



Beatrice Ermer, Markus Weinländer

Internationales Marketing

Rahmenbedingungen,
strategische Ansätze
und Businessplan



publicis
PRIME

Ermer/Weinländer
Internationales Marketing



Dr. Beatrice Ermer

ist bei der innogy SE mit Sitz in Essen im Bereich Retail Programme Management tätig. Dieser Bereich unterstützt den COO Retail und die Mitglieder des Executive Committee. Als Programm Managerin Marketing ist sie für die internationalen Aktivitäten des Marketing Leadership Teams zuständig. Zu ihren Aufgaben gehört es unter anderem, Marketingthemen voranzutreiben, Geschäftsentwicklungslösungen mit zu erarbeiten und deren praktische Umsetzung zu unterstützen. Außerdem ist sie Dozentin für Internationales Marketing im Masterprogramm „Sales and Marketing“ an der Hochschule Wismar/WINGS GmbH.



Markus Weinländer

ist Leiter Produktmanagement für Simatic Communication Products bei der Siemens AG in Nürnberg. Zu den Schwerpunkten seiner Arbeit zählt unter anderem die Digitalisierung von industriellen Geschäftsmodellen und die strategische Portfolio-Entwicklung. Zuvor war er in verschiedenen Fach- und Führungspositionen tätig; unter anderem leitete er das konzernweite Marketing zu RFID. Außerdem ist er Dozent für Sales and Marketing an der Hochschule Wismar/WINGS.

Internationales Marketing

Rahmenbedingungen,
strategische Ansätze und Businessplan

Von Beatrice Ermer und
Markus Weinländer



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Autoren und Verlag haben alle Texte in diesem Buch mit großer Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht ausgeschlossen werden. Eine Haftung des Verlags oder der Autoren, gleich aus welchem Rechtsgrund, ist ausgeschlossen. Die in diesem Buch wiedergegebenen Bezeichnungen können Warenzeichen sein, deren Benutzung durch Dritte für deren Zwecke die Rechte der Inhaber verletzen kann.

www.publicis-books.de

Lektorat: Dr. Gerhard Seitfudem
gerhard.seitfudem@publicispixelpark.de

Print ISBN 978-3-89578-465-1
ePDF ISBN 978-3-89578-955-7
EPUB ISBN 978-3-89578-732-4
mobi ISBN 978-3-89578-830-7

Verlag: Publicis Publishing, Erlangen
© 2017 by Publicis Pixelpark Erlangen – eine Zweigniederlassung
der Publicis Pixelpark GmbH

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Bearbeitungen sonstiger Art sowie für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Dies gilt auch für die Entnahme von einzelnen Abbildungen und bei auszuweisender Verwendung von Texten.

Printed in Germany

Strategie? Internationalisierung!

Für die Entwicklung einer Volkswirtschaft, insbesondere ihr Wachstum und die Beschäftigung der Bevölkerung, sind die außenwirtschaftlichen Aktivitäten von Unternehmen ein wesentlicher Einflussfaktor.¹ Multinationale Unternehmen sind die wichtigsten Treiber der Globalisierung und somit eine zentrale Chance (und Herausforderung) für Industrieländer. Deutsche Unternehmen, insbesondere die Aktiengesellschaften im Deutschen Aktienindex (DAX), erzielen ihre größten Umsatzanteile im Ausland. Etwa 80 % beträgt der Exportanteil der 30 größten Firmen in Deutschland. Auch der deutsche Mittelstand ist zu einem großen Teil in Auslandsmärkten tätig (Abbildung 1). Die Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers kommt zu dem Schluss: „Will ein Unternehmen wachsen, muss es im Ausland mit funktionierenden Geschäftsmodellen vertreten sein. Eine internationale Strategie ist für deutsche Großunternehmen [...] ein wesentlicher Faktor für erfolgreiches Wachstum.“²

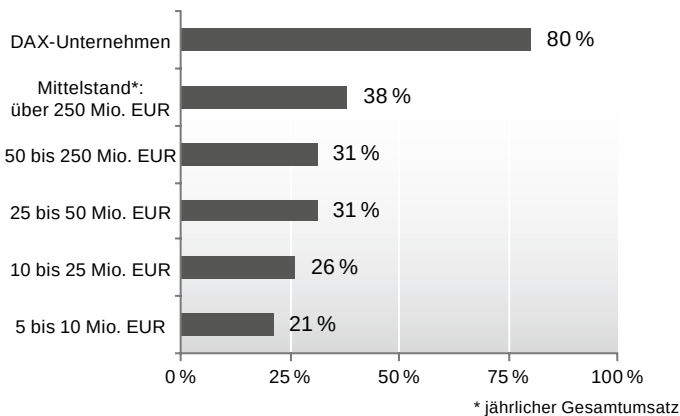


Abbildung 1 Internationalisierung deutscher Unternehmen

Auch die Studie „Diagnose Mittelstand 2016“ des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes bescheinigt dem deutschen Mittelstand einen „erheb-

lich größeren Beitrag zur zunehmenden Internationalisierung der deutschen Volkswirtschaft als bisher gedacht“.³ Demnach gehen 31 % der Umsätze aller Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 50 und 100 Millionen Euro aus Exportgeschäften hervor. Seine Auslandsaktivitäten hat der deutsche Mittelstand in den letzten Jahren laut der Studie deutlich verstärkt: „Innerhalb von 10 Jahren ist die Anzahl der im Export aktiven Mittelständler mit Jahresumsatz zwischen 50 und 100 Millionen um 32 Prozent gestiegen.“⁴

Rahmenbedingungen für die Globalisierung

Zwei wesentliche Entwicklungen haben die Internationalisierung der Wirtschaft ermöglicht. Zum einen können heute Informationen zu minimalen Kosten vervielfältigt rund um die Welt verteilt und genutzt werden. War vor der Erfindung des Buchdrucks (um 1450) noch jahrelange Arbeit zur Duplizierung von Büchern erforderlich, können heute (zum Teil ähnlich umfangreiche) Produktspezifikationen elektronisch kopiert und verteilt werden, zu kaum messbaren Kosten. Das Internet und andere Technologien tragen dazu bei, Unternehmensprozesse weltweit zu verteilen und diese zum Beispiel für eine globale Einkaufsstrategie zu nutzen – der nächste Anbieter ist manchmal nur einen Mausklick entfernt, ob in Bielefeld oder in Beijing ansässig. Verstärkt wird dieser Effekt durch die internationalen politischen Bemühungen, Handelshemmnisse abzubauen, zum Beispiel im Rahmen der Welthandelsorganisation (World Trade Organiza-



Abbildung 2

Die Sicherheit und Leistungsqualität der modernen Seefracht sind ein wesentlicher Entwicklungsfaktor des globalen Handels (Foto: istockphoto.com/Serbek)

tion, WTO), der Europäischen Union sowie zahlreicher Abkommen zwischen Ländern oder Staatenverbänden. Damit sinken die Kosten für internationale Geschäftsanbahnungen und Transaktionen im Allgemeinen. Die zunehmende Digitalisierung diverser Funktionsbereiche in Industrie und Logistik wird einen zusätzlichen Beitrag leisten, so dass sich der Welthandel und damit auch der globale Wettbewerb weiter intensivieren.

Gleichzeitig sind die Transportkosten für Waren erheblich gesunken. Das Risiko eines Seetransports ist heute deutlich niedriger als in vergangenen Jahrhunderten, und durch die Entwicklung entsprechender Großfracht- und Containerschiffe hat auch sie eine ungeahnte Industrialisierung und Effizienzsteigerung erfahren (Abbildung 2). Andererseits können verderbliche oder dringend benötigte Güter per Luftfracht in wenigen Stunden in nahezu jedes Land der Erde transportiert werden. Das ist zwar um einiges teurer als der Versand auf dem See- oder Landweg, vielleicht ist es aber nur ein kleines Ersatzteil einer Maschine, das dringend benötigt wird, um die Produktion im Fernen Osten weiterlaufen zu lassen, so dass sich die Kosten ganz anders darstellen.

Die genannten Aspekte führen dazu, dass sowohl der Welthandel in Summe, als auch die deutschen Exporte seit dem zweiten Weltkrieg kontinuierlich zunehmen. So betrug das deutsche Ausfuhrvolumen 2014 rund 37 % der gesamten nationalen Wirtschaftsleistung. Dies ist jedoch kein ausschließliches Phänomen unserer Zeit (Abbildung 3). Die Auslandsaktivitäten der deutschen Wirtschaft hatten schon vor dem ersten Weltkrieg einen Wert von über 19 % und vor der Weltwirtschaftskrise über 25 % erreicht. Auch Verschiebungen zwischen den Nationen hat es immer wie-

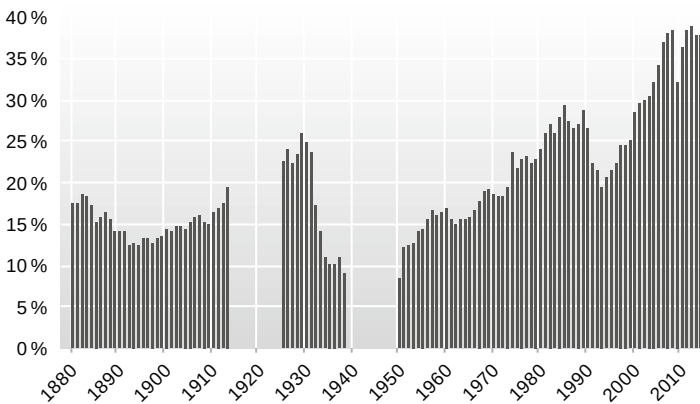


Abbildung 3
Deutsche Exporte seit 1880 in Prozent des Bruttonationaleinkommens⁵

der gegeben. So spielte China bis in das Jahr 1960 kaum eine Rolle, hat sich inzwischen aber auf die ersten Plätze vorgeschoben und (in absoluten Werten) im Jahr 2009 erstmals Deutschland als Export-Weltmeister abgelöst.

Diese Befunde basieren auf einer Reihe guter Gründe, um sich als Unternehmen im Ausland zu betätigen. So mag die Internationalisierung der eigenen Kunden auch die eigene Internationalisierung vorantreiben, wie sich zum Beispiel bei Automobil-Zulieferern beobachten lässt. Entsteht in dieser Branche ein neues Montagewerk im Ausland, müssen auch die relevanten Zulieferer folgen und sich im Umfeld ansiedeln, wollen sie weiter im Geschäft bleiben. Auch mag neues Kundenpotenzial im Vergleich zu ausgeschöpften Heimatmärkten weiteres Wachstum verheißen oder den Weg aus einer unangenehmen Konkurrenzsituation im besetzten Heimatmarkt weisen. Hier können auch die zunehmenden Aktivitäten ausländischer Unternehmen eine Rolle spielen – wird das eigene Unternehmen im Heimatmarkt von einem ausländischen Anbieter angegriffen und gehen auf diese Weise Marktanteile verloren, lassen sich diese vielleicht in anderen Regionen zurückholen. Für andere Unternehmen mag der Zugang zu Know-how, Rohstoffen und anderen Ressourcen oder auch die Erschließung interner Synergien ein entscheidendes Kriterium für die Internationalisierung sein. Schließlich spielt auch die Diversifikation von Absatzrisiken eine wichtige Rolle, zum Beispiel, wenn es darum geht, regionale Konjunkturschwankungen auszugleichen.

Nachhaltige Wettbewerbsvorteile erarbeiten

Doch wie können neue Märkte erfolgreich erschlossen („Going International“) sowie nachhaltig bearbeitet und gesichert („Being International“) werden? Mit diesen Fragestellungen beschäftigt sich dieses Buch.

Im Hinblick auf das Marketing und damit die strategische Ausgestaltung von Leistungsangebot, Preisen, Vertriebsstrukturen und Kommunikation will das vorliegende Buch eine Hilfestellung geben. Zunächst wird aufgezeigt, dass die Komplexität des internationalen Marketings deutlich höher ist als bei der Gestaltung eines nationalen Angebots. Dies hängt mit rechtlichen Unterschieden, kulturellen Einflüssen, volkswirtschaftlichen und technischen Aspekten und vielem mehr zusammen. Dabei spielen die oben erläuterten, minimalen Kosten für Information eine wesentliche Rolle, denn diese global verfügbaren Daten führen zu wechselseitigen Abhängigkeiten (Interdependenzen) zwischen den Aktivitäten in einzelnen Ländern. Das, was ein Unternehmen in einem Land tut, wird potenziell auch Kunden in einem anderen Land bekannt werden. Die Folgen

können positiv oder negativ auf Erträge und Kosten einwirken, weshalb diese Interdependenzen in der Strategie berücksichtigt werden müssen.

In der strategischen Perspektive des internationalen Marketings geht es um Entscheidungen, die erst beim Eintritt in Auslandsmärkte relevant werden, so zum Beispiel die Frage nach der Auswahl der Zielländer, dem zeitlichen Ablauf des Markteintritts oder der Organisation des eigenen Unternehmens mit den neuen Regionalgesellschaften. Besonderes Augenmerk ist auf die Marktbearbeitungsstrategie zu legen, also auf die Frage, wie ein ausländischer Markt erschlossen werden soll und wie die Bearbeitung dieses Marktes über die Zeit entwickelt bzw. transformiert werden kann. Diesem vorangestellt ist ein Prozessmodell, das darstellt, wie Unternehmen eine eigene Internationalisierungsstrategie entwickeln können. Dabei spielt die besondere Ausgangssituation eine wesentliche Rolle, denn Unternehmen, die sich internationalisieren möchten, besitzen sehr häufig bereits ein funktionierendes Geschäftsmodell, das mit Blick auf Kosten und Komplexität möglichst beibehalten werden sollte, sofern das Konzept auch im Ausland funktioniert.

In der operativen Perspektive des internationalen Marketings stehen alle bekannten Instrumente des Marketing-Mix (4P) zur Verfügung: von der Gestaltung des Leistungsangebots und des Produktlebenszyklus über Preise und Konditionen, Vertriebsstruktur und -führung bis hin zur Kommunikation. Der Schwerpunkt liegt in diesem Abschnitt deshalb auf den Besonderheiten des internationalen Marketings, die einerseits die Adaption an lokale Anforderungen, andererseits eine Antwort auf die genannten Interdependenzen und die gewünschten Synergien fordern. Da die Kostenseite hierbei im Blick behalten werden muss, steigt die Komplexität.

Entscheidend ist: Für den internationalen Markteintritt bzw. eine Fortführung der internationalen Aktivitäten bedarf es einer ganzheitlichen Perspektive auf das Unternehmen sowie seine Möglichkeiten und Chancen in den Märkten. Dies kann in Form eines Businessplans erfolgen, der das Geschäftsmodell darstellt und durch Abschätzung der Umsatz-, Kosten- und Ertragsentwicklung eine Entscheidungsgrundlage liefert. Gleichzeitig dient der Businessplan als Ausgangspunkt, um konkrete Marketingziele abzuleiten sowie das Controlling der Aktivitäten zu definieren, was wiederum als notwendiges Regelungselement für die nachfolgenden Iterationen im Marketingprozess unverzichtbar ist.

In einer umfangreichen Fallstudie, die auf Informationen eines realen Unternehmens basiert, besteht abschließend die Möglichkeit, den erworbenen Wissensstand gezielt zu vertiefen und zu kontrollieren. Die Fallstudie greift Problemstellungen des internationalen Marketings auf und veranschaulicht die Herangehensweise an diese in der Praxis. Wir haben

bewusst ein typisches mittelständisches Unternehmen gewählt, das in seiner Komplexität noch überschaubar, mit seinen über 100 Mitarbeitern dennoch anspruchsvoll ist. Unser Dank gilt dem Management-Team der AEG Identifikationssysteme GmbH unter Leitung des Geschäftsführers Reiner Wagner für die offene Diskussion und umfassende Unterstützung bei der Ausarbeitung der Fallstudie.

Wir wünschen unseren Lesern nun eine gewinnbringende Lektüre!

Nürnberg, im April 2017

Beatrice Ermer

Markus Weinländer

Inhaltsverzeichnis

Strategie? Internationalisierung!	5
1 Die Komplexität internationaler Marktbearbeitung	18
1.1 Internationale Märkte	18
1.1.1 Probleme und Herausforderungen	18
1.1.2 Struktur internationaler Märkte	20
1.2 Internationales Wirtschaftsrecht	24
1.3 Kulturelle Einflüsse	28
1.3.1 „High-Context-“ vs. „Low-Context-Kulturen“	30
1.3.2 Dimensionen des Kulturbegriffs	34
1.3.3 Sprache	36
1.3.4 Kulturelle Unterschiede managen	39
1.4 Interne und externe Interdependenzen	41
1.5 Der internationale Marketingprozess	47
2 Marktforschung im internationalen Kontext	56
2.1 Notwendigkeit von Marktforschung	56
2.2 Primärforschung	61
2.3 Sekundärforschung	77
2.4 Bestimmung von Marktgrößen	80
3 Strategische Perspektive	85
3.1 Strategien zur Marktbearbeitung	86
3.1.1 Grundformen der Marktbearbeitung	87
3.1.2 Auswahl einer Marktbearbeitungsstrategie	97
3.1.3 Dynamik der Marktbearbeitung	100
3.2 Auswahl der Zielmärkte	101
3.2.1 Typen der Markterschließung	101
3.2.2 Entscheidungsproblematik in der Zielmarktwahl	102

3.2.3	Ablauf der Zielmarktauswahl im Detail	108
3.2.4	Ziel des Marktauswahlprozesses	114
3.3	Timing	116
3.3.1	Markteintrittsstrategien aus Wettbewerbssicht	116
3.3.2	Markteintrittsstrategien aus Unternehmenssicht	118
3.3.3	Hybride Markteintrittsstrategien	120
3.3.4	Fahrplan für die Internationalisierung	123
3.4	Koordination und Organisation	124
3.4.1	Koordinationsstrategien	126
3.4.2	Indirekter Koordinationsbedarf	136
3.4.3	Direkter Koordinationsbedarf	137
3.5	Change Management in internationalen Unternehmen	139
4	Der internationale Marketing-Mix	140
4.1	Standardisierung oder Differenzierung?	140
4.2	Produktpolitik	143
4.2.1	Produktstrategien	143
4.2.2	Internationale Vermarktung von Dienstleistungen	155
4.2.3	Rückkopplung in den Heimatmarkt	157
4.2.4	Portfolio-Management	158
4.3	Kommunikationsentscheidungen	160
4.3.1	Standardisierung versus Differenzierung	164
4.3.2	Instrumente internationaler Kommunikation	169
4.3.3	Digitale Kommunikation	175
4.3.4	Staatliche Eingriffe in die Kommunikation	182
4.4	Preise und Konditionen	187
4.4.1	Determinanten der internationalen Preissetzung	187
4.4.2	Arbitrage	189
4.4.3	Preisstrategien	192
4.4.4	Transferpreise	197
4.4.5	Preismanagement-Framework	198
4.5	Vertriebspolitik	200
4.5.1	Management des internationalen Vertriebs	201
4.5.2	Konzeption des internationalen Vertriebs	202
4.5.3	Struktur und Organisation	206
4.5.4	Vertriebsansätze	209
4.5.5	Die globale Sales Force	211

5	Businessplan und Controlling	214
5.1	Wirtschaftliche Gesamtplanung	214
5.2	Controlling	222
6	Fallstudie: RFID-Systeme für den Weltmarkt	228
	Literatur zur Vertiefung	237
	Anmerkungen	243
	Stichwortverzeichnis	248

Abbildungen und Tabellen

Abbildung 1	Internationalisierung deutscher Unternehmen	5
Abbildung 2	Die Sicherheit und Leistungsqualität der modernen Seefracht sind ein wesentlicher Entwicklungsfaktor des globalen Handels	6
Abbildung 3	Deutsche Exporte seit 1880 in Prozent des Bruttonational-einkommens	7
Abbildung 4	Dimensionen der Marktattraktivität	23
Abbildung 5	Rechtsquellen im internationalen Vertrieb und Marketing	24
Abbildung 6	Sichtbare und unsichtbare Kulturanteile dargestellt am Eisbergmodell (Foto: istock.com/Niyazz)	30
Abbildung 7	Kontinuum der kontextbezogenen Kulturunterschiede	31
Abbildung 8	Einordnung der Länder entsprechend ihrer Konfrontationsfreude und emotionalen Ausdrucksstärke	34
Abbildung 9	Die Kulturebenen	35
Abbildung 10	Die Übergabe von Visitenkarten ist in asiatischen Ländern ein wichtiges Ritual	39
Abbildung 11	Externe und interne Abhängigkeiten im internationalen Marketing	41
Abbildung 12	Entscheidungsfelder des internationalen Marketings mit Erst- und Folgeentscheidungen	42
Abbildung 13	Klassischer Marketingprozess mit ergänzender Management-Perspektive	48
Abbildung 14	Strategy Map als Hilfsmittel zur ganzheitlichen Strategie-Implementierung	50
Abbildung 15	Internationaler Marketingprozess	51
Abbildung 16	Business-Canvas-Poster als Grundlage zur Darstellung des aktuellen Geschäftsmodells	52
Abbildung 17	Business Canvas am Beispiel einer Spezialitäten-Brauerei	52
Abbildung 18	Modifizierter Canvas für den Markteintritt in China	54
Abbildung 19	Ablauf des Marktforschungsprozesses	60
Abbildung 20	Übersicht der Instrumente zur Erhebung von Daten als Grundlage für eine Marktforschungsstudie	63
Abbildung 21	Vorgehen zum Erstellen des Forschungsdesigns bei Primärforschung	69
Abbildung 22	Darstellung unterschiedlicher reliabler und valider Messungen	73
Abbildung 23	Häufigkeitsranking verwendeter Primärforschungsmethoden in Deutschland	74
Abbildung 24	Häufigkeitsranking nachgefragter Forschungsarten laut ESOMAR	74
Abbildung 25	Nachfrage von Marktforschung nach Branchen (Deutschland)	75
Abbildung 26	Marktforschungsumsätze im Weltmarkt	76

Abbildung 27	Entwicklung der Marktforschung im europäischen Markt 2010 bis 2013	76
Abbildung 28	Wirtschaftlich-strukturelle Unterschiede in China	81
Abbildung 29	Vorgehensweise zur Ermittlung von Marktgrößen am Beispiel „Gesundheitsschuhe in Osteuropa“	83
Abbildung 30	Zusammenhang der strategischen Fragestellungen beim internationalen Marketing	85
Abbildung 31	Marktbearbeitungsstrategien im Überblick	87
Abbildung 32	Für AEG ID ist die Lizenzierung der Marke ein wichtiger Baustein der Auslandsstrategie – weil „AEG“ im Ausland nach wie vor hohes Renommee genießt	89
Abbildung 33	McDonald’s-Restaurant in Taipei, Taiwan	92
Abbildung 34	Dienstleistungsunternehmen sind aufgrund ihres Angebots gezwungen, bei der Internationalisierung Wertschöpfung im Ausland zu generieren	96
Abbildung 35	Entscheidungsbaum für die internationale Marktbearbeitung	97
Abbildung 36	Wahl der Marktbearbeitungsform nach Marktattraktivität und eigener Wettbewerbsstärke	98
Abbildung 37	Einteilung von Marktbearbeitungsstrategien nach Ressourcen und Risiko, angepasst nach Schmid	98
Abbildung 38	Markteintrittstypen und Marktinterdependenzen	102
Abbildung 39	Ablauf des Marktauswahlprozesses	103
Abbildung 40	Determinanten für die Zielmarktauswahl in der Internationa- lisierung und Prozessablauf	104
Abbildung 41	In der internationalen Zielmarktauswahl zu berücksichti- gende Kriterien	105
Abbildung 42	Markttypologie	114
Abbildung 43	Wasserfall-Strategie: Nacheinander werden die Länder A, B, C und D erschlossen	118
Abbildung 44	Sprinkler-Strategie: Das Engagement in den Zielländern erfolgt parallel	120
Abbildung 45	Hybride Timing-Strategien mit Lead Countries	121
Abbildung 46	Kombination aus Timing- und Marktbearbeitungsstrategie	122
Abbildung 47	Kombinierte Portfolio-Timing-Strategie	123
Abbildung 48	Veranschaulichung funktionsorientierter und unterschied- licher objektorientierter Unternehmensführung	128
Abbildung 49	Beispiel zur Anwendung der Spezialisierungsformen auf verschiedenen Hierarchieebenen	129
Abbildung 50	Beispiel einer Matrix-Organisation	130
Abbildung 51	Beispiele für mögliche Adaptionen-Konfigurationen für unter- schiedliche Produkte	140
Abbildung 52	Eine steigende Adaption führt in der Regel nicht zu einem beliebig steigenden Marktanteil	141
Abbildung 53	Abhängig von der Produktart erfordert die Sensibilität des Umfelds eine höhere Adaption	142
Abbildung 54	Produktstrategien im internationalen Marketing	144
Abbildung 55	Ausnutzung unterschiedlicher Produktlebenszyklen in verschiedenen Ländern	146

Abbildung 56	International unterschiedliche Positionierungen des Unimog bei Mercedes-Benz	147
Abbildung 57	Im Geschmack kaum von der deutschen Variante zu unterscheiden, ist die Verpackung dieses Softdrinks vollständig an den chinesischen Zielmarkt angepasst	148
Abbildung 58	Mass Customization erfordert den Umbau der gesamten Wertschöpfungskette	149
Abbildung 59	Mass Customization bei der Produktion von Duschwannen	150
Abbildung 60	Bei der Built-in-Flexibility erfolgt die Anpassung durch den Kunden	151
Abbildung 61	Hybride Leistungsbündel als Chance zur Standardisierung von Produkten	151
Abbildung 62	Der Magnetresonanztomograph „Magnetom Essenza“ wurde von einem internationalen Entwicklerteam speziell für den chinesischen Markt entwickelt, danach aber weltweit vertrieben	153
Abbildung 63	Das Motofone war ein speziell für Entwicklungsländer konzipiertes Mobilfunktelefon	154
Abbildung 64	Der Dacia Logan war zunächst für ausländische Märkte mit geringer Kaufkraft positioniert, gewann aber auch in Europa viele Kunden	157
Abbildung 65	Beispiel für eine Länderportfolioanalyse	158
Abbildung 66	Beispiel für eine Produkt-Regionen-Roadmap	159
Abbildung 67	Zusammenspiel der Elemente im internationalen Kommunikationsprozess	160
Abbildung 68	Determinanten der Kommunikationspolitik	162
Abbildung 69	Gestaltungselemente und Stufen der Kommunikationsstandardisierung	166
Abbildung 70	Messung des Kommunikationserfolgs	167
Abbildung 71	Idealtypische Bestimmung des optimalen Standardisierungsgrads in der Kommunikationspolitik	168
Abbildung 72	Werbung für Schweizer Uhren in China	170
Abbildung 73	Starbucks gelingt es wie hier in Shanghai, eine einheitliche Gestaltung und Atmosphäre am POS durchzusetzen	173
Abbildung 74	Übersicht weltweite Internetnutzung	176
Abbildung 75	Nutzung sozialer Medien durch Marketeers	180
Abbildung 76	Altersstruktur der Nutzer von Social-Media-Plattformen 2015	181
Abbildung 77	Die chinesische Suchmaschine Baidu	184
Abbildung 78	WeChat spielt in China eine erhebliche Rolle	185
Abbildung 79	Der Big-Mac-Index der Fachzeitschrift The Economist gilt als Indikator für die Kaufkraft einzelner Länder	189
Abbildung 80	Preisdifferenzierung durch Ausnutzung des Produktlebenszyklus	191
Abbildung 81	Preisstrategien über den Produktlebenszyklus	192
Abbildung 82	Harmonisierung als internationale Preisstrategie	196
Abbildung 83	Aufgaben des strategischen Preismanagements	198
Abbildung 84	Beispiel für die Rabattleitlinie einer Produktfamilie	200
Abbildung 85	Aufgaben des Vertriebsmanagements	202
Abbildung 86	Zusammenhang von Vertrieb und Distribution	206

Abbildung 87	Vertriebsstrukturen im globalen Unternehmen	208
Abbildung 88	Phasenmodell für Kundenbeziehungen	210
Abbildung 89	Budget-Controlling-Zusammenhang in einem Unternehmen	223
Abbildung 90	Rahmen für das Controlling im internationalen Marketing	225
Abbildung 91	RFID-Transponder und -Lesegeräte der AEG ID	228
Abbildung 92	Ein typischer Einsatzzweck von RFID	229
Abbildung 93	Business Canvas der AEG ID	231
Abbildung 94	Hauptsitz der AEG ID in Ulm	233
Tabelle 1	Gegenüberstellung von Kulturen anhand von allgemeinen Vergleichskriterien	33
Tabelle 2	Wichtige nonverbale Sprachdimensionen in der internationalen Geschäftstätigkeit	37
Tabelle 3	Markennamen und Slogans und deren Übersetzungen für fremde Märkte	38
Tabelle 4	Beispiele für strategische Treiber	55
Tabelle 5	Gegenüberstellung von qualitativer und quantitativer Forschung	62
Tabelle 6	Gegenüberstellung von Labor- und Feldexperiment	67
Tabelle 7	Umsatz- und kostenbezogene Attraktivitätsindikatoren	110
Tabelle 8	Übersicht internationaler Länderrisiken	112
Tabelle 9	Systematisierung der Länderrisiko-Beurteilungskonzepte	113
Tabelle 10	Standardisierbarkeit von Dienstleistungen	156
Tabelle 11	Länderspezifische Farbbedeutung und -wahrnehmung	163
Tabelle 12	Übersicht typischer Kommunikationsinstrumente	169
Tabelle 13	Globaler Vergleich der Bedeutungseinschätzung der drei wichtigsten Kommunikationskanäle	177
Tabelle 14	Länderüberblick der Einschätzung zur wahrgenommenen Bedeutung der drei wichtigsten strategischen Themen im Kommunikationsmanagement	178
Tabelle 15	Vor- und Nachteile ausgewählter Vertriebskonzeptionen	204
Tabelle 16	Beispiel für die Umsatzplanung eines Landes	215
Tabelle 17	Erfolgsplanung nach Gesamt- oder Umsatzkostenverfahren	216
Tabelle 18	Ermittlung des Bruttoergebnisses	217
Tabelle 19	Herleitung der Vertriebskosten	218
Tabelle 20	Gesamt-Erfolgsrechnung	219
Tabelle 21	Ermittlung des Kapitalwerts	220
Tabelle 22	Abschätzung der Break-Even-Stückzahl	221
Tabelle 23	Übersicht zu Messgrößen der Marketingleistung	226

1 Die Komplexität internationaler Marktbearbeitung

Die Komplexität der Internationalisierung ergibt sich aus drei Kernbereichen: Erstens durch einen erhöhten Informationsbedarf aufgrund des Ausweitens der geschäftlichen Aktivitäten auf neue Auslandsmärkte, zweitens durch kulturelle Unterschiede und deren Auswirkungen auf Marketing und Vertrieb sowie drittens durch die auftretenden Wechselwirkungen (Interdependenzen) zwischen Heimatmarkt und (neuen) internationalen Märkten.

1.1 Internationale Märkte

1.1.1 Probleme und Herausforderungen

Auf dem internationalen Marktplatz wird es mit weiter zunehmender Globalisierung immer turbulenter. Unternehmerische Innovationen und technologischer Fortschritt schreiten permanent voran und bringen neue Produkte, Dienstleistungen sowie neue Geschäftsmodelle mit sich. Diese Veränderungen, gepaart mit der hohen Geschwindigkeit, in der sie auftreten und die Ländergrenzen überschreiten, haben Handelsschranken reduziert, wirtschaftliche Turbulenzen verstärkt und den weltweiten Wettbewerb verschärft.

Die Entwicklung des Internets und die zunehmende Digitalisierung von Geschäftsprozessen aller Art leisten ihren Beitrag zu den wirtschaftlichen Turbulenzen, weil sie den Boden für neue Geschäftsmodelle, neue Leistungsangebote und neue Möglichkeiten zur Interaktion mit den Kunden bereitstellen.

Viele Unternehmen sind heutzutage stärker international aktiv. Die Anzahl an Gütern und Dienstleistungen, die exportiert und importiert werden, hat zugenommen. Speziell die Entwicklungen in China beeinflussen den internationalen Handel maßgeblich. Die wachsenden Exporte dieser

Nation haben den Wettbewerb um kostengünstige Produktion für heimische Hersteller weltweit intensiviert. Sogar kleine lokale Hersteller von Handwerken in Mexiko ersetzen heute einige ihrer heimischen Produkte durch chinesische Erzeugnisse. Bekleidungshersteller in Italien und anderen Ländern wie auch Spielzeughersteller weltweit verlieren in Europa, Amerika und anderen Teilen dieser Erde Marktanteile zugunsten günstigerer chinesischer Wettbewerber. Angesichts der zunehmenden chinesischen Exporte von technisch komplexen und qualitativ höherwertigen Produkten wird der Wettbewerb auch in anderen Ländern und Branchen noch deutlich zunehmen. All diese Entwicklungen haben dazu beigetragen, dass der internationale Markt heute mehr Möglichkeiten bietet, gleichzeitig jedoch auch der Wettbewerbsdruck, dem sich kaum ein Unternehmen entziehen kann, extrem zugenommen hat.

In Ergänzung zu den wettbewerblichen *Herausforderungen* im internationalen Markt gibt es eine Reihe von ernstzunehmenden Problemen, die durch Faktoren ausgelöst werden, auf die das einzelne Unternehmen keinen Einfluss hat. Demnach müssen Unternehmen heutzutage in der Lage sein, einen adäquaten Umgang damit zu finden. Zu nennen sind unter anderem:

- Produktpiraterie (Fakes)
- Nachahmerprodukte
- Piraterie auf hoher See
- Terror
- Kidnapping
- Kriege und deren Auswirkungen
- Embargos und Exportverbote
- Krankheiten, Seuchen
- Enteignung
- Politische Instabilität und Umstürze
- und anderes mehr

Die vielfältigen *Möglichkeiten* für heimische Unternehmen, in Auslandsmärkte einzutreten, gehen einher mit der zunehmenden Fähigkeit ausländischer Unternehmen, in den deutschen Markt einzudringen und sich hier im Wettbewerb zu behaupten. Hieraus ergeben sich zentrale Herausforderungen für Unternehmen wie auch deren Mitarbeiter, deren Positionen bislang durch staatliche Grenzen und räumliche Entfernungen als sicher galten. Unternehmen, die auf ihre eigene Internationalisierung verzichten, lassen sich wichtige Chancen entgehen. Auslandsmärkte zu entwickeln ist vielfach die beste Möglichkeit, über potenzielle Wett-

bewerbsbedrohungen zu lernen und rechtzeitig Gegenstrategien zu erarbeiten. Treibende Kräfte für eine Internationalisierung sind demnach wachsende internationale Möglichkeiten, als auch zunehmende Wettbewerbsbedrohungen, die die umfassende Entwicklung und Absicherung eigener Wettbewerbsvorteile erfordern.

1.1.2 Struktur internationaler Märkte

Die *Struktur* eines Marktes bestimmt sich durch verschiedene Faktoren. Dazu gehören: die Anzahl der Anbieter und Nachfrager und ihr jeweiliger Marktanteil, die Art der Güter, die angeboten wird, das vorherrschende Maß an Markttransparenz, Marktbarrieren als Eintritts- oder Austrittsschranken sowie die Reifephase eines Marktes. Alle Merkmale, die beschreiben, wie sich ein Markt zusammensetzt und wie dessen Gefüge aussieht, werden als Marktstruktur bezeichnet.

Definition von Märkten

Für das Marketing sind Märkte Bezugs- wie Zielobjekte gleichermaßen. Als *Bezugsobjekt* setzen Märkte die Rahmenbedingungen für das Marketing von Unternehmen. Wie der Name schon erkennen lässt – Marketing findet auf Märkten statt. Kunden, Wettbewerber und sonstige Akteure in einem Markt definieren den Handlungsspielraum für das Marketing.

In der Betrachtung als *Zielobjekt* dienen Märkte Unternehmen dazu, mit Hilfe von Marketingmaßnahmen gestaltet zu werden und Marktakteure (Nachfrager, Anbieter, Vertriebspartner, staatliche Einrichtungen und Interessengruppen/-vertretungen) zu beeinflussen. Im Fokus der Bestrebungen steht, Kunden- und Wettbewerberverhalten zum Vorteil des eigenen Unternehmens zu steuern.

Auf einem Markt treffen Angebot (Produkte, Dienstleistungen, ...) und Nachfrage (nach Produkten, Dienstleistungen, ...) zusammen, was sowohl real als auch virtuell stattfinden kann. Bindeglied zwischen den Zusammentreffenden sind Güter und Dienstleistungen bzw. der Austausch dieser.

Unterscheidungskriterien

Märkte können in Abhängigkeit der *Transaktionsrichtung* in Beschaffungs- und Absatzmärkte unterteilt werden. Werden sie hingegen nach *Gütern* differenziert, lassen sich Konsum- und Industriegütermärkte sowie Dienstleistungsmärkte unterscheiden. Man spricht von Business-to-Business-(B2B)-Märkten, wenn Produkte und Dienstleistungen vorwiegend

von institutionellen Nachfragern zur Erbringung deren Leistungsangebotes eingekauft werden. Business-to-Consumer-(B2C-)Märkte haben hingegen den (privaten) Endverwender eines Angebots im Fokus.

Entsprechend ihrer *regionalen Ausrichtung* lassen sich regionale, nationale, internationale und globale Märkte unterscheiden. Ausgangspunkt für die Unterteilung in Käufer- und Verkäufermärkte ist das Kriterium der Machtverteilung auf der einen oder anderen Seite.

Märkte zeichnen sich ferner durch Wettbewerb aus, der sich ganz unterschiedlich gestalten kann. In Abhängigkeit der Anzahl von Anbietern und Nachfragern lassen sich gemäß Stackelberg folgende Marktformen unterscheiden:⁶

- **Monopol:** Einem großen Anbieter stehen viele Nachfrager gegenüber.
Bilaterales Monopol: In dieser Marktstruktur gibt es nur einen Anbieter und nur einen Nachfrager.
Beschränktes Monopol: Einem einzigen Anbieter steht eine überschaubare Anzahl von Nachfragern gegenüber („Quasi-Monopol“).
- **Oligopol:** Wenigen Anbietern steht eine hohe Anzahl kleiner Nachfrager gegenüber.
Nachfrageoligopol: In dieser Marktstruktur gibt es viele Anbieter und wenige Nachfrager.
Bilaterales Oligopol: Einigen Anbietern stehen einige Nachfrager gegenüber.
- **Polypol:** Sowohl auf Anbieter-, wie auch auf Nachfragerseite sind viele Marktteilnehmer vorhanden.

Marktsegmentierung

Im Zusammenhang mit der Frage, auf welchen Markt sich eine Marketingstrategie und die daraus abgeleiteten Marketingaktivitäten beziehen sollen, wird von der *Marktabgrenzung* oder *Marktsegmentierung* gesprochen. Hierunter ist die Strukturierung eines Marktes sowie das Ziehen von Grenzen bezogen auf relevante Marktbereiche zu verstehen. Als Abgrenzungskriterien für einen Markt können Anbieter, Produkte, Nachfrager und Bedürfnisse fungieren sowie eine Kombination aus diesen Kriterien. Die identifizierten Segmente müssen zueinander möglichst heterogen und in sich möglichst homogen sein, um für die Definition der Marketingstrategie Relevanz zu haben.

Typisch ist eine Marktabgrenzung anhand von Leistungsbündeln, Nachfragern (zum Beispiel nach Alter, Geschlecht, Einkommen) und Bedürfnissen (zum Beispiel aufgrund familiärer Situation, Lebensphase und -stil).

Reifegrad von Märkten

Um die *Reife* eines Marktes zu bewerten, kann das Lebenszyklus-Modell herangezogen werden. Die dem Modell zugrunde liegenden Gesetzmäßigkeiten sind auch auf Märkte anwendbar. Dann wird vom *Markt-lebenszyklus* gesprochen. Die einzelnen Phasen des Zyklus lassen sich durch Marktgegebenheiten wie Marktwachstum, Marktpotenzial oder Marktanteilsverteilung kennzeichnen. Auch wenn das Modell vielfach Kritik erfährt, so ist eins nicht von der Hand zu weisen: Die Beziehung zwischen Lebenszyklusphase und Marktbewertung sowie der Marketingstrategie ist in der Regel wechselseitiger Natur. Deshalb lassen sich aus dieser Betrachtung Implikationen für das Marketing sowie für die Gestaltung der Marketingmaßnahmen ableiten.

Hinsichtlich der Wettbewerbsposition des Unternehmens, für das die Marktbewertung vorgenommen wird, können folgende fünf Ausprägungen unterschieden werden:

- *Dominant*: Die eigene Position entspricht einer ausgeprägten Marktführerschaft bis hin zum Quasi-Monopol.
- *Stark*: Es besteht weitgehende Unabhängigkeit von den Strategien der Wettbewerber.
- *Günstig*: Es gibt mehrere annähernd gleichwertige Marktführer in einem Markt ohne herausragende Wettbewerber.
- *Haltbar*: Die Position des Unternehmens ist durch Spezialisierung auf eine Nische geprägt.
- *Schwach*: Das Unternehmen ist zu klein oder zu stark geschwächt, um in der Wettbewerbsdynamik seiner Branche mitzuhalten.

Weitere Kriterien der Marktattraktivität

Ferner ist die Bewertung eines Marktes auf Basis der Kriterien *Marktwachstum* und (heutigem bzw. prognostiziertem) *Marktanteil* möglich. In Abhängigkeit des Bewertungsergebnisses lassen sich Empfehlungen für vier Stoßrichtungen ableiten:

- *Progressive Entwicklung*: Vielfältige strategische Optionen möglich.
- *Selektive Entwicklung*: Konzentration auf Teilbereiche/Nischen.
- *Sanierung/Beweis der Lebensfähigkeit*: Verbesserung der Wettbewerbsposition oder Rückzug auf Nischen.
- *Rückzug*

Schließlich sind weitere Aspekte zur Marktbeschreibung sinnvoll, die vor allem die Marktattraktivität im Blick haben. Zu nennen sind Größendaten wie Marktvolumen und Wachstumsrate, die Marktqualität wie die allge-



Abbildung 4 Dimensionen der Marktattraktivität⁷

meine Branchenrentabilität oder das Preisniveau, die Marktbesetzung durch Wettbewerber sowie weitere exogene Faktoren. Abbildung 4 gibt eine Übersicht der Kriterien zur Bewertung der Marktattraktivität.

Marktkonfigurationen und ihre Auswirkungen auf die Internationalisierungsstrategie

Die konkrete Zusammensetzung der verschiedenen Parameter der Marktstruktur kann als *Marktkonfiguration* bezeichnet werden. Je Land sind unterschiedliche Konfigurationen anzutreffen, die sich mehr oder weniger deutlich differenzieren. Bei größeren Abweichungen ist eine Anpassung des eigenen Geschäftsmodells wahrscheinlich, um den veränderten Strukturen gerecht zu werden. So kann sich ein Unternehmen möglicherweise eigene Service-Leistungen für Wartung und Reparaturen sparen, weil es spezielle Dienstleister hierfür gibt. In einem anderen Markt jedoch fehlen diese Partner, so dass das Unternehmen selbst entsprechende Angebote aufbauen muss.

Das spezifische Problem des internationalen Marketings ist in diesem Zusammenhang das *Informationsdefizit* über die betrachteten Auslandsmärkte. So mag ein Unternehmen die Branchenrentabilität, Wettbewerbssituation oder Nachfragerpräferenzen auf dem Heimatmarkt aufgrund seiner jahrelangen Tätigkeit im Detail verstehen. Für die ausländischen Märkte fehlt diese Erfahrung; dementsprechend ist die Entscheidung für einzelne Märkte von Unsicherheit und damit durch Risiko geprägt. Die internationale Marktforschung gewinnt damit erheblich an Bedeutung, weil sie Informationen bereitstellen kann, die Unsicherheit und Risiko bei Entscheidungen reduzieren helfen (vgl. Kapitel 2).

1.2 Internationales Wirtschaftsrecht

Juristische Fragestellungen mögen im täglichen Vertriebs- oder Marketingalltag lästig sein – wer arbeitet sich schon gerne durch den „Paragrafen-Dschungel“? Doch gerade im internationalen Kontext können aus rechtlichen Aspekten erhebliche Fallstricke entstehen, die Unternehmen teuer zu stehen kommen. Neben den rechtlichen Anforderungen, die einem Unternehmen im Heimatmarkt eher geläufig sind, kommen weitere Rechtsquellen hinzu, die miteinander in Einklang zu bringen sind (Abbildung 5).

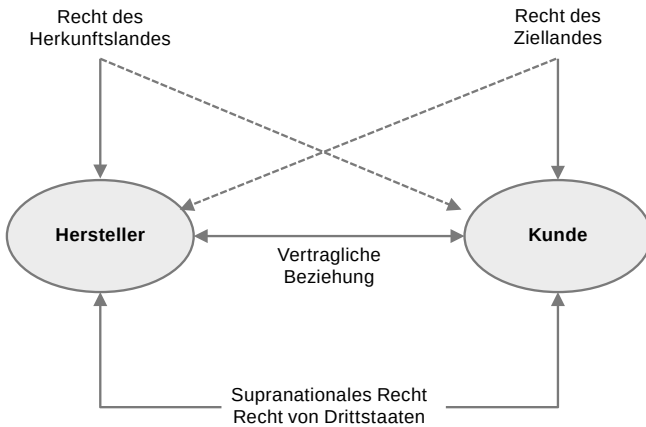


Abbildung 5 Rechtsquellen im internationalen Vertrieb und Marketing

Einerseits ergeben sich aus dem *Recht des Heimatlandes* (Herkunftslandes) auch Konsequenzen für ausländische Vertragspartner, zum Beispiel bei genehmigungspflichtigen Ausfuhren. Andererseits wirkt das *Recht des Ziellandes* auf den Hersteller, weil dieser nicht alle Unterschiede vertraglich ausschließen kann (zum Beispiel vertriebs- und wettbewerbsrechtliche Aspekte, Verbraucherschutz, spezielle Kennzeichnungspflichten usw.). Schließlich gibt es noch *supranationale Rechtsquellen* wie das *UN-Kaufrecht* oder die Rechtssetzung von Drittstaaten, die im Einzelfall auf Unternehmer und Kunde wirken (zum Beispiel, wenn der Hersteller in erheblichem Maß Komponenten aus den USA einsetzt und somit deren Embargo-Vorschriften zu beachten hat).

Je nach Auswahl der Zielländer und der Form der Marktbearbeitung kann die gesamte Materie hochkomplex werden. Der internationale Marketeer tut gut daran, der Entstehung von Konflikten im Zusammenhang mit der

Errichtung eines Unternehmens, der Gerichtsbarkeit, Patentregelungen und Marken, kartellrechtliche und lizenzbezogene Bestimmungen, Korruption und Werberecht vorzubeugen und diese gar nicht erst entstehen zu lassen. In diesem Zusammenhang empfiehlt es sich dringend, in allen relevanten Aspekte der Internationalisierung einen erfahrenen Anwalt hinzuzuziehen!

Handelsverträge

Unternehmen steht es in der Regel frei, weit reichende *Verträge* über Kauf, Lizenzierungen, Services usw. zu treffen, sofern die Regelungen nicht gegen geltendes Recht verstoßen oder, zum Beispiel, sittenwidrig sind. Eine Grundsatzentscheidung ist jedoch das anzuwendende Recht, da sich aus dem Vertragskontext mindestens die Rechtsquellen des Herkunfts- und des Ziellandes anbieten.

Die nationalen Rechtsprechungen unterscheiden sich zum Teil erheblich, beispielsweise dahingehend, wann der Eigentumsübertrag erfolgt oder was bei Leistungsstörungen zu tun ist. Vertraglich ergeben sich folgende Lösungsmöglichkeiten:

- Eines der beiden betroffenen Länder (Herkunfts- oder Zielland) wird als Rechtsquelle bestimmt. Der Vorteil ist, dass einem der Vertragspartner die Rechtsprechung als heimatliche Rechtsquelle gut bekannt ist. Nachteilig ist, dass sich eine Asymmetrie zwischen den Vertragsparteien herausbildet und einer der Geschäftspartner im Wissen um die Rechtsprechung einen Nachteil hat.
- Es wird das Recht eines „neutralen“ Drittlandes gewählt (zum Beispiel Schweizer Recht), das idealerweise einen fairen Ausgleich zwischen den Vertragspartnern gewährleistet.
- Es wird das UN-Kaufrecht vereinbart, das allerdings nur für die wichtigsten Kaufverträge anwendbar ist und im Detail Lücken lässt.
- Es wird eine so umfassende vertragliche Klärung vorgenommen, dass der Rückgriff auf nationales Recht weitgehend unterbleiben kann (dies empfiehlt sich bei sehr umfangreichen bzw. komplexen Geschäften).

Idealerweise ist im Vertrag der *Gerichtsstand* festgelegt, denn die Vereinbarung zur Rechtswahl impliziert diesen nicht automatisch. Auch die Möglichkeiten zur Vollstreckung eines etwaigen Urteils sind zu prüfen. Als vorteilhaft erweist sich die Vereinbarung eines internationalen Schiedsgerichtsverfahrens zur Lösung von Streitfällen. *Schiedsgerichte* haben den Vorteil, dass sie Verfahren oft schneller und flexibler handhaben können. Auch hier sind Sitz des Schiedsgerichts, Ort der Anhörung, Verfahrenssprache und anwendbares Recht vertraglich zu definieren. Eines der