Zigaretten), umweltfreundlicher Produkte (Wasch- und Reinigungsmittel) und Verpackungen (Nahrungsmittel, Soft Drinks, Wasch- und Reinigungsmittel, Körperpflege) sowie einer gestiegenen Nachfrage nach Sportartikeln erkennbar wird.

In bezug auf die konkrete Produktgestaltung weisen die Nachfragewünsche der Triade-Konsumenten allerdings keine ausgeprägte Homogenität auf. Bei Nahrungsmitteln und Zigaretten dominieren nach wie vor traditionelle länder- oder regionalspezifische Geschmackspräferenzen, während im Soft-Drink-Bereich in dieser Hinsicht zum Teil eine weit über die Triade hinausgehende Ähnlichkeit vorhanden ist. Gleiches gilt im wesentlichen auch für Körperpflegeprodukte und Sportartikel, während im Wasch- und Reinigungsmittelbereich unterschiedliche Waschgewohnheiten und Hausgerätetechnologien teilweise unüberwindbare Homogenisierungsbarrieren zwischen den drei Triade-Regionen darstellen.

Einen vor allem für Nahrungsmittel, Soft Drinks, Wasch- und Reinigungsmittel sowie Körperpflegeprodukte sehr bedeutsamen Trend stellt außerdem die in Europa zu beobachtende fortschreitende Konzentration und gleichzeitige Internationalisierung des Einzelhandels dar, dessen Einkaufsmacht gegenüber den Herstellern sich in Zukunft noch erheblich verstärken wird.

Auf der **Angebotsseite** sind nahezu alle hier untersuchten Branchen durch eine zunehmende Internationalisierung und Verschärfung des Wettbewerbs gekennzeichnet. Damit einhergehend findet auch auf Herstellerseite eine wachsende Konzentration der Anbieter statt. Dabei ist besonders bei Wasch- und Reinigungsmitteln sowie Sportartikeln, aber teilweise auch im Körperpflege- und im Nahrungsmittelbereich eine starke Verkürzung der Innovationszyklen und Produkteinführungszeiten bei gleichzeitig steigenden Kosten für die Entwicklung neuer Produkte und Marken zu beobachten. Bedingt durch die da-

---

<sup>567</sup>vgl. Abschnitt A 4

durch entstehende Notwendigkeit zur Konzentration auf wenige dominierende Marken ist in fast allen Produktbereichen ein starker Vormarsch der globalen Marken zu beobachten, der zumeist zu einer Polarisierung des Angebots in globale und lokale Marken geführt hat.

Nur bei Wasch- und Reinigungsmitteln geht aus den o.g. Gründen die – in den letzten Jahren stark vorangetriebene – Internationalisierung von Produkt- und Marketingkonzepten kaum über die Grenzen Europas hinaus. Bei Nahrungsmitteln hingegen konzentriert sich die Europäisierung und in Ausnahmefällen auch Globalisierung des Angebots lediglich – wie im Zigarettenbereich bereits seit längerem geschehen – auf den Marktauftritt einzelner Produkte, während deren physische Gestaltung in hohem Maße länderspezifischen Anpassungserfordernissen Rechnung trägt.

Schließlich wird in nahezu allen Branchen eine zunehmend feinere (und zugleich länderübergreifende) Segmentierung der Märkte vorgenommen, der mit einem immer (bedürfnis-, nicht länderspezifisch) differenzierteren und spezialisierteren Produktangebot (z.B. spezifische Hautpflegemittel, spezielle Modesportarten etc.) entsprochen wird.

## **Erkenntnisziel 2: Ausprägung der Gestaltungsparameter des globalen Produktmanagements**

Ein intensiver **internationaler Knowhow-Transfer** findet im Rahmen des globalen Managements der hier untersuchten Produkte vor allem in bezug auf die Gestaltung des physischen Produkts, der Verpackung, der Werbung und der Produkteinführung statt.

Eine hohe **Standardisierung der Marketinginstrumente** ist in der Triade vor allem bei Soft Drinks, Zigaretten und Sportartikeln zu beobachten. Eine überwiegend auf Europa beschränkte Standardisierung findet sich dagegen bei Wasch- und Reinigungsmitteln sowie bei Körperpflegeprodukten. Im Nahrungsmittelbereich bleiben standardisierte Marketingkonzepte nach wie vor die Ausnahme.

Seit den 70er Jahren ist vor allem bei Wasch- und Reinigungsmitteln, Sportartikeln, Soft Drinks und Körperpflegeprodukten eine deutliche Tendenz zu einer stärkeren **länderübergreifenden Koordination der Produkteinführung** bei gleichzeitig steigender Präferenz für das Sprinkler-Modell zu verzeichnen, während bei Nahrungsmitteln und Zigaretten nach wie vor eine geringe Koordinationsintensität sowie ein überwiegend sequentiell ausgestalteter Einführungsplan bevorzugt werden.

Die am häufigsten verwendeten **makroorganisatorischen Strukturformen** sind die internationale Division, die integrierte Produktgruppenstruktur und die Matrixorganisation mit zumeist regionaler Dominanz. Die integrierte Regionalstruktur sowie die Hybridstruktur waren demgegenüber nur selten, die integrierte Funktionalstruktur überhaupt nicht anzutreffen. Von den Instrumenten der **mikrostrukturellen Koordination** werden zentrale Produktkoordinatoren und regelmäßige Gesprächskreise sowohl hinsichtlich ihrer Einsatzintensität als auch in bezug auf ihre Effektivität etwas höher eingeschätzt als ständige Koordinationsgruppen und Task Forces.

Eine hohe **Standardisierung der Marketingprozesse** findet sich vor allem bei den Elementen des allgemeinen Informations- und Planungssystems (Firmensprache, Rechnungswesen, Planstrukturen, Budgetierung, Planungskalender). Deutlich geringer stan-

dardisiert sind hingegen die eher marketingspezifischen Prozeßelemente (Markterfassung, Marktsegmentierung, Prognoseverfahren und Simulationsmodelle) sowie die Hardwareausstattung der Unternehmen. Insbesondere bei Soft Drinks, Zigaretten, Sportartikeln sowie Wasch- und Reinigungsmitteln zeigt sich eine starke **Zentralisierung der Entscheidungskompetenzen** bezüglich der Gestaltung von Markenname, Produkt, Verpackung und Werbung. Bei etwa 75% der untersuchten Produkte kommt eine Form des Lead-Country-Konzepts zum Einsatz.

Die verschiedenen Formen der **Indoktrination und Überwachung** zur Durchsetzung einer vertikalen Koordination werden eher selten eingesetzt, wobei die Effektivität aller drei Instrumente etwa gleich hoch beurteilt wird, insgesamt jedoch nur ein mittleres Niveau erreicht. Die **informale Kommunikation und Koordination** findet hauptsächlich auf schriftlichem und telefonischem Wege statt, während von Ad-hoc-Meetings seltener Gebrauch gemacht wird. Die Effektivität aller drei Instrumente wird gleich hoch eingeschätzt, übertrifft jedoch die der Indoktrinations- und Überwachungsinstrumente nur geringfügig. Die Instrumente zur **globalen Ausrichtung der Unternehmenskultur** werden zumeist intensiv eingesetzt und in ihrer Effektivität ebenfalls mittel bis hoch beurteilt. Lediglich die international ausgerichtete Leistungsbeurteilung der Niederlassungen fällt demgegenüber deutlich ab.

### **Erkenntnisziel 3: Bedeutung der unterschiedlichen Globalisierungsvorteile und -barrieren in den untersuchten Produktbereichen und ihr Einfluß auf die Ausprägung der Gestaltungsparameter**

Der Nutzen eines **länderübergreifenden Knowhow-Transfers** wird in allen Branchen ausnahmslos sehr hoch eingeschätzt. Dabei werden Effektivitätsgewinne durch eine unternehmensweite Verfügbarkeit erfolgreichen Knowhows sowie durch synergetisches 'Ideen-Pooling' gleich hoch bewertet wie Effizienzgewinne durch Vermeidung von Doppelarbeit. Als Barriere für einen wirkungsvollen länderübergreifenden Knowhow-Transfer wird vor allem ein gewisses Rivalitätsdenken zwischen den Niederlassungen angesehen. Ein signifikanter Einfluß dieser potentiellen Einflußfaktoren auf das tatsächlich realisierte Ausmaß des Knowhow-Transfers ist jedoch nicht nachweisbar. Dies deutet darauf hin, daß dessen Ausgestaltung weniger aufgrund einer expliziten Abwägung spezifischer Vorteile und Barrieren vorgenommen wird, sondern sich eher als Folge anderer Organisationscharakteristika (z.B. Führungsstil, Organisationskultur) ergibt.

Die Kostenvorteile der **Instrumentestandardisierung** werden bei Nahrungsmitteln, Wasch- und Reinigungsmitteln sowie Körperpflegeprodukten deutlich höher eingeschätzt als die möglichen Profilierungsvorteile. Bei Soft Drinks und Sportartikeln sind beide Nutzenkategorien von etwa gleich hoher Bedeutung, während bei Zigaretten eindeutig die Profilierungsvorteile dominieren. In fast allen untersuchten Branchen stellt der standardisierungsbedingte Transfer erfolgreicher Marketingkonzepte den wichtigsten Profilierungsvorteil dar. Im Zigarettenbereich stehen jedoch die Erhöhung der Markenloyalität und der Aufbau eines Weltmarken-Images im Vordergrund. Als wichtigste marktbedingte Standardisierungsbarrieren treten kulturelle Unterschiede sowie länderspezifische gesetzliche Restriktionen hervor, insbesondere bei Zigaretten, Nahrungsmitteln sowie Wasch- und Reinigungsmitteln. Die bedeutendsten einzelfallbedingten Barrieren sind länderspezifische Unterschiede in der Wettbewerbsposition und den Konkurrenzaktivitäten. Ein signifikan-

ter (negativer) Einfluß auf das Ausmaß der Instrumentestandardisierung geht allerdings nur von den einzelfallbedingten Barrieren aus. Im Bereich der Standardisierungsvorteile zeigt sich lediglich bei den Profilierungsvorteilen eine – allerdings nur schwach signifikante – positive Wirkungsbeziehung, während die als insgesamt sehr hoch eingeschätzten Kostenvorteile die Varianz der Instrumentestandardisierung nicht beeinflussen.

In bezug auf die **Koordination der Produkteinführung** spricht vor allem die Verringerung des Flop-Risikos für das sequentielle Wasserfall-Modell, insbesondere im Nahrungsmittel- und im Zigarettenbereich. Die frühe Sicherung wichtiger Marktpositionen und die Erleichterung einer standardisierten Marktbearbeitung sind demgegenüber die wichtigsten Vorteile des Sprinkler-Modells mit hoher Bedeutung in allen untersuchten Branchen mit Ausnahme der Zigarettenindustrie. Nur bei Nahrungsmitteln und Zigaretten besitzt die Notwendigkeit, länderspezifische Markt- und Konkurrenzverhältnisse zu berücksichtigen, eine nennenswerte Bedeutung als Argument gegen eine koordinierte Produkteinführung überhaupt. Die Vorteile des Sprinkler-Modells üben einen deutlich positiven Einfluß auf die Koordinationsintensität der Produkteinführung aus und führten, sofern sie bei der Einführung der hier betrachteten Produkte im Einzelfall gegeben waren, tendenziell auch zur Verwendung eines sprinkler-dominierten Einführungsmusters. Zum heutigen Zeitpunkt besitzen hingegen die Vorteile des Wasserfall-Modells, soweit sie im Einzelfall vorliegen, den stärkeren Einfluß auf die Ausgestaltung des Einführungsmusters.

#### **Erkenntnisziel 4: Erfolgswirkungen der Gestaltungsparameter des globalen Produktmanagements**

Ein stark positiver Einfluß auf den Produkterfolg in allen drei Triade-Regionen geht von einem intensiven **internationalen Knowhow-Transfer** aus. Dieser Einfluß ist insbesondere innerhalb Europas wohl aufgrund der größeren länderübergreifenden Verwendbarkeit erfolgreicher Marketingideen und -konzepte am größten.

Demgegenüber weist die **Standardisierung der Marketinginstrumente** auf europäischer Ebene keine signifikanten Erfolgswirkungen auf. Erst eine alle drei Triade-Regionen umfassende Standardisierung wirkt sich positiv auf den Produkterfolg aus, wobei hier Kostenvorteile aufgrund des größeren Absatzvolumens sowie Weltmarken-Image-Effekte eine maßgebliche Rolle spielen dürften.

Hinsichtlich der verschiedenen Formen der **organisatorischen Makrostruktur** zeigen sich keine signifikanten Verteilungsunterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Produkten. Ebenso bestehen zwischen der Verwendung bestimmter **mikrostruktureller Koordinationsinstrumente** und dem Produkterfolg keinerlei signifikante Zusammenhänge.

Einen deutlich positiven Einfluß auf den Produkterfolg in allen drei Triade-Regionen besitzt demgegenüber die **Standardisierung der Marketingprozesse**, durch die sich insbesondere eine länderübergreifend konsistente Informationsbasis sowie eine unternehmensweit gleichmäßig hohe Qualität der Marketingplanung sicherstellen lassen. Auch von der **Entscheidungscentralisierung** geht eine durchgehend positive, allerdings nicht signifikante Wirkung auf den Produkterfolg aus. Das Lead-Country-Konzept konnte hingegen mit hoher Sicherheit nicht als Kennzeichen eines erfolgreichen globalen Produktmanagements identifiziert werden.



Ebenso zeigen sich auch bei sämtlichen **personenorientierten Koordinationsinstrumenten** keinerlei signifikante Beziehungen zum Produkterfolg.

### **Erkenntnisziel 5: Unterschiede zwischen Unternehmenszentralen und Auslandsniederlassungen in der Beurteilung von Einflußfaktoren, Ausprägung und Effektivität der Gestaltungsparameter**

Die meisten **Vorteile** des Knowhow-Transfers und der Instrumentestandardisierung werden von Niederlassungen und Zentralen gleich hoch bewertet. Die Vorteile des Sprinkler-Modells werden demgegenüber von den Niederlassungen geringer, die des Wasserfall-Modells höher bewertet.

Die **Barrieren** des Knowhow-Transfers, die marktbedingten sowie insbesondere die einzelfallbedingten Barrieren der Instrumentestandardisierung sowie auch die Barrieren einer koordinierten Produkteinführung werden von den Niederlassungen deutlich höher eingeschätzt als von den Unternehmenszentralen.

Das **Ausmaß** des internationalen Knowhow-Transfers, der Instrumentestandardisierung und der **Entscheidungscentralisierung** sowie der Einsatz von Instrumenten der mikrostrukturellen und personenorientierten Koordination werden von den Niederlassungen tendenziell geringer eingeschätzt als von den Unternehmenszentralen. Hinsichtlich der Standardisierung der Marketingprozesse herrscht demgegenüber weitgehende Übereinstimmung zwischen beiden Ebenen.

Hinsichtlich ihrer **Effektivität** werden vor allem die Instrumente der vertikalen Koordination (zentrale Produktkoordinatoren, Instrumente der Indoktrination und Überwachung) von den Niederlassungen deutlich niedriger eingeschätzt als von den Unternehmenszentralen. In bezug auf die Instrumente der horizontalen Koordination (Gesprächskreise, Koordinationsgruppen, Task Forces, Instrumente der informalen Kommunikation und Koordination sowie der globalen Ausrichtung der Unternehmenskultur), die den Niederlassungen eine Mitwirkung auf partizipativer Basis ermöglichen, herrscht demgegenüber eine weitgehende Übereinstimmung in der Effektivitätsbeurteilung durch Zentralen und Niederlassungen.

## **2. Implikationen für die Unternehmenspraxis**

Entsprechend den in Abschnitt A 4 entwickelten grundlegenden Zielsetzungen dieser Untersuchung, nämlich

- Ermittlung der wesentlichen Charakteristika des Managements erfolgreicher globaler Produkte,
- Identifizierung der wesentlichen Konfliktfelder zwischen Unternehmenszentralen und Niederlassungen,

ergeben sich aus den gewonnenen empirischen Ergebnissen Ansatzpunkte für eine verbesserte Gestaltung eines globalen Produktmanagements in der Praxis.

Folgende Merkmale konnten aufgrund der hier ermittelten Ergebnisse als charakteristisch für ein erfolgreiches globales Produktmanagement ermittelt werden:

- Ein **intensiver unternehmensweiter Austausch von Marketing-Knowhow** im Sinne erfolgreicher oder erfolgversprechender Ideen für die Gestaltung der Instrumente des Marketingmix sowie der damit ggf. bereits realisierten praktischen Erfahrungen in den einzelnen Ländermärkten. Angesichts der Erfolgsrelevanz dieses Parameters gewinnen die in dieser Untersuchung festgestellten zahlreichen Wahrnehmungsdifferenzen zwischen Unternehmenszentralen und Niederlassungen hinsichtlich wichtiger Entscheidungsgrundlagen wie etwa der Wettbewerbsposition der Produkte in den einzelnen Ländermärkten an Brisanz. Auch die unterschiedlichen Einschätzungen in bezug auf die Intensität des Knowhow-Transfers selbst machen deutlich, daß hier insbesondere aus Sicht der Niederlassungen offensichtlich ein Verbesserungsbedarf besteht.
- Eine **Standardisierung der Marketinginstrumente auf Triade-Ebene** und nach Möglichkeit nicht nur auf EG-Ebene, da erst auf wirklich globaler Basis die durch ein globales Marketing erzielbaren Vorteile wirksam werden. Dies dürfte insbesondere für die als hoch eingeschätzten Kostenvorteile gelten, die sich erst bei einem Absatzvolumen, das über eine einzelne Triade-Region hinausgeht, in größerem Umfang bemerkbar machen. Aber auch der Aufbau eines umsatzfördernden 'Weltmarken'-Images läßt sich erst bei einem weltweit konsistenten Marktauftritt realisieren, während eine Qualifizierung als 'Euro-Marke' nicht geeignet erscheint, den psychologischen Gehalt eines Produkts in nennenswerter Weise zu erhöhen.
- Eine **unternehmensweite Standardisierung der Informations- und Planungsprozesse**, die der Erarbeitung und Steuerung globaler Marketingkonzepte zugrunde liegen. Erst hierdurch kann eine unternehmensweit konsistente Informationsbasis bezüglich der marketingrelevanten Daten aus allen Länderniederlassungen gewährleistet werden, die insbesondere für die Entwicklung länderübergreifender Marketingkonzepte unerlässlich ist. Darüber hinaus läßt sich – auch bei länderspezifisch angepaßter Marketinggestaltung – durch den unternehmensweiten Einsatz bewährter Verfahrensweisen und Systeme eine hohe methodische Qualität der Marketingplanung in allen Niederlassungen sicherstellen.

Die diesen Ergebnissen zugrundeliegenden Kausalmodelle erfordern allerdings aufgrund der teilweise unzureichenden Ausprägung der Anpassungsgüte-Kriterien eine vorsichtige Interpretation. Die gewonnenen Erkenntnisse mögen daher der Unternehmenspraxis in erster Linie als Anregung dienen, solchen Parametern, durch die sich das Marketing-Management erfolgreicher globaler Markenprodukte offenbar besonders auszeichnet, erhöhte Aufmerksamkeit zu schenken und sie auf Möglichkeiten zu einer effektiveren Ausgestaltung im jeweiligen konkreten Fall zu überprüfen.

Die parallel bei Unternehmenszentralen und Niederlassungen erhobene Einschätzung hinsichtlich Einflußfaktoren, Ausprägung und Effektivität der Gestaltungsparameter des globalen Produktmanagements konnte darüber hinaus deutlich machen, daß die häufig sehr pauschal formulierte Unterstellung eines generellen Konflikts zwischen Niederlassungen und Unternehmenszentralen hinsichtlich des Nutzens und der Realisierbarkeit eines globalen Marketing differenziert in bezug auf dessen einzelne Gestaltungsparameter zu be-

urteilen ist. Als konfliktträchtig konnten hier insbesondere folgende Bereiche identifiziert werden:

- Die länderübergreifende **Standardisierung der Marketinginstrumente**. Dieses 'klassische' Konfliktfeld des globalen Marketing konnte insofern bestätigt und präzisiert werden, als die Niederlassungen insbesondere die durch eine Instrumentenstandardisierung erzielbaren Kostenvorteile deutlich geringer einschätzen als die Unternehmenszentralen und zugleich die einer Standardisierung entgegenstehenden Hindernisse zum Teil erheblich höher einstufen. Letzteres gilt dabei weniger für die marktbedingten als vielmehr für die einzelfallbedingten Barrieren, die sich aus länderspezifischen Unterschieden bezüglich der Wettbewerbsposition, der Lebenszyklusposition etc. ergeben. Diese Wahrnehmungsdifferenzen deuten auf eine Überschätzung des Standardisierungspotentials durch die marktferneren Unternehmenszentralen hin, woraus sich leicht die Gefahr unrealistischer Standardisierungsvorgaben ergibt. Stark divergierende Auffassungen zeigen sich insbesondere auf europäischer Ebene auch hinsichtlich der tatsächlichen Höhe der länderübergreifenden Instrumentenstandardisierung – diese wird von den Unternehmenszentralen grundsätzlich für stärker ausgeprägt gehalten als von den Niederlassungen. Insgesamt wird damit die Notwendigkeit einer verbesserten Informationsbasis für die Planung länderübergreifender Marketingstrategien deutlich, welche nicht nur externe, ländermarktbezogene Daten, sondern in stärkerem Maße auch produkt- und wettbewerbsspezifische Informationen enthalten muß, um fundierte Standardisierungsentscheidungen zu ermöglichen.
- Die länderübergreifende **Koordination der Produkteinführung**. Hier zeigt sich eine klare Präferenz der Niederlassungen zugunsten einer sequentiellen Produkteinführung im Sinne des Wasserfall-Modells, die diesen einen größeren Spielraum für die Festlegung eines für ihren jeweiligen Ländermarkt geeigneten Einführungszeitpunkts einräumt als das Sprinkler-Modell. Trotz einer deutlich höheren Gewichtung der Barrieren, die einer koordinierten Produkteinführung generell entgegenstehen, sprechen sich die Niederlassungen in ihrer Mehrzahl jedoch für eine relativ hohe Koordinationsintensität aus, um die Vorteile einer sequentiell koordinierten Produkteinführung wie etwa die in ausgewählten Testmärkten gesammelten Erfahrungen nutzen zu können.
- Die **Zentralisierung der Entscheidungskompetenzen**. Auch dieser traditionelle – mit der Instrumentenstandardisierung und der Produkteinführungskoordination eng verbundene – Konfliktbereich des globalen Marketing wurde in den Ergebnissen dieser Untersuchung deutlich, wobei sich wiederum erhebliche Wahrnehmungsdifferenzen hinsichtlich des tatsächlichen Zentralisierungsgrades zeigen, indem dieser von den Unternehmenszentralen in der Regel höher eingeschätzt wird als von den Länderniederlassungen. Seinen konkreten Ausdruck findet der Grad der Entscheidungscentralisierung hauptsächlich in der Art der verwendeten Koordinationsinstrumente, wobei die Instrumente der vertikalen Koordination von den Niederlassungen verständlicherweise als weitaus weniger effektiv beurteilt werden als von den Unternehmenszentralen. Überraschenderweise gilt dies jedoch tendenziell auch für das Lead-Country-Konzept, das in der Literatur allgemein als tragfähiger Lösungsansatz für das Problem der Kompetenzverteilung angesehen wird. Vielmehr wiegen dessen Nachteile auch aus Sicht der Niederlassungen die möglichen Vorteile

weitgehend auf, und auch der ermittelte, eher negative Zusammenhang mit dem Produkterfolg macht deutlich, daß dieses Organisationskonzept nicht vorbehaltlos zu empfehlen ist.

- Ein weiteres Problemfeld des globalen Managements, das jedoch eher durch eine stärkere als durch eine schwächere Ausprägung des betreffenden Gestaltungsparameters zu lösen ist, stellt der länderübergreifende **Knowhow-Transfer** dar. Trotz einer höheren Einschätzung der diesbezüglichen Barrieren durch die Niederlassungen überwiegen auch aus deren Perspektive deutlich die Vorteile eines unternehmensweiten Austauschs erfolgreicher bzw. erfolgversprechender Marketingideen und -konzepte sowie der damit gesammelten Erfahrungen, so daß hier von einer gleichgerichteten Interessenlage gesprochen werden kann. Problematisch erscheint in diesem Zusammenhang jedoch die sehr unterschiedliche Einschätzung des tatsächlich realisierten Ausmaßes des Knowhow-Transfers, das von den Niederlassungen als deutlich geringer empfunden wird als von den Unternehmenszentralen. Diese Wahrnehmungsdifferenz dürfte ein wesentlicher Grund für die empirisch schon mehrfach nachgewiesenen Kommunikationsprobleme in international tätigen Unternehmen sein. Diesem Parameter kommt jedoch, wie in dieser Untersuchung gezeigt werden konnte, gerade im Hinblick auf globale Koordinationserfordernisse eine erfolgentscheidende Bedeutung zu, so daß in der Verbesserung des länderübergreifenden Informationsflusses ein wesentlicher Ansatzpunkt zu einer erfolgreicherer Gestaltung eines globalen Produktmanagements zu sehen ist.

Als eher unproblematisch konnten demgegenüber folgende zwei Aspekte des globalen Produktmanagements identifiziert werden:

- Die länderübergreifende **Standardisierung der Marketingprozesse**. Hier konnten keinerlei divergierende Einschätzungen hinsichtlich der realisierten Standardisierungsgrade festgestellt werden, so daß hier von einem ausgeprägten Konsens hinsichtlich der prozeßbezogenen Gestaltungskompetenzen ausgegangen werden kann.
- Die **Effektivität horizontaler Koordinationsinstrumente**. Diese werden – im Gegensatz zu den vertikalen, von der Unternehmenszentrale dominierten Koordinationsinstrumenten – von beiden Seiten übereinstimmend positiv beurteilt, so daß sich hier die Empfehlung ableiten läßt, diesen bei der organisatorischen Verankerung des globalen Produktmanagements den Vorzug zu geben.

### 3. Implikationen für die Forschung

Angesichts der Einschränkungen, die aufgrund der notwendigen Begrenzung dieser Untersuchung auf ausgewählte Branchen und Parameter im Hinblick auf die Verallgemeinerbarkeit der hier vorgestellten Ergebnisse gemacht werden müssen, ergeben sich insbesondere folgende Ansatzpunkte für weiterführende Untersuchungen im Bereich des globalen Managements:

- Zum einen erscheint es sicherlich sinnvoll, die Bedeutung der hier identifizierten Erfolgsfaktoren in repräsentativem Umfang auch für andere Produktbereiche zu überprüfen. In diesem Zusammenhang ist die Forderung nach einer stärkeren Objektivierung der dabei verwendeten Meßkonstrukte, insbesondere der produktbezogenen Erfolgsgrößen,<sup>568</sup> durchaus berechtigt, aber wohl wenig realistisch. Vor allem produktspezifische Kosten- und Deckungsbeitrags-Informationen, die auch für eine aussagefähigere Beurteilung standardisierungsbedingter Effizienzgewinne von hoher Bedeutung wären, werden aus verständlichen Gründen von den befragten Unternehmen in der Regel nicht offengelegt. Auch eine detailliertere Erfassung der Gestaltungsparameter wie etwa der Intensität des internationalen Knowhow-Transfers oder der länderübergreifenden Standardisierung erscheint wünschenswert, ist jedoch mit einem wesentlich höheren Erhebungsaufwand verbunden, der eine Konzentration entsprechender Studien auf jeweils nur einzelne Parameter erforderlich machen würde.
- Zum zweiten sind für eine umfassende empirische Analyse der Konzeption eines globalen Marketing-Managements noch weitere Gestaltungsparameter in die Betrachtung einzubeziehen – beispielsweise die in jüngster Zeit intensiv diskutierte Errichtung strategischer Allianzen oder die länderübergreifende informationstechnische Vernetzung der verschiedenen Unternehmenseinheiten.
- Schließlich ist der Entscheidungskomplex des globalen Marketing in den größeren Rahmen des globalen Managements einzuordnen. Damit stellt sich insbesondere die Frage nach den Wechselwirkungen mit anderen Funktionen der globalen Wertschöpfungskette wie etwa der Forschung und Entwicklung, der Beschaffung oder der Produktion, welche die Gestaltungsmöglichkeiten eines globalen Marketing ohne Zweifel in hohem Maße beeinflussen.

---

<sup>568</sup>vgl. z.B. Bolz (1992), S. 189



# Literaturverzeichnis

Die Angaben zu Zeitschriftenaufsätzen, z.B. 60 (1982) 1, beziehen sich auf die Jahrgangsnummer, das Erscheinungsjahr sowie die Heftnummer. Römische Ziffern bei der Jahresangabe kennzeichnen Halbbände innerhalb eines Jahrgangs, z.B. Journal of Business Research 18 (1989 I) und 19 (1989 II).

- Aaby, N.E. / McGann, A.F. (1989):** Corporate strategy and the role of navigational marketing. In: European Journal of Marketing 23 (1989) 10, S. 18-31
- Aaker, D.A. (1984):** Strategic market management. New York 1984
- Abaffy, J. (1994):** Größer und mächtiger. Der Europäische Wirtschaftsraum wird Realität. In: Handelsblatt, 3.1.1994, Nr. 1, S. 2
- Abell, P. (1974):** Parent companies' control of subsidiaries. In: Multinational Business (1974) 1, S. 11-22
- Abell, P. (1977):** Organizations as constrained bargaining/influence systems. In: Warner (Hrsg., 1977), S. 182-214
- Adam, D. (1979):** Kostendegressionen und -progressionen. In: Kern (Hrsg., 1979), Sp. 939-955
- Adams jr., F. (1985):** Developing an international workforce. In: Columbia Journal of World Business 20 (1985) 4, S. 23-25
- Adams, H.W. (Hrsg., 1989):** Europa 1992: Strategie, Struktur, Ressourcen. Frankfurt 1989
- Adams, H.W. / Krieshammer, G. (1989):** Deregulation und Wettbewerb. In: Adams (Hrsg., 1989), S. 377-392
- Adams-Esquivel, H. (1987):** New criteria for transcultural marketing: Lessons from U.S. multinationals. In: Tan/Lazer/Kirpalani (Hrsg., 1987), S. 142-150
- Adler, L.J. (Hrsg., 1967):** Plotting marketing strategy. A new orientation. New York 1967
- Adler, L.J. / Mayer, C.S. (1977):** Meeting the challenge of multinational marketing research. In: Keegan/Mayer (Hrsg., 1977), S. 147-164
- Adler, N.J. (1983):** Cross-cultural management: issues to be faced. In: International Studies of Management and Organization 13 (1983) 1, S. 7-45
- Adler, N.J. (1986):** International dimensions of organizational behavior. Boston 1986
- Adler, N.J. / Bartholomew, S. (1992):** Managing globally competent people. In: Academy of Management Executive 6 (1992) 3, S. 52-65
- Adler, N.J. / Doktor, R. / Redding, S.G. (1986):** From the Atlantic to the Pacific century: cross-cultural management reviewed. In: 1986 Yearly Review of Management of the Journal of Management 12 (1986) 2, S. 295-318
- Adler, N.J. / Ghadar, F. (1990):** Strategic human resource management: a global perspective. In: Pieper (Hrsg., 1990), S. 235-260
- Aggarwal, R. (1987):** The strategic challenge of the evolving economy. In: Business Horizons 30 (1987) 4, S. 38-44
- Agthe, K. (1982):** „Multi-local“ statt „Multi-national“ als strategisches Konzept eines internationalen Unternehmens. In: Lück/Trommsdorff (Hrsg., 1982), S. 147-170
- Ahn, Y.K. / Lassere, P. / Chandon, J.L. (1986):** Centralization and standardization of marketing decisions in South Korean multinational subsidiaries. Working paper, Seoul 1986

- Ajami, R.A. / Khambata, D. (1991):** Global strategic alliances: the new transnationals. In: Journal of Global Marketing 5 (1991/92) 1/2, S. 55-69
- Akaah, I.P. (1991):** Strategy standardization in international marketing: an empirical investigation of its degree of use and correlates. In: Journal of Global Marketing 4 (1990/91) 2, S. 39-62
- Albach, H. / Weber, J. (Hrsg., 1992):** Globalisierung und Wettbewerb. In memoriam Alfred Herrhausen. Wiesbaden 1992 (Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 2/92)
- Alden, D.L. / Hoyer, W.D. / Lee, C. (1993):** Identifying global and culture-specific dimensions of humor in advertising: a multinational analysis. In: Journal of Marketing 57 (1993) 2, S. 64-75
- Aldrich, H.E. (1972):** Technology and organizational structure. A reexamination of the findings of the Aston group. In: Administrative Science Quarterly 17 (1972), S. 26-43
- Alkhafaji, A.F. (1991):** The importance of international management. In: Management Decision 29 (1991) 6, S. 11-15
- Alpander, G.G. (1978):** Multinational corporations. Homebase-affiliate relations. In: California Management Review 20 (1977/78) 3, S. 47-56
- Alsegg, R.J. (1971):** Control relationships between American corporations and their European subsidiaries. New York 1971
- Althans, J. (1980):** Standardisierung von Marketingkonzeptionen in internationalen Unternehmen aus der Sicht von Tochtergesellschaften. Eine empirische Studie auf einem überseeischen Markt. Arbeitspapier Nr. 20 des Instituts für Marketing der Universität Münster. Münster 1980
- Althans, J. (1982):** Die Übertragbarkeit von Werbekonzeptionen auf internationale Märkte. Frankfurt, Bern 1982
- Ansoff, H.I. (1982):** Strategic dimensions of internationalization..Brüssel 1982
- Ansoff, H.I. (1988):** The new corporate strategy. New York u.a. 1988
- Appleyard, T. / Strong, N. / Walton, P. (1990):** Management control of foreign subsidiaries. In: European Management Journal 8 (1990) 3, S. 402-407
- Arnold, U. (1990):** „Global Sourcing“ – Ein Konzept zur Neuorientierung des Supply Management von Unternehmungen. In: Welge (Hrsg., 1990), S. 49-71
- Artzt, E.L. (1990):** Strategies for global growth. Speech at a meeting for leading financial analysts on May 21, 1990, at Procter & Gamble. Cincinnati 1990
- Axel Springer Verlag AG (1985):** Global puzzle, puzzled globe. Eine Orientierungshilfe für Marketing und Werbung. Berlin 1985
- Ayal, I. (1981):** International product life cycle: a reassessment and product policy implications. In: Journal of Marketing 45 (1981) 4, S. 91-96
- Ayal, I. / Zif, J. (1979):** Market expansion strategies in multinational marketing. In: Journal of Marketing 43 (1979) 2, S. 84-94
- Aydin, N. / Terpstra, V. (1981):** Marketing know-how transfers by multinationals: a case study in Turkey. In: Journal of International Business Studies 12 (1981) 3, S. 35-48
- Aylmer, R.J. (1970):** Who makes marketing decisions in the multinational firm? In: Journal of Marketing 34 (1970) 4, S. 25-30
- Babbar, S. / Rai, A. (1993):** Competitive intelligence for international business. In: Long Range Planning 26 (1993) 3, S. 107-113
- Backhaus, K. (1989):** Strategien auf sich verändernden Weltmärkten – Chancen und Risiken. In: Die Betriebswirtschaft 49 (1989) 4, S. 465-481
- Backhaus, K. / Erichson, B. / Plinke, W. / Weiber, R. (1993):** Multivariate Analysemethoden. 7. Aufl., Berlin u.a. 1993



- Backhaus, K. / Piltz, K. (Hrsg., 1990):** Strategische Allianzen. Düsseldorf 1990 (Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 27)
- Baker, M.J. (1985):** Globalisation versus differentiation as international marketing strategies. In: Journal of Marketing Management 1 (1985/86) 2, S. 145-155
- Bakka, B. (1986):** Die Bedeutung der Globalisierung für kleinere Unternehmen. In: Thesis 3 (1986) 2, S. 31-38
- Bakker, B.A. (1976):** Features in international marketing and the international entry strategy. In: European Society for Opinion and Marketing Research (Hrsg., 1976), S. 11-21
- Baliga, B.R. / Jaeger, A.M. (1984):** Multinational corporations: Control systems and delegation issues. In: Journal of International Business Studies 15 (1984) 2, S. 25-40
- Banai, M. / Reisel, W.D. (1993):** Expatriate managers' loyalty to the MNC: myth or reality? An exploratory study. In: Journal of International Business Studies 24 (1993) 2, S. 233-248
- Bangemann, M. (1992):** Der Europäische Binnenmarkt: Rechtlicher Rahmen und Marktpotential für die Tätigkeit deutscher Unternehmen. In: Kumar/Haussmann (Hrsg., 1992), S. 99-120
- Barlow, E.R. (1953):** Management of foreign manufacturing subsidiaries. Boston 1953
- Barnard, P.D. (1976):** The role and implementation of international marketing research. In: European Society for Opinion and Marketing Research (Hrsg., 1976), S. 67-88
- Barnum, C.F. (1989):** The making of a global business diplomat. In: Management Review 78 (1989) Nov., S. 59-60
- Barnum, C.F. / Wolniansky, N. (1989):** Moving a step beyond international. In: Management Review 78 (1989) Sept., S. 30-34
- Bartels, R. (1968):** Are domestic and international marketing dissimilar? In: Journal of Marketing 32 (1968) 3, S. 56-61
- Bartlett, C.A. (1981):** Multinational structural change: evolution versus reorganization. In: Otterbeck (Hrsg., 1981), S. 121-145
- Bartlett, C.A. (1982):** How multinational organizations evolve. In: Journal of Business Strategy 3 (1982/83) 1, S. 20-32
- Bartlett, C.A. (1983):** MNCs: get off the reorganization merry-go-around. In: Harvard Business Review 61 (1983) 2, S. 138-146
- Bartlett, C.A. (1986):** Building and managing the transnational: the new organizational challenge. In: Porter (Hrsg., 1986), S. 367-401
- Bartlett, C.A. (1992):** Procter & Gamble Europe: Vizir launch. In: Buzzell/Quelch/Bartlett (Hrsg., 1992), S. 435-459
- Bartlett, C.A. / Doz, Y. / Hedlund, G. (Hrsg., 1990):** Managing the global firm. London, New York 1990
- Bartlett, C.A. / Ghoshal, S. (1986):** Tap your subsidiaries for global reach. In: Harvard Business Review 64 (1986) 6, S. 87-94
- Bartlett, C.A. / Ghoshal, S. (1987a):** Managing across borders: new strategic requirements. In: Sloan Management Review 28 (1986/87) 4, S. 7-17
- Bartlett, C.A. / Ghoshal, S. (1987b):** Managing across borders: new organizational responses. In: Sloan Management Review 29 (1987/88) 1, S. 43-53
- Bartlett, C.A. / Ghoshal, S. (1989):** Managing across borders. The transnational solution. Boston 1989
- Bartlett, C.A. / Ghoshal, S. (Hrsg., 1991):** Global strategy. Chichester u.a. 1991 (Strategic Management Journal, Special Issue Summer 1991)

- Bartlett, C.A. / Ghoshal, S. (1991):** Global strategic management: impact on the new frontiers of strategy research. In: Bartlett/Ghoshal (Hrsg., 1991), S. 5-16
- Bartlett, C.A. / Ghoshal, S. (1992a):** Transnational management. Text, cases, and readings in cross-border management. Homewood, Boston 1992
- Bartlett, C.A. / Ghoshal, S. (1992b):** Organizing for worldwide effectiveness: the transnational solution. In: Buzzell/Quelch/Bartlett (Hrsg., 1992), S. 350-373
- Bartlett, C.A. / Ghoshal, S. (1992c):** What is a global manager? In: Harvard Business Review 70 (1992) 5, S. 124-132
- Bartmess, A. / Cerny, K. (1993):** Building competitive advantage through a global network of capabilities. In: California Management Review 35 (1992/93) 2, S. 78-103
- Bassiry, G.R. / Dekmejian, R.H. (1993):** America's global companies: a leadership profile. In: Business Horizons 36 (1993) 1, S. 47-53
- Bauer, E. (1985):** Individualisierung der Nachfrage oder „Globalisierung“ der Märkte? In: Markenartikel 47 (1985) 4, S. 144-146
- Bauer, H.H. (1986):** Das Erfahrungskurvenkonzept. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 15 (1986) 1, S. 1-10
- Bauer, P. (1991):** Eine Freihandelszone von Alaska bis Feuerland. In: Stuttgarter Zeitung, 31.12.1991, Nr. 301, S. 11
- Bayer, W.F. / Busse v. Colbe, W. / Lutter, M. (Hrsg., 1975):** Aktuelle Fragen multinationaler Unternehmen. Opladen 1975 (Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 4)
- Becker, J. (1993):** Marketing-Konzeption. 5. Aufl., München 1993
- Belli, P. (1991):** Globalizing the rest of the world. In: Harvard Business Review 69 (1991) 4, S. 50-57
- Belz, C. (1985):** „Yuppies“ – wichtige Zielgruppe für das Marketing. In: Thexis 2 (1985) 1, S. 51
- Benkenstein, M. (1987):** Koordination von Forschung & Entwicklung und Marketing. In: Marketing ZFP 9 (1987) 2, S. 123-132
- Berekoven, L. (1978):** Internationale Verbrauchsangleichung. Eine Analyse europäischer Länder. Wiesbaden 1978
- Berekoven, L. (1981):** Die Werbepolitik der internationalen Unternehmung. In: Wacker/Haussmann/Kumar (Hrsg., 1981), S. 277-287
- Berekoven, L. (1985a):** Internationales Marketing. 2. Aufl., Herne, Berlin 1985
- Berekoven, L. (1985b):** Weltmarken-Konzepte zwischen Wunsch und Wirklichkeit. In: Markenartikel 47 (1985) 6, S. 288-296
- Berekoven, L. (1987):** Europa-Fernsehen – Ein Kommunikationsinstrument des internationalen Marketings. In: Markenartikel 49 (1987) 1, S. 25-28
- Berekoven, L. / Eckert, W. / Ellenrieder, P. (1993):** Marktforschung. 6. Aufl., Wiesbaden 1993
- Berent, P.H. (1976):** International research is different: the case for centralised control. In: European Society for Opinion and Marketing Research (Hrsg., 1976), S. 101-125
- Berg, H. / Meissner, H.G. / Schünemann, W.B. (Hrsg., 1990):** Märkte in Europa. Strategien für das Marketing. Stuttgart 1990
- Bergemann, N. / Sourisseaux, A.L.J. (Hrsg., 1992):** Interkulturelles Management. Heidelberg 1992
- Berndt, U. (1991):** Chancen und Gefahren von Global-Marketing-Konzepten. Arbeitspapier Nr. 29 zur Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing Universität Augsburg. 2. Aufl., Augsburg 1991
- Bernkopf, G. (1980):** Strategien zur Auswahl ausländischer Märkte. München 1980

- Beutmeyer, W. / Mühlbacher, H. (1986):** Standardisierung der Marketingpolitik transnationaler Unternehmungen. Linz 1986
- Beuttel, W. (1981):** Produktbezogene Entscheidungen für Auslandsmärkte. München 1981
- Beuttel, W. / Simmerl, J. / Escherle, H.J. (1980):** Entscheidungsverhalten bei Auslandsaktivitäten. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. München 1980
- Bird, A. / Dunbar, R. (1991):** Getting the job done over there: improving expatriate productivity. In: National Productivity Review 10 (1991) Spring, S. 145-156
- Bird, A. / Mukuda, M. (1989):** Expatriates in their own home: a new twist in the human resource management strategies of Japanese MNCs. In: Human Resource Management 28 (1989) 4, S. 437-453
- Birkigt, K. / Stadler, M.M. (1988):** Corporate Identity – Grundlagen. In: Birkigt/Stadler/Funck (Hrsg., 1988), S. 17-63
- Birkigt, K. / Stadler, M.M. / Funck, H.J. (Hrsg., 1988):** Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 4. Aufl., Landsberg 1988
- Bittner, A. / Reisch, B. (1992):** Aspekte interkulturellen Managements, Band 1. Bad Honnef 1992
- Bitz, M. / Dellmann, K. / Domsch, M. / Egner, H. (Hrsg., 1993):** Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 1. 3. Aufl., München 1993
- Blach, C.E. (1984):** Sind Werbekampagnen auf andere Länder übertragbar? In: Blickpunkte (1984) 6, S. 1-9
- Black, J.S. / Gregersen, H.B. (1992):** Serving two masters: managing the dual allegiance of expatriate employees. In: Sloan Management Review 33 (1991/92) 4, S. 61-71
- Bleeke, J.A. / Ernst, D. (Hrsg., 1993):** Collaborating to compete – using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace. New York u.a. 1993
- Bleeke, J.A. / Johnson, B.A. (1989):** Signposts for global strategy. Managing in a global environment. In: The McKinsey Quarterly 26 (1989) Autumn, S. 60-71
- Bleicher, K. (1972):** Zur organisatorischen Entwicklung multinationaler Unternehmungen. In: Zeitschrift für Organisation 41 (1972), S. 330-338 u. 415-425
- Bleicher, K. (1991):** Organisation. Strategien – Strukturen – Kulturen. 2. Aufl., Wiesbaden 1991
- Bleicher, K. (1992):** Unternehmungskultur und strategische Unternehmungsführung. In: Hahn/Taylor (Hrsg., 1992), S. 852-902
- Bleymüller, J. / Gehlert, G. / Gülicher, H. (1992):** Statistik für Wirtschaftswissenschaftler. 8. Aufl., München 1992
- Block, L. (1992):** Benefits abroad a vexing problem in U.S. In: Business Insurance, 2.3.1992, S. 23-25
- Blocklyn, P.L. (1989):** Developing the international executive. In: Personnel 66 (1989) March, S. 44-47
- Blöhm, H. / Lüder, K. (1991):** Investition. 7. Aufl., München 1991
- Bloos, J. (1987):** Management Wissen Marketing. 3. Aufl., Würzburg 1987
- Boddewyn, J.J. (1981):** The global spread of advertising regulation. In: MSU Business Topics 29 (1981) Spring, S. 5-13
- Boddewyn, J.J. (1984):** The regulation of advertising around the world in the 1980s and beyond: precipitating circumstances, motivations, and forces. In: Hampton/Gent (Hrsg., 1984), S. 73-83
- Boddewyn, J.J. / Hansen, D.M. (1977):** American marketing in the European Common Market 1963–1973. In: European Journal of Marketing 11 (1977) 7, S. 548-563
- Boddewyn, J.J. / Soehl, R. / Picard, J. (1986):** Standardization in international marketing: is Ted Levitt in fact right? In: Business Horizons 29 (1986) 6, S. 69-75

- Böcker, F. (1990):** Der gemeinsame europäische Binnenmarkt – einige strategische Konsequenzen für das Marketing im Konsumgüterbereich. In: Drumm/Böcker (Hrsg., 1990), S. 189-204
- Bolt, J. (1988):** Global competitors: some criteria for success. In: Business Horizons 31 (1988) 1, S. 34-41
- Bolz, J. (1992):** Wettbewerbsorientierte Standardisierung der internationalen Marktbearbeitung. Darmstadt 1992
- Boote, A.S. (1982):** Psychographic segmentation in Europe. In: Journal of Advertising Research 22 (1982/83) 6, S. 19-25
- Bortz, J. (1993):** Statistik für Sozialwissenschaftler. 4. Aufl., Berlin u.a. 1993
- Bournois, F. / Chauchat, J.-H. (1990):** Managing managers in Europe. In: European Management Journal 8 (1990) 1, S. 3-18
- Bradley, F. (1991):** International marketing strategy. New York u.a. 1991
- Brandhorst-Friedrich, U. (1986):** Die Globalisierung von Werbekampagnen aus der Sicht einer Unternehmung auf internationalen Absatzmärkten. Augsburg 1986
- Brandt, E. (1991):** Global HR. In: Personnel Journal 70 (1991) 3, S. 38-44
- Brandt, W.K. / Hulbert, J.M. (1976):** Patterns of communications in the multinational corporation: an empirical study. In: Journal of International Business Studies 7 (1976) 1, S. 57-64
- Brandt, W.K. / Hulbert, J.M. (1977a):** Headquarters' guidance in marketing strategy in the multinational subsidiary. In: Columbia Journal of World Business 12 (1977) 4, S. 7-14
- Brandt, W.K. / Hulbert, J.M. (1977b):** Communications and control in the multinational enterprise. In: Keegan/Mayer (Hrsg., 1977), S. 119-146
- Brandt, W.K. / Hulbert, J.M. / Richers, R. (1980):** Pitfalls in planning for multinational operations. In: Long Range Planning 13 (1980) 6, S. 23-31
- Breilmann, U. (1990):** Die Berücksichtigung der strategischen Wahl im Rahmen eines neokontingenztheoretischen Ansatzes. Frankfurt u.a. 1990
- Brislin, R.W. (1981):** Cross-cultural encounters. New York u.a. 1981
- Britt, S.H. (1974):** Standardizing marketing for the international market. In: Columbia Journal of World Business 9 (1974) 4, S. 39-45
- Bronder, C. / Pritzl, R. (1992):** Developing strategic alliances: a conceptual framework for successful co-operation. In: European Management Journal 10 (1992) 4, S. 412-421
- Brooke, M.Z. (1984):** Centralization and autonomy. A study in organization behaviour. London u.a. 1984
- Brooke, M.Z. / Black, M. (1976):** The autonomy of the foreign subsidiary: a progress report on research. In: International Studies of Management and Organization 6 (1976), S. 11-16
- Brott, J. (1984):** The heat's on Levitt. In: Marketing & Media Decisions 19 (1984) Dec., S. 116-117
- Bruhn, M. (1990):** Marketing. Wiesbaden 1990
- Bruns, I. (1977):** Kritische Analyse des Kontingenz-Ansatzes in der Organisationstheorie. In: Der Betriebswirt 18 (1977), S. 61-64, 100-103 u. 139-142
- Buckley, P.J. / Casson, M. (1991):** The future of the multinational enterprise. 2. Aufl., Basingstoke, London 1991
- Buckley, P.J. / Ghauri, P.N. (Hrsg., 1993):** The internationalization of the firm. London u.a. 1993
- Burens, P.-C. (Hrsg., 1984):** Handbuch Auslandseinsatz, Band 1: Personalpolitik und Personalwirtschaft. Heidelberg 1984
- Burmans, C. (1993):** Fläche und Personalintensität als strategische Erfolgsfaktoren der Großbetriebsformen im Einzelhandel. Diss., Universität Münster 1993

- Buzzell, R.D. (1968):** Can you standardize multinational marketing? In: *Harvard Business Review* 46 (1968) 6, S. 102-113
- Buzzell, R.D. / Gale, B.T. (1989):** Das PIMS-Programm. Strategien und Unternehmenserfolg. Wiesbaden 1989
- Buzzell, R.D. / Quelch, J.A. / Bartlett, C.A. (Hrsg., 1992):** Global marketing management. Cases and readings. 2. Aufl., Reading u.a. 1992
- Carl, V. (1989):** Problemfelder des internationalen Managements. Hersching 1989
- Carpano, C. / Chrisman, J.J. / Roth, K. (1994):** International strategy and environment: an assessment of the performance relationship. In: *Journal of International Business Studies* 25 (1994) 3, S. 639-656
- Caspari, M. (1990):** Der EG-Binnenmarkt – Herausforderung und Chance. In: Zahn (Hrsg., 1990), S. 25-36
- Casse, P. (1982):** Training for the multicultural manager. Washington 1982
- Casson, M. (Hrsg., 1990):** Multinational corporations. Aldershot 1990
- Cateora, P.R. / Hess, J.M. (1993):** International marketing. 8. Aufl., Homewood u.a. 1993
- Caudron, S. (1991):** Training ensures success overseas. In: *Personnel Journal* 70 (1991) 12, S. 27-30
- Caudron, S. (1992):** Surviving cross-cultural shocks: pre-training programs can boost your company's chance for global success. In: *Industry Week* 241 (1992), 6.7.1992, S. 35-38
- Caves, R.E. (1971):** International corporations: the industrial economics of foreign investment. In: *Economica* 38 (1971), S. 1-27
- Cavusgil, S.T. (1985a):** Decision making in global marketing. In: Kaynak (Hrsg., 1985), S. 173-182
- Cavusgil, S.T. (1985b):** Guidelines for export market research. In: *Business Horizons* 28 (1985) 6, S. 27-33
- Cavusgil, S.T. (Hrsg., 1987):** Advances in international marketing, Band 2. Greenwich 1987
- Cavusgil, S.T. (Hrsg., 1990):** Advances in international marketing, Band 4. Greenwich 1990
- Cavusgil, S.T. / Kirpalani, V.H. (1993):** Introducing products into export markets: success factors. In: *Journal of Business Research* 27 (1993 II) 1, S. 1-15
- Cavusgil, S.T. / Nevin, J.R. (1986):** The state of the art in international marketing: an assessment. In: Jain/Tucker (Hrsg., 1986), S. 27-59
- Cavusgil, S.T. / Yavas, U. / Bykowicz, S. (1992):** Preparing executives for overseas assignments. In: *Management Decision* 30 (1992) 1, S. 54-58
- Cavusgil, S.T. / Zou, S. (1994):** Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. In: *Journal of Marketing* 58 (1994) 1, S. 1-21
- Cavusgil, S.T. / Zou, S. / Naidu, G.M. (1993):** Product and promotion adaptation in export ventures: an empirical investigation. In: *Journal of International Business Studies* 24 (1993) 3, S. 479-506
- Chadraba, P. / Czepiec, H. (1988):** Euroconsumers? A three country analysis of the feasibility of product value standardization. In: *Journal of Global Marketing* 1 (1987/88) 4, S. 63-74
- Chakravarthi, B.S. / Perlmutter, H. (1985):** Strategic planning for a global business. In: *Columbia Journal of World Business* 20 (1985) 2, S. 3-19
- Chakravarty, S.N. (1986):** The croissant comes to Harvard Square. In: *Forbes*, 14.7.1986, Nr. 138, S. 69
- Channon, D.F. / Jalland, M. (1979):** Multinational strategic planning. Basingstoke, London 1979
- Chase, D. (1984):** Global marketing: the new wave. In: *Advertising Age*, 25.6.1984, S. 49 u. 74

- Chéron, E.J. / Padgett, T.C. / Woods, W.A. (1987):** A method for cross-cultural comparisons for global strategies. In: *Journal of Global Marketing* 1 (1987/88) 1/2, S. 31-51
- Chidomere, R.C. / Anyansi-Archibong, C. (1989):** Expansion strategies for global competition. In: *SAM Advanced Management Journal* 54 (1989) 3, S. 34-37
- Child, J. (1972):** Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. In: *Sociology* 6 (1972), S. 1-22
- Choi, F.D.S. / Czechowicz, I.J. (1983):** Assessing foreign subsidiary performance: a multinational comparison. In: *Management International Review* 23 (1983) 4, S. 14-25
- Chorafas, D.N. (1969):** The communication barrier in international management. New York 1969
- Chowdhury, J. (1992):** Performance of international joint ventures and wholly owned foreign subsidiaries: a comparative perspective. In: *Management International Review* 32 (1992) 2, S. 115-133
- Christe, C. (1986):** Globales Marketing bei der Swissair. In: *Thexis* 3 (1986) 2, S. 26-30
- Christensen, C.H. / da Rocha, A. / Kerbel Gertner, R. (1987):** An empirical investigation of the factors influencing exporting success of Brazilian firms. In: *Journal of International Business Studies* 18 (1987) 3, S. 62-77
- Cichon, W. (1988):** Globalisierung als strategisches Problem. München 1988
- Clark jr., H.F. (1987):** Consumer and corporate values: yet another view on global marketing. In: *International Journal of Advertising* 6 (1987), S. 29-42
- Clark, T. (1990):** International marketing and national character: a review and proposal for an integrative theory. In: *Journal of Marketing* 54 (1990) 4, S. 66-79
- Clarke, C.J. / Brennan, K. (1992):** Global mobility – the concept. In: *Long Range Planning* 25 (1992) 1, S. 73-80
- Clifford jr., D.K. / Cavanagh, R.E. (1985):** The winning performance. New York 1985
- Coenberg, A.G. (Hrsg., 1989):** Betriebliche Aus- und Weiterbildung von Führungskräften. Düsseldorf 1989 (*Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft* 24)
- Colberg, W. (1989):** Internationale Präsenzstrategien von Industrieunternehmen. Kiel 1989
- Cooper, R.G. / Kleinschmidt, E.J. (1985):** The impact of export strategy on export sales performance. In: *Journal of International Business Studies* 16 (1985) 1, S. 37-55
- Corey, A.V. (1991):** Ensuring strength in each country: a challenge for corporate headquarters global human resource executives. In: *Human Resource Planning* 14 (1991) 1, S. 1-8
- Craig, S.C. / Douglas, S.P. / Grein, A. (1992):** Patterns of convergence and divergence among industrialized nations: 1960–1988. In: *Journal of International Business Studies* 23 (1992) 4, S. 773-787
- Craig, S.C. / Douglas, S.P. / Reddy, S.K. (1987):** Market structure, performance, and strategy. In: *Cavusgil (Hrsg., 1987)*, S. 1-21
- Crandall, L.P. / Phelps, M.I. (1991):** Pay for a global work force. In: *Personnel Journal* 70 (1991) 2, S. 28-33
- Cray, D. (1984):** Control and coordination in multinational corporations. In: *Journal of International Business Studies* 15 (1984) 2, S. 85-98
- Cundiff, E.W. / Hilger, M.T. (1988):** Marketing in the international environment. 2. Aufl., Englewood Cliffs 1988
- Cvar, M. (1984):** Competitive strategies in global industries. Diss., Harvard Business School, Boston 1984
- Czinkota, M.R. / Rivoli, P. / Ronkainen, I.A. (1992):** International business. 2. Aufl., Fort Worth u.a. 1992

- Czinkota, M.R. / Ronkainen, I.A. (1990):** International marketing. 2. Aufl., Hinsdale 1990
- Dahringer, L.D. / Cundiff, E.W. (1986):** To globalise or not – a managerial decision framework. In: *Journal of Marketing Management* 2 (1986/87) 2, S. 171-179
- Dahringer, L.D. / Mühlbacher, H. (1991):** International marketing: a global perspective. Reading u.a. 1991
- Dalgic, T. (1992):** Euromarketing: charting the map for globalization. In: *International Marketing Review* 9 (1992) 5, S. 31-42
- Daniels, J.D. (1986):** Approaches to European regional management by large U.S. multinational firms. In: *Management International Review* 26 (1986) 2, S. 27-42
- Daniels, J.D. (1987):** Bridging national and global marketing strategies through regional operations. In: *International Marketing Review* 4 (1987) 3, S. 29-44
- Daniels, J.D. / Pitts, R.A. / Tretter, M.J. (1984):** Strategy and structure of U.S. multinationals: an exploratory study. In: *Academy of Management Journal* 27 (1984) 2, S. 292-307
- Daniels, J.D. / Pitts, R.A. / Tretter, M.J. (1985):** Organizing for dual strategies of product diversity and international expansion. In: *Strategic Management Journal* 6 (1985), S. 223-237
- Darmon, R. / Kirpalani, V.H. / Laroche, M. (1987):** MNC international advertising: comparative exploratory study of factors influencing headquarter control. In: *Tan/Lazer/Kirpalani (Hrsg., 1987), S. 27-31*
- Das, G. (1993):** Local memoirs of a global manager. In: *Harvard Business Review* 71 (1993) 2, S. 38-47
- Daser, S. / Hylton, D.P. (1991):** The European Community Single Market of 1992: European executives discuss trends for global marketing. In: *International Marketing Review* 8 (1991) 5, S. 44-48
- Davidson, J.H. (1976):** Why most new consumer brands fail. In: *Harvard Business Review* 54 (1976) 2, S. 117-122
- Davidson, W.H. (1982):** Global strategic management. New York 1982
- Davidson, W.H. / Harrigan, R. (1977):** Key decisions in international marketing. Introducing new products abroad. In: *Columbia Journal of World Business* 12 (1977) 4, S. 15-23
- Davidson, W.H. / Haspeslagh, P. (1982):** Shaping a global product organization. In: *Harvard Business Review* 60 (1982) 4, S. 125-132
- Davis, S.M. (1976):** Trends in the organization of multinational corporations. In: *Columbia Journal of World Business* 11 (1976) 2, S. 59-71
- Davis, S.M. (1979):** Managing and organizing multinational corporations. New York u.a. 1979
- Davis, S.M. (1988):** *Vorgriff auf die Zukunft.* Freiburg 1988
- Davis, S.M. / Lawrence, P.R. (1978):** Problems of matrix organizations. In: *Harvard Business Review* 56 (1978) 3, S. 131-142
- Demirag, I.S. (1987):** How UK companies measure overseas performance. In: *Accountancy* 99 (1987) March, S. 101-103
- Demuth, A. (1985):** Think „global“. Wenn Sie erfolgreiche Marketing-Strategien auf andere Länder übertragen wollen... In: *Marketing-Journal* 18 (1985) 6, S. 572-573
- Derr, C.B. / Oddou, G. (1993):** Internationalizing managers: speeding up the process. In: *European Management Journal* 11 (1993) 4, S. 435-442
- Devin, B. (1993):** Globale Standardisierung verbessert nicht notwendig das Ergebnis. In: *Markenartikel* 55 (1993) 3, S. 125-136
- Diamantopoulos, A. / Schlegelmilch, B.B. (1987):** Comparing marketing operations of autonomous subsidiaries. In: *International Marketing Review* 4 (1987) 4, S. 53-64

- Dichter, E. (1962):** The world customer. In: Harvard Business Review 40 (1962) 4, S. 113-122
- Dichtl, E. (1988):** Standardisierung und Orientierung am Verbraucher sind kein Gegensatz. In: Handelsblatt, 17.11.1988, Nr. 221, S. 23
- Dichtl, E. / Gerke, W. / Kieser, A. (Hrsg., 1987):** Innovation und Wettbewerbsfähigkeit. Wiesbaden 1987
- Dichtl, E. / Issing, O. (Hrsg., 1984):** Exporte als Herausforderung für die deutsche Wirtschaft. Köln 1984
- Dichtl, E. / Issing, O. (Hrsg., 1992):** Exportnation Deutschland. 2. Aufl., München 1992
- Dichtl, E. / Köglmayr, H.-G. / Müller, S. (1984):** Die Auslandsorientierung von Führungskräften: Eine Schlüsselvariable für Exportförderung und Exporterfolg. In: Dichtl/Issing (Hrsg., 1984), S. 429-462
- Dichtl, E. / Köglmayr, H.-G. / Müller, S. (1986a):** Die Auslandsorientierung als Voraussetzung für Exporterfolge. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 56 (1986) 11, S. 1064-1076
- Dichtl, E. / Köglmayr, H.-G. / Müller, S. (1986b):** Sind Sie ein Auslands muffel? In: Absatzwirtschaft 29 (1986) 4, S. 108-127
- Dicken, P. (1992):** Global shift: the internationalization of economic activity. London u.a. 1992
- Dimsdale, P.B. / Cox, J.L. (1987):** Creating an environment for effective international marketing. In: Tan/Lazer/Kirpalani (Hrsg., 1987), S. 265-267
- Dittmar, W.G. / Meyer, C.W. / Hoyer, W. (1979):** Die internationale Expansion planen und durchführen. München 1979
- Dlugos, G. / Weiermair, K. (Hrsg., 1982):** Management under differing value systems. Political, social and economical perspectives in a changing world. Berlin, New York 1982
- Dobry, A. (1983):** Die Steuerung ausländischer Tochtergesellschaften. Eine theoretische und empirische Untersuchung ihrer Grundlagen und Instrumente. Gießen 1983
- Domsch, M. / Lichtenberger, B. (1990):** Vorbereitungsmaßnahmen für den Auslandseinsatz. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 42 (1990) 5, S. 400-413
- Donnelly, J.H. (1970):** Attitudes toward culture and approach to international advertising. In: Journal of Marketing 34 (1970) 3, S. 60-63
- Douglas, S.P. (1978):** Cross-national comparisons and consumer stereotypes. In: Ghertman/Leontiadis (Hrsg., 1978), S. 263-281
- Douglas, S.P. / Craig, S.C. (1983a):** International marketing research. Englewood Cliffs 1983
- Douglas, S.P. / Craig, S.C. (1983b):** Examining performance of US multinationals in foreign markets. In: Journal of International Business Studies 14 (1983) 3, S. 51-62
- Douglas, S.P. / Craig, C.S. (1986):** Global marketing myopia. In: Journal of Marketing Management 2 (1986/87) 2, S. 155-169
- Douglas, S.P. / Craig, C.S. (1988a):** Marketing research in the international environment. In: Walter/Murray (Hrsg., 1988), S. 4.1-4.30
- Douglas, S.P. / Craig, C.S. (1988b):** Information for international marketing decisions. In: Walter/Murray (Hrsg., 1988), S. 29.1-29.33
- Douglas, S.P. / Craig, C.S. (1989):** Evolution of global marketing strategy: scale, scope and synergy. In: Columbia Journal of World Business 24 (1989) 3, S. 47-59
- Douglas, S.P. / Craig, C.S. / Keegan, W.J. (1986):** Approaches to assessing international marketing opportunities for small and medium-sized companies. In: Jain/Tucker (Hrsg., 1986), S. 157-169
- Douglas, S.P. / Rhee, D.K. (1989):** Examining generic competitive strategy types in U.S. and European markets. In: Journal of International Business Studies 20 (1989) 3, S. 437-463



- Douglas, S.P. / Urban, C.D. (1977):** Life-style analysis to profile women in international markets. In: *Journal of Marketing* 41 (1977) 3, S. 46-54
- Douglas, S.P. / Wind, Y. (1987):** The myth of globalization. In: *Columbia Journal of World Business* 22 (1987) 4, S. 19-29
- Doyle, F.P. (1990):** People-power: the global human resource challenge for the '90s. In: *Columbia Journal of World Business* 25 (1990) 1/2, S. 36-45
- Doyle, P. / Saunders, J. / Wong, V. (1992):** Competition in global markets: a case study of American and Japanese competition in the British market. In: *Journal of International Business Studies* 23 (1992) 3, S. 419-442
- Doz, Y.L. (1980):** Strategic management in multinational companies. In: *Sloan Management Review* 21 (1979/80) 2, S. 27-46
- Doz, Y.L. (1986):** Strategic management in multinational companies. Oxford u.a. 1986
- Doz, Y.L. / Bartlett, C.A. / Prahalad, C.K. (1981):** Global competitive pressures and host country demands. In: *California Management Review* 23 (1980/81) 3, S. 63-74
- Doz, Y.L. / Prahalad, C.K. (1981):** Headquarters' influence and strategic control in MNCs. In: *Sloan Management Review* 23 (1981/82) 1, S. 15-29
- Doz, Y.L. / Prahalad, C.K. (1986):** Controlled variety: a challenge for human resource management in the MNC. In: *Human Resource Management* 25 (1986) 1, S. 55-71
- Doz, Y.L. / Prahalad, C.K. (1988):** Quality of management: an emerging source of global competitive advantage? In: Hood/Vahlne (Hrsg., 1988), S. 345-369
- Doz, Y.L. / Prahalad, C.K. (1991):** Managing DMNCs: the search for a new paradigm. In: Bartlett/Ghoshal (Hrsg., 1991), S. 145-164
- Doz, Y.L. / Prahalad, C.K. / Hamel, G. (1990):** Control, change, and flexibility: the dilemma of transnational collaboration. In: Bartlett/Doz/Hedlund (Hrsg., 1990), S. 117-143
- Dredge, C.P. (1985):** Corporate culture: the challenge to expatriate managers and multinational corporations. In: Vernon-Wortzel/Wortzel (Hrsg., 1985), S. 410-425
- Drucker, P.F. (1986):** The changing multinational. In: *The Wall Street Journal*, 15.1.1986, Nr. 10, S. 26
- Dülfer, E. (Hrsg., 1982):** Projektmanagement international. Stuttgart 1982
- Dülfer, E. (1990):** Human resource management in multinational and internationally operating companies. In: Pieper (Hrsg., 1990), S. 261-283
- Dülfer, E. (1992a):** Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen. 2. Aufl., München u.a. 1992
- Dülfer, E. (1992b):** Personalwesen in unterschiedlichen Kulturen. In: Gaugler/Weber (Hrsg., 1992), Sp. 1881-1893
- Dunbar, E. / Katcher, A. (1990):** Preparing managers for foreign assignments. In: *Training and Development Journal* 44 (1990) Sept., S. 45-47
- Dunn, S.W. (Hrsg., 1964):** International handbook of advertising. New York 1964
- Dunn, S.W. (1966):** The case study approach in cross cultural research. In: *Journal of Marketing Research* 3 (1966) 1, S. 26-31
- Dunn, S.W. (1973):** International transfers of marketing programs. Paper presented at the annual meeting of the Academy of International Business at New York City, December 27, 1973
- Dunn, S.W. (1976):** Effect of national identity on multinational promotional strategy in Europe. In: *Journal of Marketing* 40 (1976) 10, S. 50-57
- Dunning, J.H. (1993):** Multinational enterprises and the global economy. Wokingham u.a. 1993

- Dutton, D. (1966):** Does American marketing strategy work abroad? In: Wright/Goldstucker (Hrsg., 1966), S. 687-693
- Dyment, J.J. (1987):** Strategies and management controls for global corporations. In: Journal of Business Strategy 7 (1986/87) 4, S. 20-26
- Dymsza, W.A. (1984a):** Global strategic planning: a model and recent developments. In: Journal of International Business Studies 15 (1984) 2, S. 169-183
- Dymsza, W.A. (1984b):** Trends in multinational business and global environments: a perspective. In: Journal of International Business Studies 15 (1984) 3, S. 25-46
- Earley, P.C. (1987):** Intercultural training for managers: a comparison of documentary and interpersonal methods. In: Academy of Management Journal 30 (1987), S. 685-698
- Ebers, M. (1992):** Situative Organisationstheorie. In: Frese (Hrsg., 1992), Sp. 1817-1838
- v. Eckartsberg, C.H. (1978):** Auslandseinsatz von Stammhaus-Personal. Frankfurt 1978
- v. Eckartsberg, C.H. (1984):** Gewinnung von Auslandspersonal. In: Burens (Hrsg., 1984), S. 37-74
- Edström, A. / Galbraith, J. (1977a):** Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. In: Administrative Science Quarterly 22 (1977), S. 248-263
- Edström, A. / Galbraith, J. (1977b):** Alternative policies for international transfers of managers. In: Management International Review 17 (1977) 2, S. 11-22
- Edström, A. / Galbraith, J. (1978):** The impact of managerial transfers on headquarters-subsidiary relationships in a multinational corporation. In: Ghertman/Leontiades (Hrsg., 1978), S. 331-349
- Egelhoff, W.G. (1982):** Strategy and structure in multinational corporations: an information-processing approach. In: Administrative Science Quarterly 27 (1982), S. 435-458
- Egelhoff, W.G. (1984):** Patterns of control in U.S., U.K. and European multinational corporations. In: Journal of International Business Studies 15 (1984) 2, S. 73-83
- Egelhoff, W.G. (1988a):** Organizing the multinational enterprise: an information-processing perspective. Cambridge 1988
- Egelhoff, W.G. (1988b):** Strategy and structure in multinational corporations: a revision of the Stopford and Wells model. In: Strategic Management Journal 9 (1988), S. 1-14
- Egelhoff, W.G. (1993):** Great strategy or great strategy implementation – two ways of competing in global markets. In: Sloan Management Review 34 (1992/93) 2, S. 37-50
- Eger, J. (1987):** Global television: an executive overview. In: Columbia Journal of World Business 22 (1987) 3, S. 5-10
- Elashmawi, F. / Harris, P.R. (1993):** Multicultural management. New skills for global success. Houston u. a. 1993
- Elinder, E. (1961):** International advertisers must devise universal ads. In: Advertising Age, 27.11.1961, S. 91-96
- Elinder, E. (1964):** How international can advertising be? In: Dunn (Hrsg., 1964), S. 59-71
- Elinder, E. (1965):** How international can European advertising be? In: Journal of Marketing 29 (1965) 2, S. 7-11
- Engelhard, J. / Dähn, M. (1994):** Internationales Management. Sammelrezension zu ausgewählten Werken zum internationalen Management. In: Die Betriebswirtschaft 54 (1994) 2, S. 247-266
- Engelleiter, H.-J. (Hrsg., 1976):** Unternehmen und Gesellschaft. Festschrift zum 75. Geburtstag von W. Hasenack. Herne, Berlin 1976
- Ernst, A. / Laumer, H. (1989):** Japan an der Schwelle zur globalen Wirtschaftsmacht. München 1989
- Ernst, K.-W. (1992):** Die Konzepte der Erfolgreichen. In: Absatzwirtschaft 35 (1992) 6, S. 82-83

- Eshghi, A. / Sheth J.N. (1985):** The globalization of consumption patterns: an empirical investigation. In: Kaynak (Hrsg., 1985), S. 133-148
- Etemad, H. / Dulude, L.S. (Hrsg., 1986):** Managing the multinational subsidiary. London, Sydney 1986
- Etzel, M.J. / Walker, B.J. (1987):** Advertising strategy for foreign products. In: Journal of Advertising Research 27 (1987/88) 3, S. 41-44
- European Society for Opinion and Marketing Research (Hrsg., 1976):** Seminar on: „International marketing research: does it provide what the user needs?“ 28.-30.4.1976. Brüssel 1976
- Eyada, O.K. / Ahmad, M.M. (Hrsg., 1992):** Flexible automation and information management. Proceedings of the second international FAIM Conference, Falls Church, 30.6.-2.7.1992. Boca Raton u.a. 1992
- Falkenhausen, Hasso Freiherr von (1975):** Organisation und Kontrolle in multinationalen Unternehmen. In: Bayer et al. (Hrsg., 1975), S. 75-89
- Fannin, W.R. / Rodrigues, A.F. (1986):** National or global? – Control vs flexibility. In: Long Range Planning 19 (1986) 5, S. 84-88
- Farley, J.U. (1986):** Are there truly international products – and prime prospects for them? In: Journal of Advertising Research 26 (1986/87) 5, S. 17-20
- Fatt, A.C. (1964):** A multinational approach to international advertising. In: The International Advertiser 5 (1964) 5, S. 17-19
- Fatt, A.C. (1967):** The danger of 'local' international advertising. In: Journal of Marketing 31 (1967) 1, S. 60-62
- Fayerweather, J. (1969):** International business management. New York, London 1969
- Fayerweather, J. (1981):** Four winning strategies for the international corporation. In: Journal of Business Strategy 2 (1981/82) 2, S. 25-36
- Fayerweather, J. (1982):** International business strategy and administration. 2. Aufl., Cambridge 1982
- Fayerweather, J. (1989):** Begriff der internationalen Unternehmung. In: Macharzina/Welge (Hrsg., 1989), Sp. 926-948
- Feiger, G.M. (1988):** Managing the new global enterprise. In: The McKinsey Quarterly 25 (1988) Summer, S. 25-38
- Feldman, D.C. / Thomas, D.C. (1992):** Career management issues facing expatriates. In: Journal of International Business Studies 23 (1992) 2, S. 271-293
- Feldman, D.C. / Tompson, H.B. (1992):** Entry shock, culture shock: socializing the new breed of global managers. In: Human Resource Management 31 (1992) 4, S. 345-362
- Feldman, D.C. / Tompson, H.B. (1993):** Expatriation, repatriation, and domestic geographical relocation: an empirical investigation of adjustment to new job assignments. In: Journal of International Business Studies 24 (1993) 3, S. 507-529
- Feneuille, S. (1990):** A network organization to meet the challenges of complexity. In: European Management Journal 8 (1990) 3, S. 296-301
- Ferguson, H. (1988):** Tomorrow's global executive. Homewood 1988
- Fickenscher, L. (1990):** It got lost in the translation. In: Business Month 136 (1990) July, S. 21
- Fisher, A.B. (1984):** The ad biz gloms onto „global“. In: Fortune International, 12.11.1984, S. 6 u. 62-64
- Flanigan, J. (1985):** „Multinational“, as we know it, is obsolete. In: Forbes, 26.8.1985, S. 30-32
- Flecker, J. / Schienstock, G. (Hrsg., 1991):** Flexibilisierung, Deregulierung und Globalisierung. München 1991

- Fleenor, D. (1993):** The coming and going of the global corporation. In: *Columbia Journal of World Business* 28 (1993) 4, S. 6-16
- Forster, J. (1981):** Teamarbeit. Sachliche, personelle und strukturelle Aspekte einer Kooperationsform. In: *Grunwald/Lilge (Hrsg., 1981)*, S. 143-168
- Fouke, C.J. (1989):** Sensitivity to cultures builds foreign markets. In: *Marketing News*, 19.6.1989, S. 8-9
- Fouraker, L.E. / Stopford, J.M. (1968):** Organizational structure and the multinational strategy. In: *Administrative Science Quarterly* 13 (1968), S. 47-64
- Fournis, Y. (1962):** The markets of Europe or the European market? In: *Business Horizons* 5 (1962) Winter, S. 77-83
- Foxman, L.D. / Polsky, W.L. (1991):** HR approaches for the age of globalization. In: *Personnel Journal* 70 (1991) 4, S. 38-41
- Frank, S. (1992):** Global negotiating: Vive les differences! In: *Sales and Marketing Management* 144 (1992) May, S. 64-69
- Franko, L.G. (1973):** Who manages multinational enterprises? In: *Columbia Journal of World Business* 8 (1973) 2, S. 30-42
- Franko, L.G. (1976):** The European multinationals. A renewed challenge to American and British big business. London u.a. 1976
- Franko, L.G. (1978):** Organizational structures and multinational strategies of continental European enterprises. In: *Ghertman/Leontiades (Hrsg., 1978)*, S. 111-140
- Franzen, M.P. / Light, L. (1976):** Standardize processes, not programs. In: *European Society for Opinion and Marketing Research (Hrsg., 1976)*, S. 49-65
- Fraser, C. / Hite, R.E. (1990):** Impact of international marketing strategies on performance in diverse global markets. In: *Journal of Business Research* 20 (1990 I) 3, S. 249-262
- Frese, E. (1988):** *Grundlagen der Organisation*. 4. Aufl., Wiesbaden 1988
- Frese, E. (1992):** *Organisationstheorie: Historische Entwicklung, Ansätze und Perspektiven*. 2. Aufl., Wiesbaden 1992
- Frese, E. (Hrsg., 1992):** *Handwörterbuch der Organisation*. 3. Aufl., Stuttgart 1992
- Frese, E. / Schmitz, P. / Szyperski, N. (Hrsg, 1981):** *Organisation, Planung, Informationssysteme*. Stuttgart 1981
- Friedmann, R. (1986):** Psychological meaning of products: a simplification of the standardization vs adaptation debate. In: *Columbia Journal of World Business* 21 (1986) 2, S. 97-104
- Fritz, J. (1984):** Wiedereingliederung ins Stammhaus. In: *Burens (Hrsg., 1984)*, S. 121-150
- Fritz, W. (1990):** Marketing – ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolges? In: *Marketing ZFP* 12 (1990) 2, S. 91-110
- Fritz, W. (1992):** *Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg*. Stuttgart 1992
- Furnham, A. (1987):** The adjustment of sojourners. In: *Kim/Gudykunst (Hrsg., 1987)*, S. 42-61
- Furnham, A. / Bochner, S. (1986):** *Culture shock. Psychological reactions to unfamiliar environments*. London, New York 1986
- Gabel, H.L. (Hrsg., 1987):** *Product standardization and competitive strategy*. Amsterdam u.a. 1987
- Gabele, E. (1981):** Unternehmensgrundsätze. Ein Spiegelbild innerbetrieblicher und gesellschaftlicher Entwicklungen. In: *Zeitschrift für Organisation* 50 (1981) 5, S. 245-252
- Gabele, E. / Kretschmer, H. (1983):** Unternehmensgrundsätze als Instrument der Unternehmensführung. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 35 (1983) 8, S. 716-726

- Gaiser, B. (1991):** Die Lebenszyklen der Produkte werden sich in Zukunft weiter verkürzen. In: Handelsblatt, 5.2.1991, S. 22
- Galbraith, C.S. / Kay, N.M. (1986):** Towards a theory of multinational enterprise. In: Journal of Economic Behavior and Organization 7 (1986), S. 3-19
- Galbraith, J.R. / Edström, A. (1976):** International transfer of managers: some important policy considerations. In: Columbia Journal of World Business 11 (1976) 2, S. 100-112
- Galbraith, J.R. / Kazanjian, R.K. (1986a):** Strategy implementation: structure, systems and processes. 2. Aufl., St. Paul 1986
- Galbraith, J.R. / Kazanjian, R.K. (1986b):** Organizing to implement strategies of diversity and globalization: the role of matrix designs. In: Human Resource Management 25 (1986) 1, S. 37-54
- Garnier, G.H. (1982):** Context and decision making autonomy in the foreign affiliates of US multinational corporations. In: Academy of Management Journal 25 (1982), S. 893-908
- Gates, S.R. / Egelhoff, W.G. (1986):** Centralization in headquarters-subsidiary relationships. In: Journal of International Business Studies 17 (1986) 2, S. 71-92
- Gaugler, E. (1993):** Globalisierung – Folgerungen für die Aus- und Weiterbildung im Management. In: Haller et al. (Hrsg., 1993), S. 301-317
- Gaugler, E. / Weber, W. (Hrsg., 1992):** Handwörterbuch des Personalwesens. 2. Aufl., Stuttgart 1992
- Geber, B. (1989):** A global approach to training. In: Training 26 (1989) Sept., S. 42-47
- Geber, B. (1992):** The care and breeding of global managers. In: Training 29 (1992) July, S. 32-37
- Georgantzas, N.C. (1989):** Share in: the missing link of MNC global strategy and structure. In: Management International Review 29 (1989) 3, S. 19-34
- Geren, B. (1989):** In pursuit of global strategies: meeting worldwide competition. In: SAM Advanced Management Journal 54 (1989) 3, S. 44-48
- Geringer, J.M. / Beamish, P.W. / da Costa, R.C. (1989):** Diversification strategy and internationalization: implications for MNE performance. In: Strategic Management Journal 10 (1989), S. 109-119
- Gerken, G. (1990):** Abschied vom Marketing. Düsseldorf 1990
- Geroski, P. (1989):** On diversity and scale – extant firms and extinct goods? In: Sloan Management Review 31 (1989/90) 1, S. 75-83
- Ghuri, P. (1992):** New structures in MNCs based in small countries: a network approach. In: European Management Journal 10 (1992) 3, S. 357-364
- Ghertman, M. / Leontiades, J. (Hrsg., 1978):** European research in international business. Amsterdam u.a. 1978
- Ghoshal, S. (1987):** Global strategy: an organizing framework. In: Strategic Management Journal 8 (1987), S. 425-440
- Ghoshal, S. / Bartlett, C.A. (1990):** The multinational corporation as an interorganizational network. In: Academy of Management Review 15 (1990) 4, S. 603-625
- Ghoshal, S. / Nohria, N. (1989):** International differentiation within multinational corporations. In: Strategic Management Journal 10 (1989), S. 323-337
- Ghoshal, S. / Nohria, N. (1993):** Horses for courses: organizational forms for multinational corporations. In: Sloan Management Review 34 (1992/93) 2, S. 23-35
- Ghoshal, S. / Westney, D.E. (Hrsg., 1993):** Organization theory and the multinational corporation. Basingstoke, London 1993
- Gluck, F. (1982):** Meeting the challenge of global competition. In: The McKinsey Quarterly 19 (1982) Autumn, S. 2-13

- Gluck, F. (1983):** Global competition in the 1980s. In: *Journal of Business Strategy* 3 (1982/83) 4, S. 22-27
- Goehle, D.G. (1980):** Decision making in multinational corporations. Ann Arbor 1980
- Görke, W. (1984):** Ganz auf Global Branding ausgerichtet. Interview mit Werner Görke, Saatchi & Saatchi Compton. In: *Werben und Verkaufen*, 28.9.1984, Nr. 39, S. 2
- Görke, W. (1985):** Globaler Glamour? In: *Absatzwirtschaft* 28 (1985) 6, S. 50-51
- Görke, W. (1986):** Etwas über Sinn und Zweck von Global Marketing und Global Branding. In: *Neue Zürcher Zeitung*, 2.12.1986, S. 4
- Goggin, W.C. (1974):** How the multidimensional structure works at Dow Corning. In: *Harvard Business Review* 52 (1974) 1, S. 54-65
- Gomez, P. / Bleicher, K. / Brauchlin, E. / Haller, M. (1993):** Multilokales Management: Zur Interpretation eines vernetzten Systems. In: Haller et al. (Hrsg., 1993), S. 273-294
- Gomez-Mejia, L.R. / Welbourne, T. (1991):** Compensation strategies in a global context. In: *Human Resource Planning* 14 (1991) 1, S. 29-41
- Grant, R.M. (1987):** Multinationality and performance among British manufacturing companies. In: *Journal of International Business Studies* 18 (1987) 3, S. 79-89
- Green, R.T. / Cunningham, W.H. / Cunningham, I.C. (1975):** The effectiveness of standardized global advertising. In: *Journal of Advertising* 4 (1975) Summer, S. 25-30
- Green, R.T. / Langeard, E. (1975):** The cross-national comparison of consumer habits and innovator characteristics. In: *Journal of Marketing* 39 (1975) 3, S. 34-41
- Green, R.T. / White, P.D. (1976):** Methodological considerations in cross-national consumer research. In: *Journal of International Business Studies* 7 (1976) 2, S. 81-88
- Greene, W.E. / Walls, G.D. (1984):** Human resources: hiring internationally. In: *Personnel Administrator* 29 (1984) July, S. 61-66
- Grewlich, K.W. (1992):** Europa im globalen Technologiewettlauf: Der Weltmarkt wird zum Binnenmarkt. Gütersloh 1992
- Grey International (1984a):** Global vision with local touch. Grey's perspective on global marketing. New York 1984
- Grey International (1984b):** Kontroverse zwischen Global Marketing und Global Advertising. In: *Werben und Verkaufen*, 23.11.1984, Nr. 47, S. 20-23
- Grimm, R. (1991):** Globales Marketing ist zum Scheitern verurteilt. In: *Werben und Verkaufen*, 31.5.1991, Nr. 22, S. 42-43
- Grochla, E. (1982):** Grundlagen der organisatorischen Gestaltung. Stuttgart 1982
- Grochla, E. / Thom, N. (1977):** Die Matrix-Organisation. Chancen und Risiken einer anspruchsvollen Strukturierungskonzeption. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung – Kontaktstudium* 29 (1977), S. 193-203
- de Groot van Embden, W. (1976):** Does international marketing exist? In: *European Society for Opinion and Marketing Research* (Hrsg., 1976), S. 37-47
- Gross, T. / Neuman, J. (1989):** Strategic alliances vital in global marketing. In: *Journal of Business Strategy* 10 (1989) 4, S. 46-50
- Gross, T. / Turner, E. / Cederholm, L. (1987):** Building teams for global operations. In: *Management Review* 76 (1987) June, S. 32-36
- Grosse, R. / Zinn, W. (1990):** Standardization in international marketing: the Latin American case. In: *Journal of Global Marketing* 4 (1990/91) 1, S. 53-78
- Grub, P.D. / Ghadar, F. / Khambata, D. (Hrsg., 1984):** The multinational enterprise in transition. 2. Aufl., Princeton 1984

- Grüber, U. (1985):** Think „global“. Wenn Sie eine Werbebotschaft in ein anderes Land übertragen wollen... In: *Marketing Journal* 18 (1985) 6, S. 574-576
- Grunwald, W. / Lilge, H.-G. (Hrsg., 1981):** Kooperation und Konkurrenz in Organisationen. Bern, Stuttgart 1981
- Gugler, P. (1992):** Building transnational alliances to create competitive advantage. In: *Long Range Planning* 25 (1992) 1, S. 90-99
- Gupta, A.K. / Govindarajan, V. (1991):** Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. In: *Academy of Management Review* 16 (1991) 4, S. 768-792
- Gutenberg, E. (1983):** Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion. 24. Aufl., Berlin u.a. 1983
- Guterl, F.V. (1989):** Goodbye, old matrix. In: *Business Month* 133 (1989) Febr., S. 32-38
- Habib, M. / Victor, B. (1991):** Strategy, structure, and performance of U.S. manufacturing and service MNCs: a comparative analysis. In: *Strategic Management Journal* 12 (1991), S. 589-606
- Hackström, P. (1990):** New information systems and the changing structure of MNCs. In: Bartlett/Doz/Hedlund (Hrsg., 1990), S. 164-185
- Häder, B. (1978):** Multinationale Werbung: Coca-Cola. In: *Markenartikel* 40 (1978) 3, S. 108-109
- Hahn, D. / Taylor, B. (Hrsg., 1992):** Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung. 6. Aufl., Heidelberg 1992
- Hahn, F.K. (1991):** Shaping compensation packages in global companies. In: *Journal of Compensation & Benefits* 7 (1991) Nov./Dec., S. 11-16
- Hake, B. (1982):** Der BERI-Index – Ein Hilfsmittel zur Beurteilung des wirtschaftlichen Risikos von Auslandsinvestitionen. In: Lück/Trommsdorff (Hrsg., 1982), S. 463-473
- Hall, E.T. / Hall, M.R. (1990):** Understanding cultural differences: keys to success in West Germany, France, and the United States. Yarmouth 1990
- Haller, M. / Bleicher, K. / Brauchlin, E. / Pleitner, H.-J. / Wunder, R. / Zünd, A. (Hrsg., 1993):** Globalisierung der Wirtschaft. Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre. 54. Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. vom 9. bis 13. Juni 1992 in St. Gallen. Bern, u.a. 1993
- Halliburton, C. / Hünerberg, R. (1987):** The globalisation dispute in marketing. In: *European Management Journal* 5 (1987) 4, S. 243-249
- Hamel, G. / Prahalad, C.K. (1983):** Managing strategic responsibility in the MNC. In: *Strategic Management Journal* 4 (1983), S. 341-351
- Hamel, G. / Prahalad, C.K. (1985):** Do you really have a global strategy? In: *Harvard Business Review* 63 (1985) 4, S. 139-148
- Hamel, G. / Prahalad, C.K. (1988):** Creating global strategic capability. In: Hood/Vahlne (Hrsg., 1988), S. 5-39
- Hamel, G. / Prahalad, C.K. (1990):** Strategic intent. Managing in a global environment. In: *The McKinsey Quarterly* 27 (1990) Spring, S. 36-61
- Hammann, P. (1990):** Konsumgütermarketing im europäischen Markt nach 1992. In: Mefert/Kirchgeorg (Hrsg., 1990), S. 41-52
- Hammerly, H. (1992):** Matching global strategies with national responses. In: *Journal of Business Strategy* 13 (1992) 2, S. 8-12
- Hammonds, K.H. (1990):** Ted Levitt is back in the trenches. In: *Business Week* [International edition], 9.4.1990, S. 73-74
- Hampton, G.M. / Buske, E. (1987):** The global marketing perspective. In: Cavusgil (Hrsg., 1987), S. 259-277

- Hampton, G.M. / v. Gent, A.P. (Hrsg., 1984):** Marketing aspects of international business. Boston u.a. 1984
- Hardy, M.G. (1989):** Going global: one company's road to international markets. In: *Journal of Business Strategy* 10 (1989) 6, S. 24-27
- Harrell, G.D. / Kiefer, R.O. (1981):** Multinational strategic market portfolio. In: *MSU Business Topics* 29 (1981) Winter, S. 5-15
- Harrigan, K.R. (1987):** Strategic alliances: their new role in global competition. In: *Columbia Journal of World Business* 22 (1987) 2, 67-69
- Harris, G. (1984):** The globalization of advertising. In: *International Journal of Advertising* 3 (1984) 3, S. 223-234
- Harris, P.R. (1985):** Management in transition. San Francisco, London 1985
- Harris, P.R. / Moran, R.T. (1991):** Managing cultural differences. 3. Aufl., Houston u.a. 1991
- Harvey, M.G. (1985):** The executive family: an overlooked variable in international assignments. In: *Columbia Journal of World Business* 20 (1985) 1, S. 84-92
- Harvey, M.G. (1989):** Repatriation of corporate executives: an empirical study. In: *Journal of International Business Studies* 20 (1989) 1, S. 131-144
- Harvey, M.G. (1993a):** Point of view: a model to determine standardization of the advertising process in international markets. In: *Journal of Advertising Research* 33 (1993) 4, S. 57-64
- Harvey, M.G. (1993b):** Designing a global compensation system. In: *Columbia Journal of World Business* 28 (1993) 4, S. 56-72
- Hedlund, G. (1980):** The role of foreign subsidiaries in strategic decision-making in Swedish multinational corporations. In: *Strategic Management Journal* 1 (1980), S. 23-36
- Hedlund, G. (1981):** Autonomy of subsidiaries and formalization of headquarters-subsidiary relationship in Swedish MNCs. In: *Otterbeck (Hrsg., 1981)*, S. 25-78
- Hedlund, G. (1984):** Organization in-between: the evolution of the mother-daughter structure of managing foreign subsidiaries in Swedish MNCs. In: *Journal of International Business Studies* 15 (1984) 2, S. 109-123
- Hedlund, G. (1986):** The hypermodern MNC: a heterarchy? In: *Human Resource Management* 25 (1986) 1, S. 9-35
- Hedlund, G. (1993):** Assumptions of hierarchy and heterarchy, with applications to the management of the multinational corporation. In: *Ghoshal/Westney (Hrsg., 1993)*, S. 211-236
- Hedlund, G. / Rolander, D. (1990):** Action in heterarchies: new approaches to managing the MNC. In: *Bartlett/Doz/Hedlund (Hrsg., 1990)*, S. 15-46
- Heenan, D.A. (1991):** The end of centralized power. In: *Journal of Business Strategy* 12 (1991) 2, S. 46-48
- Heenan, D.A. (1993):** After NAFTA: the long-term benefits. In: *Journal of Business Strategy* 14 (1993) 2, S. 5-8
- Heenan, D.A. / Perlmutter, H.V. (1979):** Multinational organization development. Reading 1979
- Hefler, D.F. (1984):** More than multinational. In: *Advertising Age* 55, 10.9.1984, S. 20
- Heinen, E. / Dill, P. (1986):** Unternehmenskultur. Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 56 (1986) 3, S. 202-218
- Helfrich, A.C. (1976):** A marketer's view. In: *European Society for Opinion and Marketing Research (Hrsg., 1976)*, S. 7-10
- Heller, J.E. (1984):** Criteria for selecting an international manager. In: *Grub/Ghadar/Khambata (Hrsg., 1984)*, S. 245-254



- Heller, N. (1966):** How Pepsi-Cola does it in 110 countries. In: Wright/Goldstucker (Hrsg., 1966), S. 694-700
- Henderson, B.D. (1984):** Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie. 2. Aufl., Frankfurt, New York 1984
- Hennart, J.-F. (1982):** A theory of multinational enterprise. Ann Arbor 1982
- Henseleit, U. (1986):** Grenzen der Standardisierbarkeit internationaler Werbekonzepte. In: Neue Zürcher Zeitung, 2.12.1986, S. 5
- Henzler, H. (1981):** Shaping an international investment strategy. In: The McKinsey Quarterly 18 (1981) Spring, S. 69-81
- Henzler, H. (1992):** Die Globalisierung von Unternehmen im internationalen Vergleich. In: Albach/Weber (Hrsg., 1992), S. 83-98
- Henzler, H. (Hrsg., 1988):** Handbuch Strategische Führung. Wiesbaden 1988
- Henzler, H. / Rall, W. (1985a):** Aufbruch in den Weltmarkt, Teil 1. In: Manager Magazin 15 (1985) 9, S. 176-190
- Henzler, H. / Rall, W. (1985b):** Aufbruch in den Weltmarkt, Teil 2. In: Manager Magazin 15 (1985) 10, S. 254-262
- Henzler, H. / Rall, W. (1985c):** Aufbruch in den Weltmarkt, Teil 3. In: Manager Magazin 15 (1985) 11, S. 166-174
- Herendeen, J.W. (1982):** How to japanize your creative. In: Roth (1982), S. 311-321
- Hergert, M. (1987):** Technical standards and competition in the microcomputer industry. In: Gabel (Hrsg., 1987), S. 67-89
- Hermanns, A. / Wißmeier, U.K. (1994):** Der notwendige Weg zu Weltmarktkonzeptionen. In: Absatzwirtschaft 37 (1994) 4, S. 84-91
- Herrmann, R. (1994):** Gleicht sich der Nahrungsmittelverbrauch international an? Ein Meßkonzept und empirische Ergebnisse für ausgewählte OECD-Länder. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 40 (1994) 4, S. 371-390
- Hill, J.S. / James, W.L. (1991):** Product and promotion transfers in consumer goods multinationals. In: International Marketing Review 8 (1991) 2, S. 6-17
- Hill, J.S. / Kwon, U. (1990):** US MNE product strategies for Europe: need for 1992 reappraisal? In: Journal of Marketing Management 6 (1990/91) 3, S. 195-208
- Hill, J.S. / Kwon, U. (1992):** Product mixes in U.S. multinationals: an empirical study. In: Journal of Global Marketing 6 (1992/93) 3, S. 55-73
- Hill, J.S. / Still, R.R. (1984a):** Effects of urbanization on multinational planning: Markets in lesser-developed countries. In: Columbia Journal of World Business 19 (1984) 2, S. 62-67
- Hill, J.S. / Still, R.R. (1984b):** Adapting products to LDC tastes. In: Harvard Business Review 62 (1984) 2, S. 92-101
- Hill, R. (1985):** Why business schools need a course in global marketing. In: International Management [Europe edition] 40 (1985) Aug., S. 58 u. 63
- Hill, W. / Fehlbaum, R. / Ulrich, P. (1981):** Organisationslehre. 2 Bände. 3. Aufl., Bern, Stuttgart 1981
- Hiltrop, J.M. (1991):** Human resource practices of multinational organizations in Belgium. In: European Management Journal 9 (1991) 4, S. 404-411
- Hiltrop, J.M. / Janssens, M. (1990):** Expatriation: challenges and recommendations. In: European Management Journal 8 (1990) 1, S. 19-26
- Hite, R.E. / Fraser, C. (1988):** International advertising strategies of multinational corporations. In: Journal of Advertising Research 28 (1988/89) 4, S. 7-19

- Hite, R.E. / Fraser, C. (1990):** Configuration and coordination of global advertising. In: *Journal of Business Research* 21 (1990 II) 4, S. 335-344
- Hitt, M.A. / Ireland, R.D. (1987):** Building competitive strength in international markets. In: *Long Range Planning* 20 (1987) 1, S. 115-122
- Hodgetts, R.M. / Luthans, F. (1993):** U.S. multinationals' compensation strategies for local management: cross-cultural implications. In: *Compensation & Benefits Review* 25 (1993) March/April, S. 42-48
- Hofstede, G. (1983):** The cultural relativity of organizational practices and theories. In: *Journal of International Business Studies* 14 (1983) 2, S. 75-89
- Hofstede, G. (1989):** Organising for cultural diversity. In: *European Management Journal* 7 (1989) 4, S. 390-397
- Hofstede, G. (1993):** Die Bedeutung von Kultur und ihren Dimensionen im internationalen Management. In: Haller et al. (Hrsg., 1993), S. 127-148
- Hogan, G.W. / Goodson, J.R. (1990):** The key to expatriate success. In: *Training and Development Journal* 11 (1990) Jan., S. 50-52
- Holmes, E.C. (1985):** Weltweites Marketing beginnt zu Hause. In: *Nielsen Marketing Trends* (1985) 1, S. 6-9
- Holz Müller, H.H. (1982):** Internationaler Werbe-Overflow. Entscheidungsdeterminante im Marketing von Konsumgütern, dargestellt am Beispiel des deutschen Sprachraumes. Frankfurt 1982
- Holz Müller, H.H. (1986a):** Grenzüberschreitende Konsumentenforschung. In: *Marketing ZFP* 8 (1986) 1, S. 45-54
- Holz Müller, H.H. (1986b):** Zur Strukturierung der grenzüberschreitenden Konsumentenforschung und spezifischen Methodenproblemen in der Datengewinnung. In: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung* 32 (1986) 1, S. 42-70
- Holz Müller, H.H. / Kasper, H. (1991):** On a theory of export performance: personal and organizational determinants of export trade activities observed in small and medium-sized firms. In: *Macharzina* (Hrsg., 1991), S. 45-70
- Hood, N. / Vahlne, J.-E. (Hrsg., 1988):** Strategies in global competition. London u.a. 1988
- Hornik, J. (1980):** Comparative evaluation of international vs. national advertising strategies. In: *Columbia Journal of World Business* 15 (1980) 1, S. 36-45
- Horton, T.R. (1983):** Learning to think international. In: *Management Review* 72 (1983) 8, S. 2-3
- Horváth, P. (Hrsg., 1989):** Internationalisierung des Controlling. Stuttgart 1989
- Hout, T. / Porter, M.E. / Rudden, E. (1982):** How global companies win out. In: *Harvard Business Review* 60 (1982) 5, S. 98-108
- Hovell, P.J. / Walters, P.G.P. (1972):** International marketing presentations: some options. In: *European Journal of Marketing* 6 (1972) 2, S. 69-79
- Howard, C.G. (1992):** Profile of the 21st-century expatriate manager. In: *HR Magazine* 37 (1992) June, S. 93-100
- Hrebiniak, L. (1992):** Implementing global strategies. In: *European Management Journal* 10 (1992) 4, S. 392-403
- Hu, Y.-S. (1992):** Global or stateless corporations are national firms with international operations. In: *California Management Review* 34 (1991/92) 2, S. 107-126
- Huber, K. (1990):** Image: global-image, corporate-image. 2. Aufl., Landsberg 1990
- Hug, H.-J. (1983):** Manager und Ausland: Zwischen Absprung und Abstellgleis. In: *Management Wissen* 11 (1983) 2, S. 14-17
- Hulbert, J.M. / Brandt, W.K. (1980):** Managing the multinational subsidiary. New York 1980

- Hulbert, J.M. / Brandt, W.K. / Richers, R. (1980):** Marketing planning in the multinational subsidiary: practices and problems. In: *Journal of Marketing* 44 (1980) 3, S. 7-15
- Hummel, S. / Männel, W. (1983):** *Kostenrechnung, Band 2: Moderne Verfahren und Systeme*. 3. Aufl., Wiesbaden 1983
- Hunsicker, J.G. (1990):** Challenges of global economy. In: *Die Unternehmung* 44 (1990) 2, S. 109-111
- Huszagh, S. / Fox, R. / Day, E. (1985):** Global marketing: an empirical investigation. In: *Columbia Journal of World Business* 20 (1985) 4, S. 31-43
- Hyer, R.M. (1993):** Executive compensation in the international arena: back to the basics. In: *Compensation & Benefits Review* 25 (1993) March/April, S. 49-54
- Jaeger, A.M. (1982):** Contrasting control modes in the multinational corporation: theory, practice, and implications. In: *International Studies of Management and Organization* 12 (1982) 1, S. 59-82
- Jaeger, A.M. (1983):** The transfer of organizational culture overseas: an approach to control in the multinational corporation. In: *Journal of International Business Studies* 14 (1983) 2, S. 91-114
- Jain, S.C. (1989):** Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses. In: *Journal of Marketing* 53 (1989) 1, S. 70-79
- Jain, S.C. (1990):** *International marketing management*. 3. Aufl., Boston 1990
- Jain, S.C. / Tucker, L.R. (Hrsg., 1986):** *International marketing: managerial perspectives*. 2. Aufl., Boston 1986
- James, B. (1990):** Reducing the risks of globalization. In: *Long Range Planning* 23 (1990) 1, S. 80-88
- James, W.L. / Hill, J.S. (1991):** International advertising messages: to adapt or not to adapt (that is the question). In: *Journal of Advertising Research* 31 (1991/92) 3, S. 65-71
- James, W.L. / Hill, J.S. (1993):** MNC product and promotion transfers: a cluster analysis of executive perceptions and linkages to environmental conditions and subsidiary strategies. In: *Journal of Global Marketing* 7 (1993/94) 2, S. 51-74
- Jarillo, J.C. / Martinez, J.I. (1990):** Different roles for subsidiaries: the case of multinational corporations in Spain. In: *Strategic Management Journal* 11 (1990), S. 501-512
- Jarvis, I. (1976):** Using an international group. In: *European Society for Opinion and Marketing Research* (Hrsg., 1976), S. 89-100
- Jatusripitak, S. / Fahey, L. / Kotler, P. (1985):** Strategic global marketing: lessons from the Japanese. In: *Columbia Journal of World Business* 20 (1985) 1, S. 47-53
- Jeannet, J.-P. / Hennessey, H.D. (1992):** *Global marketing strategies*. 2. Aufl., Boston u.a. 1992
- Jenner, T. (1994):** *Internationale Marktbearbeitung. Erfolgreiche Strategien für Konsumgüterhersteller*. Wiesbaden 1994
- Jentner, B. (1992):** Aspekte von Globalisierungsstrategien. In: *Der Betriebswirt* 33 (1992) 4, S. 10-18
- Johansson, J.K. / Thorelli, H.B. (1985):** International product positioning. In: *Journal of International Business Studies* 16 (1985) 3, S. 57-75
- Johansson, J.K. / Yip, G.S. (1994):** Exploiting globalization potential: U.S. and Japanese strategies. In: *Strategic Management Journal* 15 (1994), S. 579-601
- Johnsson, H. (1982):** But it won't work here. In: *Roth* (1982), S. 68-75
- Jung, Y. (1991):** Multinationality and profitability. In: *Journal of Business Research* 23 (1991) 2, S. 179-187
- Kacker, M.P. (1972):** Patterns of marketing adaptation in international business. In: *Management International Review* 12 (1972) 4-5, S. 111-124
- Kacker, M.P. (1975):** Export oriented product adaptation. In: *Management International Review* 15 (1975) 6, S. 61-70

- Kale, S.H. / Sudharshan, D. (1987):** Segmenting global markets: an analytical procedure. In: Tan/Lazer/Kirpalani (Hrsg., 1987), S. 60-63
- Kanso, A. (1992):** International advertising strategies: global commitment to local vision. In: Journal of Advertising Research 32 (1992) 1, S. 10-14
- Kappe, K. (1993):** Gemeinsamkeit macht stark. Auf dem amerikanischen Kontinent suchen immer mehr Länder die Nähe zu ihren Nachbarn. In: Sonntag Aktuell (Sonntagsausgabe der Stuttgarter Zeitung), 30.5.1993, Nr. 22, S. 16
- Kaps, C. (1994):** Die „amerikanische Freihandelszone“ soll Wohlstand und Arbeitsplätze vermehren. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 9.12.1994, Nr. 286, S. 2
- Karel, J.W. (1991):** Brand strategy positions products worldwide. In: Journal of Business Strategy 20 (1991) 3, S. 16-19
- Karns, D.A. / Khera, I.P. (1987a):** Organizational adaptation and perceived international marketing effectiveness. In: Journal of Global Marketing 1 (1987/88) 1/2, S. 113-130
- Karns, D.A. / Khera, I.P. (1987b):** International responses to the challenge of global marketing. In: Tan/Lazer/Kirpalani (Hrsg., 1987), S. 166-171
- Karus, H.G. (1990):** Unternehmensführung im globalen Wettbewerb. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 60 (1990) 9, S. 863-873
- Kashani, K. (1989):** Beware the pitfalls of global marketing. In: Harvard Business Review 67 (1989) 5, S. 91-98
- Kashani, K. (1990):** Why does global marketing work – or not work? In: European Management Journal 8 (1990) 2, S. 150-155
- Kashani, K. / Quelch, J.A. (1992):** Can sales promotion go global? In: Buzzell/Quelch/Bartlett (Hrsg., 1992), S. 204-216
- Kaske, K.H. (1989):** Der Unternehmer im Wettbewerb auf den Weltmärkten. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 41 (1989) 5, S. 347-357
- Katz, H. / Lee, W.N. (1992):** Oceans apart: an initial exploration of social communication differences in U.S. and U.K. prime-time television advertising. In: International Journal of Advertising 11 (1992) 1, S. 69-82
- Katzenbach, J.R. / Smith, D.K. (1993):** The discipline of teams. In: Harvard Business Review 71 (1993) 2, S. 111-120
- Kaynak, E. (Hrsg., 1984):** International marketing management. New York 1984
- Kaynak, E. (Hrsg., 1985):** Global perspectives in marketing. New York 1985
- Kaynak, E. (1986):** Difficulties of undertaking marketing research in the developing countries. In: Jain/Tucker (Hrsg., 1986), S. 170-183
- Kaynak, E. (1987):** Global marketing: theory and practice. In: Journal of Global Marketing 1 (1987/88) 1/2, S. 15-29
- Kaynak, E. (Hrsg., 1988):** Transnational retailing. Berlin, New York 1988
- Kaynak, E. / Lee, K.-H. (Hrsg., 1989):** Global business. Asia-Pacific-dimensions. London, New York 1989
- Keegan, W.J. (1969):** Multinational product planning: Strategic alternatives. In: Journal of Marketing 33 (1969) 1, S. 58-62
- Keegan, W.J. (1971):** Multinational marketing: the headquarters'role. In: Columbia Journal of World Business 6 (1971) 1, S. 85-90
- Keegan, W.J. (1972):** Multinational marketing control. In: Journal of International Business Studies 3 (1972) 2, S. 33-47

- Keegan, W.J. (1974):** Multinational scanning: a study of the information sources utilized by head-quarter executives in multinational companies. In: *Administrative Science Quarterly* 19 (1974), S. 411-421
- Keegan, W.J. (1984):** International marketing: past, present, and future. In: Hampton/Gent (Hrsg., 1984), S. 1-14
- Keegan, W.J. (1986):** A conceptual framework for multinational marketing. In: Jain/Tucker (Hrsg., 1986), S. 60-71
- Keegan, W.J. (1989):** *Global marketing management*. 4. Aufl., Englewood Cliffs 1989
- Keegan, W.J. / MacMaster, N.-A. (1983):** Global strategic marketing. In: Kirpalani (Hrsg., 1983), S. 94-105
- Keegan, W.J. / Mayer, C.S. (Hrsg., 1977):** *Multinational product management*. Chicago 1977
- Keegan, W.J. / Still, R.R. / Hill, J.S. (1987):** Transferability and adaptability of products and promotion themes in multinational marketing – MNCs in LDCs. In: *Journal of Global Marketing* 1 (1987/88) 1/2, S. 85-103
- v. Keller, E. (1990):** Die Medienbranche – Globalisierung oder kulturelle Vielfalt. In: Berger (Hrsg., 1990), S. 269-278
- Kelz, A. (1989):** *Die Weltmarke*. Idstein 1989
- Kenter, M.E. (1985):** *Die Steuerung ausländischer Tochtergesellschaften. Instrumente und Effizienz*. Frankfurt u.a. 1985
- Kenter, M.E. (1989):** Entsendung von Stammhausdelegierten. In: Macharzina/Welge (Hrsg., 1989), Sp. 1925-1937
- Kenter, M.E. / Welge, M.K. (1983):** Die Reintegration von Stammhausdelegierten. Ergebnisse einer explorativen empirischen Untersuchung. In: Dülfer (Hrsg., 1983), S. 173-200
- Kern, W. (Hrsg., 1979):** *Handwörterbuch der Produktionswirtschaft*. Stuttgart 1979
- Kicherer, H.P. (1981):** Koordinationsaufgaben des Controllers im Bereich der Informationsversorgung internationaler Unternehmen. In: Wacker/Haussmann/Kumar (Hrsg., 1981), S. 239-249
- Kienbaum, J. (1984):** Personalpolitik Ausland. In: Burens (Hrsg., 1984), S. 13-35
- Kieninger, M. / Mayer, R. (1989):** Die Lösung von Konsolidierungsproblemen beim internationalen Berichtswesen. In: Horváth (Hrsg., 1989), S. 285-305
- Kieninger, M. (1993):** *Gestaltung internationaler Berichtssysteme*. München 1993
- Kiepe, K. / Habermann, T. (1984):** *Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland*. Heidelberg 1984
- Kieser, A. (Hrsg., 1981):** *Organisationstheoretische Ansätze*. München 1981
- Kieser, A. (1982):** *Versuche zur Erklärung der Anpassung von Organisationsstrukturen*. Mannheim 1982
- Kieser, A. (1989):** Organisationsstruktur, empirische Befunde. In: Macharzina/Welge (Hrsg., 1989), Sp. 1574-1590
- Kieser, A. (Hrsg., 1993):** *Organisationstheorien*. Stuttgart u.a. 1993
- Kieser, A. (1993a):** Der situative Ansatz. In: Kieser (Hrsg., 1993), S. 161-191
- Kieser, A. (1993b):** Kommentar zu 'Multilokales Management: Zur Interpretation eines vernetzten Systems'. In: Haller et al. (Hrsg., 1993), S. 295-299
- Kieser, A. / Kubicek, H. (1978a):** *Organisationstheorien, Band 1*. Stuttgart u.a. 1978
- Kieser, A. / Kubicek, H. (1978b):** *Organisationstheorien, Band 2*. Stuttgart u.a. 1978
- Kieser, A. / Kubicek, H. (1992):** *Organisation*. 3. Aufl., Berlin, New York 1992

- Kieser, A. / Segler, T. (1981):** Quasi-mechanistische situative Ansätze. In: Kieser (Hrsg., 1981), S. 173-184
- Killough, J. (1978):** Improved payoffs from transnational advertising. In: Harvard Business Review 56 (1978) 4, S. 102-110
- Kilpatrick, R.H. (1984):** International business communication practices. In: Journal of Business Communication 21 (1984) 4, S. 33-44
- Kim, W.C. / Hwang, P. (1992):** Global strategy and multinationals' entry mode choice. In: Journal of International Business Studies 23 (1992) 1, S. 29-53
- Kim, W.C. / Hwang, P. / Burgers, W.P. (1989):** Global diversification strategy and corporate profit performance. In: Strategic Management Journal 10 (1989), S. 45-57
- Kim, W.C. / Mauborgne, R.A. (1987):** Cross-cultural strategies. In: Journal of Business Strategy 7 (1986/87) 4, S. 28-35
- Kim, W.C. / Mauborgne, R.A. (1988):** Becoming an effective global competitor. In: Journal of Business Strategy 9 (1988) 1, S. 33-37
- Kim, W.C. / Mauborgne, R.A. (1991):** Implementing global strategies: the role of procedural justice. In: Bartlett/Ghoshal (Hrsg., 1991), S. 125-143
- Kim, W.C. / Mauborgne, R.A. (1993a):** Making global strategies work. In: Sloan Management Review 34 (1992/93) 3, S. 11-27
- Kim, W.C. / Mauborgne, R.A. (1993b):** Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions. In: Academy of Management Journal 36 (1993) 3, S. 502-526
- Kim, W.C. / Mauborgne, R.A. (1993c):** Procedural justice theory and the multinational corporation. In: Ghoshal/Westney (Hrsg., 1993), S. 237-255
- Kim, W.C. / Mauborgne, R.A. (1993d):** Effectively conceiving and executing multinationals' worldwide strategies. In: Journal of International Business Studies 24 (1993) 3, S. 419-448
- Kim, Y.Y. / Gudykunst, W.B. (Hrsg., 1987):** Cross-cultural adaptation. Newbury Park u.a. 1987
- Kim, Y.Y. / Gudykunst, W.B. (Hrsg., 1988):** Theories in intercultural communication. Newbury Park u.a. 1988
- Kirpalani, V.H. (Hrsg., 1983):** International marketing: managerial issues, research, and opportunities. Chicago 1983
- Kirpalani, V.H. (1985):** International marketing. New York 1985
- Kitsuse, A. (1992):** At home abroad. In: Across the Board 29 (1992) Sept., S. 35-38
- Kline, J.M. (1985):** International codes and multinational business. Westport, London 1985
- Kloock, J. / Sabel, H. (1993):** Economies und Savings als grundlegende Konzepte der Erfahrung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 63 (1993) 3, S. 209-233
- Knaup, I. (1989):** Global Marketing global sichern. In: Absatzwirtschaft 32 (1989) 1, S. 70-73
- Knight, K.L. (1993):** Total compensation in a global marketplace. In: Compensation & Benefits Review 25 (1993) March/April, S. 70-72
- Knotts, R. (1989):** Cross-cultural management: transformations and adaptations. In: Business Horizons 32 (1989) 1, S. 29-33
- Kobrin, S.J. (1991):** An empirical analysis of the determinants of global integration. In: Bartlett/Ghoshal (Hrsg., 1991), S. 17-31
- Kochunny, C.M. / Coleman, L.J. / Cooke, E.F. (1987):** Global marketing: a myth or a reality? In: Tan/Lazer/Kirpalani (Hrsg., 1987), S. 161-165
- Köglmayr, H.-G. (1987):** Internationalisierung, Länderrisikokonzepte: Das Risiko eines Risiko-Index. In: Gablers Magazin 1 (1987) 10, S. 20-21

- Köhler, R. (Hrsg., 1977):** Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart 1977
- Köhler, R. (1991):** Beiträge zum Marketing-Management. 2. Aufl., Stuttgart 1991
- Köhler, R. / Hüttemann, H. (1989):** Marktauswahl im internationalen Marketing. In: Macharzina/Welge (Hrsg., 1989), Sp. 1428-1440
- Köhler, R. / Uebele, H. (1981):** Einsatzbedingungen von Planungs- und Entscheidungstechniken. In: Witte (Hrsg., 1981), S. 115-158
- Koepfler E.R. (1989):** Strategic options for global market players. In: Journal of Business Strategy 10 (1989) 4, S. 46-50
- v. Koerber, E. (1993):** Geschäftssegmentierung und Matrixstruktur im internationalen Großunternehmen. Das Beispiel ABB. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 45 (1993), S. 1060-1067
- Körner, H. (1987):** Triadische Wettbewerbsstrategie. Idstein 1987
- Kössler, P. (1992):** Think global – act local – Theorie und Realität. In: Markenartikel 54 (1992) 1, S. 20-22
- Kogut, B. (1985a):** Designing global strategies: comparative and competitive value-added chains. In: Sloan Management Review 26 (1984/85) 4, S. 15-28
- Kogut, B. (1985b):** Designing global strategies: profiting from operational flexibility. In: Sloan Management Review 27 (1985/86) 1, S. 27-38
- Kogut, B. (1989):** A note on global strategies. In: Strategic Management Journal 10 (1989), S. 383-389
- Kogut, B. (1990):** International sequential advantages and network flexibility. In: Bartlett/Doz/Hedlund (Hrsg., 1990), S. 47-67
- Kornadt, J. (1986):** Internationales Marketing aus der Sicht kulturvergleichender Psychologie. In: Werbeforschung und Praxis 31 (1986) 3, S. 97-104
- Koschnik, W.J. (1987):** Gewandeltes Verständnis von Globalmarketing. Die europäischen Marktforscher tagten in Monte Carlo. In: Markenartikel 49 (1987) 4, S. 165-166
- Kotabe, M. / Okoroafo, S.C. (1990):** A comparative study of European and Japanese multinational firms' marketing strategies and performance in the United States. In: Management International Review 30 (1990) 4, S. 353-370
- Kotler, P. (1986):** Global standardization – courting danger. In: Journal of Consumer Marketing 3 (1986) 2, S. 13-15
- Kotler, P. (1988):** Marketing management. 6. Aufl., Englewood Cliffs 1988
- Kotler, P. (1990):** Globalization – realities and strategies. In: Die Unternehmung 44 (1990) 2, S. 79-99
- Kotler, P. (1991):** Expanding your overseas markets. In: Association Management 43 (1991) July, S. 43-46
- Kotler, P. / Armstrong, G. (1988):** Marketing. Eine Einführung. Wien 1988
- Kotler, P. / Bliemel, F. (1992):** Marketing-Management. 7. Aufl., Stuttgart 1992
- Kotler, P. / Fahey, L. (1982):** The world's champion marketers: the Japanese. In: Journal of Business Strategy 3 (1982/83) 1, S. 3-13
- Kotler, P. / Jatusripitak, S. / Fahey, L. (1985):** Strategic global marketing: lessons from the Japanese. In: Columbia Journal of World Business 20 (1985) 1, S. 47-53
- Kovsky, S. (1990):** Corporate terrorism: a new global threat. In: Management Review 79 (1990) Oct., S. 39-43
- Krallmann, H. (1987):** CIM zur Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit. In: Dichtl/Gerke/Kieser (Hrsg., 1987), S. 197-225

- Kreikebaum, H. (1989):** Internationale Planung. In: Macharzina/Welge (Hrsg., 1989), Sp. 1650-1658
- Kreikebaum, H. (1991):** Strategische Unternehmensplanung. 4. Aufl., Stuttgart u.a. 1991
- Kreilkamp, P.E. (1987):** Strategisches Management und Marketing. Berlin, New York 1987
- Kreisky, P. / Schossleitner, D. (1986):** Charakteristika erfolgreicher amerikanischer Konsumgüterhersteller. In: Wieselhuber/Töpfer (Hrsg., 1986), S. 14-48
- Kreutzer, R. (1985):** Reif für Global Marketing? In: Absatzwirtschaft 28 (1985) 10, Sonderausgabe, S. 144-157
- Kreutzer, R. (1986a):** Standardisierte Prozesse für globale Erfolge. In: Absatzwirtschaft 29 (1986) 10, Sonderausgabe, S. 72-74
- Kreutzer, R. (1986b):** Standardization of marketing-processes as a strategic point in global marketing. Arbeitspapier Nr. 41 des Instituts für Marketing der Universität Mannheim. Mannheim 1986
- Kreutzer, R. (1986c):** Marketing-program-standardization – starting point in global marketing. Arbeitspapier Nr. 42 des Instituts für Marketing der Universität Mannheim. Mannheim 1986
- Kreutzer, R. (1986d):** Prozeßstandardisierung als strategischer Ansatzpunkt eines Global Marketing. Arbeitspapier Nr. 44 des Instituts für Marketing der Universität Mannheim. Mannheim 1986
- Kreutzer, R. (1987a):** Global Marketing. Neue Orientierung im internationalen Marketing. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 16 (1987) 4, S. 205-208
- Kreutzer, R. (1987b):** Prozeßstandardisierung im Rahmen eines Global Marketing. In: Marketing ZFP 9 (1987) 3, S. 167-176
- Kreutzer, R. (1987c):** Lead-Country-Konzept. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 16 (1987) 8, S. 415-419
- Kreutzer, R. (1989a):** Global Marketing. Konzeption eines länderübergreifenden Marketing. Wiesbaden 1989
- Kreutzer, R. (1989b):** Global Marketing – Ansatzpunkte und Erfolgsbedingungen. In: Raffée/Wiedmann (Hrsg., 1989), S. 518-551
- Kreutzer, R. (1989c):** Markenstrategien im länderübergreifenden Marketing. In: Markenartikel 51 (1989) 11, S. 569-572
- Kreutzer, R. (1991a):** Länderübergreifende Segmentierungskonzepte – Antwort auf die Globalisierung der Märkte. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 37 (1991) 1, S. 4-27
- Kreutzer, R. (1991b):** Standardisierung der Marketing-Instrumente im globalen Marketing. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 43 (1991) 5, S. 363-398
- Kreutzer, R. / Jugel, S. / Wiedmann, K.-P. (1986):** Unternehmensphilosophie und Corporate Identity. Arbeitspapier Nr. 40 des Instituts für Marketing der Universität Mannheim. Mannheim 1986
- Kruger, M.P. (1988):** The increasing role of subsidiary boards in MNCs: an empirical study. In: Strategic Management Journal 9 (1988), S. 347-360
- Kruger, M.P. (1991):** The importance of the role of subsidiary boards in MNCs: comparative parent and subsidiary perceptions. In: Management International Review 31 (1991) 4, S. 317-331
- Kruger, M.P. / Rich, P.J.J. (1987):** Strategic governance: why and how MNCs are using boards of directors in foreign subsidiaries. In: Columbia Journal of World Business 22 (1987) 4, S. 39-46
- Kruger, M.P. / Solomon, E.E. (1992):** Strategic mindsets and decision-making autonomy in U.S. and Japanese MNCs. In: Management International Review 32 (1992) 4, S. 327-343
- Kroeber-Riel, W. (1992a):** Konsumentenverhalten. 5. Aufl., München 1992
- Kroeber-Riel, W. (1992b):** Globalisierung der Euro-Werbung. Ein konzeptioneller Ansatz der Konsumentenforschung. In: Marketing ZFP 14 (1992) 4, S. 261-267



- Kropfberger, D. (1984):** Der erweiterte situative Ansatz in der Planungsforschung – Einsatzbedingungen von Marketing und Marketingplanung in Österreichs Industrie und Gewerbe. In: Mazanec/Scheuch (Hrsg., 1984), S. 603-623
- Krubasik, E. / Schrader, J. (1990):** Globale Forschungs- und Entwicklungsstrategien. In: Welge (Hrsg., 1990), S. 17-28
- Krulis-Randa, J.S. (1990):** Globalisierung. In: Die Unternehmung 44 (1990) 2, S. 74-78
- Kulhavy, E. (1989):** Internationales Marketing. 4. Aufl., Linz 1989
- Kumar, B. (1987):** Deutsche Unternehmen in den USA. Das Management in amerikanischen Niederlassungen deutscher Mittelbetriebe. Wiesbaden 1987
- Kumar, B. / Haussmann, H. (Hrsg., 1992):** Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit. München 1992
- Kumar, B. / Steinmann, H. (1982):** Zum Problem des Auslandseinsatzes von Stammhaus-Mitarbeitern im Rahmen des internationalen Projektmanagements. In: Dülfer (Hrsg., 1982), S. 189-223
- Kumar, B. / Steinmann, H. (1986):** Managementkonflikte zwischen entsandten und lokalen Führungskräften in deutschen und japanischen Unternehmungen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 56 (1986) 12, S. 1182-1196
- Kupfer, A. (1988):** How to be a global manager. In: Fortune International, 14.3.1988, S. 24-27
- Kusiak, A. (Hrsg., 1986):** Flexible manufacturing systems: methods and studies. Amsterdam u.a. 1986
- Kustin, R.A. (1994):** A special theory of globalization: a review and critical evaluation of the theoretical and empirical evidence. In: Journal of Global Marketing 7 (1993/94) 3, S. 79-101
- Kutschker, M. (1987):** Internationalisierungsstrategie der Unternehmung. In: Thexis 4 (1987) 1, S. 22-25
- Kux, B. / Rall, W. (1990):** Marketing im globalen Wettbewerb. In: Welge (Hrsg., 1990), S. 73-84
- Kverneland, A. (1988):** Japan's industry structure – barriers to global competition. In: Hood/Vahlne (Hrsg., 1988), S. 225-255
- Laabs, J.J. (1991):** The global talent search. In: Personnel Journal 70 (1991) 8, S. 38-44
- Labich, K. (1986):** America's international winners. In: Fortune International, 14.4.1986, S. 32-37
- Lamont, D. (1992):** Marketing international. Zehn Erfolgsstrategien. Frankfurt, New York 1992
- Landwehr, R. (1988):** Standardisierung der internationalen Werbeplanung. Frankfurt u.a. 1988
- Lange, B. (1984):** Die Erfahrungskurve. Eine kritische Beurteilung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 36 (1984) 3, S. 229-245
- Langhammer, R.J. (1992):** The NAFTA: another futile trade area (AFTA) or a serious approach towards regionalism? Kieler Diskussionsbeiträge Nr. 195. Kiel 1992
- Laszlo, E. (1992):** Der Laszlo-Report. Wege zum globalen Überleben. München 1992
- Latour, S. (1992):** Der treffende Name: ein strategischer Faktor für den internationalen Erfolg. In: Markenartikel 54 (1992) 4, S. 140-145
- Laux, H. / Liermann, F. (1987):** Grundformen der Koordination in der Unternehmung: Die Tendenz zur Hierarchie. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 39 (1987) 9, S. 807-828
- Lehnert, S. (1983):** Die Bedeutung von Kontingenzansätzen für das strategische Management. Frankfurt u.a. 1983
- Lei, D. (1989):** Strategies for global competition. In: Long Range Planning 22 (1989) 1, S. 102-109

- Lei, D. / Slocum jr., J.W. / Slater, R.W. (1990):** Global strategy and reward systems: the key roles of management development and corporate culture. In: *Organizational Dynamics* 19 (1990) Autumn, S. 27-41
- Lei, D. / Slocum jr., J.W. (1992):** Global strategy, competence-building and strategic alliances. In: *California Management Review* 35 (1992/93) 1, S. 81-97
- Leksell, L. (1981a):** Headquarter-subsidiary relationships in multinational corporations. Diss., Stockholm School of Economics 1981
- Leksell, L. (1981b):** The design and function of the financial reporting system in multinational companies. In: Otterbeck (Hrsg., 1981), S. 205-232
- Lennox, R.I. (1992):** Whither the country manager? In: *Business Quarterly* 56 (1992) Spring, S. 16-19
- Lenormand, J.M. (1964):** Is Europe ripe for the integration of advertising? In: *The International Advertiser* 5 (1964) 3, S. 14
- Leong, S.M. / Tan, C.T. (1993):** Managing across borders: an empirical test of the Bartlett and Ghoshal [1989] organizational typology. In: *Journal of International Business Studies* 24 (1993) 3, S. 449-478
- Leontiades, J. (1984):** Market share and corporate strategy in international branches. In: *Journal of Business Strategy* 5 (1984/85) 1, S. 30-37
- Leontiades, J. (1985):** Multinational corporate strategy. Planning for world markets. Lexington 1985
- Leontiades, J. (1988):** Global location strategy. In: *Journal of Global Marketing* 1 (1987/88) 4, S. 41-62
- Lesser, J.A. / Hughes, M.A. (1986):** The generalizability of psychographic market segments across geographic locations. In: *Journal of Marketing* 50 (1986) 1, S. 18-27
- Lester, T. (1987):** The issue globalists don't talk about. In: *International Management [Europe Edition]* 42 (1987) 9, S. 37-40
- Levi, S.C. (1989):** U.S. faces uphill battle in global marketing war. In: *Marketing News*, 4.12.1989, Nr. 25, S. 1 u. 10
- Levinson, M. (1986):** The pitfalls in global restructuring. In: *Dun's Business Month* 128 (1986) 4, S. 40-42
- Levitt, T. (1983):** The globalization of markets. In: *Harvard Business Review* 61 (1983) 3, S. 92-102
- Levitt, T. (1985):** Going global. Global marketing: an introduction. Unveröffentlichtes Vortragsmanuskript. London, 17.6.1985
- Levitt, T. (1986):** The marketing imagination. 2. Aufl., New York 1986
- Levitt, T. (1988):** The pluralization of consumption. In: *Harvard Business Review* 66 (1988) 3, S. 7-8
- Lewis, W.W. / Harris, M. (1992):** Why globalization must prevail. In: *The McKinsey Quarterly* 29 (1992) 2, S. 114-131
- Liander, B. / Terpstra, V. / Yoshino, M.Y. / Sherbini, A.A. (1967):** Comparative analysis for international marketing. Boston 1967
- Liedtke, A. (1992):** „Raider heißt jetzt Twix, sonst ändert sich nix.“ In: *Markenartikel* 54 (1992) 9, S. 407-413
- Light, L. (1985):** Think global, act local. In: *Werbeforschung & Praxis* 30 (1985) 2, S. 55-57
- Lilje, H.-G. (1981):** Zum Koordinationsproblem. Ansätze zu einem organisatorisch-strukturellen Bindungsrahmen von Kooperation und Konkurrenz. In: Grunwald/Lilje (Hrsg., 1981), S. 212-240
- Lim, J.-S. / Sharkey, T.W. / Kim, K.I. (1993):** Determinants of international marketing strategy. In: *Management International Review* 33 (1993) 2, S. 103-120
- Löber, H.-G. (1984):** Auslandsvorbereitung. In: Burens (Hrsg., 1984), S. 75-104

- Lorenz, C. (1984a):** Why new products are going global. In: Financial Times, 16.7.1984, S. 8
- Lorenz, C. (1984b):** The overselling of world brands. In: Financial Times, 19.7.1984, S. 26
- Lorenz, C. (1989):** The birth of a „transnational“. In: The McKinsey Quarterly 26 (1989) Autumn, S. 72-93
- Lorenz, C. (1992):** Die Macht des Design: Der neue Erfolgsfaktor im globalen Wettbewerb. Frankfurt, New York 1992
- Lublinter, M.J. (1993):** Brand name selection is critical challenge for global marketers. In: Marketing News, 2.8.1993, S. 7-11
- Lück, W. / Trommsdorff, V. (Hrsg., 1982):** Internationalisierung der Unternehmung als Problem der Betriebswirtschaftslehre. Berlin 1982
- Lutz, J.M. / Green, R.T. (1983):** The product life cycle and the export position of the United States. In: Journal of International Business Studies 14 (1983) 3, S. 77-93
- Lynch, M. (1984):** Harvard's Levitt called global marketing 'guru'. In: Advertising Age, 25.6.1984, S. 49-50
- v. Maanen, J. / Laurent, A. (1993):** The flow of culture: some notes on globalization and the multinational corporation. In: Ghoshal/Westney (Hrsg., 1993), S. 275-312
- Macharzina, K. (1982):** Theorie der internationalen Unternehmenstätigkeit – Kritik und Ansätze einer integrativen Modellbildung. In: Lück/Trommsdorff (Hrsg., 1982), S. 111-143
- Macharzina, K. (Hrsg., 1984):** Diskontinuitätenmanagement. Berlin 1984
- Macharzina, K. (1984):** Strategische Fehlentscheidungen in der internationalen Unternehmung als Folge von Informationspathologien. In: Macharzina (Hrsg., 1984), S. 77-140
- Macharzina, K. (1986):** Organisatorische Gestaltung bei Internationalisierungsstrategien. In: Gaugler/Meissner/Thom (Hrsg., 1986), S. 175-189
- Macharzina, K. (Hrsg., 1991):** Frontiers of international business research. Wiesbaden 1991 (Management International Review, Special Issue 1991)
- Macharzina, K. (1992a):** Internationalisierung und Organisation. In: Zeitschrift Führung + Organisation 61 (1992) 1, S. 4-11
- Macharzina, K. (1992b):** Auslandseinsatz von Mitarbeitern. In: Gaugler/Weber (Hrsg., 1992), Sp. 534-544
- Macharzina, K. (1992c):** Internationaler Transfer von Führungskräften. In: Zeitschrift für Personalforschung 6 (1992) 3, S. 366-384
- Macharzina, K. (1993a):** Multinationale Unternehmungen. In: Wittmann et al. (Hrsg., 1993), Sp. 2898-2906
- Macharzina, K. (1993b):** Steuerung von Auslandsgesellschaften bei Internationalisierungsstrategien. In: Haller et al. (Hrsg., 1993), S. 77-109
- Macharzina, K. / Welge, M.K. (Hrsg., 1989):** Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung. Stuttgart 1989
- Mahini, A. (1990):** Facing up to complexity. An interview with Christopher Bartlett. In: The McKinsey Quarterly 27 (1990) Spring, S. 27-35
- Main, J. (1989):** How to go global – and why. In: Fortune International, 28.8.1989, S. 70-76
- Maisonrouge, J.G. (1983):** The education of a modern international manager. In: Journal of International Business Studies 14 (1983) 1, S. 141-146
- Majaro, S. (1977):** International marketing. A strategic approach to world markets. London 1977
- Maljers, F. (1992):** Inside Unilever: the evolving transnational company. In: Harvard Business Review 70 (1992) 5, S. 46-52

- Manardo, J. (1991):** Managing the successful multinational of the 21st century: impact of global competition. In: *European Management Journal* 9 (1991) 2, S. 121-126
- Marcati, A. (1989):** Configuration and coordination. The role of US subsidiaries in the international network of Italian multinationals. In: *Management International Review* 29 (1989) 3, S. 35-50
- Marcom jr., J. (1990):** Feed the world. In: *Forbes*, 1.10.1990, S. 110-118
- Marien, M. (1989):** Driving forces and barriers to a sustainable global economy. In: *Futures* 21 (1989) 6, S. 563-570
- Marsick, V.J. / Turner, E. / Cederholm, L. (1989):** International managers as team leaders. In: *Management Review* 78 (1989) March, S. 46-49
- Martenson, R. (1987):** Is standardisation of marketing feasible in culture-bound industries? A European case study. In: *International Marketing Review* 4 (1987) 3, S. 7-17
- Martinez, J.I. / Jarillo, J.C. (1989):** The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations. In: *Journal of International Business Studies* 20 (1989) 3, S. 489-514
- Martinez, J.I. / Jarillo, J.C. (1991):** Coordination demands of international strategies. In: *Journal of International Business Studies* 22 (1991) 3, S. 429-444
- Martinez, Z.L. / Ricks, D.A. (1989):** Multinational parent companies' influence over human resource decisions of affiliates: U.S. firms in Mexico. In: *Journal of International Business Studies* 20 (1989) 3, S. 465-487
- Maruyama, M. (1992):** Changing dimensions in international business. In: *Academy of Management Executive* 6 (1992) Aug., S. 88-96
- Mascarenhas, B. (1992):** Order of entry and performance in international markets. In: *Strategic Management Journal* 13 (1992), S. 499-510
- Mattsson, L.G. / Wiedersheim-Paul, F. (Hrsg., 1979):** Recent research on the internationalization of business. Uppsala 1979
- Maucher, H. (1986):** Marketing heute und morgen. In: *Thesis* 3 (1986) 2, S. 22-24
- Maucher, H. (1989):** Global strategies of Nestlé. In: *European Management Journal* 7 (1989) 1, S. 92-96
- Maucher, H. (1992):** Marketing ist Chefsache. Düsseldorf u.a. 1992
- Maxwell, H. (1989):** Harnessing the power of global brands. In: *The International Advertiser* 30 (1989) 3, S. 12-17
- Mayr, R. (1990):** Spannungsfelder des globalen Marketing. In: Schöttle (Hrsg., 1990), S. 97-104
- Mazanec, J. / Scheuch, F. (Hrsg., 1984):** Marktorientierte Unternehmensführung. Wien 1984
- McGee, J. / Segal-Horn, S. (1990):** Strategic space and industry dynamics: the implications for international marketing strategy. In: *Journal of Marketing Management* 6 (1990) 3, S. 175-193
- McKenna, J.F. (1992):** Things go better with brands. In the global market, successfully managing brand assets and equity is a must. In: *Industry Week*, 21.9.1992, S. 11-13
- McKinsey & Company, Inc. (Hrsg., 1986):** Shaping effective responses to the globalization challenge. Vorträge anlässlich einer Top Management Konferenz zum Thema 'Global Marketing' am 11.6.1986 in Kopenhagen
- Meek, G. (1984):** Competition spurs worldwide harmonization. In: *Management Accounting* 66 (1984) Aug., S. 47-49
- Meffert, H. (1977):** Marktsegmentierung und Marktwahl im internationalen Marketing. In: *Die Betriebswirtschaft* 37 (1977) 3, S. 433-446
- Meffert, H. (1979):** Produktmanagement: Funktionen und organisatorische Eingliederung. In: *Das Wirtschaftsstudium* 8 (1979), S. 68-72 u. 120-125

- Meffert, H. (1980):** Marktsegmentierung und Standardisierung als absatzpolitische Probleme internationaler Unternehmen. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften 100 (1980) 4, S. 383-407
- Meffert, H. (1985a):** Zur Typologie internationaler Marketingstrategien – ein situativer Ansatz. In: Thesis 2 (1985) 2, S. 3-7
- Meffert, H. (1985b):** Marketing und neue Medien. Stuttgart 1985
- Meffert, H. (1986a):** Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik. 7. Aufl., Wiesbaden 1986
- Meffert, H. (1986b):** Marketing im Spannungsfeld von weltweitem Wettbewerb und nationalen Bedürfnissen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 56 (1986) 8, S. 689-712
- Meffert, H. (1986c):** Global Marketing. In: Die Betriebswirtschaft 46 (1986) 1, S. 89-90
- Meffert, H. (1986d):** Internationale Marktkommunikation im Spannungsfeld zwischen globalem Wettbewerbsdruck und nationalen Bedürfnissen. In: Neue Zürcher Zeitung, 2.12.1986, S. 3
- Meffert, H. (1986e):** Marketing und strategische Unternehmensführung. Ein wettbewerbsorientierter Kontingenzansatz. Arbeitspapier Nr. 32 der Wiss. Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1986
- Meffert, H. (1986f):** Schwarzweißmalerei. In: Absatzwirtschaft 29 (1986) 2, S. 20
- Meffert, H. (1988):** Strategische Unternehmensführung und Marketing. Wiesbaden 1988
- Meffert, H. (1989a):** Globalisierungsstrategien und ihre Umsetzung im internationalen Wettbewerb. In: Die Betriebswirtschaft 49 (1989) 4, S. 445-463
- Meffert, H. (1989b):** Globale Marketingstrategien. In: Macharzina/Welge (Hrsg., 1989), Sp. 1412-1427
- Meffert, H. (1990):** Euro-Marketing im Spannungsfeld zwischen nationalen Bedürfnissen und globalem Wettbewerb. In: Meffert/Kirchgeorg (Hrsg., 1990), S. 21-37
- Meffert, H. (1991):** Wettbewerbsstrategien auf globalen Märkten. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 43 (1991) 5, S. 399-415
- Meffert, H. (1992):** Marketingforschung und Käuferverhalten. 2. Aufl., Wiesbaden 1992
- Meffert, H. (1993):** Wettbewerbsstrategische Aspekte der Globalisierung – Status und Perspektiven der länderübergreifenden Integration. In: Haller et al. (Hrsg., 1993), S. 23-47
- Meffert, H. (1994):** Marketing-Management. Analyse – Strategie – Implementierung. Wiesbaden 1994
- Meffert, H. / Althans, J. (1982):** Internationales Marketing. Stuttgart 1982
- Meffert, H. / Bolz, J. (1991):** Globalisierung des Marketing bei internationaler Unternehmenstätigkeit. Arbeitspapier Nr. 64 der Wiss. Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1991
- Meffert, H. / Bolz, J. (1992):** Globale Wettbewerbsstrategien und länderübergreifende Integration – Status und Entwicklungsperspektiven. Arbeitspapier Nr. 70 der Wiss. Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1992
- Meffert, H. / Bolz, J. (1994a):** Internationales Marketing-Management. 2. Aufl., Stuttgart 1994
- Meffert, H. / Bolz, J. (1994b):** Erfolgswirkungen der internationalen Marketingstandardisierung. Arbeitspapier Nr. 85 der Wiss. Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1994
- Meffert, H. / Hafner, K. (1987):** Unternehmenskultur und marktorientierte Unternehmensführung – Bestandsaufnahme und Wirkungsanalyse. Arbeitspapier Nr. 35 der Wiss. Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1987
- Meffert, H. / Kirchgeorg, M. (Hrsg., 1990):** Marktorientierte Unternehmensführung im Europäischen Binnenmarkt. Stuttgart 1990
- Meffert, H. / Lamnek, S. / Maisberger, P. (1991):** High-Tech-Marketing. Branchenspezifische Trends und Strategien für die 90er Jahre. Düsseldorf 1991

- Meffert, H. / Landwehr, R. / Gass, C. (1984):** Internationales Management. Grundprobleme und Strategieansätze. Arbeitspapier Nr. 15 der Wiss. Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1984
- Meffert, H. / Landwehr, R. / Gass, C. / Waltermann, B. (1986):** Globale oder nationale Marktkommunikation? Eine empirische Studie aus der Sicht weltweit tätiger Werbeagenturen. Arbeitspapier Nr. 29 der Wiss. Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1986
- Meffert, H. / Wagner, H. (Hrsg., 1984):** Internationales Management – Erfahrungen im Auslandsgeschäft. Dokumentation des 7. Münsteraner Führungsgesprächs. Arbeitspapier Nr. 17 der Wiss. Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1984
- Meissner, H.G. (1981):** Außenhandels-Marketing. Stuttgart 1981
- Meissner, H.G. (1987a):** Strategisches Internationales Marketing. Berlin u.a. 1987
- Meissner, H.G. (1987b):** Konzepte und Perspektiven des Euro-Marketing. In: Markenartikel 42 (1987) 10, S. 469-472
- Meissner, H.G. (1988):** Marketing-Controlling für Multinationale Unternehmen. In: Reichmann (Hrsg., 1988), S. 215-221
- Meissner, H.G. (1990):** Marketing im gemeinsamen Europäischen Markt. In: Berg/Meissner/Schünemann (Hrsg., 1990), S. 99-162
- Meissner, H.G. (1991):** Strategisches Globales Marketing. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 43 (1991) 5, S. 416-425
- Meissner, H.G. (1993):** Internationales Marketing. In: Wittmann et al. (Hrsg., 1993), Sp. 1871-1888
- Melcher, H. (1989):** Hartwährungsplanung in Hochinflationländern. In: Horváth (Hrsg., 1989), S. 391-415
- Melin, L. (1992):** Internationalization as a strategy process. In: Strategic Management Journal 13 (1992), S. 99-118
- Mendenhall, M.E. / Dunbar, E. / Oddou, G.R. (1987):** Expatriate selection, training and career-pathing: a review and critique. In: Human Resource Management 26 (1987) 3, S. 331-345
- Mendenhall, M.E. / Oddou, G. (1985):** The dimensions of expatriate acculturation: a review. In: Academy of Management Review 10 (1985) 1, S. 39-47
- Mendenhall, M.E. / Oddou, G. (1986):** Acculturation profiles of expatriate managers: implications for cross-cultural training programs. In: Columbia Journal of World Business 21 (1986) 4, S. 73-79
- v. Mesdag, M. (1987):** Winging it in foreign markets. In: Harvard Business Review 65 (1987) 1, S. 71-74
- Meyer, C.W. (1978):** Multi-Marketing: Eintopf oder nach Art des Landes. In: Absatzwirtschaft 21 (1978) 9, S. 82-88
- Meyer, C.W. (1979):** Internationales Marketing. In: Dittmar/Meyer/Hoyer (1979), S. 151-282
- Michel, A. / Shaked, I. (1986):** Multinational corporations vs. domestic corporations: financial performance and characteristics. In: Journal of International Business Studies 17 (1986) 3, S. 89-100
- Milano, J.V. / Grub, P.D. (1984):** World-wide information and control systems in the multinational environment. In: Grub/Ghadar/Khambata (Hrsg., 1984), S. 324-336
- Miles, R.E. / Snow, C.C. (1978):** Organizational strategy, structure, and process. St. Louis 1978
- Miles, R.E. / Snow, C.C. (1992):** Causes of failure in network organizations. In: California Management Review 34 (1991/92) 4, S. 53-72
- Miller, D. (1981):** Toward a new contingency approach: the search for organizational gestalts. In: Journal of Management Studies 18 (1981) 1, S. 1-26

- Miller, D. / Dröge, C. (1986): Psychological and traditional determinants of structure. In: *Administrative Science Quarterly* 31 (1986), S. 539-560
- Miller, D. / Dröge, C. / Toulouse, J.-M. (1988): Strategic process and content as mediator between organizational context and structure. In: *Academy of Management Journal* 31 (1988) 3, S. 544-569
- Miller, D. / Friesen, P.H. (1984): *Organizations – a quantum view*. Englewood Cliffs 1984
- Miller, E.L. / Bhatt, B.J. / Kumar, B. / Cattaneo, J. / Hill, R.E. (1981): Influence of expatriate nationality and regional location of the overseas subsidiary on participative decision making. In: *Management International Review* 21 (1981) 3, S. 31-46
- Mintzberg, H. (1979): *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs 1979
- Miracle, G.E. (1968): International advertising principles and strategies. In: *MSU Business Topics* 16 (1968) Autumn, S. 29-36
- Miracle, G.E. / Albaum, G.S. (1970): *International marketing management*. Homewood 1970
- Miracle, G.E. / Chang, K.Y. / Taylor, C.R. (1992): Culture and advertising execution: a comparison of selected characteristics of Korean and U.S. television commercials. In: *International Marketing Review* 9 (1992) 4, S. 5-17
- Mische, J. (1989): Weltweiter Wettbewerb und Konsequenzen für die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften. In: Coenenberg (Hrsg., 1989), S. 41-53
- Mitchell, W. / Shaver, J.M. / Yeung, B. (1992): Getting there in a global industry: impacts on performance of changing international pressure. In: *Strategic Management Journal* 13 (1992), S. 419-432
- Mitchell, W. / Shaver, J.M. / Yeung, B. (1993): Performance following changes of international presence in domestic and transition industries. In: *Journal of International Business Studies* 24 (1993) 4, S. 647-669
- Moran, R.T. (1988): A formula for success in multicultural organizations. In: *International Management [Europe edition]* 43 (1988) Dec., S. 74
- Morden, T. (1991): Thinking globally and managing locally. In: *Management Decision* 29 (1991) 2, S. 32-39
- Moriarty, S.E. / Duncan, T.R. (1991): Global advertising: issues and practices. In: *Current Issues & Research in Advertising* 13 (1991) 2, S. 313-341
- Morrison, A.J. (1990): *Strategies in global industries. How U.S. businesses compete*. New York u.a. 1990
- Morrison, A.J. / Ricks, D.A. / Roth, K. (1991): Globalization versus regionalization: which way for the multinational? In: *Organizational Dynamics* 19 (1991) Winter, S. 17-29
- Morrison, A.J. / Roth, K. (1992): A taxonomy of business-level strategies in global industries. In: *Strategic Management Journal* 13 (1992), S. 399-417
- Morrison, A.J. / Roth, K. (1993): Developing global subsidiary mandates. In: *Business Quarterly* 57 (1993) Summer, S. 104-110
- Morwind, K. (1987): *Global Marketing im Konsumgüterbereich*. Vortrag im Rahmen des Internationalen Symposiums „Global Marketing“ am 8.9.1987 in Zürich
- Moskowitz, M. (1987): *The global marketplace – 102 of the most influential companies outside America*. New York 1987
- Mrusek K. (1994): Das Gatt-Treffen in Marrakesch ist mehr als nur eine Zeremonie. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 12.4.1994, Nr. 84, S. 17
- Mühlbacher, H. / Beutelmeyer, W. (1984): Standardisierungsgrad der Marketingpolitik transnationaler Unternehmungen. In: *Die Unternehmung* 38 (1984) 3, S. 245-257

- Mühlemann, L. (1986):** Taking effective global approaches. In: McKinsey & Company (Hrsg., 1986), S. 41-53
- Mueller, B. (1991):** An analysis of information content in standardized vs. specialized multinational advertisements. In: Journal of International Business Studies 22 (1991) 1, S. 23-39
- Mueller, B. (1992):** Standardization vs. specialization: an examination of westernization in Japanese advertising. In: Journal of Advertising Research 32 (1992) 1, S. 15-24
- Müller, S. / Köglmayr, H.-G. (1985):** Exportmarkt Japan – Stolpersteine auf dem Weg nach Fernost. In: Harvard Manager 7 (1985) 4, S. 61-66
- Müller, W. (1980):** Entwicklungsstufen der Organisationstheorie: Der situative Ansatz. In: Das Wirtschaftsstudium 9 (1980), S. 267-270, 319-322 u. 371-375
- Mullor-Sebastian, A. (1983):** The product life cycle theory: empirical evidence. In: Journal of International Business Studies 14 (1983) 3, S. 95-105
- Murray, F.T. / Haller Murray, A. (1986):** Global managers for global businesses. In: Sloan Management Review 27 (1985/86) 2, S. 75-80
- Naidu, G.M. / Prasad, V.K. (1994):** Predictors of export strategy and performance of small- and medium-sized firms. In: Journal of Business Research 31 (1994III) 2-3, S. 107-115
- Naisbitt, J. (1984):** Megatrends. 2. Aufl., Bayreuth 1984
- Naisbitt, J. / Aburdene, P. (1990):** Megatrends 2000. 3. Aufl., Düsseldorf u.a. 1990
- Naumann, E. (1993):** Organizational predictors of expatriate job satisfaction. In: Journal of International Business Studies 24 (1993) 1, S. 61-80
- Neale, R. / Mindel, R. (1992):** Rigging up multicultural teamworking. In: Personnel Management 24 (1992) 1, S. 36-39
- Negandhi, A.R. (Hrsg., 1982):** Functioning of the multinational corporation. 2. Aufl., 1982
- Negandhi, A.R. (1987):** International management. Boston u.a. 1987
- Negandhi, A.R. (1989):** International strategic management. Lexington 1989
- Negandhi, A.R. / Baliga, B.R. (1979):** Quest for survival and growth. A comparative study of American, European, and Japanese multinationals. New York u.a. 1979
- Negandhi, A.R. / Baliga, B.R. (1981):** Internal functioning of American, German, and Japanese multinational corporations. In: Otterbeck (Hrsg., 1981), S. 107-120
- Negandhi, A.R. / Welge, M.K. (1984):** Beyond theory Z: global rationalization strategies of American, German, and Japanese multinational companies. In: Advances in International Comparative Management 1 (1984), Supplement 1
- Nieschlag, R. / Dichtl, E. / Hörschgen, H. (1991):** Marketing. 16. Aufl., Berlin 1991
- Nirenberg, J. (1986):** Reducing culture shock for the expatriate manager. In: Jain/Tucker (Hrsg., 1986), S. 391-398
- Nohria, N. / Ghoshal, S. (1994):** Differentiated fit and shared values: alternatives for managing headquarters-subsidiary relations. In: Strategic Management Journal 15 (1994), S. 491-502
- Nowakowski, C.A. (1982):** International performance measurement. In: Columbia Journal of World Business 17 (1982) 2, S. 53-57
- Odenwald, S. (1993):** A guide for global training. In: Training and Development 47 (1993) July, S. 22-31
- Ogilvy, D. (1984):** Ogilvy über Werbung. Düsseldorf, Wien 1984
- Ohbora, T. / Parsons, A. / Riesenbeck, H. (1992):** Alternate routes to global marketing. In: The McKinsey Quarterly 29 (1992) 3, S. 52-74
- Ohmae, K. (1985a):** Triad power: the coming shape of global competition. New York 1985



- Ohmae, K. (1985b):** Shooting stars in the land of the rising sun. In: *Planning Review* 13 (1985) 2, S. 32-38
- Ohmae, K. (1985c):** Why companies must reorganize in the age of global products. In: *International Management [Europe edition]* 40 (1985) Sept., S. 117
- Ohmae, K. (1986):** Becoming a triad power: the new global corporation. In: *International Marketing Review* 3 (1986) 3, S. 7-20
- Ohmae, K. (1987a):** Beyond national borders. Reflections on Japan and the world. Homewood 1987
- Ohmae, K. (1987b):** The triad world view. In: *Journal of Business Strategy* 7 (1986/87) 4, S. 8-19
- Ohmae, K. (1987c):** Companies without countries. In: *The McKinsey Quarterly* 24 (1987) Autumn, S. 49-62
- Ohmae, K. (1989a):** The global logic of strategic alliances. In: *Harvard Business Review* 67 (1989) 2, S. 143-154
- Ohmae, K. (1989b):** Managing in a borderless world. In: *Harvard Business Review* 67 (1989) 3, S. 152-161
- Ohmae, K. (1989c):** Planting for a global harvest. In: *Harvard Business Review* 67 (1989) 4, S. 136-145
- Ohmae, K. (1990a):** The borderless world: power and strategy in the interlinked economy. New York 1990
- Ohmae, K. (1990b):** The borderless world. In: *The McKinsey Quarterly* 27 (1990) 3, S. 3-19
- Ohmae, K. (1990c):** Strategic alliances in the borderless world. In: *Backhaus/Piltz (Hrsg., 1990)*, S. 11-20
- Ohmae, K. (1995):** Putting global logic first. In: *Harvard Business Review* 73 (1995) 1, S. 119-125
- Okoroafo, S.C. (1991):** Modes of entering foreign markets. In: *Industrial Marketing Management* 20 (1991) Nov., S. 341-346
- Olfermann, J. (1989):** Standardisation versus differentiation: a case of marketing strategies. In: *European Management Journal* 5 (1989) 4, S. 250-252
- Olshavsky, R.W. / Moore, D.J. / Lim, J.-S. (1988):** An information processing interpretation of cross-national consumer characteristics. In: *Journal of Global Marketing* 1 (1987/88) 4, S. 25-39
- Onkvisit, S. / Shaw, J.J. (1983):** An examination of the international product life cycle and its application within marketing. In: *Columbia Journal of World Business* 18 (1983) 3, S. 73-79
- Onkvisit, S. / Shaw, J.J. (1987):** Standardized international advertising: a review and critical evaluation of the theoretical and empirical evidence. In: *Columbia Journal of World Business* 22 (1987) 3, S. 43-55
- Onkvisit, S. / Shaw, J.J. (1989a):** International marketing. Analysis and strategy. Columbus u.a. 1989
- Onkvisit, S. / Shaw, J.J. (1989b):** The international dimension of branding: strategic considerations and decisions. In: *International Marketing Review* 6 (1989) 3, S. 22-34
- O'Reilly, A.J.F. (1991):** Leading a global strategic charge. In: *Journal of Business Strategy* 12 (1991) 4, S. 10-13
- Ostmeier, H. (1987):** Wettbewerbsstrategien US-amerikanischer und europäischer Unternehmungen auf Auslandsmärkten. Eine explorative Studie auf der Grundlage von PIMS-Daten. Arbeitspapier Nr. 40 der Wiss. Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1987
- Otterbeck, L. (Hrsg., 1981):** The management of headquarters-subsidiary relationships in multinational corporations. Aldershot 1981
- o.V. (1983a):** How Schweppes used satellite broadcasting to harmonize its international marketing. In: *International Management [Europe edition]* 38 (1983) March, S. 78-79

- o.V. (1983b): The 'global manager' is a hot item. In: Business Week [International edition], 31.10.1983, S. 22-23
- o.V. (1984a): Taking a long, hard look at where global marketing's going [Roundtable discussion with Ted Levitt]. In: Marketing & Media Decisions 19 (1984) Dec., S. 34-42, 108-117 u. 126
- o.V. (1984b): Colleague says Levitt wrong. In: Advertising Age, 25.6.1984, S. 50
- o.V. (1984c): Multinationals tackle global marketing. In: Advertising Age, 25.6.1984, S. 50
- o.V. (1984d): Fast-trackers say 'yes' to overseas assignments. In: Management Review 73 (1984) Febr., S. 57
- o.V. (1984e): Globale Kampagnen erfordern internationale Zusammenarbeit. In: Handelsblatt, 5.12.1984, Nr. 231, S. 21
- o.V. (1984f): Strategie der Triade. In: Manager Magazin 14 (1984) 5, S. 167-176
- o.V. (1984g): Der mühsame Weg zur globalen Strategie. In: Handelsblatt, 16.7.1984, Nr. 29, S. 23
- o.V. (1985a): Wind sets agenda for marketing. In: Marketing News, 16.8.1985, S. 12-14
- o.V. (1985b): Zollbarrieren verhindern „Global“-Werbung. In: Werben und Verkaufen, 8.11.1985, S. 22
- o.V. (1986a): Marketing nach Mailänder Art. In: Absatzwirtschaft 29 (1986) 8, S. 18-22
- o.V. (1986b): Globalisierung: Die Geister scheiden sich. In: Wirtschaftswoche 40 (1986) 27, S. 96-98
- o.V. (1987a): Kein Platz für Alf. In: Wirtschaftswoche 41 (1987) 14, S. 85-88
- o.V. (1987b): Culture clashes cause most global failures. In: Marketing News, 31.7.1987, S. 21-24
- o.V. (1987c): Marketing can be global, but ads must remain cultural. In: Marketing News, 31.7.1987, S. 26
- o.V. (1987d): Wer bietet Marktforschungs-Service für Europa? In: Absatzwirtschaft 30 (1987) 1, S. 68-77
- o.V. (1987e): Steffi Graf ist der Werbung teuer. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 19.10.1987, Nr. 242, S. 20
- o.V. (1987f): Global business strategies. In: Journal of Business Strategy 7 (1986/87) 4, S. 3
- o.V. (1989a): In pursuit of global strategies: meeting worldwide competition. In: SAM Advanced Management Journal 54 (1989) 3, S. 44-48
- o.V. (1989b): Speechless. In: Euromoney (1989) June, S. 19
- o.V. (1990a): What challenges does international marketing pose? In: Management Decision 28 (1990) 2, S. 24-29
- o.V. (1990b): Prepare for a global market. In: Nation's Business 78 (1990) 9, S. 29-30
- o.V. (1990c): Expatriates face mental health hazards as well as physical dangers. In: Personnel Management 22 (1990) Nov., S. 11
- o.V. (1990d): Auslandseinsatz: Problematische Standorte setzen eine besonders gründliche Vorbereitung voraus. In: Management Wissen 18 (1990) 9, S. 80-83
- o.V. (1990e): The global company and other fairy tales. In: Training 27 (1990) June, S. 65-66
- o.V. (1990f): Porter v Ohmae. In: The Economist, 4.8.1990, S. 55
- o.V. (1991a): Global streamlined. In: Absatzwirtschaft 34 (1991) 1, S. 64-67
- o.V. (1991b): Global Media & Marketing. In: Advertising Age, 28.10.1991, S. S1-S16
- o.V. (1991c): A spouse's view. In: Sales and Marketing Management 143 (1991) July, S. 34
- o.V. (1991d): Study spots global marketing trends. In: Marketing News, 14.10.1991, S. 9
- o.V. (1991e): Uniform vision key to global firms. In: Personnel Management 23 (1991) 12, S. 15

- o.V. (1992a): GfK-Gruppe forciert Internationalisierung. In: Markenartikel 54 (1992) 7, S. 343
- o.V. (1992b): Regionalisierungs-Trends. In: Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft, 9.1.1992, S. 4
- o.V. (1992c): Die ost- und südostasiatischen Staaten suchen nach einer Antwort auf die Nafta. In: Handelsblatt, 21.8.1992, Nr. 161, S. 9
- o.V. (1992d): Duran Balen will eine Schocktherapie vermeiden. In: Handelsblatt, 9.9.1992, Nr. 174, S. 10
- o.V. (1992e): Japan: Malaysia still hopes Japan will join EAEC. Reuter News Service LBY, 16.10.1992, 210163746-TTYM 31 921017
- o.V. (1992f): Probelauf für Beitritte. In: Handelsblatt, 29.10.1992, Nr. 210, S. 9
- o.V. (1992g): ASEAN: Der Freihandel soll nächstes Jahr Wirklichkeit werden. In: Handelsblatt, 30.10.1992, Nr. 211, S. 11
- o.V. (1992h): Das Europa der nur noch 18. In: Handelsblatt, 8.12.1992, Nr. 237, S. 10
- o.V. (1992i): Global marketing opportunities. In: Business Marketing 77 (1992) Dec., S. 30-39
- o.V. (1992j): The face of the global economy. In: Business Week [International edition], 23.10.1992, S. 150-159
- o.V. (1993a): Die südostasiatischen Staaten reißen ihre Handelsschranken stufenweise ein. In: Handelsblatt, 7.1.1993, Nr. 4, S. 9
- o.V. (1993b): Malaysia: Japan stance on EAEC frustrating to Mahathir. Jiji-Press Newswire, JIJI 14.1.1993, 301140091-8RYL 12 930115
- o.V. (1993c): In Caracas erste Schritte zur Schaffung eines gemeinsamen Binnenmarktes. In: Handelsblatt, 16.2.1993, Nr. 32, S. 8
- o.V. (1993d): Companies need to help expatriate spouses survive assignments. In: HR Focus 70 (1993) Febr., S. 16
- o.V. (1993e): Expat selectors are failing to consider the family, says report. In: Personnel Management 25 (1993) March, S. 73
- o.V. (1993f): Zustimmung des Repräsentantenhauses ebnet den Weg zum Freihandel in Nordamerika. In: Handelsblatt, 19./20.11.1993, Nr. 224, S. 1
- o.V. (1993g): Regeln für den Welthandel. In: Handelsblatt, 13.12.1993, Nr. 240, S. 9
- o.V. (1993h): Kompromiß ebnet den Weg für ein neues Welthandelsabkommen. In: Handelsblatt, 15.12.1993, Nr. 242, S. 1
- o.V. (1993i): Mit dem EWR entsteht der Welt größter Binnenmarkt. In: Handelsblatt, 31.12.1993, Nr. 254, S. 26
- o.V. (1994a): Internationale Schule: Finanzierung durch Firmen. In: Handelsblatt, 18.1.1994, Nr. 12, S. 12
- o.V. (1994b): In Brüssel kommen jetzt die heißen Eisen auf den Tisch. In: Handelsblatt, 8.2.1994, Nr. 27, S. 8
- o.V. (1994c): Beitrittsperspektiven für die baltischen Republiken. In: Handelsblatt, 9.2.1994, Nr. 28, S. 9
- o.V. (1994d): Die Freihandelszone Afta könnte bereits in zwölf Jahren umgesetzt werden. In: Handelsblatt, 16.2.1994, Nr. 33, S. 8
- o.V. (1994e): Zum Jahresbeginn werden Österreich, Schweden und Finnland EU-Mitglieder. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 31.12.1994, Nr. 304, S. 4
- o.V. (1994f): Amerika plant riesigen Binnenmarkt. In: Stuttgarter Zeitung, 12.12.1994, Nr. 286, S. 9

- o.V. (1994g):** Die geplante amerikanische Freihandelszone ist die größte der Welt. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 12.12.1994, Nr. 288, S. 15
- o.V. (1994h):** Schritt für Schritt entsteht ein Welthandels-Block. In: Handelsblatt, 14.11.1994, Nr. 220, S. 11
- o.V. (1994i):** Neue Definition des Freihandels. In: Handelsblatt, 17.11.1994, Nr. 222, S. 11
- o.V. (1994j):** Gütesiegel für Lateinamerika. In: Handelsblatt, 28.11.1994, Nr. 229, S. 12
- o.V. (1994k):** Decentralizing for competitive advantage. In: Across the Board 31 (1994) Jan., S. 24-29
- o.V. (1995a):** Schritte zum Freihandel. In: Handelsblatt, 18.1.1995, Nr. 13, S. 8
- o.V. (1995b):** Zollschranken in Mitteleuropa fallen. In: Handelsblatt, 27./28.1.1995, Nr. 20, S. 8
- o.V. (1995c):** Ein Schritt auf dem Weg zur Integration. In: Handelsblatt, 4.1.1995, Nr. 3, S. 8
- o.V. (1995d):** Gemeinsamer Markt erfüllt Hoffnungen. In: Handelsblatt, 24.1.1995, Nr. 16, S. 11
- Overman, S. (1992):** The right package. In: HR Magazine 37 (1992) July, S. 71-74
- Ozsomer, A. / Bodur, M. / Cavusgil, S. (1991):** Marketing standardization by multinationals in an emerging market. In: European Journal of Marketing 25 (1991) 12, S. 50-64
- Paefgen, T.C. (1989):** Globales und Euro-Marketing. Eine juristische Querschnittsanalyse grenzüberschreitender Werbung. In: Markenartikel 51 (1989) 2, S. 87-94
- Particelli, M.C. (1990):** A global arena. In: Journal of Consumer Marketing 7 (1990) 4, S. 43-52
- Paskowski, M. (1984):** A quartet of agencies tunes to separate global notes. In: Marketing & Media Decisions 19 (1984) Dec., S. 43-44 u. 130-134
- Patt, P.-J. (1988):** Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel. Frankfurt 1988
- Pausenberger, E. (Hrsg., 1981):** Internationales Management. Stuttgart 1981
- Pausenberger, E. (1983):** Die Besetzung von Geschäftsführerpositionen in ausländischen Tochtergesellschaften. In: Dülfer (Hrsg., 1983), S. 41-59
- Pausenberger, E. (1984):** Internationalisierungsstrategien industrieller Unternehmungen. In: Dichtl/Issing (Hrsg., 1984), S. 245-276
- Pausenberger, E. (1992):** Organisation der internationalen Unternehmung. In: Frese (Hrsg., 1992), Sp. 1052-1066
- Pausenberger, E. / Giesel, F. / Volkmann, B. (1979):** Organisation des Planungsprozesses in international tätigen Unternehmen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 32 (1979), S. 20-37
- Pausenberger, E. / Glaum, M. (1993):** Informations- und Kommunikationsprobleme in internationalen Konzernen. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 45 (1993), S. 602-627
- Pausenberger, E. / Noelle, G. (1977):** Entsendung von Führungskräften in ausländische Niederlassungen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 29 (1977), S. 346-366
- Pearce, J.A. / Roth, K. (1988):** Multinationalization of the mission statement. In: SAM Advanced Management Journal 53 (1988) Summer, S. 39-44
- Peebles, D.M. (1989):** Executive insights. Don't write off global advertising: a commentary. In: International Marketing Review 6 (1989) 1, S. 73-78
- Peebles, D.M. / Ryans jr., J.K. (1984):** Management of international advertising. A marketing approach. Boston u.a. 1984
- Peebles, D.M. / Ryans jr., J.K. / Vernon, I.R. (1977):** A new perspective on advertising standardisation. In: European Journal of Marketing 11 (1977) 8, S. 569-576
- Peebles, D.M. / Ryans jr., J.K. / Vernon, I.R. (1978):** Coordinating international advertising. A programmed management approach that cuts through the 'standardized vs. localized' debate. In: Journal of Marketing 42 (1978) 1, S. 28-34

- Pepels, W. (1986):** „Global advertising“. Der Versuch von Zwischenresumee, Standortbestimmung und Lösungsansatz aus Werbeagentur-Sicht. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 32 (1986) 2, S. 193-200
- Perlitz, M. (1993a):** Internationales Management. Stuttgart, Jena 1993
- Perlitz, M. (1993b):** Internationales Management. In: Wittmann et al. (Hrsg., 1993), Sp. 1855-1871
- Perlmutter, H.V. (1969):** The tortuous evolution of the multinational corporation. In: Columbia Journal of World Business 4 (1969) 1, S. 9-18
- Perlmutter, H.V. (1991):** On the rocky road to the first global civilization. In: Human Relations 44 (1991) 9, S. 897-920
- Perré, V.S. (1986a):** Adaptieren: Ja – Übersetzen: Nein. In: Verkauf und Marketing 14 (1986) 6, S. 25-27
- Perré, V.S. (1986b):** Erfolgscodes internationaler Kampagnen. In: ZV + ZV 83 (1986) 11, S. 14-15
- Perridon, L. / Rössler, M. (1980a):** Die internationale Unternehmung: Entwicklung und Wesen. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 9 (1980), S. 211-217
- Perridon, L. / Rössler, M. (1980b):** Die Wandlung betrieblicher Organisationsstrukturen im Verlauf des Internationalisierungsprozesses. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 9 (1980), S. 257-262
- Perriss, J. (1985):** Die Bedeutung und Entwicklung des europäischen Fernsehens. In: Blickpunkte (1985) 12, S. 9-16
- Perry, A.C. (1990):** International versus domestic marketing: four conceptual perspectives. In: European Journal of Marketing 24 (1990) 6, S. 41-54
- Peters, T.J. / Waterman jr., R.H. (1982):** In search of excellence. New York 1982
- Pfeffer, J. / Salancik, G.R. (1978):** The external control of organizations. A resource dependence perspective. New York u.a. 1978
- Pfeiffer, K. (1991):** Internationales Personalmanagement: Die Personalchefs drohen die Erfordernisse der globalisierten Märkte zu verschlafen. In: Management Wissen 19 (1991) 11, S. 66-73
- Phatak, A.V. (1989):** International dimensions of management. 2. Aufl., Boston 1989
- Picard, J.L. (1977):** How European companies control marketing decisions abroad. In: Columbia Journal of World Business 12 (1977) 2, S. 113-121
- Picard, J.L. (1978):** Marketing decisions for European operations in the United States. Ann Arbor 1978
- Picard, J.L. (1979):** Factors of variance in multinational marketing control. In: Mattsson/Wiedersheim-Paul (Hrsg., 1979), S. 220-232
- Picard, J.L. (1980):** Organizational structures and integrative devices in European multinational corporations. In: Columbia Journal of World Business 15 (1980) 1, S. 30-35
- Picard, J.L. / Boddewyn, J.J. / Soehl, R. (1988):** U.S. marketing policies in the European Community: a longitudinal study. In: Journal of Global Marketing 1 (1988) Summer, S. 5-23
- Pieper, R. (Hrsg., 1990):** Human resource management: an international comparison. Berlin, New York 1990
- Pintens, W. (1976):** Globalization – segmentation – standardization – an alternative international marketing policy. In: European Society for Opinion and Marketing Research (Hrsg., 1976), S. 23-35
- Pitcher, A.E. (1985):** The role of branding in international advertising. In: International Journal of Advertising 4 (1985), S. 241-246
- Pitts, R.A. / Daniels, J.D. (1984):** Aftermath of the matrix mania. In: Columbia Journal of World Business 19 (1984) 2, S. 48-54

- Plummer, J.T. (1986):** The role of copy research in multinational advertising. In: *Journal of Advertising Research* 26 (1986/87) 5, S. 11-15
- Plummer, J.T. (1987):** Brand personality as a strategic concept for cross-cultural advertising. In: *Tan/Lazer/Kirpalani (Hrsg., 1987)*, S. 21-26
- Plump, D. (1976):** Die Koordination des Marketings in multinationalen Unternehmen. Diss., Hochschule St. Gallen 1976
- Poensgen, O.H. / Hort, H. (1981):** Die situativen Einflüsse auf die unternehmerische Planung. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 51 (1981) 1, S. 3-31
- Porter, M.E. (1980):** *Competitive strategy*. New York 1980
- Porter, M.E. (1983):** Why global business perform better. In: *International Management [Europe edition]* 38 (1983) Jan., S. 40
- Porter, M.E. (1985):** *Competitive advantage*. New York 1985
- Porter, M.E. (Hrsg., 1986):** *Competition in global industries*. Boston 1986
- Porter, M.E. (1986a):** Competition in global industries: a conceptual framework. In: *Porter (Hrsg., 1986)*, S. 15-60
- Porter, M.E. (1986b):** Changing patterns of international competition. In: *California Management Review* 28 (1985/86) 2, S. 9-40
- Porter, M.E. (1986c):** The strategic role of international marketing. In: *Journal of Consumer Marketing* 3 (1986) 2, S. 17-21
- Porter, M.E. (1990):** *The competitive advantage of nations*. New York 1990
- Porter, M.E. (1992):** The strategic role of international marketing. In: *Buzzell/Quelch/Bartlett (Hrsg., 1992)*, S. 30-37
- Poynter, T.A. / Rugman, A.M. (1982):** World product mandates: how will multinationals respond? In: *Business Quarterly* 47 (1982) Oct., S. 54-61
- Prahalad, C.K. (1975):** The strategic process in a multinational corporation. Diss., Harvard Business School, Boston 1975
- Prahalad, C.K. (1990):** Globalization: the intellectual and managerial challenges. In: *Human Resource Management* 29 (1990) 1, S. 27-37
- Prahalad, C.K. / Doz, Y.L. (1981a):** An approach to strategic control in MNCs. In: *Sloan Management Review* 22 (1980/81) 4, S. 5-13
- Prahalad, C.K. / Doz, Y.L. (1981b):** Strategic control – the dilemma in headquarters-subsidiary relationship. In: *Otterbeck (Hrsg., 1981)*, S. 187-203
- Prahalad, C.K. / Doz, Y.L. (1987):** *The multinational mission. Balancing local demands and global vision*. New York 1987
- Preusche, J. (1994):** Ausländische Sender werden oft mehr genutzt als das inländische Programm. In: *Handelsblatt*, 26.1.1994, Nr. 18, S. 20
- Price Waterhouse / Cranfield University (Hrsg., 1991):** *The Price Waterhouse / Cranfield project on international strategic management*. Bedford 1991
- Pryor jr., M.H. (1965):** Planning in a worldwide business. In: *Harvard Business Review* 43 (1965) 1, S. 130-139
- Pucik, V. (1985):** Strategic human resource management in a multinational firm. In: *Vernon-Wortzel/Wortzel (Hrsg., 1985)*, S. 424-435
- Pucik, V. / Katz, J.H. (1986):** Information, control, and human resource management in multinational firms. In: *Human Resource Management* 25 (1986) 1, S. 121-132
- Pugh, D.S. / Hickson, D.J. / Hinings, C.R. / Turner, C. (1968):** Dimensions of organization structure. In: *Administrative Science Quarterly* 13 (1968), S. 65-105

- Putti, J. / Singh, K. / Stoever, W.A. (1992):** Perceived adaptations by Japanese and other MNCs in Singaporean subsidiaries. In: *Journal of Southeast Asia Business* 8 (1992) 2, S. 15-31
- Quelch, J.A. (1992):** The new country managers. The forces of globalization are turning classic traders into new-style ambassadors. In: *The McKinsey Quarterly* 29 (1992) 4, S. 155-165
- Quelch, J.A. / Hoff, E.J. (1986):** Customizing global marketing. In: *Harvard Business Review* 64 (1986) 3, S. 59-68
- Quenet, S. (1982):** Will satellite TV change the face of Europe? In: Roth (1982), S. 280-285
- Rabino, S. (1988):** International marketing mix. In: Walter/Murray (Hrsg., 1988), S. 32.1-32.26
- Rabsteynek, G. (1989):** Let's get back to the basics of global strategy. In: *Journal of Business Strategy* 10 (1989) 5, S. 32-35
- Raffée, H. (1993):** Gegenstand, Methoden und Konzepte der Betriebswirtschaftslehre. In: Bitz/Dellmann/Domsch/Egner (Hrsg., 1993), S. 1-46
- Raffée, H. / Kreutzer, R. (1986):** Organisatorische Verankerung als Erfolgsbedingung eines Global Marketing. In: *Thesis* 3 (1986) 2, S. 10-21
- Raffée, H. / Kreutzer, R. (1989):** Die organisatorische Verankerung des Global Marketing. In: Riekhof (Hrsg., 1989), S. 409-435
- Raffée, H. / Segler, K. (1984):** Marketingstrategien im Export. In: Dichtl/Issing (Hrsg., 1984), S. 277-307
- Raffée, H. / Segler, K. (1992):** Internationale Marketingstrategien. In: Dichtl/Issing (Hrsg., 1992), S. 221-242
- Raffée, H. / Wiedmann, K.P. (Hrsg., 1989):** Strategisches Marketing. 2. Aufl., Stuttgart 1989
- Raithel, H. (1983):** Alles in einem Aufwasch. In: *Manager Magazin* 13 (1983) 11, S. 52-65
- Raithel, H. (1984):** Engpaß beim Ego. In: *Manager Magazin* 14 (1984) 10, S. 228-241
- Raithel, H. (1986a):** Gepflegt in alle Ewigkeit. In: *Manager Magazin* 16 (1986) 6, S. 232-240
- Raithel, H. (1986b):** Kultur in Reih und Glied. In: *Manager Magazin* 16 (1986) 7, S. 140-152
- Raithel, H. (1987):** Tischlein deck dich. In: *Manager Magazin* 17 (1987) 10, S. 178-186
- Rall, W. (1986):** Developing superior globalization strategies. In: McKinsey & Company (Hrsg., 1986), S. 25-40
- Rall, W. (1988):** Strategien für den weltweiten Wettbewerb. In: Henzler (Hrsg., 1988), S. 197-217
- Rall, W. (1989):** Organisation für den Weltmarkt. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 59 (1989) 10, S. 1074-1089
- Rall, W. (1990):** Strategien für den Weltmarkt. In: Zahn (Hrsg., 1990), S. 51-64
- Rall, W. (1991):** Organisatorische Anforderungen an ein globales Marketing. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 43 (1991) 5, S. 426-435
- Rall, W. (1993):** Flexible Formen internationaler Organisations-Netze. In: Schmalenbach-Gesellschaft (Hrsg., 1993), S. 73-93
- Rall, W. / Kux, B. (1987):** Globalisierung von Märkten – neue Herausforderung für das Marketing. In: Schöttle (Hrsg., 1987), S. 62-72
- Randolph, B. (1990):** When going global isn't enough. In: *Training* 27 (1990) Aug., S. 47-51
- Rau, P.A. / Preble, J.F. (1987a):** Standardisation of marketing strategy by multinationals. In: *International Marketing Review* 4 (1987) 3, S. 18-28
- Rau, P.A. / Preble, J.F. (1987b):** Transfer of marketing technology by multinational corporations. A framework for analysis. In: Tan/Lazer/Kirpalani (Hrsg., 1987), S. 121-125

- Raya, D.M. (1993):** Die strategische Bedeutung der südostasiatischen Absatzmärkte im globalen Wettbewerb. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 39 (1993) 2, S. 165-175
- Reagan, R.C. (1990):** The global executive. In: Journal of Business Strategy 11 (1990) 4, S. 62
- Reber, G. (1981):** Possibilities and limits of influencing consumer behavior. In: Dlugos/Weiermair (Hrsg., 1981), S. 211-238
- Reber, G. (1993):** Internationalisierung der Betriebswirtschaftslehre. In: Wittmann et al. (Hrsg., 1993), Sp. 1899-1915
- Reber, P.H. (1985):** Globales Marketing. Eine Herausforderung. In: Blickpunkte (1985) 9, S. 34-40
- Reck, R.H. (1989):** The shock of going global. In: Datamation, 1.8.1989, S. 67-70
- Reichel, J. (1989):** How can marketing be successfully standardised for the European market? In: European Journal of Marketing 23 (1989) 7, S. 60-67
- Reichmann, T. (Hrsg., 1988):** Controlling-Praxis. München 1988
- Remmerbach, K.-U. (1989):** Europäischer Binnenmarkt 1992 – Chancen für das Konsumgütermarketing. In: Bruhn/Wehrle (Hrsg., 1989), S. 67-76
- Reyhl, E. (1993):** Die Pferdefüße kommen später zum Vorschein. In: Handelsblatt, 16.12.1993, Nr. 243, S. 10
- Reyhl, E. (1994):** Besonders viele Chancen für Westeuropas Exporteure. In: Handelsblatt, 12.4.1994, Nr. 70, S. 7
- Reynolds, C. (1972):** Career paths and compensation in the MNCs. In: Columbia Journal of World Business 7 (1972) 6, S. 77-87
- Reynolds, J.I. / Rice jr., G.H. (1988):** American education for international business. In: Management International Review 28 (1988) 3, S. 48-57
- Rhinesmith, S.H. (1991a):** An agenda for globalization. In: Training and Development Journal 45 (1991) Febr., S. 22-29
- Rhinesmith, S.H. (1991b):** Going global from the inside out. In: Training and Development 45 (1991) Nov., S. 42-47
- Richardson, D.B. / Rullo, V. (1992):** Going global. Are you ready for an overseas assignment? In: Management Accounting 73 (1992) June, S. 31-39
- Ricks, D.A. (1983a):** Big business blunders. Mistakes in multinational marketing. Homewood 1983
- Ricks, D.A. (1983b):** Products that crashed into the language barrier. In: Business and Society Review (1983), S. 46-50
- Ricks, D.A. (1985):** International business research: past, present, and future. In: Journal of International Business Studies 16 (1985) 2, S. 1-4
- Ricks, D.A. (1986):** How to avoid business blunders abroad. In: Jain/Tucker (Hrsg., 1986), S. 107-121
- Ricks, D.A. / Fu, M.Y. / Arpan, J.S. (1974):** International business blunders. Columbus 1974
- Riekhof, H.-C. (Hrsg., 1989):** Strategieentwicklung – Konzepte und Erfahrungen. Stuttgart 1989
- Riesenbeck, H.-J. (1988):** Die neuen internationalen Dimensionen des Wettbewerbs. In: Nielsen Marketing Trends (1988) 1, S. 13-25
- Riesenbeck, H.-J. / Freeling, A. (1991):** How global are global brands? In: The McKinsey Quarterly 28 (1991) 4, S. 3-18
- Ringlstetter, M. / Skrobarczyk, P. (1994):** Die Entwicklung internationaler Strategien. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 64 (1994) 3, S. 333-357
- Robbins, K.L. (1987):** Does standardisation work in international marketing? In: European Management Journal 5 (1987) 4, S. 253-256



- Robinson, W.T. / Fornell, C. (1985):** Sources of market pioneer advantages in consumer goods industries. In: *Journal of Marketing Research* 22 (1985) Aug., S. 305-317
- Robock, S.H. / Simmonds, K. (1989):** International business and multinational enterprises. 4. Aufl., Homewood 1989
- Rocour, J.-L. (1966):** Management of European subsidiaries in the United States. In: *Management International Review* 6 (1966) 1, S. 13-27
- Roostal, I. (1963):** Standardization of advertising for Western Europe. In: *Journal of Marketing* 27 (1963) 4, S. 15-20
- Root, F.R. / Visudtibhan, K. (Hrsg., 1992):** International strategic management: challenges and opportunities. Washington 1992
- Rosen, B.N. (1990):** Global products: when do they make strategic sense? In: Cavusgil (Hrsg., 1990), S. 57-71
- Rosen, B.N. / Boddewyn, J.J. / Louis, E.A. (1989):** US brands abroad: an empirical study of global branding. In: *International Marketing Review* 6 (1989) 1, S. 5-19
- Rosenzweig, P.M. / Singh, J.V. (1991):** Organizational environments and the multinational enterprise. In: *Academy of Management Review* 16 (1991) 2, S. 340-361
- Roth, K. (1992a):** International configuration and coordination archetypes for medium-sized firms in global industries. In: *Journal of International Business Studies* 23 (1992) 3, S. 533-549
- Roth, K. (1992b):** Implementing international strategy at the business unit level: the role of managerial decision-making characteristics. In: *Journal of Management* 18 (1992) 4, S. 769-789
- Roth, K. / Morrison, A.J. (1990):** An empirical analysis of the integration-responsiveness framework in global industries. In: *Journal of International Business Studies* 21 (1990) 4, S. 541-564
- Roth, K. / Morrison, A.J. (1992):** Implementing global strategy: characteristics of global subsidiary mandates. In: *Journal of International Business Studies* 23 (1992) 4, S. 715-735
- Roth, K. / Nigh, D. (1992):** The effectiveness of headquarters-subsidiary relationships: the role of coordination, control, and conflict. In: *Journal of Business Research* 25 (1992) 4, S. 277-301
- Roth, K. / Schweiger, D.M. / Morrison, A.J. (1991):** Global strategy implementation at the business unit level: operational capabilities and administrative mechanisms. In: *Journal of International Business Studies* 22 (1991) 3, S. 369-402
- Roth, M.S. (1992):** Depth versus breadth strategies for global brand image management. In: *Journal of Advertising* 21 (1992) 2, S. 25-36
- Roth, R.F. (1979):** Creative guidelines for transnational advertising. Oak Brook 1979
- Roth, R.F. (1982):** International marketing communications. Chicago 1982
- Rother, K. (1991):** Das internationale Geschäft. Ziele, Marktforschung, Strategien, Marketing. München, Wien 1991
- Rothwell, S. (1992):** The development of the international manager. In: *Personnel Management* 24 (1992) 1, S. 33-35
- Roure, J. / Alvarez, J.L. / Garcia-Pont, C. / Nueno, J. (1993):** Managing internationally: international dimensions of the managerial task. In: *European Management Journal* 11 (1993) 4, S. 485-492
- Roxin, J. (1992):** Internationale Wettbewerbsanalyse und Wettbewerbsstrategie. Wiesbaden 1992
- Rühli, E. (1989):** Zielsystem der internationalen Unternehmung. In: Macharzina/Welge (Hrsg., 1989), Sp. 2315-1331
- Rühli, E. (1992):** Koordination. In: Frese (Hrsg., 1992), Sp. 1164-1175
- Rüschchen, G. (1984):** Internationale Nestlé-Strategie und -Organisation. In: Meffert/Wagner (Hrsg., 1984), S. 47-61

- Rugman, A.M. / Verbeke, A. (Hrsg., 1991):** Research in global strategic management, Band 2. Greenwich, London 1991
- Rugman, A.M. / Verbeke, A. (1993):** Foreign subsidiaries and multinational strategic management: an extension and correction of Porter's single diamond framework. In: Rugman (Hrsg., 1993), S. 71-84
- Rutenberg, D.P. (1982):** Multinational management. Boston, Toronto 1982
- Ryans, J.K. (1969):** Is it too soon to put a tiger in every tank? In: Columbia Journal of World Business 4 (1969) 2, S. 69-75
- Ryans, J.K. (1984):** Have technological developments made current international marketing practices/strategies obsolete? In: Hampton/Gent (Hrsg., 1984), S. 85-91
- Ryans, J.K. / Donnelly, J.H. (1969):** Standardized global advertising: a call as yet unanswered. In: Journal of Marketing 33 (1969) 2, S. 57-60
- Ryans, J.K. / Ratz, D.G. (1987):** Advertising standardization: a re-examination. In: International Journal of Advertising 6 (1987), S. 145-158
- Saatchi & Saatchi Compton (1984):** The opportunity for world brands. In: Sunday Times, 22.1.1984, S. 18-19
- Samiee, S. / Roth, K. (1992):** The influence of global marketing standardization on performance. In: Journal of Marketing 56 (1992) 2, S. 1-17
- Sandler, D.M. / Shani, D. (1992):** Brand globally but advertise locally? An empirical investigation. In: International Marketing Review 9 (1992) 4, S. 18-31
- Saraswat, S.P. / Gorgone, J.T. (1993):** The issues and policy implications of transborder data flow on multinational corporations. In: Information Strategy 9 (1993) Winter, S. 48-53
- Sardesai, R.M. (1991):** Effective structure for global organisations. In: Management Decision 29 (1991) 6, S. 41-45
- Scaperlanda, A. (1993):** Multinational enterprises and the global market. In: Journal of Economic Issues 27 (1993) 2, S. 605-616
- Schanz, G. (1977):** Ausgewählte Entwicklungslinien der Organisationsforschung. In: Die Betriebswirtschaft 37 (1977), S. 475-483
- Schiller, Z. / Holden, T. / Maremont, M. (1989):** P&G goes global by acting like a local. In: Business Week [International edition], 28.8.1989, S. 40
- Schmalenbach-Gesellschaft – Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (Hrsg., 1993):** Internationalisierung der Wirtschaft. Kongreß-Dokumentation 46. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 1992. Stuttgart 1993
- Schmenner, R.W. (1976):** Before you build a big factory. In: Harvard Business Review 54 (1976) 4, S. 100-104
- Schmid, W.G. (1989):** Heinz covers the globe. In: Journal of Business Strategy 10 (1989) 2, S. 17-20
- Schneider, D.J.G. / Müller, R.U. (1989):** Datenbankgestützte Marktselektion. Eine methodische Basis für Internationalisierungsstrategien. Stuttgart 1989
- Schneider, K. (1981):** Organisation der internationalen Unternehmung. In: Wacker/Haussmann/Kumar (Hrsg., 1981), S. 207-219
- Schneider, S.C. (1988):** National vs corporate culture: implications for human resource management. In: Human Resource Management 27 (1988) 2, S. 231-246
- Schneidewind, D. (1992):** Rekrutierung und Heranbildung transnationalen Managements. In: Albach/Weber (Hrsg., 1992), S. 145-159
- Schober, F. (1988):** Modellgestützte strategische Planung für multinationale Unternehmungen. Berlin u.a. 1988

- Schöllhammer, H. (1992):** Personalwesen in multinationalen Unternehmen. In: Gaugler/Weber (Hrsg., 1992), Sp. 1863-1880
- Schöttle, K.M. (Hrsg., 1987):** Jahrbuch Marketing. 4. Ausgabe, Essen 1987
- Schöttle, K.M. (Hrsg., 1990):** Jahrbuch Marketing. 5. Ausgabe, Wiesbaden 1990
- Schoppe, S.G. (Hrsg., 1992):** Kompendium der internationalen Betriebswirtschaftslehre. 2. Aufl., München, Wien 1992
- Schreyögg, G. (1978):** Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur. Eine Analyse des kontingenz-theoretischen Ansatzes. Bern, Stuttgart 1978
- Schreyögg, G. (1990):** Unternehmenskultur in multinationalen Unternehmen. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 42 (1990) 5, S. 379-390
- Schreyögg, G. (1992):** Organisationskultur. In: Frese (Hrsg., 1992), Sp. 1525-1537
- Schreyögg, G. (1993):** Unternehmenskultur zwischen Globalisierung und Regionalisierung. In: Haller et al. (Hrsg., 1993), S. 149-170
- Schröder, H.-U. (1988):** Wettbewerbsvorteile durch Global Marketing. Eine empirische Untersuchung in der Konsumgüterindustrie. Diplomarbeit, Universität Stuttgart 1988
- Schünemann, W.B. (1990):** Rechtsvereinheitlichung und Rechtsangleichung in der EG. In: Berg/Meissner/Schünemann (Hrsg., 1990), S. 163-211
- Schuler, R.S. / Fulkerson, J.R. / Dowling, P.J. (1991):** Strategic performance measurement and management in multinational corporations. In: Human Resource Management 30 (1991) 3, S. 365-392
- Scullion, H. (1991):** Why companies prefer to use expatriates. In: Personnel Management 23 (1991) 11, S. 32-35
- Scullion, H. (1992):** Attracting management globetrotters. In: Personnel Management 24 (1992) 1, S. 28-32
- Segal-Horn, S. / Davison, H. (1992):** Global markets, the global consumer, and international retailing. In: Journal of Global Marketing 5 (1991/92) 3, S. 31-61
- Segler, K. (1986):** Basisstrategien im internationalen Marketing. Frankfurt, New York 1986
- Segler, K. (1987):** Basisstrategien für die Internationalisierung der Unternehmung. In: Thesis 4 (1987) 1, S. 45-52
- Segler, T. (1981):** Situative Organisationstheorie – zur Fortentwicklung von Konzeption und Methode. In: Kieser (Hrsg., 1981), S. 227-272
- Shaked, I. (1986):** Are multinational corporations safer? In: Journal of International Business Studies 17 (1986) 1, S. 83-101
- Shanks, D.C. (1985):** Strategic planning for global competition. In: Journal of Business Strategy 5 (1984/85) 3, S. 80-89
- Shao, A.T. / Hill, J.S. (1992):** Executing transnational advertising campaigns: do U.S. agencies have the overseas talent? In: Journal of Advertising Research 32 (1992) 1, S. 49-58
- Sherman, M. / Andersen, L.C. (1986):** The role of research in product positioning on a global basis. In: Planung und Analyse 13 (1986) 11/12, S. 467-470
- Sherman, M. / Andersen, L.C. (1987):** The role of research in product positioning on a global basis. In: Tan/Lazer/Kirpalani (Hrsg., 1987), S. 156-160
- Sherry jr., J.F. (1987):** What in the world is going on? Some trends in international advertising issues. In: Journal of Global Marketing 1 (1987/88) 1/2, S. 165-186
- Sheth, J. (1986):** Global markets or global competition? In: Journal of Consumer Marketing 3 (1986) 2, S. 9-11

- Shilling, M. (1993):** Avoid culture shock. In: HR Magazine 38 (1993) July, S. 58-63
- Shipchandler, Z.E. (1986):** Change in demand for consumer goods in international markets. In: Jain/Tucker (Hrsg., 1986), S. 195-209
- Shuptrine, F.K. / Toyne, B. (1981):** International market planning: a standardised process. In: International Marketing: Strategy and Planning 1 (1981) 1, S. 16-28
- Simon, H. (1989):** Die Zeit als strategischer Erfolgsfaktor. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 59 (1989) 1, S. 70-93
- Simmonds, K. (1984):** Global strategy and the control of market subsidiaries. In: Hampton/Gent (Hrsg., 1984), S. 183-193
- Simmonds, K. (1985):** Global strategy: achieving the geocentric ideal. In: International Marketing Review 2 (1985) 1, S. 8-17
- Smith, C.G. / Cooper, A.C. (1988):** Established companies diversifying into young industries: a comparison of firms with different levels of performance. In: Strategic Management Journal 9 (1988), S. 111-121
- Smith, P.J. (1990):** How to present your firm to the world. In: Journal of Business Strategy 11 (1990) 1, S. 32-36
- Snowdon, S. (1986):** The global edge. How your company can win in the international marketplace. New York 1986
- Sommerlatte, T. (1990):** Organisatorisches Lernen als Unternehmensstrategie. In: Zahn (Hrsg., 1990), S. 201-223
- Sorg, S. (1982):** Informationspathologien und Erkenntnisfortschritt in Organisationen. München 1982
- Sorenson, R.Z. / Wiechmann, U.E. (1975):** How multinationals view marketing standardization. In: Harvard Business Review 53 (1975) 3, S. 38-54 u. 166-167
- Spitzer, T.Q. / Tregoe, B. (1993):** Thinking and managing beyond the boundaries. In: Business Horizons 36 (1993) 1, S. 36-40
- Spivey, W.A. / Thomas, L.D. (1990):** Global management: concepts, themes, problems, and research issues. In: Human Resource Management 29 (1990) 3, S. 85-97
- Spruell, G. (1985):** How do you ensure success of managers going abroad? In: Training and Development Journal 39 (1985) Dec., S. 22-24
- Staeble, W.H. (1981):** Deutschsprachige situative Ansätze in der Managementlehre. In: Kieser (Hrsg., 1981), S. 215-226
- Staeble, W.H. (1991):** Management. 6. Aufl., München 1991
- Stalk, G. (1988):** Time – the next source of competitive advantage. In: Harvard Business Review 66 (1988) 4, S. 41-51
- Stahr, G. (1989):** Internationale strategische Unternehmensführung. Stuttgart u.a. 1989
- Stahr, G. (1991):** Internationales Marketing. Ludwigshafen 1991
- Starr, M.K. (1984):** Global production and operations strategy. In: Columbia Journal of World Business 19 (1984) 4, S. 17-22
- Steffens, S. (1982):** Werbepolitik multinationaler Unternehmen. Berlin 1982
- Steinberg, H.M. (1987):** Detecting consumer attribute shifts: a technique for monitoring international marketing strategies. In: Columbia Journal of World Business 22 (1987) 4, S. 3-7
- Steinmann, H. / Kumar, B. (1976):** Über die Arbeitszufriedenheit entsandter Führungskräfte deutscher Unternehmen im Ausland. In: Engeleiter (Hrsg., 1976), S. 121-141
- Steinmann, H. / Kumar, B. (1984):** Personalpolitische Aspekte von im Ausland tätigen Unternehmen. In: Dichtl/Issing (Hrsg., 1984), S. 397-427

- Stewart, A.L. (1993):** U.S. food, drink marketers can gain an advantage in Europe. In: *Marketing News*, 5.7.1993, S. 8
- Stewart, I.J. (1989):** Measuring the performance of foreign subsidiaries. In: *Business* 39 (1989) 4, S. 48-52
- Stockmann, F.J. (1977):** Wer denkt in Europa an internationale Mediaplanung? In: *Absatzwirtschaft* 20 (1977) 10, S. 102-104
- Stone, N. (1989):** The globalization of Europe. An interview with Wisse Decker. In: *Harvard Business Review* 67 (1989) 3, S. 90-95
- Stonham, P. (1991):** A conversation with Michael Porter: international competitive strategy from a European perspective. In: *European Management Journal* 9 (1991) 4, S. 355-360
- Stonham, P. (1992):** Christopher Bartlett on transnationals: an interview. In: *European Management Journal* 10 (1992) 3, S. 271-276
- Stopford, J.M. / Dunning, J.H. (1983):** *Multinationals. Company performance and global trends.* London 1983
- Stopford, J.M. / Wells jr., L.T. (1972):** *Managing the multinational enterprise.* New York 1972
- Strawbridge, G. (1990):** The single market effect: European standardization in theory and practice. In: *European Management Journal* 8 (1990) 2, S. 174-185
- Streitfeld, N. (1986):** How to communicate in other cultures. In: *Public Relations Journal* 42 (1986) 2, S. 34-35
- Stull, J.B. (1983):** Communication in multinational companies. In: *Supervisory Management* 28 (1983) Aug., S. 2-9
- Sullivan, D. (1992):** Organization in American MNCs: the perspective of the European regional headquarters. In: *Management International Review* 32 (1992) 3, S. 237-250
- Sullivan, D. / Bauerschmid, A. (1991):** The „basic concepts“ of international business strategy: a review and reconsideration. In: *Macharzina (Hrsg., 1991)*, S. 111-124
- Sundaram, A.K. / Black, J.S. (1992):** The environment and internal organization of multinational enterprises. In: *Academy of Management Review* 17 (1992) 4, S. 729-757
- Sutton, T. (1974):** Advertising at the crossroads. In: *Advertising, Marketing and Media Weekly*, 18.7.1974, S. 30-31
- Szymanski, D.M. / Bharadwaj, S.G. / Varadarajan, P.R. (1993):** Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an empirical investigation. In: *Journal of Marketing* 57 (1993) 4, S. 1-17
- Talaysum, A.T. / Hassan, M.Z. / Goldhar, J.D. (1986):** Scale vs scope considerations in the CIM/FMS factory. In: *Kusiak (Hrsg., 1986)*, S. 45-56
- Takeuchi, H. / Porter, M.E. (1986):** Three roles of international marketing in global strategy. In: *Porter (Hrsg., 1986)*, S. 111-146
- Tan, S.T. / Lazer, W. / Kirpalani, V.H. (Hrsg., 1987):** *Emerging international frontiers. Proceedings of the American Marketing Association's International Marketing Conference in Singapore, June 16-18, 1986.* Singapore 1987
- Taylor, C. / Fosler, G.D. (1994):** The necessity of being global. In: *Across the Board* 31 (1994) Feb., S. 40-43
- Teece, D.J. (1980):** Economies of scope and the scope of the enterprise. In: *Journal of Economic Behavior and Organisation* 1 (1980), S. 233-247
- Terpstra, V. (1967):** *American marketing in the Common Market.* New York 1967
- Terpstra, V. (1984):** The role of economies of scale in international marketing. In: *Hampton/Gent (Hrsg., 1984)*, S. 59-72

- Terpstra, V. (1985):** The changing environment of international marketing. In: *International Marketing Review* 2 (1985) 3, S. 7-16
- Terpstra, V. (1986):** Critical mass and international marketing strategy. In: Jain/Tucker (Hrsg., 1986), S. 93-106
- Terpstra, V. (1987):** The evolution of international marketing. In: *International Marketing Review* 4 (1987) Summer, S. 47-59
- Terpstra, V. / David, K. (1985):** The cultural environment of international business. 2. Aufl., Cincinnati u.a. 1985
- Terpstra, V. / Sarathy, R. (1991):** International marketing. 5. Aufl., Fort Worth u.a. 1991
- Terpstra, V. / Yoshino, M.Y. (1967):** Organizing information for planning and control. In: Liander et al. (1967), S. 1-54
- Thackray, J. (1985):** Much ado about global marketing. In: *Across the Board* 22 (1985) April, S. 38-46
- Theuerkauf, I. (1991):** Reshaping the global organization. In: *The McKinsey Quarterly* 28 (1991) 3, S. 102-119
- Theuerkauf, I. / Ernst, D. / Mahini, A. (1993):** Think local, organize ...? In: *The McKinsey Quarterly* 30 (1993) 1, S. 107-114
- Thoma, W. (1986):** Konzepte multinationaler Werbung. Der Fall Wella AG. In: *Werbeforschung und Praxis* 31 (1986) 3, S. 111-113
- Thorelli, H.B. / Becker, H. (Hrsg., 1980):** International marketing strategy. Revised edition, New York 1980
- Thorelli, H.B. / Becker, H. (1980):** The information seekers: multinational strategy target. In: *California Management Review* 23 (1980/81) 1, S. 46-52
- Thorelli, H.B. / Becker, H. / Engledow, J. (1975):** The information seekers. An international study of consumer information and advertising image. Cambridge 1975
- Thornbull, P.W. / Doherty-Wilson, L. (1990):** The internationalisation of the advertising industry. In: *European Journal of Marketing* 24 (1990) 1, S. 7-15
- Tietz, B. (1989):** Die Dynamik des Euromarktes: Konsequenzen für die Neupositionierung der Unternehmen. Landsberg 1989
- Tinsley, T. (1986):** Interpreting the drive toward globalization. In: *McKinsey & Company* (Hrsg., 1986), S. 12-24
- Tomczak, T. (1989):** Situative Marketingstrategien: Grundsatzstrategien für „Dogs“. Berlin, New York 1989
- Torbiörn, I. (1987):** Culture barriers as a social psychological construct. In: Kim/Gudykunst (Hrsg., 1987), S. 168-190
- Tostmann, T. (1984a):** Möglichkeiten und Grenzen internationaler Werbekampagnen. Status und Entwicklungsperspektive. In: *Hermanns/Meyer* (Hrsg., 1984), S. 217-234
- Tostmann, T. (1984b):** Werbung mit der Gießkanne? In: *Absatzwirtschaft* 27 (1984) 8, S. 59-60
- Tostmann, T. (1985):** Globalisierung der Werbung: Faktum oder Fiktion? In: *Harvard Manager* 7 (1985) 2, S. 54-60
- Toyne, B. (1980):** Host country managers of multinational firms: an evaluation of variables affecting their managerial thinking patterns. New York 1980
- Toyne, B. / Walters, P.G.P. (1993):** Global marketing management. A strategic perspective. 2. Aufl., Boston u.a. 1993
- Troester, J.F. (1985):** Die simple Addition von kreativen Fähigkeiten führt nur selten zu erfolgreichen Kampagnen. In: *Handelsblatt*, 27.2.1985, Nr. 41, S. 19

- Trommsdorff, V. (1993):** Konsumentenverhalten. 2. Aufl., Stuttgart 1993
- Tuck, R.T.J. (1976):** International marketing research. 'Building an international brand'. In: European Society for Opinion and Marketing Research (Hrsg., 1976), S. 167-179
- Tully, S. (1990):** The hunt for the global manager. In: Fortune International, 21.5.1990, S. 140-144
- Tung, R.L. (1981):** Selection and training of personnel for overseas assignments. In: Columbia Journal of World Business 16 (1981) 1, S. 68-78
- Tung, R.L. (1982):** Selection and training procedures of US, European and Japanese multinationals. In: California Management Review 25 (1982/83) 1, S. 57-71
- Tung, R.L. (1984):** Strategic management of human resources in the multinational enterprise. In: Human Resource Management 23 (1984) 2, S. 129-143
- Tung, R.L. (1988):** The new expatriates. Managing human resources abroad. Cambridge 1988
- Tung, R.L. / Miller, E.L. (1990):** Managing in the twenty-first century: the need for global orientation. In: Management International Review 30 (1990) 1, S. 5-18
- Unwin, S.H.P. (1974):** How cultures affect advertising expression and communications style. In: Journal of Advertising 3 (1974) 2, S. 24-27
- Uphues, P. (1989):** Hartwährungsberichterstattung von Gesellschaften in Hochinflationländern. In: Horváth (Hrsg., 1989), S. 375-389
- Urban, C.D. (1977):** A cross-national comparison of consumer media use patterns. In: Columbia Journal of World Business 12 (1977) 4, S. 53-64
- Urban, G.L. / Carter, T. / Gaskin, S. / Mucha, Z. (1986):** Market share rewards to pioneering brands: an empirical analysis and strategic implication. In: Management Science 32 (1986) 6, S. 645-659
- Usunier, J.-C. (1991):** The „European consumer“: globalizer or globalized? In: Rugman/Verbeke (Hrsg., 1991), S. 57-78
- Usunier, J.-C. / Walliser, B. (1993):** Interkulturelles Marketing. Mehr Erfolg im internationalen Geschäft. Wiesbaden 1993
- Vanderbroeck, P. (1992):** Long-term human resource development in multinational organizations. In: Sloan Management Review 34 (1992/93) 1, S. 95-99
- Veitengruber, D.K. (1992):** Unterschiedliche Produktakzeptanz in Europa. Länderspezifische Geschmackspräferenzen bestimmen Verbraucherverhalten. In: Dynamik im Handel 36 (1992) 12, S. 45-48
- Vernon, R. (1966):** International investment and international trade in the product cycle. In: The Quarterly Journal of Economics (1966) May, S. 190-207
- Vernon, R. (1971):** Sovereignty at bay. The multinational spread of U.S. enterprises. New York, London 1971
- Vernon, R. (1977):** Storm over the multinationals. The real issues. Cambridge 1977
- Vernon, R. / Wells jr., L.T. (1991):** The manager in the international economy. 6. Aufl., Englewood Cliffs 1991
- Vernon-Wortzel, H. / Wortzel, L.H. (Hrsg., 1985):** Strategic management of multinational corporations. New York 1985
- Vernon-Wortzel, H. / Wortzel, L.H. (1988):** Globalizing strategies for multinationals from developing countries. In: Columbia Journal of World Business 23 (1988) 1, S. 27-35
- Voss, H. (1989):** Internationale Wettbewerbsstrategien. Bayreuth 1989
- Vozikis, G.S. / Mescon, T.S. (1981):** Convergence or divergence? A vital managerial quest revisited. In: Columbia Journal of World Business 16 (1981) 2, S. 79-87

- Wacker, W.H. / Haussmann, H. / Kumar, B. (Hrsg., 1981):** Internationale Unternehmensführung. Berlin 1981
- Walldorf, E.G. (1987):** Auslandsmarketing. Wiesbaden 1987
- Walle, A.H. (1989):** Localised marketing strategies and the bible of international business. In: Management Decision 27 (1989) 3, S. 37-44
- Walle, A.H. (1992):** International business and raging tigers: operationalizing the global paradigm. In: Management Decision 30 (1992) 2, S. 35-39
- Walter, I. / Murray, T. (Hrsg., 1988):** Handbook of international business. 2. Aufl., New York u.a. 1988
- Waltermann, B. (1989):** Internationale Markenpolitik und Produktpositionierung. Wien 1989
- Walters, P.G.P. (1986):** International marketing policy: a discussion of the standardization construct and its relevance for corporate policy. In: Journal of International Business Studies 17 (1986) 2, S. 55-69
- Walters, P.G.P. / Toyne, B. (1989):** Product modification and standardization in international markets: Strategic options and facilitating policies. In: Columbia Journal of World Business 24 (1989) 4, S. 37-44
- Warner, M. (Hrsg., 1977):** Organizational choice and constraint. Westmead 1977
- Watson, C.M. (1982):** Counter-competition abroad to protect home markets. In: Harvard Business Review 60 (1982) 1, S. 40-42
- Webber, A.M. (1985):** Globalization and its discontents. In: Harvard Business Review 63 (1985) 3, S. 38-55
- Webber, R.A. (1969):** Convergence or divergence? In: Columbia Journal of World Business 4 (1969) 3, S. 75-83
- Weber, J. (1991):** Controlling im international tätigen Unternehmen. München 1991
- Weber, R. (1986):** Globale Märkte bedingen lokale Kommunikation. In: Neue Zürcher Zeitung, 2.12.1986, S. 15
- Wederspahn, G.M. (1992):** Costing failures in expatriate human resources management. In: Human Resource Planning 15 (1992) 3, S. 27-35
- Weeks, D.A. (1993):** Reluctant expatriates. In: Across the Board 30 (1993) March, S. 47
- Weeser-Krell, L. (1985):** Das Gespenst des Global-Marketing. In: Horizont/Advertising Age, 24.6.1985, S. 24
- Weindl, J. (1993):** Europäische Gemeinschaft. München, Wien 1993
- Weiss, K.D. (1988):** Management of the international marketing function. In: Walter/Murray (Hrsg., 1988), S. 33.1-33.31
- Weissman, G. (1967):** International expansion. In: Adler (Hrsg., 1967), S. 197-229
- Welds, K. (1991):** The return trip. In: HR Magazine 36 (1991) June, S. 113-114
- Welge, M.K. (1980):** Management in deutschen multinationalen Unternehmungen. Stuttgart 1980
- Welge, M.K. (1981a):** Die effiziente Gestaltung der Mutter-Tochter-Beziehungen in deutschen multinationalen Unternehmungen. In: Pausenberger (Hrsg., 1981), S. 45-77
- Welge, M.K. (1981b):** The effective design of headquarters-subsidiary relationships in German MNCs. In: Otterbeck (Hrsg., 1981), S. 79-106
- Welge, M.K. (1981c):** Planungsprobleme in multinationalen Unternehmungen. In: Frese/Schmitz/Szyperski (Hrsg., 1981), S. 197-217
- Welge, M.K. (1982a):** Das Konzept der globalen Rationalisierung. In: Lück/Trommsdorf (Hrsg., 1982), S. 171-189



- Welge, M.K. (1982b):** Entscheidungsprozesse in komplexen, international tätigen Unternehmungen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 52 (1982) 9, S. 810-833
- Welge, M.K. (1983):** Decisionmaking in German multinationals and its impact on external relationships. In: Goldberg (Hrsg., 1983), S. 57-77
- Welge, M.K. (1984):** Die Führung von Betriebseinheiten im Ausland aus organisatorischer Sicht. In: Dichtl/Issing (Hrsg., 1984), S. 369-395
- Welge, M.K. (1987a):** Unternehmensführung, Band 2: Organisation. Stuttgart 1987
- Welge, M.K. (1987b):** Subsidiary autonomy in multinational corporations. Arbeitsbericht Nr. 1 des Lehrstuhls für Unternehmensführung der Universität Dortmund. Dortmund 1987
- Welge, M.K. (1989a):** Koordinations- und Steuerungsinstrumente. In: Macharzina/Welge (Hrsg., 1989), Sp. 1182-1191
- Welge, M.K. (1989b):** Mutter-Tochter-Beziehungen. In: Macharzina/Welge (Hrsg., 1989), Sp. 1537-1552
- Welge, M.K. (1989c):** Differenzierte und integrierte Organisationsstrukturen. In: Macharzina/Welge (Hrsg., 1989), Sp. 1590-1602
- Welge, M.K. (Hrsg., 1990):** Globales Management. Stuttgart 1990
- Welge, M.K. (1990):** Globales Management. In: Welge (Hrsg., 1990), S. 1-16
- Welge, M.K. / Böttcher, R. (1991):** Globale Strategien und Probleme ihrer Implementierung. In: Die Betriebswirtschaft 51 (1991) 4, S. 435-454
- Welge, M.K. / Kenter, M.E. (1988):** Impact of planning on control effectiveness and company performance. In: Management International Review 28 (1988) 2, S. 4-15
- Wells jr., L.T. (1968):** A product life cycle for international trade? In: Journal of Marketing 32 (1968) 3, S. 1-6
- Wells jr., L.T. (1969):** Test of a product cycle model of international trade. In: Quarterly Journal of Economics 83 (1969) Febr., S. 152-162
- White, R.E. / Poynter, T.A. (1989):** Achieving worldwide advantage with the horizontal organization. In: Business Quarterly 54 (1989) Autumn, S. 55-60
- Whitelock, J.M. (1987):** Global Marketing and the case for international product standardization. In: European Journal of Marketing 21 (1987) 9, S. 32-44
- Whitelock, J.M. / Chung, D. (1989):** Cross-cultural advertising. An empirical study. In: International Journal of Advertising 8 (1989), S. 291-310
- Wickmann, R. (1990):** Europa 92 – Perspektiven des Medienmarktes. In: Meffert/Kirchgeorg (Hrsg., 1990), S. 135-148
- Widing jr., J.W. (1973):** Reorganizing your worldwide business. In: Harvard Business Review 51 (1973) 3, S. 153-160
- Wiemann, U.E. (1974):** Integrating multinational market activities. In: Columbia Journal of World Business 9 (1974) 4, S. 7-16
- Wiemann, U.E. (1976):** Marketing management in multinational firms: the consumer packaged goods industry. New York 1976
- Wiemann, U.E. / Pringle, L.G. (1979):** Problems that plague multinational markets. In: Harvard Business Review 57 (1979) 4, S. 118-124
- Wiedemann, K. (1992):** Internationalisierung der Personalarbeit. In: Personalführung o.Jg. (1992) 6, S. 416-422
- Wieselhuber, N. / Töpfer, A. (Hrsg., 1986):** Handbuch Strategisches Marketing. 2. Aufl., Landsberg 1986

- Wills jr., J.R. / Ryans jr., J.K. (1977):** An analysis of headquarters executive involvement in international advertising. In: *European Journal of Marketing* 11 (1977) 8, S. 577-584
- Wills jr., J.R. / Ryans jr., J.K. (1986):** Attitudes toward advertising. A multinational study. In: *Jain/Tucker (Hrsg., 1986)*, S. 378-390
- Wilson, J.R. (1986):** American success story – Coca-Cola in Japan. In: *Jain/Tucker (Hrsg., 1986)*, S. 184-192
- Wind, Y. (1986):** The myth of globalization. In: *Journal of Consumer Marketing* 3 (1986) 2, S. 23-26
- Wind, Y. / Douglas, S.P. (1972):** International market segmentation. In: *European Journal of Marketing* 6 (1972) 1, S. 17-25
- Wind, Y. / Douglas, S.P. (1981):** International portfolio analysis and strategy: the challenge of the 80s. In: *Journal of International Business Studies* 12 (1981) 2, S. 69-82
- Wind, Y. / Douglas, S.P. (1982):** Comparative consumer research: the next frontier? In: *Management Decision* 20 (1982) 4, S. 24-35
- Wind, Y. / Douglas, S.P. / Perlmutter, H.V. (1973):** Guidelines for developing international marketing strategies. In: *Journal of Marketing* 37 (1973) 2, S. 14-23
- Winram, S. (1984):** The opportunity for world brands. In: *International Journal of Advertising* 3 (1984), S. 17-26
- Wirth, E. (1992):** *Mitarbeiter im Auslandseinsatz. Planung und Gestaltung.* Wiesbaden 1992
- Wirz, J. (1985):** Zentral oder länderspezifisch – das ist die Frage. In: *Verkauf und Marketing* 13 (1985) 7/8, S. 11-13
- Wirz, J. (1990):** Globalisierung und Markt-Kommunikation. In: *Die Unternehmung* 44 (1990) 2, S. 100-108
- Wisdorff, E. (1993):** Für Europa beginnt die schwierige Phase des Übergangs zur Währungsunion. In: *Handelsblatt*, 30.12.1993, Nr. 253, S. 12
- Wißmeier, U.K. (1992):** *Strategien im internationalen Marketing.* Wiesbaden 1992
- Witte, E. (Hrsg., 1981):** *Der praktische Nutzen empirischer Forschung.* Tübingen 1981
- Wittenberg-Cox, A. (1991):** Delivering global leaders. In: *International Management [Europe edition]* 46 (1991) Febr., S. 52-55
- Wittmann, W. / Kern, W. / Köhler, R. / Küpper, H.U. / v. Wysocki, K. (Hrsg., 1993):** *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft.* 5. Aufl., Stuttgart 1993
- Woods, W.A. / Chéron, E.J. / Kim, D.M. (1985):** Strategic implications of differences in consumer purposes in three global markets. In: *Kaynak (Hrsg., 1985)*, S. 155-170
- Wright, J.S. / Goldstucker, J.L. (Hrsg., 1966):** *New ideas for successful marketing.* Chicago 1966
- Wright, L.T. / Saunders, J. / Doyle, P. (1990):** Japanese headquarters' control over the marketing strategies of their UK subsidiaries. In: *Journal of Marketing Management* 6 (1990) 3, S. 209-224
- Wright, R.W. (1971):** Organizational ambiente: management and environment in Chile. In: *Academy of Management Journal* 14 (1971) 1, S. 65-74
- Wunderer, R. (1992):** Internationalisierung als strategische Herausforderung für das Personalmanagement. In: *Albach/Weber (Hrsg., 1992)*, S. 161-181
- Yavas, U. / Verhage, B.J. / Green, R.T. (1992):** Global consumer segmentation versus local market orientation. Empirical findings. In: *Management International Review* 32 (1992) 3, S. 265-272
- Yip, G.S. (1989):** Global strategy ... in a world of nations? In: *Sloan Management Review* 31 (1989/90) 1, S. 29-41
- Yip, G.S. (1992):** *Total global strategy. Managing for worldwide competitive advantage.* Englewood Cliffs 1992

- Yip, G.S. / Coundouriotis, G.A. (1991):** Diagnosing global strategy potential: the world chocolate confectionery industry. In: *Planning Review* 19 (1991) 1, S. 4-14
- Yip, G.S. / Loewe, P.M. / Yoshino, M.Y. (1988):** How to take your company to the global market. In: *Columbia Journal of World Business* 23 (1988) 4, S. 37-48
- Young, S. / Hamill, J. (Hrsg., 1992):** Europe and the multinationals: issues and responses for the 1990s. Aldershot 1992
- Youssef, S.M. (1975):** Contextual factors influencing control strategy of multinational corporations. In: *Academy of Management Journal* 18 (1975) 1, S. 136-143
- Yunker, P.J. (1983):** A survey study of subsidiary autonomy, performance evaluation and transfer pricing in multinational corporations. In: *Columbia Journal of World Business* 18 (1983) 3, S. 51-64
- Zahn, E. (1987):** Produktionstechnologien als Element internationaler Wettbewerbsstrategien. In: *Dichtl/Gerke/Kieser (Hrsg., 1987)*, S. 475-496
- Zahn, E. (1989):** Neue Produktionstechnologien: Potentiale für Wettbewerbsvorteile. In: *Riekhof (Hrsg., 1989)*, S. 153-165
- Zahn, E. (Hrsg., 1990):** Europa nach 1992: Wettbewerbsstrategien auf dem Prüfstand. Stuttgart 1990
- Zahn, E. (Hrsg., 1993):** Fit machen für den Wettbewerb. Stuttgart 1993
- Zaichkowsky, J.L. / Sood, J.H. (1989):** A global look at consumer involvement and use of products. In: *International Marketing Review* 6 (1989) 1, S. 20-33
- Zandpour, F. et al. (1994):** Global reach and local touch: achieving cultural fitness in TV advertising. In: *Journal of Advertising Research* 34 (1994) 5, S. 35-63
- Zeithaml, V.A. / Varadarajan, P. / Zeithaml, C.P. (1988):** The contingency approach. Its foundations and relevance to theory building and research in marketing. In: *European Journal of Marketing* 22 (1988) 7, S. 37-64
- Zeldenrust-Noordanus, M. (1976):** Why, when and how cross-cultural behaviour studies. In: *European Society for Opinion and Marketing Research (Hrsg., 1976)*, S. 181-194
- Zey-Ferrell, M. / Aiken, M. (1981):** Complex organizations: critical perspectives. Glenview 1981
- Zhang, L. / Dadzie, K.Q. (1994):** Validation of measurement models in global marketing research: an empirical illustration. In: *Journal of Global Marketing* 7 (1993/94) 4, S. 83-102
- Ziener, M. (1985):** Controlling in multinationalen Unternehmen. Landsberg 1985
- Zimmerman, M. (1985):** Getting on the Japanese wavelength. In: *Across the Board* 22 (1985) April, S. 30-37
- Zink, W.J. / Thorp, J.A. (1990):** U.S. employee sent overseas needs special compensation package. In: *Journal of Compensation & Benefits* 5 (1990) Jan./Febr., S. 225-228
- Zwaetz, D. (1992):** Freihandelsverträge haben außerhalb der Gatt-Organisation Hochkonjunktur. Viele Festungen mit hohen Hürden. In: *Handelsblatt* 31.8.1992, Nr. 167, S. 2



# **Anhang I**

## **Tabellen der statistischen Analyse**

## 1. Signifikanz der Mittelwertdifferenzen NL-Antworten – HQ-Antworten

(T-Test für abhängige Stichproben)

### 1.1 Knowhow-Transfer

Variablengruppe	Variable	$\varnothing\Delta$	DF	t	p
Vorteile	Knowhow-Verfügbarkeit	0,0	87	0,1	0,9582
	Synergetisches Ideenpooling	-0,3	87	-2,8	0,0071
	Vermeidung v. Doppelarbeit	-0,2	87	-1,6	0,1102
Barrieren	Zu große Verschiedenheit	0,6	87	4,3	<0,0001
	Personeller Aufwand	0,2	87	1,2	0,2206
	Finanzieller Aufwand	0,4	87	2,6	0,0122
	Sprachbarrieren	0,3	87	2,0	0,0479
	Psychologischer Widerstand	-, -	-	-, -	-, -
Ausmaß	Physisches Produkt	-0,6	87	-3,4	0,0009
	Verpackung	-0,7	87	-4,0	<0,0001
	Markenname	-0,2	84	-0,8	0,3994
	Werbung	-0,3	87	-2,5	0,0138
	Preispositionierung	-0,3	87	-2,4	0,0190
	Absatzkanäle	-0,4	87	-2,2	0,0290
	Produkteinführung	-0,2	87	-1,6	0,1137

### 1.2 Standardisierung der Marketinginstrumente

Variablengruppe	Variable	$\varnothing\Delta$	DF	t	p
Kostenvorteile	Produktentwicklung	0,5	88	2,8	0,0067
	Beschaffung	0,2	87	1,3	0,1849
	Produktherstellung	0,2	88	1,5	0,1400
	Verpackung	-0,5	88	-2,4	0,0208
	Werbung	-0,5	88	-3,4	0,0009
Profilierungs- vorteile	Markenloyalität	-0,3	88	-1,5	0,1383
	Handelsakzeptanz	0,1	88	0,3	0,7577
	Weltmarkenimage	-0,1	88	-0,4	0,7211
	Ideentransfer	-0,3	88	-3,1	0,0024
	Finanzmittelpooling	-0,1	88	-0,7	0,4992
Marktbedingte Barrieren (EG-Ebene)	Kulturelle Barrieren	0,5	88	3,2	0,0019
	Physische Einsatzbedingungen	0,3	88	1,8	0,0751
	Technische Standards	0,3	88	1,7	0,0948
	Gesetzliche Bestimmungen	0,3	88	1,7	0,0836
	Verfügbare Rohstoffe	0,3	88	2,2	0,0319
	Medien-Infrastruktur	0,3	87	1,8	0,0686
	Distributionssysteme	0,5	88	2,8	0,0061

Variablengruppe	Variable	$\phi\Delta$	DF	t	p
Marktbedingte Barrieren (Triade-Ebene)	Kulturelle Barrieren	0,4	58	1,8	0,0799
	Physische Einsatzbedingungen	0,3	58	1,4	0,1780
	Technische Standards	0,2	58	0,8	0,4471
	Gesetzliche Bestimmungen	0,3	58	1,3	0,1974
	Verfügbare Rohstoffe	0,3	58	1,4	0,1539
	Medien-Infrastruktur	0,3	57	1,1	0,2686
Einzelfallbedingte Barrieren	Distributionssysteme	0,4	58	1,6	0,1131
	Wettbewerbsposition	0,7	86	3,2	0,0021
	Lebenszyklusposition	0,4	86	2,3	0,0263
	Bekanntheitsgrad	0,7	86	3,9	0,0002
	Konkurrenzaktivitäten	0,4	86	2,5	0,0150
	Eigene lokale Marken	0,5	86	2,5	0,0128
Organisationsbedingte Barrieren	Fehlende Informationsbasis	-0,2	85	-1,2	0,2201
	Kommunikationsbarrieren	0,2	85	1,2	0,2342
	Psychologischer Widerstand	-, -	-	-, -	-, -
Ausmaß (EG-Ebene)	Physisches Produkt	-0,4	84	-2,8	0,0064
	Verpackung	-0,5	87	-3,1	0,0029
	Markenname	-0,4	87	-3,0	0,0032
	Werbung	-0,6	83	-4,0	0,0002
	Preispositionierung	-0,4	85	-2,4	0,0191
	Absatzkanäle	-0,5	85	-2,3	0,0216
Ausmaß (Triade-Ebene)	Physisches Produkt	-0,1	47	-0,8	0,4308
	Verpackung	-0,1	50	-0,7	0,4723
	Markenname	-0,1	51	-0,8	0,4242
	Werbung	-0,7	48	-3,3	0,0021
	Preispositionierung	-0,9	51	-4,3	<0,0001
	Absatzkanäle	-0,4	50	-1,4	0,1620

### 1.3 Koordination der Produkteinführung

Variablengruppe	Variable	$\phi\Delta$	DF	t	p
Vorteile des Wasserfall-Modells	Geringeres Flop-Risiko	-0,1	77	-0,4	0,6913
	Begrenztes Investitionsvolumen	0,3	77	1,2	0,2166
	Marktbearbeitungsintensität	0,6	76	2,8	0,0071
Vorteile des Sprinkler-Modells	Sicherung v. Marktpositionen	-0,2	81	-1,4	0,1651
	Schnelle Marktabdeckung	-0,8	80	-3,7	0,0005
	Erleichterte Standardisierung	-0,8	81	-4,7	<0,0001
Koordinationsbarrieren	Geringere lokale Flexibilität	0,8	77	3,5	0,0008
	Genehmigungsprozeduren	0,4	74	2,1	0,0433
	Psychologischer Widerstand	-, -	-	-, -	-, -

#### 1.4 Mikrostrukturelle Koordinationsinstrumente

Variablengruppe	Variable	$\emptyset\Delta$	DF	t	p
Einsatzintensität	Gesprächskreise	-0,5	84	-2,6	0,0112
	Koordinationsgruppen	-0,0	79	-0,1	0,9520
	Task Forces	-0,6	81	-3,2	0,0020
	Produktkoordinatoren	-0,6	84	-3,3	0,0016
Effektivität	Gesprächskreise	-0,1	83	-0,8	0,4474
	Koordinationsgruppen	0,1	73	0,4	0,6974
	Task Forces	-0,2	75	-0,2	0,2955
	Produktkoordinatoren	-0,6	81	-3,9	0,0002

#### 1.5 Prozeßstandardisierung

Variablengruppe	Variable	$\emptyset\Delta$	DF	t	p
Ausmaß	Firmensprache	0,2	11	0,4	0,6791
	Investitionsrechnung	0,2	9	0,4	0,6926
	Kosten- und Leistungsrechnung	-0,3	17	-0,7	0,4816
	Budgetierungssystem	-0,3	25	-0,9	0,3809
	Plangrößenstruktur	0,0	13	0,0	1,0000
	Planungskalender	-0,7	18	-1,6	0,1347
	Hardwareausstattung	-0,8	18	-1,6	0,1183
	Marktinformationen	-0,3	17	-0,8	0,4507
	Marktforschung	0,0	20	0,0	0,1000
	Marktsegmentierung	0,3	23	0,7	0,5030
	Prognoseverfahren	-0,4	27	-0,8	0,4045
Simulationsmodelle	-0,4	20	-0,9	0,3580	

#### 1.6 Entscheidungscentralisierung

Variablengruppe	Variable	$\emptyset\Delta$	DF	t	p
Ausmaß	Physisches Produkt	-0,1	86	-0,9	0,3540
	Verpackung	-0,1	86	-1,2	0,2346
	Markenname	-0,2	83	-1,7	0,0952
	Werbung	-0,4	85	-4,1	<0,0001
	Preispositionierung	-0,3	86	-2,6	0,0098
	Absatzkanäle	-0,5	86	-3,5	0,0009
	Produkteinführung	-0,7	86	-5,5	<0,0001
Vorteile Lead-Country-Konzept	Kompetenzen	-0,6	74	-2,6	0,0102
	Marktverbundenheit	-0,3	74	-1,4	0,1697
	Motivation	0,1	74	0,3	0,7487
	Akzeptanz	-0,3	74	-1,5	0,1299
Nachteile Lead-Country-Konzept	Lead-Country-Ausrichtung	0,1	74	0,7	0,5099
	Zentralisierung	0,1	74	0,5	0,6180



### 1.7 Instrumente der Indoktrination und Überwachung

Variablengruppe	Variable	$\emptyset\Delta$	DF	t	p
Einsatzintensität	Schulung im HQ	-0,6	83	-3,9	0,0002
	Schulungs-/Kontrollbesuche	-0,8	83	-4,8	<0,0001
	Schlüsselpositionen	-0,6	83	-3,5	0,0008
Effektivität	Schulung im HQ	-0,3	78	-1,9	0,0678
	Schulungs-/Kontrollbesuche	-0,4	80	-2,2	0,0332
	Schlüsselpositionen	-0,1	77	-0,6	0,5480

### 1.8 Instrumente der informalen Kommunikation und Koordination

Variablengruppe	Variable	$\emptyset\Delta$	DF	t	p
Einsatzintensität	Ad-hoc-Meetings	-0,5	81	-2,3	0,0227
	Schriftliche Abstimmung	-0,6	80	-3,6	0,0006
	Telefonische Abstimmung	-0,3	78	-2,2	0,0281
Effektivität	Ad-hoc-Meetings	-0,3	75	-1,3	0,1871
	Schriftliche Abstimmung	-0,4	79	-2,5	0,0142
	Telefonische Abstimmung	-0,1	77	-0,3	0,7412

### 1.9 Instrumente zur globalen Ausrichtung der Unternehmenskultur

Variablengruppe	Variable	$\emptyset\Delta$	DF	t	p
Einsatzintensität	Unternehmensgrundsätze	-0,3	21	-1,2	0,2490
	Selektionskriterien	-0,3	18	-1,1	0,3058
	Weiterbildungsprogramme	-0,1	17	-0,3	0,7978
	Personaltransfer	-0,6	18	-1,9	0,0758
	Leistungsbeurteilung	0,1	22	-0,3	0,7909
Effektivität	Unternehmensgrundsätze	0,2	21	0,5	0,6470
	Selektionskriterien	0,4	20	1,7	0,1104
	Weiterbildungsprogramme	0,3	22	0,9	0,3819
	Personaltransfer	0,4	18	1,5	0,1558
	Leistungsbeurteilung	0,5	21	1,3	0,2176

## 2. Signifikanz der Mittelwertdifferenzen EG-Ebene – Triade-Ebene

(T-Test für abhängige Stichproben)

### 2.1 Marktbedingte Standardisierungsbarrieren

Branche	Barriere	$\sigma\Delta$	DF	t	p
Alle Branchen	Kulturelle Barrieren	-0,653	94	-6,748	<0,0001
	Physische Einsatzbedingungen	-0,368	94	-4,567	<0,0001
	Technische Standards	-0,495	94	-4,681	<0,0001
	Gesetzliche Bestimmungen	-0,564	93	-6,636	<0,0001
	Verfügbare Rohstoffe	-0,337	94	-4,068	<0,0001
	Medien-Infrastruktur	-0,253	94	-3,982	0,0001
	Distributionssysteme	-0,368	94	-5,498	<0,0001
Nahrungsmittel	Kulturelle Barrieren	-0,381	20	-3,508	0,0022
	Physische Einsatzbedingungen	-0,286	20	-1,451	0,1623
	Technische Standards	-0,143	20	-1,826	0,0829
	Gesetzliche Bestimmungen	-0,800	19	-3,559	0,0021
	Verfügbare Rohstoffe	-0,048	20	-1,000	0,3293
	Medien-Infrastruktur	-0,286	20	-2,335	0,0300
	Distributionssysteme	-0,524	20	-3,202	0,0045
Soft Drinks	Kulturelle Barrieren	-0,143	6	-1,000	0,3559
	Physische Einsatzbedingungen	-0,143	6	-1,000	0,3559
	Technische Standards	0,000	6	–,-	–,-
	Gesetzliche Bestimmungen	0,000	6	–,-	–,-
	Verfügbare Rohstoffe	-0,286	6	-1,000	0,3559
	Medien-Infrastruktur	-0,143	6	-1,000	0,3559
	Distributionssysteme	-0,143	6	-1,000	0,3559
Zigaretten	Kulturelle Barrieren	-0,182	10	-1,000	0,3409
	Physische Einsatzbedingungen	0,000	10	–,-	–,-
	Technische Standards	0,000	10	–,-	–,-
	Gesetzliche Bestimmungen	-0,182	10	-1,491	0,1669
	Verfügbare Rohstoffe	0,000	10	–,-	–,-
	Medien-Infrastruktur	-0,182	10	-1,491	0,1669
	Distributionssysteme	-0,091	10	-1,000	0,3409
Wasch- und Reinigungsmittel	Kulturelle Barrieren	-1,143	13	-3,663	0,0029
	Physische Einsatzbedingungen	-0,143	13	-1,000	0,3356
	Technische Standards	-1,857	13	-3,976	0,0016
	Gesetzliche Bestimmungen	-0,500	13	-2,876	0,0130
	Verfügbare Rohstoffe	-0,786	13	-1,863	0,0851
	Medien-Infrastruktur	-0,000	13	–,-	–,-
	Distributionssysteme	-0,000	13	–,-	–,-

Branche	Barriere	$\phi\Delta$	DF	t	p
Körperpflege	Kulturelle Barrieren	-0,840	24	-3,562	0,0016
	Physische Einsatzbedingungen	-0,640	24	-3,527	0,0017
	Technische Standards	-0,440	24	-2,400	0,0245
	Gesetzliche Bestimmungen	-0,840	24	-4,257	0,0003
	Verfügbare Rohstoffe	-0,520	24	-3,375	0,0025
	Medien-Infrastruktur	-0,120	24	-1,809	0,0830
	Distributionssysteme	-0,280	24	-2,281	0,0317
Sportartikel	Kulturelle Barrieren	-0,812	15	-3,569	0,0028
	Physische Einsatzbedingungen	-0,562	15	-2,522	0,0235
	Technische Standards	-0,438	15	-3,416	0,0038
	Gesetzliche Bestimmungen	-0,438	15	-2,782	0,0140
	Verfügbare Rohstoffe	-0,312	15	-2,611	0,0197
	Medien-Infrastruktur	-0,750	15	-2,666	0,0176
	Distributionssysteme	-0,875	15	-4,341	0,0006

## 2.2 Ausmaß der Instrumentestandardisierung

Branche	Marketinginstrument	$\phi\Delta$	DF	t	p
Alle Branchen	Physisches Produkt	0,716	87	6,943	<0,0001
	Verpackung	0,615	90	5,952	<0,0001
	Markenname	0,264	90	2,945	0,0041
	Werbung	0,689	89	6,924	<0,0001
	Preispositionierung	0,311	89	4,826	<0,0001
	Absatzkanäle	0,300	89	4,830	<0,0001
Nahrungsmittel	Physisches Produkt	0,471	16	2,704	0,0156
	Verpackung	0,300	19	2,349	0,0298
	Markenname	0,250	19	1,561	0,1351
	Werbung	0,526	18	2,727	0,0138
	Preispositionierung	0,474	18	2,455	0,0245
	Absatzkanäle	0,105	18	1,455	0,1628
Soft Drinks	Physisches Produkt	0,286	6	1,549	0,1723
	Verpackung	0,143	6	1,000	0,3559
	Markenname	0,000	6	-,-	-,-
	Werbung	0,286	6	1,549	0,1723
	Preispositionierung	0,286	6	1,000	0,3559
	Absatzkanäle	0,143	6	1,000	0,3559
Zigaretten	Physisches Produkt	0,545	10	1,936	0,0816
	Verpackung	0,273	10	1,936	0,0816
	Markenname	0,000	10	-,-	-,-
	Werbung	0,545	10	1,936	0,0816
	Preispositionierung	0,000	10	-,-	-,-
	Absatzkanäle	0,000	10	-,-	-,-

Branche	Marketinginstrument	$\sigma\Delta$	DF	t	p
Wasch- und Reinigungsmittel	Physisches Produkt	1,182	10	2,951	0,0145
	Verpackung	1,182	10	2,951	0,0145
	Markenname	0,636	10	1,249	0,2400
	Werbung	1,545	10	3,963	0,0027
	Preispositionierung	0,636	10	2,609	0,0261
	Absatzkanäle	0,182	10	1,491	0,1669
Körperpflege	Physisches Produkt	1,080	24	4,688	<0,0001
	Verpackung	1,240	24	5,167	<0,0001
	Markenname	0,440	24	2,290	0,0311
	Werbung	1,040	24	5,850	<0,0001
	Preispositionierung	0,320	24	3,361	0,0026
	Absatzkanäle	0,600	24	3,464	0,0020
Sportartikel	Physisches Produkt	0,375	15	3,223	0,0057
	Verpackung	0,125	15	1,000	0,3332
	Markenname	0,062	15	1,000	0,3332
	Werbung	0,062	15	1,000	0,3332
	Preispositionierung	0,125	15	1,464	0,1639
	Absatzkanäle	0,375	15	3,000	0,0090

## **Anhang II**

### **Fragebögen**



# **Unternehmensbefragung "Global Marketing"**

**Fragebogen für Marketing-Führungskräfte**

## **1. Marktentwicklung**

### **1.1 Globale Trends**

Welche wesentlichen Entwicklungen / Veränderungen in bezug auf das internationale Geschäft in Ihrer Branche haben im Laufe der letzten 10 bis 15 Jahre stattgefunden und welche Tendenzen sehen Sie für die kommenden 5 bis 10 Jahre?

### **1.2 Triade-Konzept**

Welche Bedeutung hat für das internationale Geschäft in Ihrer Branche das sogenannte "Triade-Konzept", d.h. die These, daß die drei Triade-Regionen Westeuropa, Nordamerika und Japan in bezug auf die Nachfragepräferenzen einen in sich sehr homogenen Markt bilden, der sich vom übrigen Weltmarkt deutlich abhebt und aufgrund seiner hohen Kaufkraft vorrangig zu bearbeiten ist?



## 2. Marketingprozesse

In welchem Ausmaß sind in Ihrem Unternehmen bzw. Geschäftsbereich folgende Elemente des Informations- und Planungssystems international standardisiert?

Prozeßelemente	Standardisierungsgrad
Katalog der zu erhebenden Markt- und Konkurrenzinformationen	
Methoden der Marktforschung	
Methoden der Marktsegmentierung	
System der Kosten- und Leistungsrechnung	
Methoden der Investitionsrechnung	
Firmensprache	
Katalog der festzulegenden Plangrößen	
Prognoseverfahren	
Simulationsmodelle	
Budgetierungssystem	
Planungskalender	
Hardwareausstattung	

- 1 = vollständige länderspezifische Anpassung  
 ...  
 3 = konzeptionelle länderübergreifende Standardisierung  
 ...  
 5 = vollständige länderübergreifende Standardisierung

### 3. Unternehmenskultur

In welchem Ausmaß werden in Ihrem Unternehmen bzw. Ihrem Geschäftsbereich die folgenden Instrumente zur Schaffung einer globalen Unternehmenskultur eingesetzt und wie beurteilen Sie ihre Eignung im Hinblick auf die Erreichung dieser Zielsetzung (Effektivität)?

Instrumente	Ausmaß	Effektivität
Global orientierte Unternehmensgrundsätze und Führungsrichtlinien		
Besetzung von Marketing-Führungspositionen unter besonderer Berücksichtigung internationaler Managementfähigkeiten		
Internationale Weiterbildungsprogramme		
Internationaler Personaltransfer		
International ausgerichtete Leistungsbeurteilung (anstatt nationaler Erfolgskennziffern)		

1 = sehr gering ... 5 = sehr hoch

### 3.1 International orientierte Führungskräfteselektion

Welche der folgenden Kriterien besitzen bei der Führungskräfteauswahl in Ihrem Unternehmen besondere Bedeutung?

Selektionskriterien	Bedeutung
Aufgeschlossenheit und Verständnis für ausländische Kulturen, Wertvorstellungen etc.	
Berücksichtigung globaler Aspekte / Erfordernisse bei der eigenen Arbeit	
Fähigkeit zu länderübergreifender Kommunikation und Zusammenarbeit	
Bereitschaft zu Auslandseinsätzen	
Erfahrung / erfolgreiche Tätigkeit im Ausland	

1 = sehr gering ... 5 = sehr hoch

### 3.2 Internationaler Personaltransfer

Welche Bedeutung messen Sie folgenden möglichen Nachteilen bzw. Akzeptanzbarrieren eines internationalen Personaltransfers bei?

Barrieren	Bedeutung
Widerstand des Ehepartners	
Beschränkte Ausbildungsmöglichkeiten für die Kinder im Ausland	
Verlust sozialer Bindungen	
Angst vor Problemen bei der beruflichen Wiedereingliederung nach der Rückkehr aus dem Ausland	
Vorbehalte gegenüber den Lebensverhältnissen im Ausland ( v.a. in Entwicklungsländern)	
Unzureichende Sprachkenntnisse	
Unzureichender Informationsstand bzgl. der Lebensverhältnisse im Ausland	
Effizienzverluste durch mangelnde Vertrautheit mit dem Auslandsmarkt	
Gefahr der Entwicklung einer Kurzfristspektive bei kurzen Auslandsaufenthalten	
Widerstand des bisherigen Vorgesetzten gegen den Verlust bewährter Mitarbeiter	

1 = sehr gering ... 5 = sehr hoch

Welche Maßnahmen zum Abbau dieser Akzeptanzbarrieren werden von Ihrem Unternehmen ergriffen?

Maßnahmen	Bedeutung
Reentry-Garantie (Absicherung der Rückkehrposition)	
Finanzielle Anreize	
Erhöhte Aufstiegschancen	
Auslandseinsatz als notwendige Aufstiegsbedingung	
Vorbereitende Schulungsprogramme inkl. Sprachkurse	
Sicherstellung von Ausbildungsmöglichkeiten für die Kinder im Ausland	

1 = sehr gering ... 5 = sehr hoch

#### **4. Organisationsstruktur**

Welche organisatorische Makrostruktur besitzt Ihr Unternehmen (z.B. funktionale, regionale, produktorientierte, matrixförmige Gliederung)?

# **Unternehmensbefragung "Global Marketing"**

**Fragebogen für Produktmanager**

# 1. Produktprofil

## 1.1 Produktpräsenz

Bitte geben Sie an, wie sich der Umsatz mit Ihrem Produkt auf die wichtigsten Weltmarktregionen verteilt, welche ungefähren Marktanteile und welche Preispositionierung es dort jeweils besitzt und in welcher Lebenszyklusphase es sich jeweils befindet.

		EG	USA	Japan
Umsatzanteil	in Prozent			
Marktanteil	in Prozent			
Preispositionierung	1 = Low end : 5 = High end			
Lebenszyklusphase	E = Einführung W = Wachstum R = Reife V = Verfall			



## 1.2 Produkterfolg

Wie beurteilen Sie den Erfolg Ihres Produkts relativ zu seinem in der jeweiligen Region wichtigsten Konkurrenzprodukt?

	EG	USA	Japan
Marktanteil			
Bekanntheitsgrad			
Image			
Produkt-Deckungsbeitrag			

1 = viel schlechter, 2 = schlechter, 3 = gleich, 4 = besser, 5 = viel besser

## 2. Marketingmix

### 2.1 Standardisierungsgrad

In welchem Ausmaß ist das Marketingmix Ihres Produkts international standardisiert?

Marketinginstrumente	in der EG	in der Triade*
Physisches Produkt		
Verpackung		
Markenname		
Werbung		
Preispositionierung		
Art der Absatzkanäle		

1 = vollständige länderspezifische Anpassung

3 = konzeptionelle länderübergreifende Standardisierung

5 = vollständige länderübergreifende Standardisierung

\* Triade = EG + USA + Japan

## 2.2 Standardisierungsvorteile

Welche Bedeutung besitzen die folgenden, durch eine länderübergreifende Standardisierung des Marketingmix erzielbaren Vorteile in Ihrem Produktzweig?

Standardisierungsvorteile	Bedeutung
Kostenvorteile in der Produktentwicklung	
Kostenvorteile in der Beschaffung	
Kostenvorteile in der Produktherstellung	
Kostenvorteile in der Verpackung	
Kostenvorteile in der Werbung	
Erhöhung der Markenloyalität international mobiler Konsumenten aufgrund eines weltweit konsistenten Erscheinungsbildes	
Erhöhung der Akzeptanz bei internationalen Handelsketten aufgrund eines weltweit konsistenten Erscheinungsbildes	
Erhöhung des psychologischen Produktgehalts durch Schaffung eines "Weltmarken"-Images	
Erhöhung der Produkt-/Marketing-Qualität durch weltweiten Transfer erfolgreicher Ideen und Konzepte	
Erhöhung der Marketing-Qualität durch internationales Ressourcen-Pooling (z.B. Einsatz internationaler Stars in der Werbung)	

1 = sehr gering ... 5 = sehr hoch

## 2.3 Standardisierungsbarrieren

In welchem Ausmaß existieren auf den beiden unterschiedlichen geographischen Betrachtungsebenen EG und Triade länderspezifische Unterschiede in den Markt- und Absatzbedingungen, die eine einheitliche Gestaltung und/oder Vermarktung Ihres Produkts erschweren bzw. verhindern?

Marktbedingte Barrieren	in der EG	in der Triade
Mentalität, Geschmack, Wertvorstellungen, Lebensgewohnheiten, kulturelle Normen		
Physiologie, Klima		
Technische Standards		
Gesetzliche Bestimmungen		
Verfügbare Rohstoffe		
Medien-Infrastruktur		
Distributionssysteme		

1 = sehr gering ... 5 = sehr hoch

Welche einzelfall- und organisationsbedingten Hindernisse wirken sich darüber hinaus negativ auf die Standardisierungsmöglichkeiten Ihres Produkts aus?

<b>Einzelfallbedingte Barrieren</b>	<b>Bedeutung</b>
Länderspezifisch unterschiedliche Wettbewerbsposition	
Länderspezifisch unterschiedliche Lebenszyklusposition	
Länderspezifisch unterschiedlicher Bekanntheitsgrad	
Länderspezifisch unterschiedliche Konkurrenzaktivitäten	
Eigene erfolgreiche lokale Marken	

<b>Organisationsbedingte Barrieren</b>	<b>Bedeutung</b>
Keine länderübergreifend konsistente Informationsbasis	
Kommunikationsbarrieren	
Psychologisch begründeter Widerstand der Länderniederlassungen	

1 = sehr gering ... 5 = sehr hoch

### 3. Produkteinführung

#### 3.1 Produktlebenszyklus

Wie haben sich die durchschnittliche Einführungsdauer sowie die gesamte Lebenszyklusdauer für Produkte Ihres Produktzweiges entwickelt und welche zukünftige Tendenz erwarten Sie?

Jahrzehnt der Produkteinführung	Einführungsdauer bis zur Abdeckung der Triade-Märkte	Produktlebenszyklusdauer bis zum Ende der Reifephase
70er Jahre	ca.                      Jahre	ca.                      Jahre
80er Jahre	ca.                      Jahre	ca.                      Jahre
90er Jahre	ca.                      Jahre	ca.                      Jahre

#### 3.2 Einführungszeitpunkt

Wann wurde Ihr Produkt in seiner heutigen Form (grundlegende Produktkonzeption und -positionierung) erstmalig in den verschiedenen Triade-Regionen eingeführt?

	EG	USA	Japan
Jahr der Ersteinführung			

### 3.3 Einführungscoordination

Inwieweit wurde die Einführung Ihres Produkts (in seiner heutigen Form) weltweit koordiniert und welche Koordinationsintensität würden Sie heute für die Einführung eines vergleichbaren neuen Produkts befürworten?

Nach welchem Muster wurde das Produkt eingeführt und welches Vorgehen würden Sie heute für die Einführung eines vergleichbaren neuen Produkts bevorzugen?

	Dieses Produkt	Neues Produkt
Koordinationsintensität*		
Einführungsmuster**		

- \* 1 = vollständige Freiheit der Niederlassungen, das Produkt überhaupt einzuführen
- 2 = Freiheit der Niederlassungen nur in bezug auf den Zeitpunkt der Einführung
- 3 = koordinierter Einführungsplan für wenige Testmärkte
- 4 = koordinierter Einführungsplan für alle Schlüsselmärkte
- 5 = koordinierter Einführungsplan für alle Länder

- \*\* 1 = reines Wasserfall-Modell (Stufenweise Abdeckung der einzelnen Ländermärkte)
- 2 = kombiniertes Verfahren mit Dominanz des Wasserfall-Modells
- 3 = kombiniertes Verfahren
- 4 = kombiniertes Verfahren mit Dominanz des Sprinkler-Modells
- 5 = reines Sprinkler-Modell (Gleichzeitige Abdeckung aller wesentlichen Ländermärkte)

Bitte geben Sie an, welche Bedeutung die folgenden Argumente

- zum Zeitpunkt der Ersteinführung Ihres Produkts (in seiner heutigen Form) besaßen und
- zum heutigen Zeitpunkt (für die Einführung eines vergleichbaren, neuen Produkts) besitzen.

<b>Vorteile des Wasserfall-Modells</b>	<b>Bedeutung bei Ersteinführung</b>	<b>Bedeutung heute</b>
Reduktion des Flop-Risikos		
Begrenzung des Investitionsvolumens		
Vermeidung einer unzureichenden Marktbearbeitungsintensität		

<b>Vorteile des Sprinkler-Modells</b>	<b>Bedeutung bei Ersteinführung</b>	<b>Bedeutung heute</b>
Schnelle Marktabdeckung angesichts kürzerer Produktlebenszyklen		
Frühzeitige Sicherung wichtiger Marktpositionen		
Erleichterung einer standardisierten Marktbearbeitung aufgrund einer länderübergreifend einheitlichen Lebenszyklusposition		

1 = sehr gering ... 5 = sehr hoch



Bitte beantworten Sie diese Fragen auch für die möglichen Barrieren, die einer koordinierten Produkteinführung generell entgegenstehen können.

<b>Koordinationsbarrieren</b>	<b>Bedeutung bei Ersteinführung</b>	<b>Bedeutung heute</b>
Einschränkung der Flexibilität des lokalen Managements		
Schwer kalkulierbare staatliche Genehmigungsprozeduren		
Psychologisch begründeter Widerstand des lokalen Managements		

1 = sehr gering ... 5 = sehr hoch

## 4. Internationaler Knowhow-Transfer

### 4.1 Ausmaß

In welchem Ausmaß findet beim Management Ihres Produkts ein internationaler Knowhow-Transfer (unternehmensweiter Austausch von Ideen, Erfahrungen etc.) in bezug auf die Gestaltung der Marketinginstrumente statt?

Marketinginstrumente	Knowhow-Transfer
Physisches Produkt	
Verpackung	
Markenname	
Werbung	
Preispositionierung	
Art der Distributionskanäle	
Produkteinführung	

1 = nie, 2 = selten, 3 = gelegentlich, 4 = häufig, 5 = sehr intensiv

## 4.2 Vorteile des Knowhow-Transfers

Wie beurteilen Sie den Nutzen eines länderübergreifenden Knowhow-Transfers beim Management Ihres Produkts?

Vorteile	Bedeutung
Erhöhung der Marketing-Effektivität durch unternehmensweite Knowhow-Verfügbarkeit	
Erhöhung der Marketing-Effektivität durch synergetisches Ideen-Pooling	
Erhöhung der Marketing-Effizienz durch Vermeidung von Doppelarbeit	

1 = sehr gering ... 5 = sehr hoch

## 4.3 Barrieren des Knowhow-Transfers

Welche Negativwirkungen / Hindernisse / Implementierungsprobleme sind dabei aufgetreten bzw. haben eine solche Zusammenarbeit von vornherein verhindert?

Barrieren	Bedeutung
Geringer Nutzen aufgrund zu großer Verschiedenheit der einzelnen Ländermärkte	
Hoher personeller Aufwand	
Hoher finanzieller Aufwand	
Sprachbarrieren	
Psychologisch begründeter Widerstand der Niederlassungen	

1 = sehr gering ... 5 = sehr hoch

## 5. Produktkoordination

### 5.1 Entscheidungszentralisierung

Wie sind die Entscheidungskompetenzen bezüglich der einzelnen Marketinginstrumente Ihres Produkts verteilt?

Marketinginstrumente	Zentralisierungsgrad
Physisches Produkt	
Verpackung	
Markenname	
Werbung	
Preispositionierung	
Art der Distributionskanäle	
Produkteinführung	

- 1 = Niederlassungen allein
- 2 = Niederlassungen dominierend
- 3 = Niederlassungen und Zentrale /  
Lead Country partizipativ
- 4 = Zentrale / Lead Country dominierend
- 5 = Zentrale / Lead Country allein

## 5.2 Lead Countries

Als "Lead Countries" werden üblicherweise solche Länderniederlassungen bezeichnet, die sich durch besondere produktspezifische Fähigkeiten bzw. durch einen strategisch besonders wichtigen Markt auszeichnen und deshalb für dieses Produkt innerhalb eines größeren geographischen Bereichs eine Führungsrolle gegenüber anderen Länderniederlassungen besitzen.

Falls es für Ihr Produkt derartige Lead Countries geben sollte, charakterisieren Sie bitte kurz die produktspezifische Lead-Country-Struktur:

Lead Country	Grund der Führungsrolle	Geographischer Geltungsbereich der Führungsrolle

Bitte beantworten Sie die folgende Fragen auch, wenn das Lead-Country-Konzept für Ihr Produkt nicht angewandt wird:

Wie beurteilen Sie den (möglichen) Nutzen des Lead-Country-Konzepts?

Vorteile	Bedeutung
Ausnutzung besonderer produktspezifischer Kompetenzen	
Größere Marktverbundenheit als das HQ	
Erhöhte Motivation beim jeweiligen Lead Country	
Höhere Akzeptanz des Lead Country als des HQ bei den übrigen Länderniederlassungen	

1 = sehr gering ... 5 = sehr hoch

Welche Negativeffekte / Hindernisse / Implementierungsprobleme sind aufgetreten bzw. sprechen gegen einen Einsatz dieses Konzepts?

Nachteile	Bedeutung
Gefahr einer zu starken Ausrichtung des Marketing an den Gegebenheiten des Lead Country	
Gefahr einer zu starken Zentralisierung von Entscheidungen beim Lead Country	

1 = sehr gering ... 5 = sehr hoch

### 5.3 Strukturelle und personenorientierte Koordinationsinstrumente

In welchem Ausmaß werden folgende Koordinationsinstrumente beim Management Ihres Produkts eingesetzt und wie beurteilen Sie deren Effektivität (Eignung zur Erreichung des Koordinationszwecks)?

	Ausmaß	Effektivität
<b>Mikrostrukturelle Koordination</b>		
Regelmäßige Gesprächskreise		
Internationale, ständige Koordinationsgruppen		
Internationale Task Forces		
Zentrale Produktkoordinatoren		
<b>Indoktrination und Überwachung</b>		
Schulung des Niederlassungs-Managements im HQ		
Schulungs- und Kontrollbesuche durch HQ-Personal in den NL		
Besetzung von Schlüsselpositionen in den NL durch HQ-Personal		
<b>Informale Kommunikation und Koordination</b>		
Internationale Ad-hoc-Meetings		
Schriftliche Abstimmung (Telefax, Post etc.)		
Telefonische Abstimmung		

1 = sehr gering ... 5 = sehr hoch

HQ = Unternehmenszentrale, NL = Niederlassungen

## SCHRIFTEN ZUM MARKETING

- Band 1 Friedrich Wehrle: Strategische Marketingplanung in Warenhäusern. Anwendung der Portfolio-Methode. 1981. 2. Auflage. 1984.
- Band 2 Jürgen Althans: Die Übertragbarkeit von Werbekonzeptionen auf internationale Märkte. Analyse und Exploration auf der Grundlage einer Befragung bei europaweit tätigen Werbeagenturen. 1982.
- Band 3 Günter Kimmeskamp: Die Rollenbeurteilung von Handelsvertretungen. Eine empirische Untersuchung zur Einschätzung des Dienstleistungsangebotes durch Industrie und Handel. 1982.
- Band 4 Manfred Bruhn: Kundenzufriedenheit und Beschwerden. Erklärungsansätze und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in ausgewählten Konsumbereichen. 1982.
- Band 5 Heribert Meffert (Hrsg.): Kundendienst-Management. Entwicklungsstand und Entscheidungsprobleme der Kundendienstpolitik. 1982.
- Band 6 Ralf Becker: Die Beurteilung von Handelsvertretern und Reisenden durch Hersteller und Kunden. Eine empirische Untersuchung zum Vergleich der Funktionen und Leistungen. 1982.
- Band 7 Gerd Schnetkamp: Einstellungen und Involvement als Bestimmungsfaktoren des sozialen Verhaltens. Eine empirische Analyse am Beispiel der Organspendebereitschaft in der Bundesrepublik Deutschland. 1982.
- Band 8 Stephan Bentz: Kennzahlensysteme zur Erfolgskontrolle des Verkaufs und der Marketing-Logistik. Entwicklung und Anwendung in der Konsumgüterindustrie. 1983.
- Band 9 Jan Honsel: Das Kaufverhalten im Antiquitätenmarkt. Eine empirische Analyse der Kaufmotive, ihrer Bestimmungsfaktoren und Verhaltenswirkungen. 1984.

## SCHRIFTEN ZU MARKETING UND MANAGEMENT

- Band 10 Matthias Krups: Marketing innovativer Dienstleistungen am Beispiel elektronischer Wirtschaftsinformationsdienste. 1985.
- Band 11 Bernd Faehsler: Emotionale Grundhaltungen als Einflußfaktoren des Käuferverhaltens. Eine empirische Analyse der Beziehungen zwischen emotionalen Grundhaltungen und ausgewählten Konsumstrukturen. 1986.
- Band 12 Ernst-Otto Thiesing: Strategische Marketingplanung in filialisierten Universalbanken. Integrierte Filial- und Kundengruppenstrategien auf der Grundlage erfolgsbeeinflussender Schlüsselfaktoren. 1986.
- Band 13 Rainer Landwehr: Standardisierung der internationalen Werbeplanung. Eine Untersuchung der Prozeßstandardisierung am Beispiel der Werbebudgetierung im Automobilmarkt. 1988.
- Band 14 Paul-Josef Patt: Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel. Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels. 1988. 2. Auflage. 1990.
- Band 15 Elisabeth Tolle: Der Einfluß ablenkender Tätigkeiten auf die Werbewirkung. Bestimmungsfaktoren der Art und Höhe von Ablenkungseffekten bei Rundfunksports. 1988.
- Band 16 Hanns Ostmeier: Ökologieorientierte Produktinnovationen. Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung ihrer Erfolgseinschätzung. 1990.
- Band 17 Bernd Büker: Qualitätsbeurteilung investiver Dienstleistungen. Operationalisierungsansätze an einem empirischen Beispiel zentraler EDV-Dienste. 1991.
- Band 18 Kerstin Ch. Monhemius: Umweltbewußtes Kaufverhalten von Konsumenten. Ein Beitrag zur Operationalisierung, Erklärung und Typologie des Verhaltens in der Kaufsituation. 1993.



- Band 19 Uwe Schürmann: Erfolgsfaktoren der Werbung im Produktlebenszyklus. Ein Beitrag zur Werbewirkungsforschung. 1993.
- Band 20 Ralf Birkelbach: Qualitätsmanagement in Dienstleistungscetern. Konzeption und typenspezifische Ausgestaltung unter besonderer Berücksichtigung von Verkehrsflughäfen. 1993.
- Band 21 Simone Frömbling. Zielgruppenmarketing im Fremdenverkehr von Regionen. Ein Beitrag zur Marktsegmentierung auf der Grundlage von Werten, Motiven und Einstellungen. 1993.
- Band 22 Marcus Poggenpohl: Verbundanalyse im Einzelhandel auf der Grundlage von Kundenkarteninformationen. Eine empirische Untersuchung von Verbundbeziehungen zwischen Abteilungen. 1994.
- Band 23 Kai Bauche: Segmentierung von Kundendienstleistungen auf investiven Märkten. Dargestellt am Beispiel von Personal Computern. 1994.
- Band 24 Ewald Werthmüller: Räumliche Identität als Aufgabenfeld des Städte- und Regionenmarketing. Ein Beitrag zur Fundierung des Placemarketing. 1995.
- Band 25 Nicolaus Müller: Marketingstrategien in High-Tech-Märkten. Typologisierung, Ausgestaltungsformen und Einflussfaktoren auf der Grundlage strategischer Gruppen. 1995.
- Band 26 Nicolaus Henke: Wettbewerbsvorteile durch Integration von Geschäftsaktivitäten. Ein zeitablaufbezogener wettbewerbsstrategischer Analyseansatz unter besonderer Berücksichtigung des Einsatzes von Kommunikations- und Informationssystemen (KIS). 1995.
- Band 27 Kai Laakmann: *Value-Added Services* als Profilierungsinstrument im Wettbewerb. Analyse, Generierung und Bewertung. 1995.
- Band 28 Stephan Wöllenstein: Betriebstypenprofilierung in vertraglichen Vertriebssystemen. Eine Analyse von Einflussfaktoren und Erfolgswirkungen auf der Grundlage eines Vertragshändlersystems im Automobilhandel. 1996.
- Band 29 Michael Szeliga: Push und Pull in der Markenpolitik. Ein Beitrag zur modellgestützten Marketingplanung am Beispiel des Reifenmarktes. 1996.
- Band 30 Hans-Ulrich Schröder: Globales Produktmanagement. Eine empirische Analyse des Instrumenteeinsatzes in ausgewählten Branchen der Konsumgüterindustrie. 1996.

Nicolaus Müller

## Marketingstrategien in High-Tech-Märkten Typologisierung, Ausgestaltungsformen und Einflußfaktoren auf der Grundlage strategischer Gruppen

Frankfurt/M., Berlin, Bern, New York, Paris, Wien, 1995.

XVIII, 286 S., 41 Abb., 33 Tab.

Schriften zum Marketing und Management.

Herausgegeben von Prof. Dr. Dr. h.c. Heribert Meffert. Bd. 25

ISBN 3-631-48496-8 br. DM 89.--\*

In den sich dynamisch entwickelnden High-Tech-Märkten gewinnt die Beobachtung und Analyse des wettbewerbsstrategischen Verhaltens von Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Aus Sicht der Praxis und der betriebswirtschaftlichen Forschung ist es von besonderem Interesse zu erfahren, welche Marketingstrategien und -maßnahmen zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen und zur Sicherung einer dauerhaften Erfolgsposition besonders geeignet sind. Vor diesem Hintergrund wird in der Arbeit das Verhalten von 385 High-Tech-Anbietern analysiert. Auf der Grundlage des Konzeptes der strategischen Gruppen werden das strategische und operative Unternehmensverhalten, die Bedeutung ziel- und kulturbezogener Einflußfaktoren sowie die Erfolgswirkung von Marketingstrategien in High-Tech-Märkten untersucht.

**Aus dem Inhalt:** Beschreibung und Erklärung des Konstruktes der strategischen Gruppen · Bildung strategischer Gruppen in High-Tech-Märkten · Kennzeichnung der Strategieschwerpunkte · Analyse der Instrumenteschwerpunkte strategischer Gruppen · Untersuchung des Einflusses von Unternehmenszielen und -kultur auf die Bildung strategischer Gruppen · Erklärung von Erfolgsunterschieden in High-Tech-Märkten



**Peter Lang** **Europäischer Verlag der Wissenschaften**

Frankfurt a.M. · Berlin · Bern · New York · Paris · Wien

Auslieferung: Verlag Peter Lang AG, Jupiterstr. 15, CH-3000 Bern 15

Telefon (004131) 9402121, Telefax (004131) 9402131

- Preisänderungen vorbehalten - \*inklusive Mehrwertsteuer

Hans-Ulrich Schröder - 978-3-631-75054-4

Downloaded from PubFactory at 01/11/2019 08:47:04AM

via free access