

Ralph Berndt  
Claudia Fantapié Altobelli  
Matthias Sander

# Internationales Marketing- Management

Vierte Auflage

 Springer



# Internationales Marketing-Management





Ralph Berndt • Claudia Fantapié Altobelli  
Matthias Sander

# Internationales Marketing-Management

4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

 Springer

Professor Dr. Ralph Berndt  
Universität Tübingen  
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Abteilung BWL, insb. Absatzwirtschaft  
Nauklerstraße 47  
72074 Tübingen  
Deutschland  
ralph.berndt@uni-tuebingen.de

Professor Dr. Matthias Sander  
Universität Konstanz  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Lehrstuhl für ABWL mit dem Schwerpunkt  
Marketing, Universitätsstraße 10  
78464 Konstanz  
Deutschland  
matthias.sander@uni-konstanz.de

Professor Dr. Claudia Fantapié Altobelli  
Helmut-Schmidt-Universität  
Universität der Bundeswehr Hamburg  
Fakultät für Wirtschafts- und  
Sozialwissenschaften  
Institut für Marketing  
Holstenhofweg 85  
22043 Hamburg  
Deutschland  
fantapie@hsu-hh.de

ISBN 978-3-642-12690-1      e-ISBN 978-3-642-12691-8  
DOI 10.1007/978-3-642-12691-8  
Springer Heidelberg Dordrecht London New York

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

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 1999, 2003, 2005, 2010

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Einbandentwurf:* WMXDesign GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

# Vorwort zur 4. Auflage

Die derzeitigen **turbulenten ökonomischen Entwicklungen** in vielen Ländern, häufig verbunden mit Nachfragerückgängen auf vielen Produktmärkten, führen dazu, dass ein systematisch betriebenes **internationales Marketing-Management** für nahezu alle Unternehmen unabdingbar ist zur nachhaltigen Sicherung ihrer Existenz. Die Erscheinungen auf den Märkten sind dabei so facettenreich wie dynamisch. Permanente technologische Änderungen, enormer Wettbewerbsdruck sowie zunehmend unberechenbares Käuferverhalten stellen erhebliche Ansprüche an international tätige Unternehmen dar, um erfolgreich agieren zu können. Vor diesem Hintergrund zeigt das vorliegende Buch auf, wie diesen Marktbedingungen durch ein entsprechendes Marketing-Management auf internationalen Märkten begegnet werden kann. Grundlage ist dabei ein **normatives Verständnis** der dargelegten Sachverhalte, um Personen, die im internationalen Marketing-Management tätig sind bzw. ausgebildet werden, Entscheidungssituationen vor Augen zu führen und mögliche Handlungsalternativen ableiten zu können. Wie bereits bei den bisherigen Auflagen sind die **Zielgruppen** für dieses Buch damit sowohl Studenten als auch Entscheidungsträger in der Wirtschaft.

Gegenüber der 3. Auflage wurde das vorliegende Buch erheblich erweitert. Sämtliche **Daten**, insbesondere in den Teilen 1 und 2, wurden umfassend aktualisiert. Häufig wurde dabei auf Daten aus dem Internet zurückgegriffen unter Angabe der Internet-Adresse. Auf diese Weise hat der Leser die Möglichkeit, individuell auch zu späteren Zeitpunkten aktuelle Informationen abzurufen. Das **strategische internationale Marketing** findet sich nun vollständig in Teil 3 wieder. Deutlich umfassender gegenüber der 3. Auflage werden die **internationalen Marketing-Instrumente** vorgestellt. Ihnen ist der Teil 4 gewidmet. Konkret werden das internationale Produktmanagement, das internationale Preismanagement, das internationale Kommunikationsmanagement sowie das internationale Distributionsmanagement behandelt. Besonderer Wert wurde in diesem Zusammenhang auch auf empirische Befunde gelegt, welche sich in separaten Abschnitten wiederfinden. Teil 5 ist jetzt dem **internationalen Marketing-Controlling** gewidmet, Teil 6 behandelt umfassend die **internationale Marketing-Organisation** und Teil 7 beleuchtet wesentliche Aspekte des **Human Resource Management** in international tätigen Unternehmen.

Ebenfalls neu ist die durchgängige Einbindung von vielen **Praxisbeispielen**, um die theoretischen Ausführungen mit konkreten Fällen aus der Unternehmenspraxis zu veranschaulichen. Die Beispiele sind dabei zur besseren Erkennung farblich vom übrigen Text abgesetzt.

Zur Erstellung eines derartig umfassenden Werkes ist die **Mitarbeit vieler fleißiger Helferinnen und Helfer** unabdingbar. Danken möchten wir daher wiederum den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an den Lehrstühlen in Hamburg, Tübingen und Konstanz, welche auch an dieser Neuauflage mitgewirkt haben. Ohne ihren tatkräftigen Einsatz hätte das Buch in der vorliegenden Form in so kurzer Zeit nicht entstehen können. Ebenso gebührt unser Dank erneut Frau Dr. Martina Bihn vom Springer-Verlag in Heidelberg, welche sich wie gewohnt gewissenhaft um die Drucklegung des Buches gekümmert hat.

Tübingen, Hamburg und Konstanz,  
im Februar 2010

Ralph Berndt  
Claudia Fantapié Altobelli  
Matthias Sander

# Vorwort zur 1. Auflage

Die **Internationalisierung der Wirtschaft** ist in vielen Bereichen nicht mehr aufzuhalten. Eine Konzentration auf den Heimatmarkt ist zunehmend auch für mittelständische Unternehmen nicht mehr ausreichend, um eine nachhaltige Existenz des Unternehmens am Markt sicherzustellen. Neben dem Aspekt der Existenzsicherung spielt darüber hinaus das enorme Gewinn- und Wachstumspotential, welches eine Betätigung auf ausländischen Märkten zur Verfügung stellt, eine bedeutende Rolle im Rahmen betrieblicher Entscheidungen. Zielorientierte Entscheidungen des **internationalen Marketing-Management** sollen dabei der Abschöpfung dieser Potentiale dienen.

In dem vorliegenden Buch werden die klassischen **Management-Teilfunktionen** „Planung, Controlling, Organisation und Human Resource Management“ eingehend behandelt. Konsequenterweise wird dabei den Besonderheiten einer internationalen Marktbearbeitung Rechnung getragen. Gleichzeitig wird durchgängig aus einer Marketing-Orientierung heraus argumentiert, wobei unter „Marketing“ nicht nur eine betriebliche Teilfunktion verstanden wird, sondern eine marktorientierte Unternehmensphilosophie, welche das gesamte Unternehmen betrifft. Darüber hinaus werden die Informationsgrundlagen des internationalen Marketing-Management aufgezeigt. Konkret werden die Bereiche, aus denen Informationen für eine länderübergreifende Marktbearbeitung entnommen werden können, sowie deren jeweilige aktuelle Entwicklung aufgezeigt; auch wird in diesem Zusammenhang auf die Besonderheiten der internationalen Marktforschung eingegangen. Damit stellt das vorliegende Buch eine konsequente Weiterführung der bereits erschienenen Monographie **„Internationale Marketing-Politik“** dar, in welcher die einzelnen Marketing-Instrumente „Produkt-, Sortiments- und Servicepolitik, Kontrahierungspolitik, Kommunikationspolitik und Distributionspolitik“ detailliert vor einem internationalen Hintergrund analysiert werden.

Mit dieser wie auch mit der bereits erschienenen Monographie wenden wir uns an alle Personen, welche sich im Rahmen ihrer Ausbildung bzw. im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit mit Problemen des internationalen Marketing auseinandersetzen müssen. Kennzeichen beider Bücher ist dabei die eindeutige informationswissenschaftliche, verhaltenswissenschaftliche sowie methodisch fundierte Aus-



richtung. **Zielgruppen** sind damit sowohl Studenten als auch Entscheidungsträger in der Wirtschaft.

Zur Fertigstellung dieses Buches haben wir eine enorme **tatkräftige Unterstützung** erfahren. Unser Dank gehört den Sekretärinnen Frau Justine Overall (Universität Konstanz), Frau Barbara Naziri (Universität der Bundeswehr Hamburg) sowie Frau Inge Schmollinger (Universität Tübingen). Mit unermüdlichem Einsatz haben sie die Manuskripte erstellt und in eine druckreife Form umgesetzt. Des weiteren bedanken wir uns bei den Mitarbeitern an den Marketing-Lehrstühlen der o. g. Universitäten, welche mit konstruktiven Vorschlägen positiv auf den Inhalt des Buches eingewirkt haben. Mit der Erstellung der zahlreichen Abbildungen waren die wissenschaftlichen Hilfskräfte beschäftigt, denen unser besonderer Dank gilt. Schließlich bedanken wir uns bei Frau Dr. Martina Bihn, Springer Verlag Heidelberg, für die wieder einmal reibungslose Zusammenarbeit bei der Drucklegung dieses Buches.

Tübingen, Hamburg und Konstanz,  
im September 1999

Ralph Berndt  
Claudia Fantapié Altobelli  
Matthias Sander

# Inhalt

<b>Teil 1: Einführung</b> .....	1
A. Internationalisierung und internationales Marketing-Management .....	1
I. Entwicklung der internationalen Geschäftstätigkeit .....	1
II. Begriff und Bedeutung des internationalen Marketing-Management .....	4
III. Motive der Internationalisierung .....	7
IV. Teilbereiche des internationalen Marketing-Management .....	9
B. Grundorientierungen des internationalen Marketing-Management .....	11
C. Der Planungsprozess des internationalen Marketing .....	13
I. Situationsanalyse und -prognose .....	15
II. Strategische internationale Marketing-Planung .....	15
III. Internationaler Einsatz des Marketing-Instrumentariums .....	17
IV. Realisation der Auslandsaktivitäten .....	17
V. Kontrolle der Auslandsaktivitäten .....	18
<b>Teil 2: Informationsgrundlagen des internationalen Marketing-Management</b> .....	19
A. Rahmenbedingungen des internationalen Marketing .....	19
I. Überblick .....	19
II. Globale Rahmenbedingungen .....	19
1. Ökonomische Faktoren .....	21
2. Politisch-rechtliche Faktoren .....	27
3. Soziokulturelle Faktoren .....	33
4. Geographische Faktoren .....	37
III. Branche und Wettbewerb .....	38
1. Branchenstruktur .....	38
2. Wettbewerber .....	39
3. Lieferanten .....	39

4.	Abnehmer .....	40
a.	Endverbraucher .....	40
b.	Handel .....	42
IV.	Unternehmensspezifische Faktoren .....	43
1.	Unternehmensziele und Unternehmenskultur .....	44
2.	Finanzkraft .....	44
3.	Produktmerkmale .....	45
4.	Personal .....	45
5.	Produktionskapazität .....	46
B.	Internationale Marktforschung .....	46
I.	Grundlagen .....	46
1.	Aufgaben und Formen der internationalen Marktforschung .....	46
2.	Besonderheiten der internationalen Marktforschung .....	48
3.	Anforderungen an internationale Marktforschungsinformationen .....	49
4.	Äquivalenzbedingungen der internationalen Marktforschung .....	50
a.	Äquivalenz der Untersuchungssachverhalte .....	52
b.	Äquivalenz der Untersuchungsmethoden .....	53
c.	Äquivalenz der Untersuchungseinheiten .....	55
d.	Äquivalenz der Untersuchungssituationen .....	55
e.	Äquivalenz der Untersuchungsdatenaufbereitungen .....	56
II.	Internationale Sekundärforschung .....	56
1.	Charakterisierung der internationalen Sekundärforschung .....	56
2.	Prozess der internationalen Sekundärforschung .....	57
3.	Quellen der internationalen Sekundärforschung .....	60
4.	Anwendungsmöglichkeiten und Grenzen der internationalen Sekundärforschung .....	65
III.	Internationale Primärforschung .....	70
1.	Charakterisierung der internationalen Primärforschung .....	70
2.	Prozess der internationalen Primärforschung .....	71
3.	Auswahl der Erhebungseinheiten .....	73
a.	Entscheidung über Voll- oder Teilerhebung .....	73
b.	Festlegung des Auswahlplans .....	73
4.	Internationale Datenerhebung .....	75
a.	Operationalisierung, Messung und Skalierung der Variablen .....	75
b.	Bestimmung der Erhebungsmethode .....	76
(1)	Befragung .....	77
(2)	Beobachtung .....	83
(3)	Experiment .....	84
c.	Durchführung und Kontrolle der Erhebung .....	86

5.	Datenanalyse .....	87
a.	Überblick .....	87
b.	Verfahren der Datenreduktion .....	88
(1)	Univariate Verfahren der Datenreduktion .....	88
(2)	Multivariate Verfahren der Datenreduktion – Faktorenanalyse .....	89
c.	Verfahren der Klassifikation .....	89
(1)	Clusteranalyse .....	89
(2)	Diskriminanzanalyse .....	90
(3)	Multidimensionale Skalierung .....	90
d.	Verfahren zur Messung von Beziehungen .....	91
(1)	Verfahren der Dependenzanalyse .....	91
(2)	Verfahren der Interdependenzanalyse .....	91
e.	Verfahren zur Messung von Präferenzen .....	92
IV.	Organisation der internationalen Marktforschung .....	93
1.	Überblick .....	93
2.	Zentralisierte internationale Marktforschung .....	93
3.	Dezentralisierte internationale Marktforschung .....	95
4.	Koordinierte internationale Marktforschung .....	95
<b>Teil 3:</b>	<b>Strategisches internationales Marketing .....</b>	<b>99</b>
A.	Strategische internationale Zielplanung .....	99
I.	Das internationale Zielsystem .....	99
II.	Allgemeine Internationalisierungsziele .....	101
III.	Marktziele .....	103
IV.	Marketingziele .....	104
B.	Die Auswahl von Auslandsmärkten .....	105
I.	Die Vorauswahl relevanter Länder .....	106
II.	Länderselektion .....	106
1.	Kriterien der Länderselektion .....	107
a.	Überblick .....	107
b.	Länderattraktivität .....	108
c.	Marktbarrieren .....	108
d.	Länderrisiken .....	109
2.	Methoden zur Länderselektion .....	116
a.	Checklist-Verfahren .....	116
b.	Scoring-Modelle .....	117
c.	Portfolio-Analyse .....	119
III.	Marktselektion .....	121
1.	Internationale Marktsegmentierung .....	121
a.	Intranationale Marktsegmentierung .....	122
b.	Integrale Marktsegmentierung .....	125
2.	Methoden zur internationalen Marktselektion .....	129
a.	Portfolio-Analyse .....	131
b.	Wirtschaftlichkeitsanalyse .....	132
IV.	Empirische Befunde .....	139

- C. Strategien des Auslandsmarkteintritts ..... 143
  - I. Formen des internationalen Markteintritts ..... 143
    - 1. Überblick ..... 143
    - 2. Export ..... 143
    - 3. Lizenzvergabe ..... 147
    - 4. Direktinvestitionen ..... 151
    - 5. Sonderformen des Markteintritts ..... 153
  - II. Timing des Auslandsmarkteintritts ..... 161
    - 1. Länderübergreifende Timingstrategien ..... 161
    - 2. Länderspezifische Timingstrategien ..... 164
  - III. Die Wahl der Markteintrittsstrategie ..... 165
    - 1. Theoretische Erklärungsansätze zum internationalen Markteintritt ..... 165
    - 2. Die Grobauswahl der Markteintrittsstrategie ..... 168
    - 3. Die Feinauswahl der Markteintrittsstrategie ..... 169
  - IV. Empirische Befunde ..... 174
- D. Internationale Marktbearbeitungsstrategien ..... 177
  - I. Elemente einer internationalen Marktbearbeitungsstrategie ..... 177
  - II. Grundsätzliche strategische Ausrichtung ..... 178
  - III. Basisstrategien des internationalen Marketing ..... 180
    - 1. Überblick ..... 180
    - 2. Standardisierung vs. Differenzierung von Marketing-Inhalten ..... 181
    - 3. Standardisierung vs. Differenzierung von Marketing-Prozessen ..... 185
  - IV. Internationale Geschäftsfeldstrategien ..... 187
    - 1. Überblick ..... 187
    - 2. Strategie-Variation ..... 189
    - 3. Strategie-Stil ..... 191
    - 4. Strategie-Substanz ..... 195
    - 5. Strategie-Feld ..... 202
  - V. Die Wahl der Marktbearbeitungsstrategie ..... 205
  - VI. Empirische Befunde ..... 207

**Teil 4: Internationaler Einsatz des Marketing-Instrumentariums ..... 215**

- A. Die Umsetzung strategischer Pläne in taktische und operative Maßnahmen ..... 215
- B. Internationales Produktmanagement ..... 217
  - I. Ziele des internationalen Produktmanagements ..... 217
  - II. Spezifische Rahmenbedingungen des internationalen Produktmanagements ..... 219
    - 1. Marktumfeld ..... 219
    - 2. Produktbezogene Merkmale ..... 221
    - 3. Unternehmensbezogene Faktoren ..... 221

- III. Instrumente des internationalen Produktmanagements ..... 222
  - 1. Überblick ..... 222
  - 2. Internationale Produktentwicklung ..... 224
    - a. Unveränderte Übertragung der Produktkonzeption ... 224
    - b. Länderspezifische Anpassung der Produktkonzeption ..... 225
    - c. Entwicklung eines neuen Produkts für die Auslandsmärkte ..... 228
  - 3. Internationale Leistungsprogrammplanung ..... 242
  - 4. Internationale Markenführung ..... 244
  - 5. Internationale Servicepolitik ..... 249
  - 6. Internationales F&E-Management im Rahmen globaler Produktentwicklung ..... 253
- IV. Empirische Befunde ..... 257
- C. Internationales Preismanagement ..... 262
  - I. Ziele des internationalen Preismanagements ..... 262
  - II. Spezifische Rahmenbedingungen des internationalen Preismanagements ..... 264
  - III. Instrumente des internationalen Preismanagements ..... 270
    - 1. Überblick ..... 270
    - 2. Internationale Preispolitik ..... 273
      - a. Basisstrategien der internationalen Preispolitik .... 273
      - b. Ansätze zur Preisfindung auf internationalen Märkten ..... 277
        - (1) Kostenorientierte Kalkulationsschemata ..... 279
        - (2) Konkurrenzorientierte Preisfestlegung ..... 281
        - (3) Nachfrageorientierte Preisbestimmung ..... 283
    - 3. Internationale Konditionenpolitik ..... 296
      - a. Internationale Lieferungsbedingungen ..... 298
      - b. Internationale Zahlungsbedingungen ..... 300
      - c. Internationale Kreditpolitik ..... 303
      - d. Internationale Rabattpolitik ..... 307
      - e. Allgemeine Geschäftsbedingungen bei internationaler Geschäftstätigkeit ..... 310
  - IV. Einbindung der Preisfindung in den internationalen Preismanagementprozess ..... 310
  - V. Empirische Befunde ..... 312
- D. Internationales Kommunikationsmanagement ..... 319
  - I. Ziele des internationalen Kommunikationsmanagements .... 319
  - II. Spezifische Rahmenbedingungen des internationalen Kommunikationsmanagements ..... 322
  - III. Instrumente des internationalen Kommunikationsmanagements ..... 326
    - 1. Überblick ..... 326
    - 2. Internationale Corporate-Identity-Policy ..... 327

- 3. Internationale Werbung ..... 329
- 4. Internationales Sponsoring und internationales Product Placement ..... 341
- 5. Internationale Sales Promotions ..... 349
- 6. Internationale Direct Communications ..... 351
- 7. Weitere Kommunikationsinstrumente ..... 355
- IV. Umsetzung der internationalen Marketing-Kommunikation ..... 366
  - 1. Festlegung der Kommunikationsinhalte ..... 366
  - 2. Festlegung der Kommunikationsprozesse ..... 369
  - 3. Organisation der internationalen Marketing-Kommunikation ..... 370
- V. Empirische Befunde ..... 372
- E. Internationales Distributionsmanagement ..... 375
  - I. Ziele des internationalen Distributionsmanagements ..... 375
  - II. Spezifische Rahmenbedingungen des internationalen Distributionsmanagements ..... 375
  - III. Instrumente des internationalen Distributionsmanagements ..... 377
    - 1. Überblick ..... 377
    - 2. Internationale Vertriebspolitik ..... 378
    - 3. Internationale Verkaufspolitik ..... 397
    - 4. Internationale Distributionslogistik ..... 400
  - IV. Empirische Befunde ..... 410
- Teil 5: Internationales Marketing-Controlling ..... 415**
  - A. Controlling im Rahmen des internationalen Marketing-Management ..... 415
    - I. Der Planungs- und Kontrollprozess des internationalen Marketing ..... 415
    - II. Integriertes internationales Marketing-Controlling ..... 417
    - III. Organisatorische Einbindung des internationalen Marketing-Controlling ..... 418
  - B. Internationale Marketing-Audits ..... 420
    - I. Kontrolle des internationalen Marketing-Planungssystems ..... 420
    - II. Internationales Marketing-Strategien-Audit ..... 424
    - III. Internationales Marketing-Politiken-Audit ..... 426
  - C. Ergebnisorientierte internationale Marketingkontrolle ..... 427
    - I. Ökonomische Zielgrößen ..... 427
    - II. Image als Zielgröße ..... 439
- Teil 6: Internationale Marketing-Organisation ..... 443**
  - A. Grundlagen ..... 443
  - B. Determinanten der internationalen Marketing-Organisation ..... 444

- C. Organisatorische Einbindung der Auslandsaktivitäten
  - in ein internationales Unternehmen ..... 451
  - I. Unspezifische Organisationsformen ..... 452
  - II. Segregierte Organisationsformen ..... 454
  - III. Integrierte Organisationsformen ..... 458
    - 1. Eindimensionale Modelle ..... 458
    - 2. Mehrdimensionale Modelle ..... 463
  - IV. Empirische Befunde ..... 467
- D. Organisationsformen der Marketing-Abteilung eines internationalen Unternehmens ..... 469
  - I. Funktionsorientierte Marketing-Abteilung ..... 470
  - II. Objektorientierte Marketing-Abteilung ..... 471
    - 1. Produktorientierte Marketing-Abteilung ..... 472
    - 2. Regionenorientierte Marketing-Abteilung ..... 474
    - 3. Kundenorientierte Marketing-Abteilung ..... 475
  - III. Mehrdimensionale Organisationsstrukturen ..... 478
    - 1. Marketing-Abteilung als Matrixorganisation ..... 478
    - 2. Marketing-Abteilung als Tensororganisation ..... 479
  - IV. Sekundärorganisationsformen im internationalen Marketing ..... 483
    - 1. Projektorganisationsformen ..... 483
    - 2. Weitere Sekundärorganisationsformen ..... 487
- E. Zentralisierung versus Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen in internationalen Unternehmen ..... 489
- F. Koordinationskonzepte in internationalen Unternehmen ..... 493
  - I. Regelmäßige Konferenzen ..... 493
  - II. Globale Koordinationsgruppen ..... 494
  - III. Lead-Country-Konzept ..... 496
  - IV. Profit-Center-Prinzip ..... 498
  - V. Netzwerkkonzepte und virtuelle Unternehmen ..... 500
- G. Organisationsentwicklung in internationalen Unternehmen ..... 503
  - I. Notwendigkeit der Organisationsentwicklung ..... 504
  - II. Hemmnisse der Organisationsentwicklung und Ansätze zu ihrer Umgehung ..... 509
- H. Prozessorganisatorische Ansätze in internationalen Unternehmen ..... 515
  - I. Charakterisierung prozessorganisatorischer Ansätze ..... 515
  - II. Arten von Prozessen ..... 516
  - III. Beurteilung prozessorganisatorischer Ansätze ..... 517
  - IV. Total Quality Management als Beispiel für eine prozessorganisatorische Betrachtung internationaler Unternehmen ..... 518



- Teil 7: Human Resource Management in international tätigen Unternehmen** ..... 521
  - A. Grundlagen ..... 521
    - I. Human Resource Management im Rahmen des strategischen Managements ..... 521
    - II. Internationale Personalmanagementstrategien ..... 525
  - B. Personalbedarfsplanung in international tätigen Unternehmen ..... 525
    - I. Der Prozess der Personalbedarfsplanung ..... 525
    - II. Qualitative Bedarfsermittlung ..... 525
    - III. Quantitative und zeitliche Bedarfsermittlung ..... 527
  - C. Stellenbesetzungsstrategien, Entlohnungssysteme und Planung von Auslandseinsätzen in international tätigen Unternehmen ..... 528
    - I. Stellenbesetzungsstrategien ..... 528
    - II. Entlohnungssysteme ..... 532
    - III. Personaleinsatz im Ausland ..... 536
  - D. Personalführung in international tätigen Unternehmen ..... 538
    - I. Grundlagen der Führung ..... 538
    - II. Die alternativen Führungsstile ..... 539
    - III. Situative Ermittlung optimaler Führungsstile im europäischen Vergleich ..... 542
  - E. Personalentwicklung in international tätigen Unternehmen ..... 545
    - I. Personalentwicklung im europäischen Vergleich ..... 545
    - II. Das Konzept der multikulturellen Personalentwicklung ..... 547
    - III. Die alternativen Personalentwicklungsmethoden ..... 547
- Literatur** ..... 551
- Sachverzeichnis** ..... 573

# Teil 1

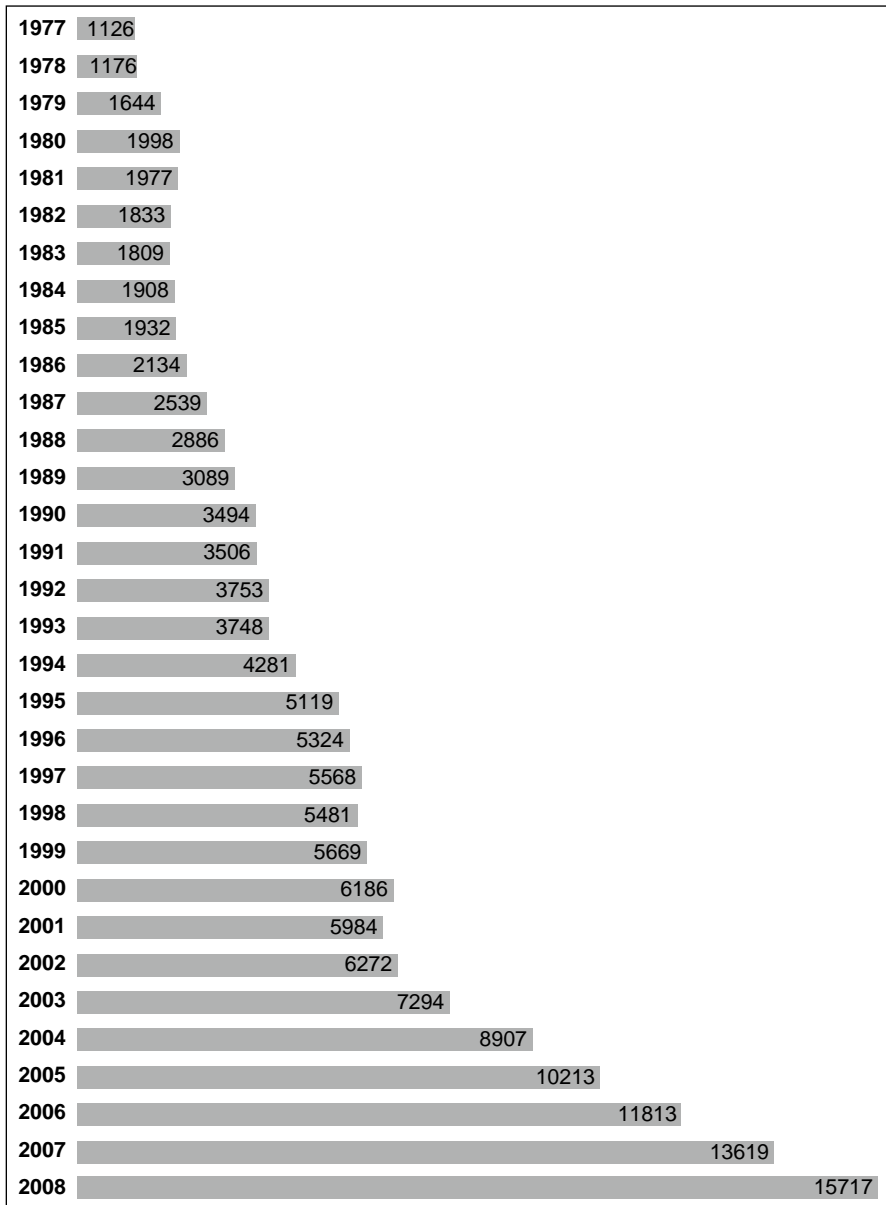
## Einführung

### A. Internationalisierung und internationales Marketing-Management

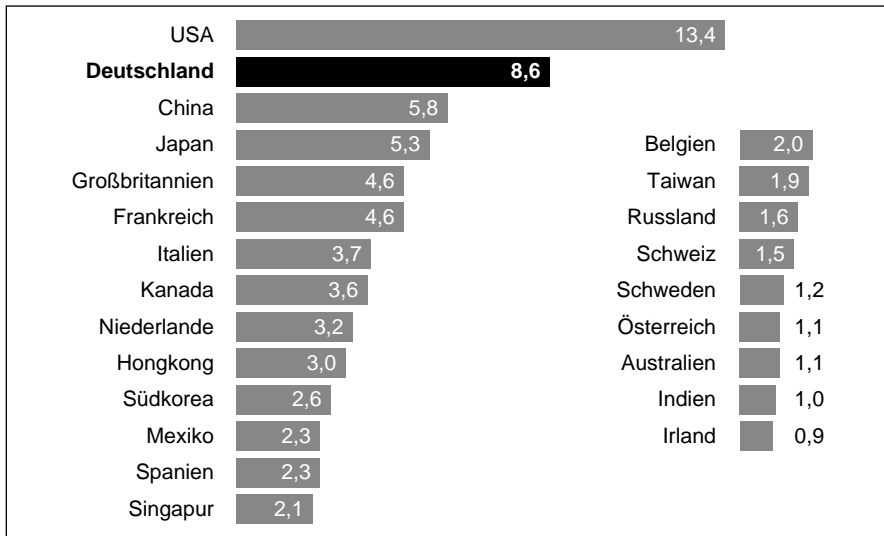
#### I. *Entwicklung der internationalen Geschäftstätigkeit*

Länderübergreifende Aktivitäten stellen für viele Unternehmen eine Notwendigkeit dar, um einerseits vorgegebene Wachstumsziele erreichen zu können, andererseits wird häufig erst durch die Ausweitung der Unternehmensaktivitäten auf internationale Märkte die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und damit deren nachhaltige Existenz gesichert. Die Vernetzung von Volkswirtschaften wird dabei u. a. durch den Aufbau von Wirtschafts- und Währungsunionen (z. B. EWWU), sinkende Handelszölle bzw. die Errichtung von Freihandelszonen (z. B. NAFTA, EFTA), höhere Mobilität der Marktteilnehmer sowie durch neue Kommunikationsmedien wie bspw. das Satellitenfernsehen und das Internet, welche die internationale Kommunikation erleichtern, gefördert. Hinzu kommt damit als weitere wichtige Managementaufgabe die Koordination der Unternehmensaktivitäten auf den einzelnen Märkten bzw. in den einzelnen Ländern, da infolge der Interdependenz der Ländermärkte eine unabhängige Marktbearbeitung im Sinne einer länderspezifischen Optimierung der Unternehmensaktivitäten häufig nicht mehr möglich ist. Von der Internationalisierung selbst sind zunehmend auch mittelständische Unternehmen betroffen; Kenntnisse im Hinblick auf die Bearbeitung ausländischer Märkte werden daher auch von diesen Unternehmen gefordert. Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass sich der **Welthandel** als Indikator für die Bedeutung der internationalen Geschäftstätigkeit von 1977 bis 2008 fast vervierzehnfacht hat (vgl. Abb. 1.1).

Deutschland nimmt im Welthandel – sowohl beim Import als auch beim Export – seit Jahren Platz zwei hinter den Vereinigten Staaten ein. Im Durchschnitt der Jahre 2000 bis 2006 betrug der Anteil Deutschlands am globalen Handel immerhin fast 9 %. China hat sich dabei inzwischen auf den dritten Rang geschoben und Japan verdrängt. Abbildung 1.2 zeigt im internationalen Vergleich auf, welches Land welche Anteile am Welthandel erreicht.



**Abb. 1.1** Entwicklung der Weltausfuhr von 1977–2008 (in Mrd. US-\$). (Quelle: [http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2009\\_e/its2009\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2009_e/its2009_e.pdf))



**Abb. 1.2** Anteile am globalen Warenhandel im internationalen Vergleich (Durchschnitt 2000–2006). (Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft 2009, S. 141)

Die Entwicklung des deutschen Im- und Exports von 1992 bis 2009 lässt Abb. 1.3 erkennen. Im- und Exporte haben sich in diesem Zeitraum mehr als verdoppelt. Die europäischen Länder, insbesondere die Partnerländer der Europäischen Union (EU), sind dabei seit geraumer Zeit die wichtigsten ausländischen Abnehmer für deutsche Produkte. Im Jahre 2008 war Frankreich Spitzenreiter mit einem Anteil von 9,8 %, gefolgt von Großbritannien und Nordirland mit 6,7 % sowie den Niederlanden (6,6 %) und Italien (6,4 %). Im selben Zeitraum gingen 7,2 % der Exporte in die Vereinigten Staaten und nach China 3,4 % (vgl. Institut der deutschen *Wirtschaft* 2009, S. 41).

Ein ähnliches Bild zeigt sich auch in umgekehrter Richtung; 8,9 % der deutschen Ausgaben für Importe floss im Jahre 2008 in die Niederlande, gefolgt von Frankreich (8,2 %). China nimmt mit 7,3 % bereits den dritten Platz ein. Es folgen die Vereinigten Staaten (5,7 %) und Italien (5,6 %). Großbritannien und Nordirland folgen auf dem sechsten Platz mit 5,4 %.

Bezieht man die absoluten Export- bzw. Importwerte auf die Anzahl der Einwohner im jeweiligen Land, so wird die Bedeutung des internationalen Handels aus Sicht eines einzelnen Landes deutlich. Abbildung 1.4 zeigt, dass insbesondere kleine Länder erhebliche Exportwerte pro Kopf erzielen. Deutschland liegt hier lediglich im Mittelfeld.

Neben dem internationalen Handel in Form von Ex- bzw. Importen spielen auch die Direktinvestitionen im Ausland eine Rolle, wenn das Ausmaß der Internationalisierung verdeutlicht werden soll. Abbildung 1.5 zeigt, dass im Hinblick auf den Saldo von Direktinvestitionen aus deutscher Sicht für den Zeitraum 2001 bis 2007 mehr Investitionen ab- als zugeflossen sind. Eine Rolle dürften in diesem Zusam-

Einfuhr (Mill. €)			Ausfuhr (Mill. €)	
325.972	1992		343.089	
289.644	1993		321.289	
315.444	1994		353.084	
339.617	1995		383.232	
352.995	1996		403.377	
394.794	1997		454.342	
423.452	1998		488.371	
444.797	1999		510.008	
538.311	2000		597.440	
542.774	2001		638.268	
518.532	2002		651.320	
531.970	2003		661.613	
575.400	2004		731.000	
625.633	2005		786.185	
734.000	2006		893.000	
967.790	2007		1.139.490	
1.023.670	2008		1.179.360	
875.810	2009		975.010	

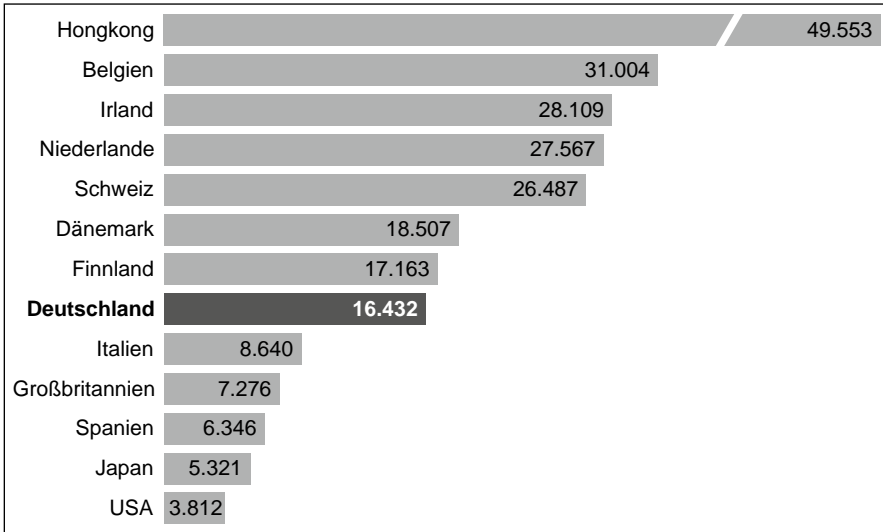
**Abb. 1.3** Deutsche Im- und Exporte von 1992–2009. (Quelle: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Statistiken/Aussenhandel/Aussenhandel.psm1>)

menhang die im internationalen Vergleich relativ hohe Steuerbelastung von Unternehmen sowie die hohen Löhne – insbesondere die Lohnnebenkosten – spielen (vgl. hierzu auch Abschn. A.II. im 2. Teil). Ein ähnliches Bild zeigt sich auch in anderen Ländern.

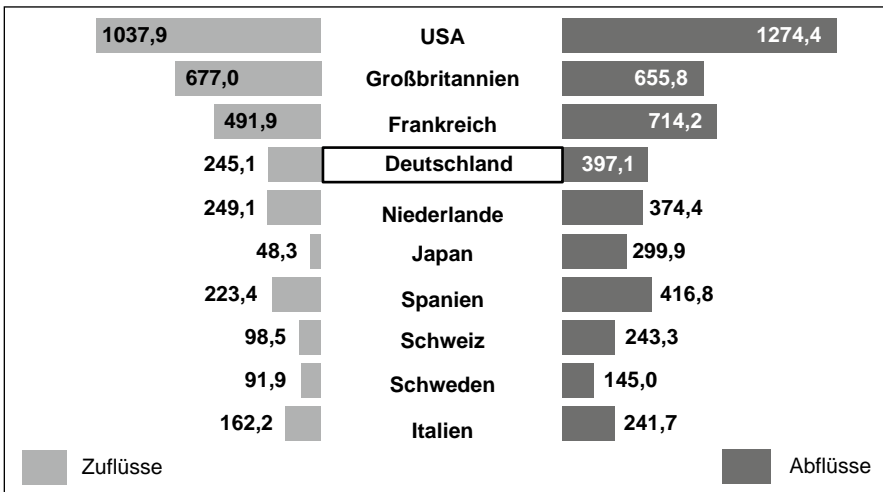
Auch in einzelwirtschaftlicher Hinsicht ist die Internationalisierung für viele Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Viele deutsche bzw. in Deutschland ansässige Unternehmen erwirtschaften mehr als die Hälfte ihres Umsatzes im Ausland; insbesondere in der Chemie- und Pharmaindustrie finden sich Exportquoten von z. T. über 80 %.

## **II. Begriff und Bedeutung des internationalen Marketing-Management**

Im Hinblick auf den Begriff „Management“ ist zwischen dem institutionalen Ansatz und dem funktionalen Ansatz zu unterscheiden (vgl. *Sander* 2004, S. 13). In insti-



**Abb. 1.4** Pro-Kopf-Exporte im internationalen Vergleich 2007 (in US-\$). (Quelle: [http://www.nationmaster.com/graph/eco\\_exp\\_percap-economy-exports-per-capita](http://www.nationmaster.com/graph/eco_exp_percap-economy-exports-per-capita))



**Abb. 1.5** Zu- und Abflüsse von ausländischen Direktinvestitionen von 2001–2007 (in Mrd. US-\$). (Quelle: <http://www.oecd.org/dataoecd/62/43/38818788.pdf> und <http://www.oecd.org/dataoecd/18/28/40887916.pdf> sowie eigene Berechnungen)

tutionalem Sinne wird unter Management eine Gruppe von Personen verstanden, welche in einer Organisation mit Anweisungsbefugnissen betraut ist und damit Träger von Managementaufgaben ist. Management in funktionaler Hinsicht hingegen beschäftigt sich mit Prozessen und Funktionen wie Planung, Organisation, Kontrolle und Führung in arbeitsteiligen Systemen. Diesem Begriffsverständnis wird hier

gefolgt (vgl. auch Abschn. A.IV. in diesem Teil). Allgemein stehen hier also diejenigen Aufgaben im Vordergrund, welche erfüllt werden müssen, damit das System bzw. das Unternehmen seine Ziele erreicht (zu den im Rahmen des internationalen Marketing-Management verfolgten Zielen bzw. Motiven vgl. auch den nachfolgenden Abschn. A.III. in diesem Teil sowie Kap. A. im 3. Teil).

Folgt man der Sichtweise, dass unter „Marketing“ nicht nur eine bloße betriebliche Funktion zu verstehen ist, sondern vielmehr eine marktorientierte Unternehmensführung, welche sich in sämtlichen Funktionsbereichen des Unternehmens niederschlagen soll, so kann unter **internationalem Marketing-Management** die Planung, Organisation, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen internationalen Absatzmärkte bzw. den Weltmarkt gerichteten Unternehmensaktivitäten verstanden werden (vgl. *Hermanns* 1995, S. 25 f.). Zur Abgrenzung vom nationalen Marketing-Management sind dabei folgende **Charakteristika** hervorzuheben (vgl. *Wißmeier* 1992, S. 47 ff.):

- Bearbeitung von mindestens zwei Ländermärkten,
- besondere Bedeutung der Entscheidungsvorbereitung,
- erschwerte Informationsbeschaffung,
- Berücksichtigung des Gesamtzusammenhanges im Unternehmen beim Treffen von Entscheidungen und damit explizite Beachtung der länderübergreifenden Koordination von Entscheidungen,
- hohe Komplexität der Marketingentscheidungen aufgrund der Heterogenität der Ländermärkte.

Das internationale Marketing-Management stellt einen Teilbereich des übergeordneten **internationalen Management** dar. Gegenüber dem internationalen Marketing-Management umfasst das internationale Management die Bewältigung von weiteren Aufgaben wie z. B. das internationale Finanzmanagement, das internationale Forschungs- und Entwicklungsmanagement sowie das internationale Produktionsmanagement.

In inhaltlicher Hinsicht ändert sich die eigentliche Marketing-Aufgabe durch die Ausweitung der Aktionen über das Heimatland hinaus auf weitere (Auslands-) Märkte nicht. **Internationales Marketing** kann damit definiert werden als Planung und Gestaltung von Maßnahmen, durch welche Austauschprozesse zwischen einem Unternehmen und seinen Auslandsmärkten realisiert werden sollen, um vorgegebene Ziele zu erreichen. Offensichtlich gilt in diesem Zusammenhang, dass ein systematisches und zielgerichtetes internationales Marketing um so bedeutender ist, je stärker sich die Auslandsmärkte und die vom Unternehmen im Ausland angebotenen Produkte von den inländischen Produkten bzw. Marktsegmenten unterscheiden. Im Hinblick auf die konkrete Ausgestaltung von Marketingentscheidungen spielt dabei die Grundorientierung des Management eine bedeutende Rolle (vgl. auch Kap. B. in diesem Teil).

Die **Bedeutung** des internationalen Marketing-Management wird offensichtlich, wenn man sich die inzwischen auf vielen Märkten beobachtbaren Phänomene wie Preisverfall, sich verkürzende Produktlebenszyklen, Zersplitterung von Marktsegmenten, hybrides Konsumentenverhalten usw. anschaut. Jedes Phänomen für sich

verlangt eine Antwort seitens des Unternehmens in Form adäquater Marketingentscheidungen. Dabei ist zu beachten, dass insbesondere multinationale Konzerne, welche weltweit operieren und einen Großteil ihrer Wirtschaftsleistung im Ausland bzw. in verschiedenen Ländern erbringen, in besonderer Weise von diesen Marktentwicklungen betroffen sind; sie müssen als „Global Player“ den Heterogenitäten der Vielzahl der von ihnen bedienten Ländern gerecht werden und gleichzeitig eine Integration aller Unternehmensaktivitäten in ein zusammenhängendes Gesamtsystem leisten. Konkret steht bei diesen Unternehmen nicht die länderspezifische Optimierung der Aktivitäten im Vordergrund der Bemühungen, sondern die Erzielung eines Gesamtoptimums über alle Länder hinweg durch Verpflichtung sämtlicher Tochtergesellschaften zur weltweiten Arbeitsteilung und Spezialisierung und damit zur (weitgehenden) Aufgabe ihrer Unabhängigkeit. Die Bedeutung des internationalen Marketing-Management bzw. allgemein des internationalen Management wird auch dadurch offensichtlich, wenn man sich vergegenwärtigt, welche Wirtschaftsmacht hinter einzelnen multinationalen bzw. globalen Konzernen steht. Derartige Konzerne beschäftigen nicht selten mehrere Hunderttausend Mitarbeiter und erzielen Umsätze im dreistelligen Milliardenbereich. Beispielsweise erwirtschaftete die Daimler AG im Jahre 2007 einen Umsatz von 99,39 Mrd. € und beschäftigte weltweit insgesamt 272.382 Mitarbeiter (vgl. *Daimler* 2008, S. 2). Damit liegt dieser Konzern allerdings noch deutlich hinter seinem Konkurrenten General Motors als weltweit größter Automobilhersteller.

### **III. Motive der Internationalisierung**

Die Motive für eine Internationalisierung von Unternehmensaktivitäten können sehr vielfältig sein (vgl. zur internationalen Zielplanung auch die Ausführungen in Kap. A. im 3. Teil). Grundsätzlich lassen sich die Motive internationaler Unternehmenstätigkeit gliedern nach (vgl. *Macharzina/Wolf* 2008, S. 936)

- ökonomischen versus nicht-ökonomischen Motiven,
- defensiven versus offensiven Motiven sowie
- ressourcenorientierten, produktionsorientierten und absatzorientierten Motiven.

Typische **ökonomische** Motive bestehen im Streben nach Gewinnerzielung, wobei im Hinblick auf das internationale Geschäft insbesondere ein Ausgleich negativer inländischer Konjunkturentwicklungen angestrebt wird, sowie in sicherheits- und wachstumsorientierten Motiven. Letztere manifestieren sich häufig in Form von Umsatz- oder Marktanteilszielen. **Nicht-ökonomische** Motive sind z. B. Imageziele oder liegen in der Verfolgung von Macht- und Einflussbedürfnissen begründet.

Die Internationalisierungsbestrebungen von Unternehmen haben **offensiven** Charakter, wenn Wettbewerbsvorteile – z. B. aufgrund von Technologie- oder allgemeinen Qualitätsvorteilen – bestehen, welche auch auf internationalen Märkten ausgenutzt werden sollen; ausländische Märkte werden in diesem Fall systematisch



Motive für eine offensive Internationalisierung	Motive für eine defensive Internationalisierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Existenz von Produkten mit einer unique selling proposition (USP)</li> <li>– technologische Vorsprünge vorhanden</li> <li>– besondere Managementqualifikation im Unternehmen für eine internationale Marktbearbeitung</li> <li>– Steuervorteile im Ausland</li> <li>– economies of scale durch Internationalisierung</li> <li>– Informationsvorsprung bzgl. Auslandsmärkten gegenüber der Konkurrenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– hoher Wettbewerbsdruck im Inland</li> <li>– Überkapazitäten</li> <li>– sinkende Marktattraktivität des Inlandsmarktes bzw. schrumpfender Inlandsmarkt</li> <li>– hohe Lagerbestände</li> <li>– geringe geographische Distanz zu Auslandsmarkt bzw. -märkten</li> </ul>

**Abb. 1.6** Motive der Internationalisierung. (Quelle: In Anlehnung an *Czinkota/Ronkainen* 2007, S. 283)

und zielgerichtet erschlossen, um Gewinnpotenziale auch in diesen Ländern abzuschöpfen. **Defensive** Motive liegen vor, wenn die Auslandsproduktion der Stabilisierung einer gefährdeten Inlandsposition dient oder wenn Konkurrenzunternehmen, welche bereits im Ausland ansässig sind, aus Wettbewerbsgründen gefolgt wird. Allgemein formuliert gilt: „... proactive firms go international because they want to, while reactive ones go international because they have to“ (*Czinkota/Ronkainen* 2007, S. 283). Abbildung 1.6 zeigt wesentliche Motive der Internationalisierung von offensiv und defensiv orientierten Unternehmen auf.

**Ressourcenorientierte** Motive der Internationalisierung liegen vor, wenn die (kostengünstige) Versorgung des Unternehmens mit bestimmten Rohstoffen durch die Internationalisierung nachhaltig gesichert werden soll. **Produktionsorientierte** Motive hingegen implizieren einen komparativen Kostenvorteil des Auslands gegenüber dem Inland mit der Folge der Produktionsverlagerung in das Ausland. Typische **absatzorientierte** Motive beziehen sich konkret auf im Ausland erwirtschaftbare Mengen oder Werte durch den Verkauf der Produkte. Übergeordnetes Ziel ist in diesem Fall die Erhaltung bzw. der Ausbau der Marktposition im Ausland. Im weiteren Sinne liegen auch absatzorientierte Motive vor, wenn eine Internationalisierung von Zulieferbetrieben aus Gründen des „Going international“ eines Hauptabnehmers erfolgt; hier wird eine räumliche Nähe zur Produktionsstätte des Kunden gewünscht – oder z. T. vom Kunden zur Ermöglichung von Just-in-Time-Lieferungen und einer damit einhergehenden Verringerung von Lagerbeständen sogar gefordert. Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass insbesondere absatzorientierte Motive eine besondere Bedeutung für Internationalisierungsentscheidungen haben (vgl. *Macharzina/Wolf* 2008, S. 937 sowie die Ausführungen in Abschn. A.II. im 3. Teil). Gleichzeitig ist darauf hinzuweisen, dass im Regelfall mehrere Motive gleichzeitig den Ausschlag zur Internationalisierung geben, wenn auch mit jeweils unterschiedlichem Gewicht.

#### ***IV. Teilbereiche des internationalen Marketing-Management***

Die Teilbereiche des internationalen Marketing-Management ergeben sich aus den Funktionen bzw. Aufgaben, welche die Entscheidungsträger im Unternehmen zu erfüllen haben (vgl. hierzu auch Abschn. A.II. in diesem Teil). Die Management-Teilbereiche bestehen daher aus

- der Planung,
- der Kontrolle,
- der Organisation und Koordination sowie
- der Personaleinsatzplanung und der Führung von Personen im Rahmen des Human Resource Management

innerhalb von international tätigen Unternehmen.

Die internationale **Marketing-Planung** ist von besonderer Bedeutung, weil hier Handlungsweisen im Rahmen des internationalen Marketing gedanklich durchgespielt werden und versucht wird, deren Wirkung auf verfolgte Zielgrößen zu antizipieren. Schließlich muss auch eine Entscheidung im Hinblick auf durchzuführende Aktivitäten erfolgen. Die Planung stellt damit den logischen Ausgangspunkt des klassischen Management-Prozesses dar (vgl. *Steinmann/Schreyögg* 2005, S. 10 f.). Im internationalen Marketing-Management umfasst die Planung so wichtige strategische Entscheidungen wie (vgl. i. E. Teil 3 dieses Buches)

- die Aufstellung eines strategischen Zielsystems, aus welchem taktische und operative Ziele für das international tätige Unternehmen abzuleiten sind,
- die Bestimmung zu bearbeitender Ländermärkte und zugehöriger Marktsegmente,
- die Auswahl einer Markteintrittsstrategie für die ausländischen Ländermärkte,
- die Art der Marktbearbeitung i. S. einer Kosten- oder Qualitätsführerschaft bzw. einer Nischenstrategie.

Darüber hinaus hat neben der strategischen internationalen Marketing-Planung die taktisch-operative Planung zu erfolgen; diese mündet in der Bestimmung der konkreten internationalen Marketing-Politik. Gegenstand der Marketing-Politik ist die Ausgestaltung der einzelnen Marketing-Instrumente (vgl. i. E. Teil 4 dieses Buches). Angewiesen ist die internationale Marketing-Planung auf Informationen aus der Unternehmensumwelt in den einzelnen Ländern. Die Sammlung und Analyse von unternehmensrelevanten Informationen in den einzelnen Ländern ist dabei besonders wichtig, weil im Regelfall wenig(er) Kenntnisse über diese Länder vorliegen; diese Aufgaben werden im Rahmen der internationalen Marktforschung abgewickelt (zu den Rahmenbedingungen im internationalen Marketing-Management und der Marktforschung auf internationalen Märkten vgl. i. E. Teil 2 dieses Buches).

Das internationale **Marketing-Controlling** hängt eng mit der internationalen Marketing-Planung zusammen. Wesentlicher Teilbereich des internationalen Marketing-Controlling ist die eigentliche Kontrolle als betriebliche Funktion. In der klassischen ergebnisorientierten Marketing-Kontrolle werden die Zielgrößen,

welche im Rahmen der internationalen Marketing-Planung festgelegt wurden, auf deren Erfüllungsgrad überprüft. Im Rahmen von Marketing-Audits hingegen werden das Unternehmensleitbild bzw. die Unternehmensphilosophie, die Planungsprämissen sowie die Organisation der Marketing-Planung überprüft. Der enge Zusammenhang zwischen Planung und Kontrolle liegt darin begründet, dass Planung ohne Kontrolle sinnlos ist und Kontrolle ohne Planung nicht möglich ist (zum internationalen Marketing-Controlling vgl. i. E. Teil 5 in diesem Buch).

Gegenstand der **internationalen Marketing-Organisation** ist die Erstellung eines Handlungsgefüges, welches alle notwendigen Aufgaben spezifiziert und so aneinander anschließt, dass eine Realisierung der Pläne innerhalb des internationalen Unternehmens gewährleistet ist (vgl. *Steinmann/Schreyögg* 2005, S. 11). Konkret steht hier die Schaffung von überschaubaren plangerechten Aufgabeneinheiten (Stellen und Abteilungen) mit Zuweisung von entsprechenden Kompetenzen und Weisungsbefugnissen sowie die horizontale und vertikale Verknüpfung der Stellen und Abteilungen im Mittelpunkt der Betrachtung. Vor dem Hintergrund einer internationalen Marktbearbeitung ist dabei zu entscheiden, wie die internationalen Aktivitäten organisatorisch in das Unternehmen integriert werden sollen. Darüber hinaus sind so wichtige Fragen zu beantworten wie

- die Einbindung der Marketing-Abteilung in das international tätige Unternehmen,
- die organisatorische Ausrichtung der Marketing-Abteilung selbst,
- das Ausmaß der Zentralisierung bzw. Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen bei der Muttergesellschaft im Stammland bzw. den Tochtergesellschaften „vor Ort“,
- mögliche Konzepte zur Koordination der Aktivitäten in einem international tätigen Unternehmen,
- Möglichkeiten der organisatorischen Weiterentwicklung des Unternehmens sowie
- die Gestaltung von Prozessen in international tätigen Unternehmen

(zur internationalen Marketing-Organisation vgl. i. E. Teil 6 in diesem Buch).

Wesentliche Bereiche des **internationalen Human Resource Management** sind neben der Etablierung eines geeigneten Führungsstils die Personalbedarfs- und -einsatzplanung innerhalb des länderübergreifend tätigen Unternehmens. Hier steht also die anforderungsgerechte Besetzung der in der internationalen Organisation geschaffenen Stellen im Mittelpunkt der Betrachtung. Darüber hinaus ist im Rahmen des internationalen Human Resource Management zu entscheiden, welche Personalentwicklungsmaßnahmen durchzuführen sind. Letztendlich soll sicher gestellt werden, dass die Qualifikation der Mitarbeiter ein bestimmtes Niveau erreicht und vorhandene Qualifikationen effektiv eingesetzt werden, um eine nachhaltige Sicherung des Unternehmens am Markt zu gewährleisten (zum internationalen Human Resource Management vgl. i. E. Teil 7 in diesem Buch).

## B. Grundorientierungen des internationalen Marketing-Management

Die Grundorientierung des Management von Unternehmen ist von entscheidender Bedeutung hinsichtlich der inhaltlichen Ausgestaltung von Marketing-Entscheidungen. Im Kern bestimmt die Grundorientierung des Management die Art der Bearbeitung der einzelnen Ländermärkte. Nach *Heenan/Perlmutter* (1979, S. 15 ff.) ist zu unterscheiden zwischen einer

- ethnozentrischen,
- polyzentrischen,
- regiozentrischen sowie
- geozentrischen

Orientierung des Management (EPRG-Konzept). **Ethnozentrische** Unternehmen orientieren sich bei ihren internationalen Aktivitäten an ihrem Heimatmarkt. Es wird versucht, ein im Inland erfolgreiches Produkt bzw. Marketing-Konzept weitgehend unverändert auf ausländischen Märkten anzubieten bzw. durchzuführen. Die bearbeiteten Märkte sind dabei strukturell zumeist sehr ähnlich im Vergleich mit dem Inlandsmarkt. Generell werden die Auslandsaktivitäten als untergeordnet gegenüber den Inlandsaktivitäten angesehen (vgl. *Keegan/Schlegelmilch* 2001, S. 18); es findet schwerpunktmäßig eine Konzentration auf das Inland statt. Typisch für derartige Unternehmen ist dabei der Markteintritt per Exportstrategie (zu den einzelnen Markteintrittsstrategien vgl. auch Kap. C. im 3. Teil). Systematische Marktforschungsarbeit im Ausland unterbleibt aufgrund der als insgesamt gering angesehenen Bedeutung des Auslandsmarktes. Eine derartige Ausrichtung des Management findet sich im Anfangsstadium der Internationalisierung von Unternehmen. Ziel dieses **internationalen Marketing** ist die Sicherung des inländischen Unternehmensbestandes durch die Wahrnehmung lukrativer Auslandsgeschäfte (vgl. *Meffert/Bolz* 1998, S. 25).

Eine **polyzentrische** Orientierung liegt vor, wenn sich die internationalen Aktivitäten eines Unternehmens an den Besonderheiten und Bedürfnissen der einzelnen Ländermärkte ausrichten. Dieser Ansatz geht von der Verschiedenartigkeit der Länder aus, welche folglich auch differenziert bearbeitet werden müssen. Typisch für diese Orientierung ist die Marktbearbeitung durch Tochtergesellschaften, welche „vor Ort“ angesiedelt sind und eine vergleichsweise hohe Entscheidungsautonomie besitzen (zur Problematik der Entscheidungscentralisierung bzw. -dezentralisierung im internationalen Marketing vgl. auch Kap. E im Teil 6). Die Leitung dieser Tochtergesellschaften obliegt im Regelfall lokalen Managern, welche nicht aus der Muttergesellschaft im Inland stammen (vgl. *Heenan/Perlmutter* 1979, S. 20). Diese Manager verfügen aufgrund ihrer Verbundenheit mit dem jeweiligen Land über ausgeprägte, detaillierte Marktkenntnisse. Eine derartige polyzentrische Orientierung korreliert dabei mit dem Begriff **des multinationalen Unternehmens bzw. Marketing** (vgl. *Keegan/Schlegelmilch* 2001, S. 19).

Unternehmensspezifische Kriterien	Orientierung			
	Ethnozentrisch	Polyzentrisch	Regiozentrisch	Geozentrisch
Komplexität der Organisation	komplex im Heimatland, einfach bei den Tochterunternehmen	variabel und unabhängig	stark interdependent auf regionaler Basis	zunehmend komplex und stark interdependent auf weltweiter Basis
Autorität; Entscheidungsfindung	hoch beim Stammsitz	relativ gering beim Stammsitz	hoch bei den regionalen Stammsitzen und/oder enge Zusammenarbeit zwischen den Tochtergesellschaften	weltweite Zusammenarbeit des Stammsitzes mit den Tochtergesellschaften
Evaluierung und Kontrolle	Inlandsstandards bezogen auf Personen und Leistung	lokal bestimmt	regional bestimmt	Standards sind universal
Kommunikation; Informationsfluss	große Anzahl von Anweisungen, Befehlen, Ratschlägen an Tochterunternehmen	wenig zu und vom Stammsitz; wenig unter den Tochtergesellschaften	wenig von und zu dem Stammsitz; kann aber hoch sein zwischen regionalen Firmensitzen und zwischen den Ländern	zwischen Stammsitz und Tochtergesellschaften und unter Tochtergesellschaften weltweit
Belohnungen und Bestrafungen; Anreize	hoch beim Stammsitz; gering bei den Tochterunternehmen	große Unterschiede; hohe oder niedrige Prämien für die Leistung der Tochterunternehmen	Prämien für den Beitrag zur Erreichung regionaler Ziele	Prämien für internationale und lokale Manager für die Erreichung lokaler und weltweiter Ziele
geografische Identifikation	Nationalität der Eigentümer	Nationalität des Gastlandes	regionales Unternehmen	weltweites Unternehmen, aber Identifikation mit nationalen Interessen
Rekrutierung, Stellenbesetzung, Entwicklung	Personen des Heimatlandes ausgebildet für Schlüsselpositionen in der ganzen Welt	Personen der lokalen Nationalität ausgebildet für Schlüsselpositionen im eigenen Land	regionale Personen ausgebildet für Schlüsselposition überall in der Region	die besten Personen aus der ganzen Welt ausgebildet für Schlüsselpositionen in der ganzen Welt

**Abb. 1.7** Vier Arten der Managementorientierung in multinationalen Unternehmen. (Quelle: In Anlehnung an *Heenan/Perlmutter* 1979, S. 17 f.)

Die Zusammenfassung mehrerer Länder zu übergeordneten Gebieten, welche als zusammengehörig anzusehen sind, stellt den Kern des **regiozentrischen** Ansatzes dar. Ziel ist hier die Entwicklung einer integrierten, länderübergreifenden Marktarbeitungsstrategie. Gefördert wird diese Haltung durch die Bildung gemeinsamer Märkte z. B. in Form von Freihandelszonen oder Wirtschafts- und Währungsunionen (z. B. EU, NAFTA, Mercosur). Eine regiozentrische Orientierung kann dabei die Vorstufe zur geozentrischen Orientierung darstellen.

Kennzeichen einer **geozentrischen** Ausrichtung ist die Auffassung, dass der relevante Markt für das betrachtete Unternehmen der Weltmarkt ist. Ziel von Unternehmen mit einer derartigen Orientierung ist die Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit durch Integration aller Unternehmensaktivitäten in ein zusammenhängendes Gesamtsystem (vgl. *Meffert/Bolz* 1998, S. 26). Nationale Wünsche und Bedürfnisse stehen zugunsten der Erzielung von Kostenvorteilen infolge einer standardisierten Massenproduktion nicht im Vordergrund der Marktbearbeitung. Als Konsequenz hieraus können die ausländischen Tochtergesellschaften nicht mehr unabhängig voneinander agieren, sondern müssen sich dem Primat der weltweiten Arbeitsteilung und Spezialisierung unterordnen.

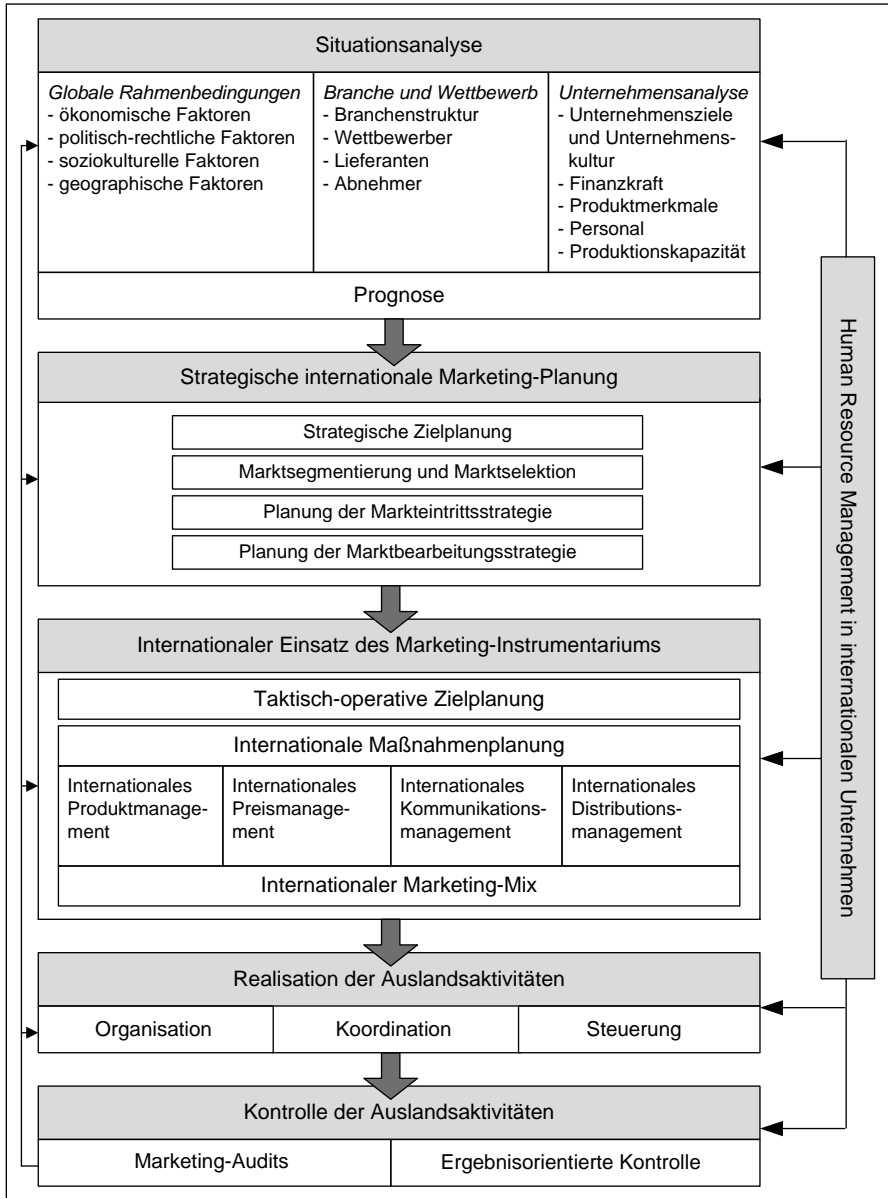
Eine derartige geozentrische Ausrichtung ist Kennzeichen von Unternehmen, welche ein **globales Marketing** betreiben. Abbildung 1.7 fasst die vier Grundorientierungen des EPRG-Schemas anhand wesentlicher Kriterien zusammen.

Im Hinblick auf die **zeitliche Abfolge** der einzelnen Grundorientierungen existieren zwei typische Pfade der Globalisierung (vgl. *Meffert/Bolz* 1998, S. 27 f.): Europäische und amerikanische Unternehmen entwickelten in der Vergangenheit häufig multinationale Landesgesellschaften, bevor eine zunehmende Globalisierung eingeschlagen wurde; nach einer Phase des Ethnozentrismus schloss sich also eine polyzentrische Orientierung an, bevor zum globalen Unternehmen mit einer geozentrischen Orientierung übergegangen wurde. Japanische Unternehmen hingegen übersprangen häufig die Phase des Polyzentrismus und richteten ihre Aktivitäten nach einer ethnozentrischen Phase unmittelbar am Weltmarkt aus.

## C. Der Planungsprozess des internationalen Marketing

Aufgrund der höheren Komplexität internationaler Marketing-Entscheidungen im Vergleich zu nationalen ist ein systematisches, planvolles Vorgehen von zentraler Bedeutung. Der Planungsprozess des internationalen Marketing umfasst eine Vielzahl aufeinander folgender Phasen (vgl. Abb. 1.8), die sich zu folgenden **Stufen** zusammenfassen lassen:

- Situationsanalyse und -prognose,
- strategische internationale Marketing-Planung,
- taktisch-operative internationale Marketing-Planung (internationale Marketing-Politik),



**Abb. 1.8** Planungsprozess des internationalen Marketing

- Realisation und
- Kontrolle der Auslandsaktivitäten.

Zu beachten ist, dass die Phasenabfolge nicht zwingend ist; auch sind zahlreiche Rückkopplungen wie auch Interdependenzen zwischen den einzelnen Entscheidungsfeldern gegeben.

## I. Situationsanalyse und -prognose

Die erste Stufe der internationalen Marketing-Planung besteht in der **Situationsanalyse und -prognose**; die Sammlung und Aufbereitung von Informationen ist somit der Ausgangspunkt der Marketing-Planung. Gerade die Vielzahl an länderspezifischen Rahmenbedingungen für die internationale Geschäftstätigkeit erfordert eine besondere Aufmerksamkeit bei der Beschaffung und Verarbeitung der relevanten Informationen. Im Einzelnen umfasst die Situationsanalyse und -prognose (vgl. Kap. A. im 2. Teil)

- die Analyse der **globalen Rahmenbedingungen**, d. h. solcher Determinanten, welche branchenunabhängig eine Volkswirtschaft als Ganzes betreffen. Wesentliche Informationsbereiche stellen hier die ökonomische, die politisch-rechtliche, die soziokulturelle sowie die geographische Umwelt dar;
- die Analyse von **Branche und Wettbewerb**, d. h. solcher Faktoren, welche nur Unternehmen einer bestimmten Branche berühren; hierzu gehören eine allgemeine Analyse der Branchenstruktur wie auch der Wettbewerber, Lieferanten und Abnehmer;
- die **Unternehmensanalyse**, welche die Aufdeckung der eigenen Stärken und Schwächen in den einzelnen Bereichen des Unternehmens zum Gegenstand hat.

Ergebnis der Situationsanalyse und -prognose sind zum einen Chancen und Risiken des Auslandsengagements, zum anderen auslandsmarktspezifische Stärken und Schwächen des Unternehmens. Die Bereitstellung der Informationsgrundlagen für die internationale Marketing-Planung ist Aufgabe der **internationalen Marktforschung** (vgl. zur internationalen Marktforschung z. B. *Craig/Douglas* 2005; *Punnett/Shenkar* 2004 sowie die Ausführungen in Kap. B. im 2. Teil). Aufgrund der gegenüber dem nationalen Marketing wesentlich höheren Komplexität der Aufgabenstellungen im internationalen Marketing wie auch der i. d. R. geringeren Vertrautheit mit den Verhältnissen auf den einzelnen Auslandsmärkten liegt dabei ein erhöhter Informationsbedarf vor; der internationalen Marktforschung kommt damit ein hoher Stellenwert zu, da ihr die wichtige Aufgabe der Reduktion der Unsicherheit bei Betätigung auf ausländischen Märkten zufällt (vgl. *Sander* 1997a, S. 5 f.). Ein besonderes Gewicht erhält auch die **Prognose** der Entwicklung der einzelnen Variablen, da ein Auslandsengagement i. d. R. langfristig bindend ist.

## II. Strategische internationale Marketing-Planung

Liegen fundierte Informationen und Prognosen über die einzelnen Auslandsmärkte vor, so kann auf deren Grundlage eine strategisch orientierte Rahmenplanung erfolgen. Gegenstand der strategischen internationalen Marketing-Planung ist die Festlegung des langfristigen Handlungsrahmens für taktische und operative Marketing-Aktivitäten auf den bearbeiteten bzw. zu bearbeitenden Auslandsmärkten (zum strategischen internationalen Marketing vgl. insbesondere *Meissner* 1995). Ziel ist



die Erstellung von produktmarktbezogenen Strategien zur langfristigen Erfolgssicherung des Unternehmens. Im Einzelnen umfasst die strategische internationale Marketing-Planung folgende Stufen (vgl. z. B. *Meffert/Bolz* 1998, S. 97 ff.):

- **Strategische Zielplanung**

Im Rahmen der strategischen Zielplanung werden aus den übergeordneten Gesamtunternehmenszielen die langfristigen, globalen Marketing-Ziele festgelegt (vgl. Kap. A. im 3. Teil). Diese sind bei der taktisch-operativen Marketing-Planung (Marketing-Politik) zu konkretisieren und zu präzisieren und mit den Zielen der anderen betrieblichen Funktionsbereiche (F & E, Beschaffung, Produktion, Finanzen, Personal) abzustimmen.

- **Marktsegmentierung und Marktselektion**

Ziel der Marktsegmentierung und Marktselektion ist das Auffinden erfolgsversprechender Ländermarktsegmente. Hierzu empfiehlt sich ein mehrstufiges Vorgehen: Nach einer groben Vorselektion (Ausschluss von Ländern, die bestimmte K. O.-Kriterien nicht erfüllen) wird zunächst im Rahmen einer Grobauswahl eine Reihe von Ländern herausgefiltert, die für eine Marktbearbeitung grundsätzlich in Frage kommen. Anschließend erfolgt in den einzelnen Ländern eine Marktsegmentierung, d. h. die Bildung unterschiedlicher, aber jeweils in sich homogener Segmente; dies kann innerhalb der einzelnen Länder (intranationale Marktsegmentierung) oder länderübergreifend (integrale Marktsegmentierung) erfolgen. Schließlich erfolgt eine Feinanalyse der identifizierten Ländermarktsegmente, um die vielversprechendsten herauszufiltern. Der Problematik der Auswahl von Auslandsmärkten ist Kap. B. im 3. Teil gewidmet.

- **Planung der Markteintrittsstrategie**

Im Rahmen der Planung der Markteintrittsstrategie soll zunächst über die **Form** des Markteintritts entschieden werden. Zum einen geht es um die Grundsatzentscheidung „Inlands- vs. Auslandsproduktion“; im Rahmen einer Inlandsproduktion kann z. B. zwischen direktem und indirektem Export gewählt werden, im Rahmen einer Auslandsproduktion zwischen Lizenzvergabe und Direktinvestition. Neben der Form ist auch das **Timing** des Markteintritts von Bedeutung – zum einen die länderübergreifende Abfolge des Markteintritts (Wasserfall- oder Sprinkler-Strategie), zum anderen die länderspezifische (Pionier- oder Folgerstrategie). Mit der Planung der Markteintrittsstrategie befasst sich Kap. C. im 3. Teil.

- **Planung der Marktbearbeitungsstrategie**

Die Marktbearbeitungsstrategie legt den Rahmen für den Einsatz des Marketing-Instrumentariums fest. Im Einzelnen ist über die Elemente **Strategie-Variation** (Beibehaltung der Positionierung, Um- oder Neupositionierung), **Strategie-Stil** (offensives vs. defensives und innovatives vs. konventionelles Wettbewerbsverhalten), **Strategie-Substanz** (Präferenz- vs. Preis-Mengen-Strategie) und **Strategie-Feld** (Gesamtmarkt vs. Nische) zu befinden (vgl. *Kuß/Tomczak/Reinecke* 2007, S. 182 ff. sowie die Ausführungen in Kap. D. im 3. Teil). Des Weiteren steht auch die Entscheidung über die **Basisstrategie** des internationalen Marketing an, welche die Optionen „**Standardisierung**“ bzw. „**Differenzierung**“ des internationalen Marketing umfasst.

### **III. Internationaler Einsatz des Marketing-Instrumentariums**

Im Rahmen der internationalen Planung des Einsatzes der Marketing-Instrumente werden die entwickelten Strategien in konkrete taktisch-operative Maßnahmen umgesetzt. Hierbei ist zunächst für jedes einzelne Instrument die Grundsatzentscheidung „Standardisierung vs. Differenzierung“ zu treffen, da selbst eine „insgesamt“ standardisierte Marketing-Strategie beim einen oder anderen Marketing-Instrument durchaus länderspezifische Anpassungen erfordern kann. Gegenstand der taktisch-operativen Marketing-Planung sind darüber hinaus

- die taktisch-operative **Zielplanung**, in welcher die strategischen Marketing-Ziele für die einzelnen Marketing-Instrumente präzisiert und operationalisiert werden;
- die Planung des Einsatzes der einzelnen **Marketing-Instrumente** (internationales Produktmanagement, internationales Preismanagement, internationales Kommunikationsmanagement, internationales Distributionsmanagement) für die einzelnen Auslandsmärkte sowie die Einbettung der Einzelmaßnahmen in einen konsistenten Marketing-Mix.

Die Maßnahmenplanung erfolgt in Abstimmung mit der strategischen Rahmenplanung, insbesondere mit der Festlegung der Marktbearbeitungsstrategie. Neben derartigen vertikalen Interdependenzen sind auch die horizontalen Interdependenzen im Rahmen des Marketing-Mix zu beachten, da nur durch einen stimmigen Einsatz aller Marketing-Instrumente eine entsprechende Positionierung des Leistungsangebots in den einzelnen Ländermarktsegmenten gelingen kann (vgl. *Sander* 1997a, S. 9). Der internationale Einsatz des Marketing-Instrumentariums wird in Teil 4 dieses Buches thematisiert.

### **IV. Realisation der Auslandsaktivitäten**

Im Rahmen der Realisationsphase werden die strategischen und taktisch-operativen Pläne implementiert. Eine reibungslose Umsetzung der Pläne setzt dabei eine effiziente internationale Organisation wie auch die Existenz funktionsfähiger Koordinationsmechanismen voraus; insbesondere in multinationalen Unternehmen mit ihrer Vielzahl an teilweise stark verselbstständigten ausländischen Tochtergesellschaften können verstärkt Konflikte auftreten, welche eine reibungslose Durchsetzung der geplanten Maßnahmen erschweren. Der **Organisation, Koordination und Steuerung** von Auslandsaktivitäten kommt demnach eine besondere Bedeutung zu (vgl. auch Teil 6).

Von entscheidender Bedeutung für die Realisationsphase ist die Grundorientierung des Managements und – damit verbunden – der **Internationalisierungsgrad** des Unternehmens (vgl. *Sander* 1997a, S. 9). So erfordert eine globale Orientierung völlig andere organisatorische Strukturen und Koordinationsmechanismen als ein ethnozentrisch orientiertes Unternehmen, das die im Ausland erzielten Umsätze

bzw. Gewinne lediglich als Zusatzgeschäft zu den Inlandsaktivitäten betrachtet. Des Weiteren ist hier auch die Frage von Bedeutung, in welchem Ausmaß Entscheidungskompetenzen zentralisiert oder dezentralisiert werden sollen, d. h. ob Entscheidungen durch die inländische Unternehmenszentrale oder durch organisatorische Einheiten im Ausland zu treffen sind.

Um die einzelnen geplanten Maßnahmen effizient umsetzen zu können, ist die Existenz entsprechenden Personals in quantitativer und qualitativer Hinsicht im Unternehmen sicherzustellen. Dies ist wesentliche Aufgabe des **Human Resource Management** in international tätigen Unternehmen (vgl. hierzu i. E. Teil 7 in diesem Buch).

## ***V. Kontrolle der Auslandsaktivitäten***

Im Rahmen der Kontrollphase wird überprüft, ob und inwieweit die gesteckten strategischen und taktisch-operativen Zielvorgaben in den einzelnen Ländermärkten erfüllt wurden (**ergebnisorientierte Marketing-Kontrolle**); darüber hinaus sind auch die Elemente des Marketing-Planungssystems, d. h. Unternehmensleitbild, Planungsprämissen, Organisation der Marketing-Planung, laufend zu überwachen (**Marketing-Audits**). Dem Soll-Ist-Vergleich schließt sich eine Ursachenanalyse an wie auch – darauf aufbauend – die Planung von Anpassungsmaßnahmen; diese können sowohl die Ziele als auch die strategischen und taktisch-operativen Pläne betreffen (vgl. *Meffert/Bolz* 1998, S. 38). Aufgrund der Komplexität internationaler Marketing-Entscheidungen sollten Kontrollaktivitäten in den Auslandsniederlassungen und in der Zentrale zu einem internationalen Controlling-System integriert werden (vgl. hierzu ausführlich Teil 5 in diesem Buch).

## **Teil 2**

# **Informationsgrundlagen des internationalen Marketing-Management**

### **A. Rahmenbedingungen des internationalen Marketing**

#### ***I. Überblick***

Die besondere Schwierigkeit internationaler Marketing-Entscheidungen im Vergleich zu einer rein nationalen Betätigung liegt in der länderspezifisch teilweise sehr unterschiedlichen Ausgangssituation für die unternehmerische Betätigung. Während bei nationalen Marketing-Entscheidungen ein Großteil der Rahmenbedingungen bereits bekannt bzw. vergleichsweise einfach zu ermitteln ist, müssen im internationalen Marketing zahlreiche entscheidungsrelevante Daten erst erhoben werden, wobei hinsichtlich Aktualität und Vergleichbarkeit der Informationen erhebliche Probleme auftreten können. Abbildung 2.1 stellt die für internationale Marketing-Entscheidungen relevanten Faktoren im Überblick dar. Grundsätzlich können die einzelnen Determinanten in globale Rahmenbedingungen, Branchen- und Wettbewerbsfaktoren sowie unternehmensspezifische Faktoren unterteilt werden (vgl. Sander 1998, S. 42 f.); welche Faktoren im Einzelfall von Relevanz sind, ist von der konkreten Situation des Unternehmens abhängig. Hinzu kommen noch spezifische Rahmenbedingungen für die einzelnen Marketinginstrumente (vgl. die Ausführungen im 4. Teil).

#### ***II. Globale Rahmenbedingungen***

Globale Rahmenbedingungen beschreiben die allgemeine Situation einer Volkswirtschaft unabhängig von der Branche, in der ein Unternehmen tätig ist. Gerade solche globalen Rahmenbedingungen variieren häufig sehr stark von Land zu Land und können nicht nur den Handlungsspielraum im internationalen Marketing erheblich einschränken, sondern gar eine Betätigung auf einzelnen Auslandsmärkten von vornherein als unratsam erscheinen lassen; dies gilt insbesondere für politisch und wirtschaftlich instabile Volkswirtschaften bspw. der Dritten Welt. Die globalen Rahmenbedingungen können unterteilt werden in

	Faktoren	Beispiele			
<b>Globale Rahmenbedingungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ökonomische Faktoren</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktgröße</li> <li>• Bruttosozialprodukt</li> <li>• Pro-Kopf-Einkommen</li> <li>• Kaufkraft</li> <li>• Zinsentwicklung</li> <li>• Wechselkursentwicklung</li> <li>• Lohnkosten</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Politisch-rechtliche Faktoren</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heimat- und Gastlandrecht</li> <li>• Internationales Recht</li> <li>• politische Stabilität</li> <li>• Arbeitskämpfe</li> <li>• Wirtschaftsabkommen</li> <li>• tarifäre und nichttarifäre Handelshemmnisse</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Soziokulturelle Faktoren</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprache und Religion</li> <li>• Werte und Normen</li> <li>• Gepflogenheiten</li> <li>• Bildungsstand</li> <li>• soziale Institutionen und soziales Verhalten</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Geographische Faktoren</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klima</li> <li>• Topographie</li> <li>• Ressourcen</li> <li>• Infrastruktur</li> </ul>			
<b>Branche und Wettbewerb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Branchenstruktur</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktform</li> <li>• Eintrittsbarrieren</li> <li>• Kapitalintensität der Branche</li> <li>• Wertschöpfung innerhalb der Branche</li> <li>• technischer Wandel innerhalb der Branche</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Wettbewerber</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Art, Anzahl und Größe der Konkurrenten</li> <li>• Wettbewerbsintensität</li> <li>• Leistungsprogramm der Konkurrenten</li> <li>• Marktanteile</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lieferanten</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzentrationsrate der Lieferanten</li> <li>• Art, Anzahl und Größe der Lieferanten</li> <li>• Qualität von Rohstoffen und Vorprodukten</li> <li>• Angebot an Arbeitskräften und Nominalgütern</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Abnehmer</b></li> </ul>	<table border="0"> <tr> <td><i>Endverbraucher</i></td> <td><i>Handel</i></td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachfrageverhalten</li> <li>• Bedürfnisstruktur</li> <li>• Beschaffenheit und Größe der Marktsegmente</li> <li>• Preisbereitschaft</li> <li>• Stellung der Produkte im PLZ</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachfragemacht des Handels</li> <li>• Einkaufsvolumen der Händler</li> <li>• Konzentrationsrate des Handels</li> <li>• Distributionsstrukturen</li> </ul> </td> </tr> </table>	<i>Endverbraucher</i>	<i>Handel</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachfrageverhalten</li> <li>• Bedürfnisstruktur</li> <li>• Beschaffenheit und Größe der Marktsegmente</li> <li>• Preisbereitschaft</li> <li>• Stellung der Produkte im PLZ</li> </ul>
<i>Endverbraucher</i>	<i>Handel</i>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachfrageverhalten</li> <li>• Bedürfnisstruktur</li> <li>• Beschaffenheit und Größe der Marktsegmente</li> <li>• Preisbereitschaft</li> <li>• Stellung der Produkte im PLZ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachfragemacht des Handels</li> <li>• Einkaufsvolumen der Händler</li> <li>• Konzentrationsrate des Handels</li> <li>• Distributionsstrukturen</li> </ul>				
<b>Unternehmensspezifische Faktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Unternehmensziele</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oberste Unternehmensziele/Unternehmensphilosophie</li> <li>• länderspezifische Marketing-Ziele</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Finanzkraft</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapitalstruktur</li> <li>• Liquidität</li> <li>• Kreditwürdigkeit</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Produktmerkmale</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardisierbarkeit</li> <li>• Produktqualität</li> <li>• Nebenleistungen</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Personal</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifikation</li> <li>• Auslandserfahrung</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Produktionskapazität</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vorhandene Kapazität</li> <li>• Kapazitätsauslastung</li> </ul>			

Abb. 2.1 Rahmenbedingungen des internationalen Marketing

- ökonomische Faktoren,
- politisch-rechtliche Faktoren,
- soziokulturelle Faktoren und
- geographische Faktoren

(vgl. ausführlich z. B. *Cateora/Graham* 2007, S. 56 ff.; *Czinkota/Ronkainen* 2007, S. 51 ff.).

## 1. Ökonomische Faktoren

Ökonomische Faktoren sind heranzuziehen, um die Größe und die Eigenschaften der verschiedenen Auslandsmärkte erfassen zu können; von der Größe des Marktes kann wiederum auf Marktpotenzial und Marktvolumen geschlossen werden, was für die Beurteilung der Marktchancen der eigenen Produkte von zentraler Bedeutung ist. Solche Faktoren umfassen u. a. (vgl. z. B. *Czinkota/Ronkainen* 2007, S. 88 ff.; *Meffert/Bolz* 1998, S. 49 ff.):

- Bevölkerungsentwicklung,
- Bruttoinlandsprodukt insgesamt und pro Kopf,
- Pro-Kopf-Einkommen und Einkommensverteilung,
- Inflation,
- Kaufkraft
- Zinsentwicklung und
- Arbeitslosenquote.

Unmittelbar von Bedeutung für die Absatzchancen ist zunächst die **Bevölkerungsentwicklung**. Während es weltweit noch ein deutliches Wachstum der Bevölkerung gibt, sind in den Industrieländern kaum noch Zuwächse zu verzeichnen. Die Industrieländer sind auf Grund ihres hohen Pro-Kopf-Einkommens besonders attraktiv für die anbietenden Unternehmen. Abbildung 2.2 zeigt die Bevölkerungsentwicklung in den Industrieländern seit 1980 auf.

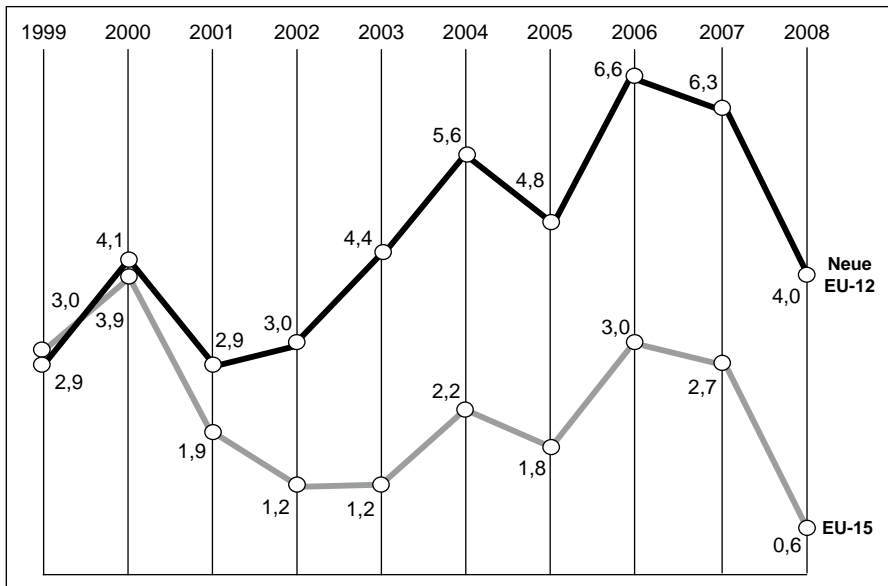
Aus Abb. 2.3 lässt sich die jährliche Veränderung des **Bruttoinlandsproduktes** der EU-15-Länder (Deutschland, Belgien, Dänemark, Finnland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Irland, Italien, Luxemburg, Niederlande, Österreich, Portugal, Schweden und Spanien) sowie der Neuen EU-12-Länder (Bulgarien, Estland, Lettland, Litauen, Malta, Polen, Rumänien, Slowakei, Slowenien, Tschechien, Ungarn und Zypern) entnehmen. Ersichtlich sind die höheren Zuwachsraten des Bruttoinlandsproduktes bei den Neuen EU-12-Ländern, allerdings ausgehend von einem deutlich niedrigeren Niveau des Bruttoinlandsproduktes im Vergleich zu den EU-15-Ländern. Abbildung 2.4 zeigt ergänzend die reale Veränderung des Bruttoinlandsproduktes einzelner Länder auf. Zusätzlich sind die Wachstumsraten der Vereinigten Staaten, Kanada, Schweiz und Japan angegeben.

Weitere Erkenntnisse ergeben sich, wenn die Größe eines Landes, gemessen an der Einwohnerzahl, berücksichtigt wird. Selbst innerhalb Europas bestehen in diesem Zusammenhang große Unterschiede; so erreicht Norwegen mehr als das

	1980	1985	1990	1997	2000	2003	2007	2008
Belgien	9,9	9,9	10,0	10,2	10,3	10,3	10,4	10,4
Dänemark	5,1	5,1	5,1	5,3	5,3	5,4	5,5	5,5
Deutschland	61,5	61,0	79,8	82,0	82,1	82,5	82,3	82,1
Finnland	4,8	4,9	5,0	5,1	5,2	5,2	5,2	5,2
Frankreich	53,9	55,3	56,7	58,6	58,9	60,2	63,7	64,1
Griechenland	9,6	9,9	10,2	10,5	10,5	10,6	10,7	10,7
Irland	3,4	3,5	3,5	3,7	3,8	3,9	4,1	4,2
Italien	56,4	56,5	56,7	57,5	57,2	58,0	58,2	58,2
Japan	116,8	120,8	123,5	126,1	126,9	127,2	127,4	127,3
Kanada	24,0	25,9	27,8	30,0	30,8	32,2	33,4	33,2
Niederlande	14,1	14,5	15,0	15,6	15,9	16,2	16,6	16,7
Österreich	7,6	7,6	7,7	8,1	8,1	8,2	8,2	8,2
Portugal	9,8	10,0	9,9	9,9	10,0	10,1	10,6	10,7
Schweden	8,3	8,4	8,6	8,9	8,9	9,0	9,0	9,0
Schweiz	6,3	6,5	6,7	7,1	7,2	7,4	7,6	7,6
Spanien	37,5	38,4	38,9	39,3	39,5	40,2	40,5	40,5
USA	227,8	238,5	250,1	267,9	275,4	290,3	301,1	301,2
Großbritannien	56,3	56,6	57,6	59,0	59,8	60,1	60,8	60,9

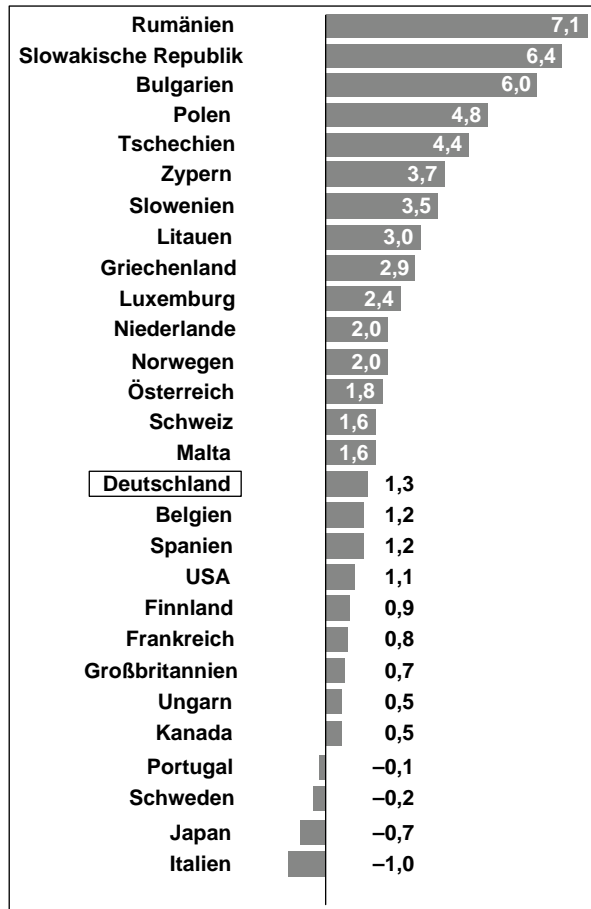
Stand: jeweils zur Jahresmitte; Deutschland: bis 1990 Westdeutschland

**Abb. 2.2** Entwicklung der Bevölkerung in den Industrieländern (in Mio.). (Quelle: *Institut der deutschen Wirtschaft* 2004, S. 125, 2008, S. 130 und 2009, S. 132)



**Abb. 2.3** Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts der EU-15-Länder sowie der neuen EU-Mitgliedsländer (in %). (Quelle: *Metro AG* 2009, S. 40)

**Abb. 2.4** Reale Veränderung des Bruttoinlandsprodukts 2008 verschiedener Länder (in %). (Quelle: *Institut der deutschen Wirtschaft* 2009, S. 138)



doppelte **Pro-Kopf-Einkommen** wie Italien. Gegenüber armen Ländern wie der Ukraine ist dieses fast der 25-fache Wert (vgl. Abb. 2.5). Eine Überbetonung solcher globaler Kennziffern bei der Beurteilung der Tragfähigkeit eines ökonomischen Engagements in einem bestimmten Land sollte allerdings unterbleiben, da auch ärmere Länder durchaus interessante Marktsegmente mit hoher Kaufkraft aufweisen können.

Eine erfreuliche Entwicklung ist im Hinblick auf das Ziel der Preisstabilität zu verzeichnen. In den führenden Industriestaaten sind für 2008 **Inflationsraten** zwischen 1,4 % und 3,8 % zu verzeichnen, die in den Vorjahren aber noch unterboten wurden. Abbildung 2.6 zeigt die Entwicklung der Inflationsraten in ausgewählten Industrieländern im Zeitablauf auf.

Von entscheidender Bedeutung für den internationalen Handel ist auch die **Kaufkraft** von Währungen im Ausland. Neben den Inflationsraten spielt insbesondere die Wechselkursentwicklung – mit Ausnahme des Euro-Raumes – eine Rolle für



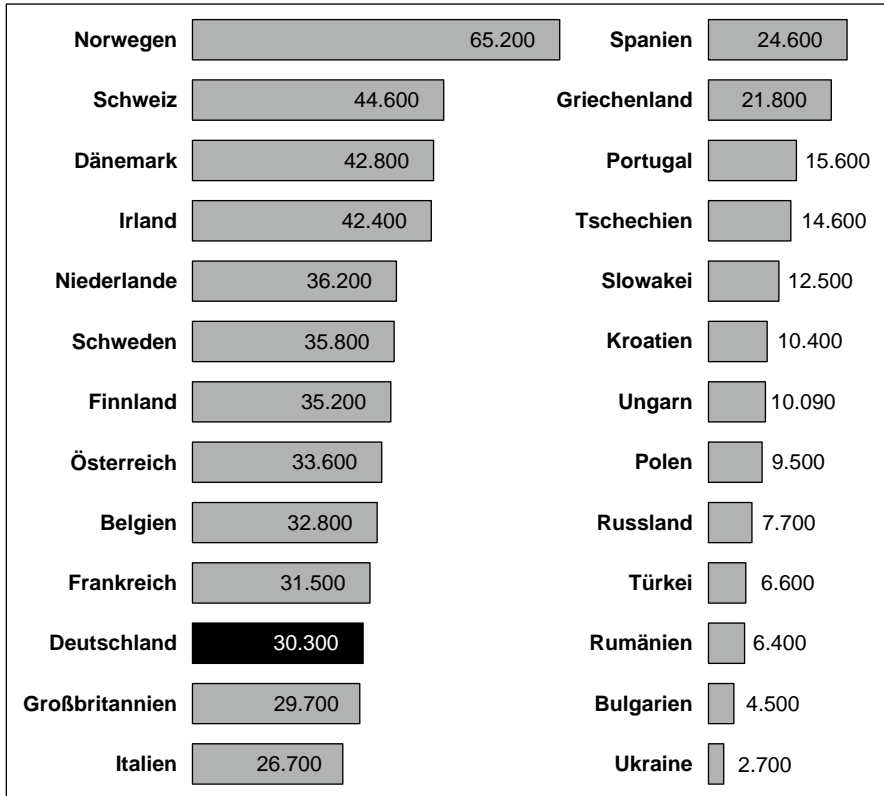
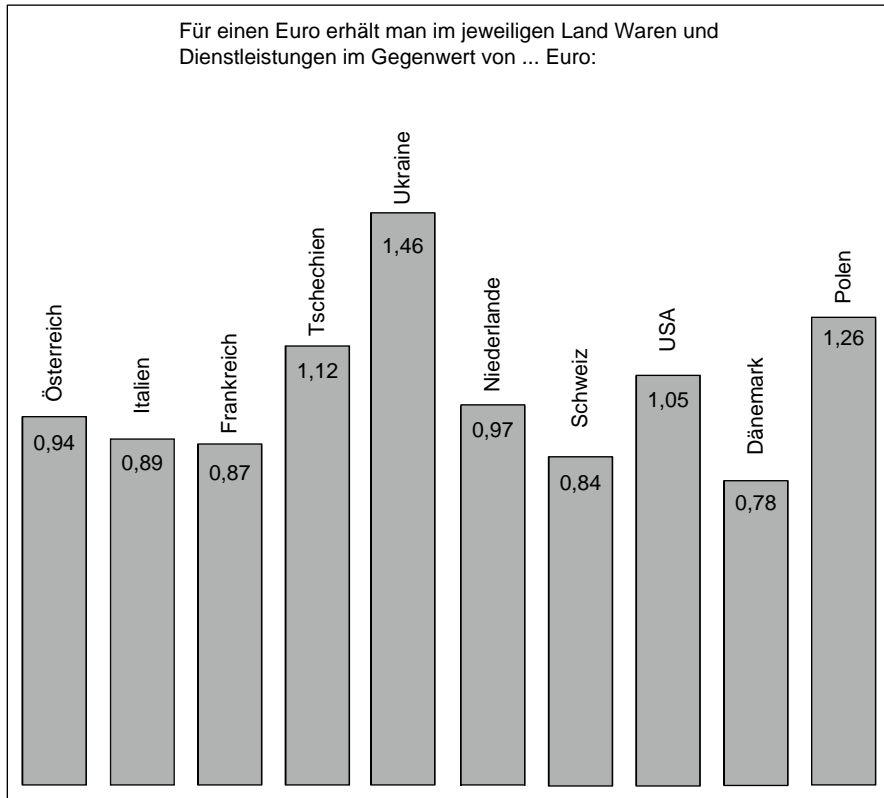


Abb. 2.5 Bruttoinlandsprodukt pro Kopf im europäischen Vergleich in EUR (2008). (Quelle: Metro AG 2009, S. 36)

	USA	Japan	Deutschland	Frankreich	Italien	Großbritannien	Kanada
1981 – 1990	4,7	2,1	2,6	6,4	9,7	6,6	6,0
1991 – 2000	2,8	0,8	2,4	1,7	3,7	3,0	2,0
2000	3,4	-0,7	1,4	1,7	2,5	3,0	2,7
2001	2,8	-0,7	1,9	1,7	2,7	1,8	2,6
2002	1,5	-1,0	1,4	1,9	2,5	1,3	2,2
2003	2,3	-0,2	1,0	2,1	2,7	1,4	2,8
2004	2,7	0	1,8	2,3	2,3	1,3	1,9
2005	3,4	-0,6	1,9	1,9	2,2	2,0	2,2
2006	3,2	0,2	1,8	1,9	2,2	2,3	2,0
2007	2,8	0	2,2	1,5	2,0	2,3	2,4
2008*	3,8	1,4	2,6	2,8	3,3	3,6	2,4

Deutschland: bis 1990 Westdeutschland \* geschätzt

Abb. 2.6 Jährliche Veränderung der Verbraucherpreise (in %). (Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft 2004, S. 140 und 2009, S. 146)



**Abb. 2.7** Kaufkraft des Euro in ausgewählten Ländern (2009). (Quelle: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Preise/InternationalerVergleich/Tabellen/Content50/KaufkraftEuroAusland.psm1>)

die Veränderung der Kaufkraft. Abbildung 2.7 zeigt die Kaufkraft des Euro in ausgewählten Ländern.

Neben den bisher beschriebenen Faktoren, welche als Indikatoren für die Marktgröße herangezogen werden können, sind auch solche Determinanten zu beachten, die direkt die finanzielle Seite berühren. Dazu gehört zum einen die Entwicklung der **Zinsen**, insbesondere der Fremdkapitalzinsen; diese bestimmen die Kapitalkosten in den einzelnen Ländern und damit die Attraktivität eines Landes für Direktinvestitionen. Wie Abb. 2.8 zeigt, sind die langfristigen Realzinsen in den führenden Industrienationen von 1995 bis 2005 ausnahmslos zurückgegangen. Seitdem ist teilweise ein leichter Anstieg zu verzeichnen. Zum anderen spielt die Entwicklung der **Wechselkurse** eine bedeutende Rolle, da diese im Falle einer Exportstrategie die Höhe der Exporterlöse, im Falle von Direktinvestitionen die Höhe der von den ausländischen Tochtergesellschaften an die Muttergesellschaft transferierten Gewinne beeinflussen. Im Hinblick auf die USA, Japan, Schweiz, Kanada und Großbritannien zeigt sich diesbezüglich kein einheitliches Bild (vgl. Abb. 2.9). Insgesamt hat

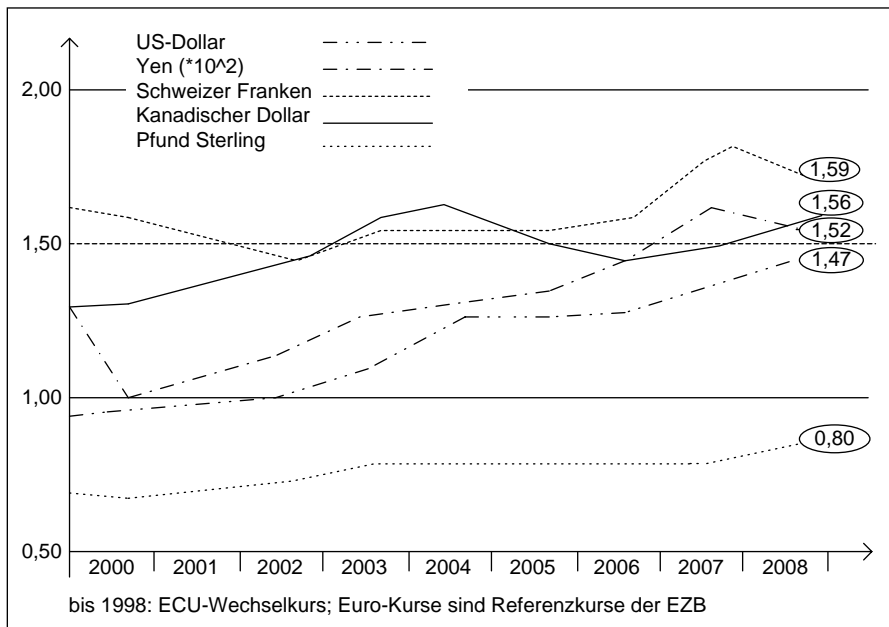
	USA	Japan	Deutsch-land	Frank-reich	Italien	Groß-britan-nien	Kanada
1995	6,6	3,4	6,9	7,5	12,2	8,2	8,2
2000	6,0	1,7	5,3	5,4	5,6	5,3	5,9
2005	4,3	1,4	3,4	3,4	3,6	4,4	4,1
2008	3,7	1,5	4,0	4,2	4,7	4,6	3,6

Jährliche Rendite 10-jähriger Staatsanleihen oder ähnlicher Finanzinstrumente;  
Durchschnitte täglicher Werte oder von Monatsendwerten.

**Abb. 2.8** Langfristige Realzinsen in ausgewählten Industrienationen (in %). (Quelle: *Institut der deutschen Wirtschaft* 2009, S. 148)

sich der Euro in der jüngeren Vergangenheit aber als sehr stabile Währung erwiesen, die sich gegenüber anderen Währungen – insbesondere gegenüber dem US-\$ – sehr gut behaupten konnte.

Auch die Arbeitskosten, welche besonders in lohnintensiven Branchen u. U. eine Produktionsverlagerung in das Ausland zur Folge haben können, sind für Internationalisierungsentscheidungen von großer Bedeutung. Gerade die Arbeitskosten – insbesondere auch die Lohnnebenkosten – lassen die Diskussion um den Standort



**Abb. 2.9** Entwicklung der Euro-Wechselkurse ausgewählter Währungen. (Quelle: *Institut der deutschen Wirtschaft* 2009, S. 45)

Deutschland immer wieder neu aufleben. Ein großes Gefälle besteht diesbezüglich auch innerhalb der Europäischen Union (EU 27); so betragen die gesamten Arbeitskosten pro Stunde im verarbeitenden Gewerbe im Jahre 2007 in Bulgarien 5,2 % der Arbeitskosten in Westdeutschland (vgl. Abb. 2.10). Auch divergiert das Ausmaß an Personalzusatzkosten; während Malta mit weitem Abstand mit 27 % am unteren Ende rangiert, liegen in Frankreich die Zusatzkosten sogar über dem Direktentgelt. Die **Arbeitslosenquote** hingegen gibt Auskunft einerseits über das zur Verfügung stehende Ressourcenpotenzial im Hinblick auf neu einzustellende Arbeitskräfte, andererseits lässt sie auf das zur Verfügung stehende Haushaltseinkommen und damit auf die Kaufkraft der Bevölkerung schließen.

Abbildung 2.11 zeigt die international stark divergierenden Arbeitslosenquoten; gleichzeitig deutet sie darauf hin, dass Arbeitslosigkeit in vielen Ländern nach wie vor ein aktuelles Problem ist.

## 2. Politisch-rechtliche Faktoren

**Politische Rahmenbedingungen** beschreiben die politische Lage und insbesondere auch die politische Stabilität eines Landes; dazu gehören u. a. (vgl. *Czinkota/Ronkainen 2007*, S. 133 ff.):

- politische Konflikte (z. B. Bürgerkriege),
- Souveränitätsbestrebungen,
- Rolle des Militärs,
- politische Interventionen (Enteignung, Konfiszierung),
- Wirtschaftssystem und Wirtschaftsordnung,
- tarifäre und nichttarifäre Handelshemmnisse.

Solche politischen Faktoren können u. U. ein erhebliches **Auslandsrisiko** begründen (zu den einzelnen Auslandsrisiken vgl. z. B. *Meissner 1995*, S. 78 ff. und *Zimmermann 1992* sowie Abschn. B.II. im 3. Teil). Bürgerkriege wie im ehemaligen Jugoslawien, Unruhen und militärische Auseinandersetzungen im Kosovo, Souveränitätsbestrebungen in Russland oder auf Korsika, Militärdiktaturen etc. führen zu einem politisch und als Folge auch wirtschaftlich instabilen Klima, welches ein Engagement in einzelnen Ländern unattraktiv macht oder gar verbietet (zu den Markteintrittsstrategien vgl. Kap. C. im 3. Teil).

Auch **protektionistische Maßnahmen**, wie z. B. Importkontrollen und Einfuhrzölle zum Schutz der heimischen Wirtschaft, können erhebliche Markteintrittsbarrieren darstellen. So verlagern die deutschen Automobilhersteller die Montage oder gar die gesamte Produktion in Länder wie Indonesien, wo die hohen Einfuhrzölle für fertige Pkws den Export in diese Länder geradezu verbieten. Andererseits sind in vielen Teilen der Welt **Liberalisierungsbestrebungen** zu beobachten; dazu gehören Zollunionen und Handelsabkommen wie z. B. die Europäische Union, NAFTA in Nordamerika, Mercosur in Südamerika und ASEAN in Südostasien. Abbildung 2.12 zeigt die Entwicklung der dem GATT bzw. der WTO gemeldeten regionalen Handelsabkommen im Zeitraum 1949–2009, welche derzeit noch

	<b>insgesamt</b>	<b>davon: Direkt- entgelt</b>	<b>Personal- zusatz- kosten</b>	<b>Zusatz- kosten- quote</b>
<b>Norwegen</b>	40,19	26,40	13,79	52
<b>Belgien</b>	35,84	18,47	17,37	94
<b>Schweden</b>	34,53	19,30	15,23	79
<b>Westdeutschland</b>	34,29	19,64	14,65	75
<b>Dänemark</b>	32,81	22,82	9,99	44
<b>Schweiz</b>	32,70	20,86	11,84	57
<b>Frankreich</b>	32,26	15,94	16,32	102
<b>Niederlande</b>	31,34	17,94	13,40	75
<b>Luxemburg</b>	30,68	20,40	10,28	50
<b>Finnland</b>	30,01	17,54	12,47	71
<b>Österreich</b>	29,90	15,89	14,01	88
<b>Großbritannien</b>	27,19	17,36	9,82	57
<b>Irland</b>	26,87	19,64	7,23	37
<b>Italien</b>	24,26	13,05	11,21	86
<b>Ostdeutschland</b>	20,29	12,76	7,53	59
<b>Spanien</b>	19,57	10,46	9,10	87
<b>Japan</b>	18,39	10,29	8,10	79
<b>Griechenland</b>	15,75	8,39	7,36	88
<b>Zypern</b>	12,27	9,01	3,26	36
<b>Slowenien</b>	11,33	6,54	4,79	73
<b>Malta</b>	9,46	7,46	1,99	27
<b>Portugal</b>	9,15	5,49	3,66	67
<b>Tschechien</b>	7,39	4,15	3,24	78
<b>Ungarn</b>	7,02	3,76	3,26	87
<b>Estland</b>	6,43	4,17	2,26	54
<b>Slowakische Republik</b>	6,30	3,63	2,68	74
<b>Polen</b>	5,90	3,80	2,10	55
<b>Litauen</b>	4,77	3,04	1,72	57
<b>Lettland</b>	4,29	2,98	1,31	44
<b>Rumänien</b>	3,23	2,07	1,16	56
<b>Bulgarien</b>	1,80	1,16	0,64	55

Gesamte Arbeitskosten je geleistete Stunde; weibliche und männliche Arbeiter; z.T. vorläufige Zahlen; Umrechnung: Jahresdurchschnitt der amtlichen Devisenkurse; Zusatzkostenquote: Personalzusatzkosten in Prozent des Direktentgelts

**Abb. 2.10** Arbeitskosten je geleistete Stunde in der verarbeitenden Industrie in Euro (2007). (Quelle: *Institut der deutschen Wirtschaft* 2009, S. 144)

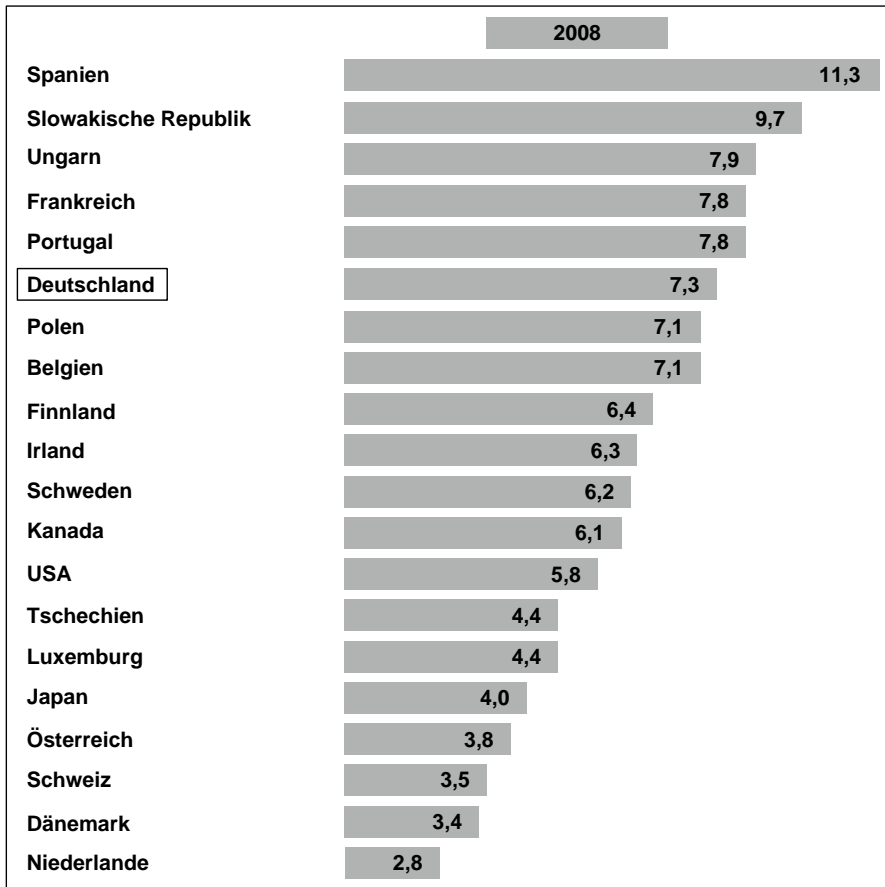
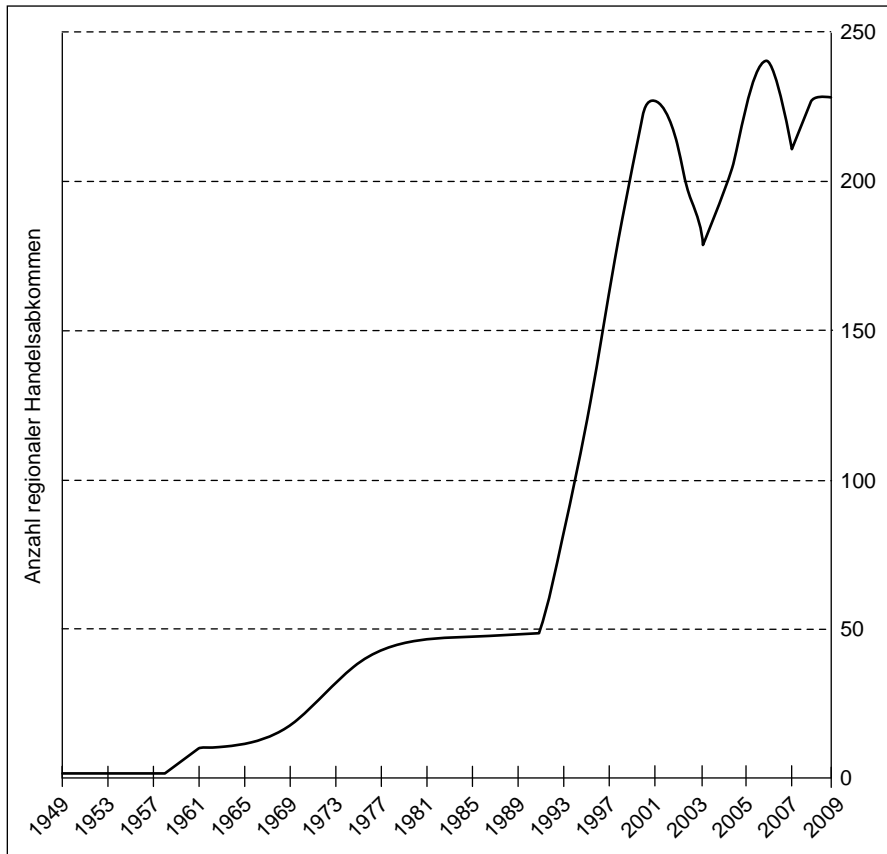


Abb. 2.11 Arbeitslosigkeit in verschiedenen Ländern (in % aller Erwerbspersonen). (Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft 2009, S. 134)

Gültigkeit besitzen. Während bis zu den 60er Jahren des vergangenen Jahrhunderts weniger als 5 Handelsabkommen gemeldet waren, begann die Anzahl der Abkommen ab den 70er Jahren zu steigen. Besonders hinzuweisen ist auf die hohe Zahl der geschlossenen Handelsabkommen seit den 90er Jahren.

Für Direktinvestitionen bedeutsam ist auch die Neigung zu Streiks und **Arbeitskämpfen** in den verschiedenen Ländern. In Industrieländern rangierte die Bandbreite verlorener Arbeitstage je 1.000 Arbeitnehmer von unter 10 Tagen in Deutschland, der Schweiz und Japan bis zu deutlich über 100 Tagen in Italien, Spanien und Kanada im Jahresdurchschnitt 2002–2006 (vgl. Abb. 2.13).

Auch **steuerliche Aspekte** spielen für Markteintrittsentscheidungen in Auslandsmärkten eine bedeutende Rolle. Betrachtet man die Einkommen- und Körperschaftsteuer in verschiedenen Ländern (vgl. Abb. 2.14), so wird ersichtlich, dass diese international nicht unbeträchtlich variieren. Im Hinblick auf das Konsumkli-



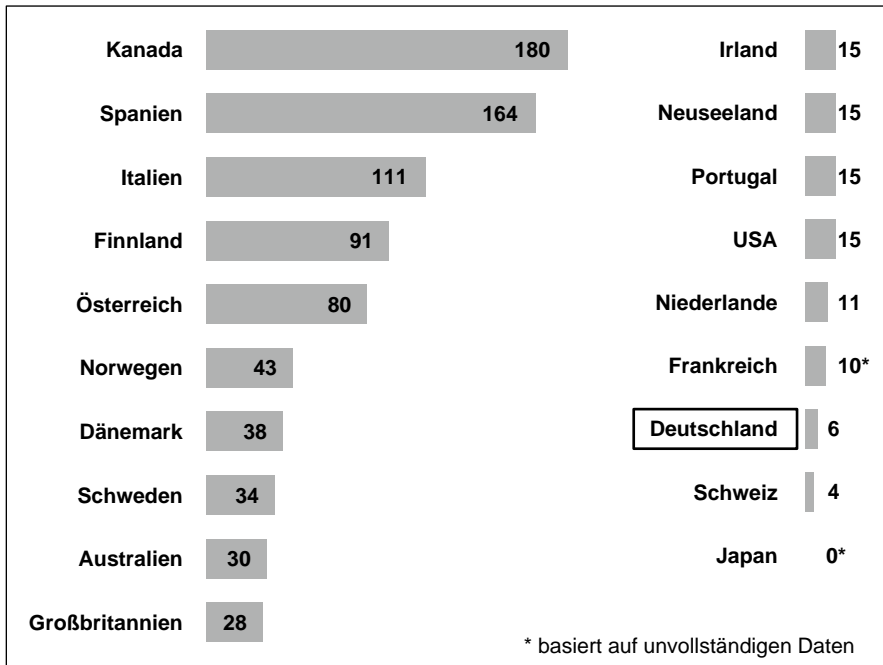
**Abb. 2.12** Der WTO gemeldete und in Kraft befindliche Handelsabkommen 1949–2009. (Quelle: [http://www.wto.org/english/tratop\\_e/region\\_e/regfac\\_e.htm](http://www.wto.org/english/tratop_e/region_e/regfac_e.htm))

ma spielt darüber hinaus die Mehrwertsteuer eine besondere Rolle. Auch hier ist die Spannweite sehr groß (vgl. Abb. 2.15). Weitere eintrittshemmende Wirkungen gehen schließlich auch von **nichttarifären Handelshemmnissen** wie Subventionen, Ausgleichzöllen, restriktiven Devisenbestimmungen, Mindestpreisfestsetzungen u. Ä. aus (vgl. z. B. *Cateora/Graham* 2007, S. 167 f.).

**Rechtliche** Rahmenbedingungen umfassen (vgl. z. B. *Cateora/Graham* 2007, S. 182 ff.):

- das Rechtssystem,
- das Heimat- und das Gastlandrecht sowie
- das internationale Wirtschaftsrecht.

Das **Rechtssystem** beschreibt die allgemeine Rechtsordnung eines Staates; grundsätzlich ist dabei zwischen Common Law und Code Law zu unterscheiden (vgl. *Jain* 2001, S. 260 f.). Während **Common Law** auf Tradition und Praktiken der



**Abb. 2.13** Durch Arbeitskämpfe verlorene Arbeitstage je 1.000 Beschäftigte (im Jahresdurchschnitt 2002–2006). (Quelle: Hale 2008, S. 33)

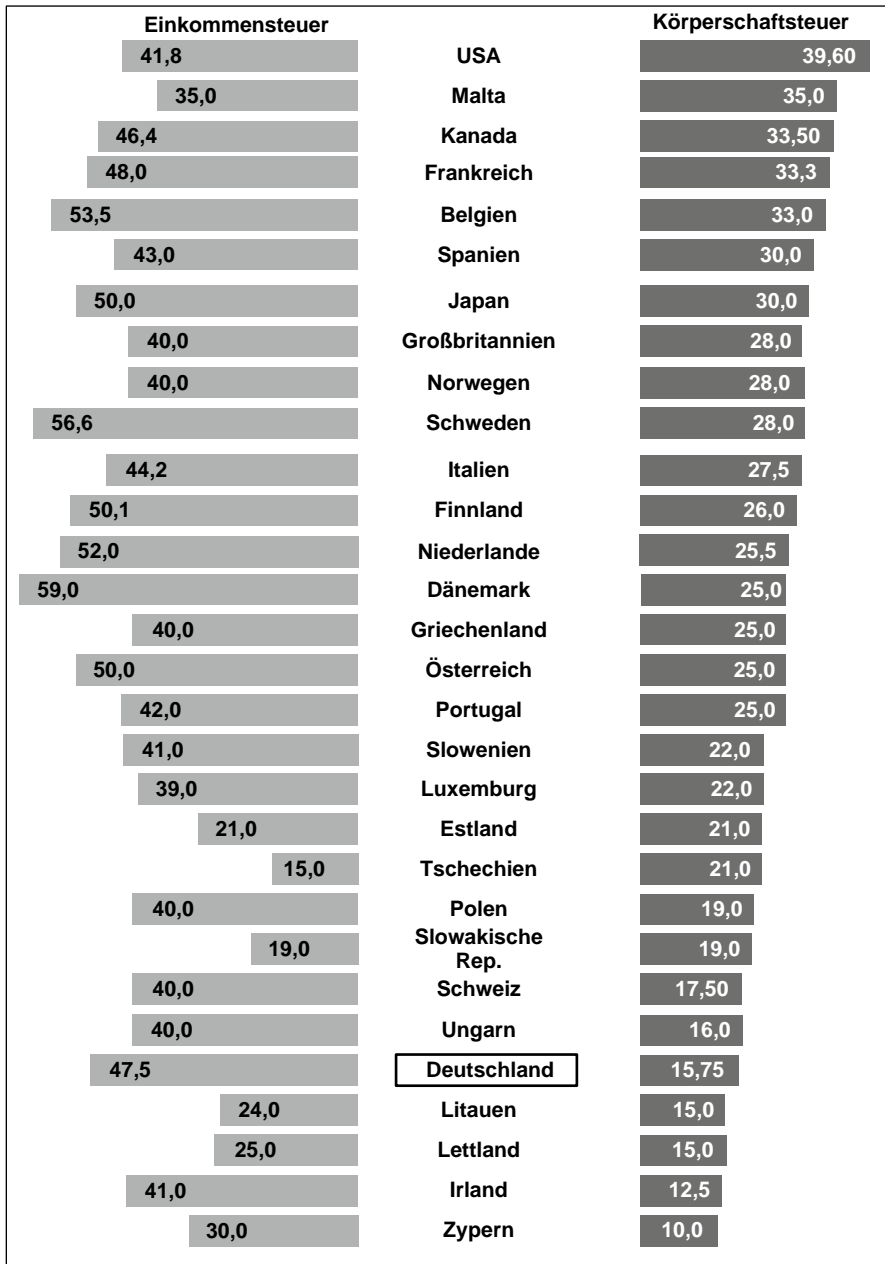
Vergangenheit basiert und insbesondere für den angelsächsischen Raum typisch ist (Großbritannien, USA, Australien, Indien, Ägypten), beruht **Code Law** auf umfassenden Katalogen von Rechtsvorschriften, wie z. B. in Deutschland, Italien, Frankreich und der Schweiz. Darüber hinaus haben andere Länder eigene, stark religionsgeprägte Rechtssysteme, wie z. B. die meisten islamischen Länder. Unterschiede im Rechtssystem können für das Marketing erhebliche Konsequenzen haben: So würde in den USA (Common Law) das Recht auf ein Warenzeichen demjenigen Unternehmen zugesprochen werden, das es als erstes genutzt hat, in Deutschland (Code Law) demjenigen, welches es zuerst angemeldet hat.

Neben dem **Heimatlandrecht** ist bei internationalen Marketing-Entscheidungen insbesondere das **Gastlandrecht** zu beachten, hier vor allem

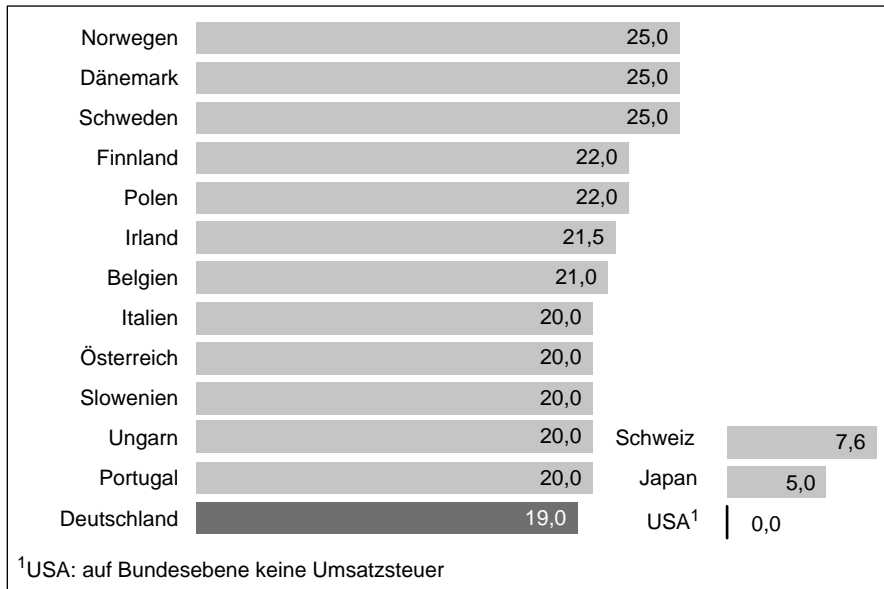
- Recht des Währungs- und Kreditwesens,
- Steuerrecht,
- Wettbewerbsrecht,
- Arbeits- und Sozialrecht usw.

Einen besonderen Stellenwert nimmt hier das Wettbewerbsrecht ein; hier finden sich bspw. Regelungen im Hinblick auf die Werbung (Werbebeschränkungen für bestimmte Produkte wie Alkohol, Tabak, Arzneimittel; Beschränkungen im Hinblick auf die einsetzbaren Medien und Tageszeiten, Verbot vergleichender Werbung usw.),





**Abb. 2.14** Einkommensteuer und Körperschaftsteuer im internationalen Vergleich (Höchstsätze 2008 in % inkl. aller Zuschläge). (Quelle: *Institut der deutschen Wirtschaft* 2009, S. 147)



**Abb. 2.15** Mehrwertsteuersätze (2008) im internationalen Vergleich (in %). (Quelle: *Institut der deutschen Wirtschaft* 2009, S. 147)

anzuwendende Maß- und Gewichtseinheiten, bestimmte Produkteigenschaften (z. B. Sicherheitsvorschriften) usw. Darüber hinaus sind freiwillige Selbstbeschränkungsabkommen z. B. im Bereich der Werbung dieser Gruppe von Rahmenbedingungen zuzurechnen.

Das **internationale Recht** umfasst solche supranationale rechtliche Regelungen, welche dazu dienen, einen internationalen Rechtsrahmen für den grenzüberschreitenden Waren-, Dienstleistungs- und Informationsverkehr zu schaffen (vgl. *Meffert/Bolz* 1998, S. 48 f.). Sie beinhalten Regelungen und Abkommen, welche von bestimmten Ländern respektiert werden und können freiwilligen Charakter haben oder rechtlich bindend sein.

Da gerade unterschiedliche rechtliche Bestimmungen in den einzelnen Zielländern den Handlungsspielraum für internationale Marketing-Entscheidungen erheblich einschränken können, ist ihre genaue Kenntnis unentbehrlich. Darüber hinaus sind auch die in den einzelnen Ländern gegebenen Möglichkeiten der **Rechtsdurchsetzung** von Bedeutung, da diesbezüglich teilweise sehr unterschiedliche Praktiken vorherrschen.

### 3. Soziokulturelle Faktoren

**Kultur** beinhaltet alle Errungenschaften im sozialen Leben eines Menschen; sie wird gelernt, geteilt und von einer Generation zur anderen übertragen. Da kulturelle

Faktoren die Art und Weise, wie auf Marketing-Maßnahmen reagiert wird, mitbestimmen, ist eine Berücksichtigung kultureller Besonderheiten in den anvisierten Ländermärkten von zentraler Bedeutung. Kultur umfasst dabei folgende Elemente (vgl. *Czinkota/Ronkainen* 2007, S. 53 ff.):

- Sprache (verbal und nonverbal),
- Religion,
- Werte und Normen,
- Gepflogenheiten,
- Ästhetik,
- Bildung,
- soziale Institutionen und Sozialverhalten.

Die **Sprache** stellt eine der größten Barrieren für internationale Marketing-Entscheidungen dar; dies gilt vor allem für die Kommunikationspolitik, aber auch für die Markierung und Verpackung von Produkten. Problematisch ist zum einen die Sprachenvielfalt, teilweise sogar in einem einzelnen Land, wie z. B. in der Schweiz, Belgien, Kanada (vgl. *Meffert/Bolz* 1998, S. 42). Selbst in Ländern mit gleicher Sprache werden bestimmte Begriffe unterschiedlich aufgefasst, oder aber es werden für denselben Sachverhalt unterschiedliche Begriffe verwendet: So heißt „staubsaugen“ in Großbritannien „to Hoover“, in den USA „to vacuum“. Zum anderen sind auch semantische, syntaktische und phonetische Aspekte zu beachten; so können wörtliche Übersetzungen oftmals unerwünschte Assoziationen herbeiführen, etwa der Slogan von Eastern Air Lines „We earn our wings daily“, dessen Übersetzung in Lateinamerika nahelegte, dass Passagiere oftmals „in den Himmel fliegen“ und damit den Flug nicht überleben (vgl. *Manguel* 1991, S. 30). Zur Überwindung von Sprachbarrieren ist daher in den meisten Fällen lokale Unterstützung erforderlich.

In vielen Ländern wird die Kultur sehr stark von der **Religion** geprägt, was für internationale Marketing-Entscheidungen erhebliche Konsequenzen nach sich ziehen kann. Für den Export von Produkten in islamische Länder müssen beispielsweise darin enthaltene tierische Fette durch pflanzliche ersetzt werden; des Weiteren hat Anheuser-Busch speziell für den islamischen Markt ein alkoholfreies Bier entwickelt.

**Werte und Normen** entscheiden darüber, ob ein Produkt in einem Land auf Akzeptanz stößt oder abgelehnt wird. Internationales Marketing ist einerseits dann problematisch, wenn die Kultur im Zielland Produkte ablehnt, die nicht im eigenen Land hergestellt wurden. So ist in Japan vielfach die Meinung verbreitet, dass der Kauf ausländischer Produkte „unpatriotisch“ ist (vgl. *Czinkota/Ronkainen* 2007, S. 62). Ähnliche Haltungen finden sich auch in Großbritannien („Buy British“).

Andererseits kann das Herkunftsland den Verkauf fördern, wenn dadurch Prestige, Status oder Luxus suggeriert werden; so ist der „American way of life“ in vielen westlichen, aber auch asiatischen Ländern ein starkes Verkaufsargument (z. B. Coca Cola, Levi's). Derartige Made-in-Images können einen durchaus starken

kaufentscheidenden Einfluss haben (vgl. *Keegan/Schlegelmilch* 2001, S. 384). So werden deutsche Produkte, insbesondere im technischen Bereich, häufig mit guter Qualität assoziiert. Andererseits können Produkte aus anderen Ländern auch ein eher schlechtes Qualitätsimage besitzen. Dies ist insbesondere der Fall, wenn der technologische und wirtschaftliche Status eines Landes als niedrig einzuschätzen ist (z. B. Entwicklungsländer). Darüber hinaus können Made-by-Images, d. h. die Einstellungen bzgl. bestimmter Hersteller, die Kaufentscheidung wesentlich mitbestimmen.

Zu den **Gepflogenheiten** gehört zum einen die Art und Weise, wie Produkte verwendet werden. Während beispielsweise Orangensaft in den USA zum Frühstück getrunken wird, zählt er in Frankreich und Italien zu den Erfrischungsgetränken. Der zu kommunizierende Produktnutzen ist damit länderspezifisch unterschiedlich und erfordert eine andere kommunikative Positionierung. Zu den Gepflogenheiten gehört auch das Geschäftsgebahren; insbesondere in asiatischen Ländern verläuft die Anbahnung und Abwicklung von Geschäften teilweise völlig unterschiedlich zu den im Westen herrschenden Usancen.

Zur **Ästhetik** gehört die Wahrnehmung von einzelnen Wörtern, Objekten und Symbolen. So ist in moslemischen Ländern das Zeigen lebender Objekte unerwünscht bzw. verboten; in manchen Kulturkreisen werden bestimmte Tiere – wie z. B. die Kuh in Indien – als heilig oder aber als unrein empfunden. Auch Farben haben teilweise sehr unterschiedliche symbolische Werte: Während die Farbe Weiß in Europa mit Reinheit assoziiert wird, symbolisiert sie in Pakistan Trauer (vgl. Abb. 2.16).

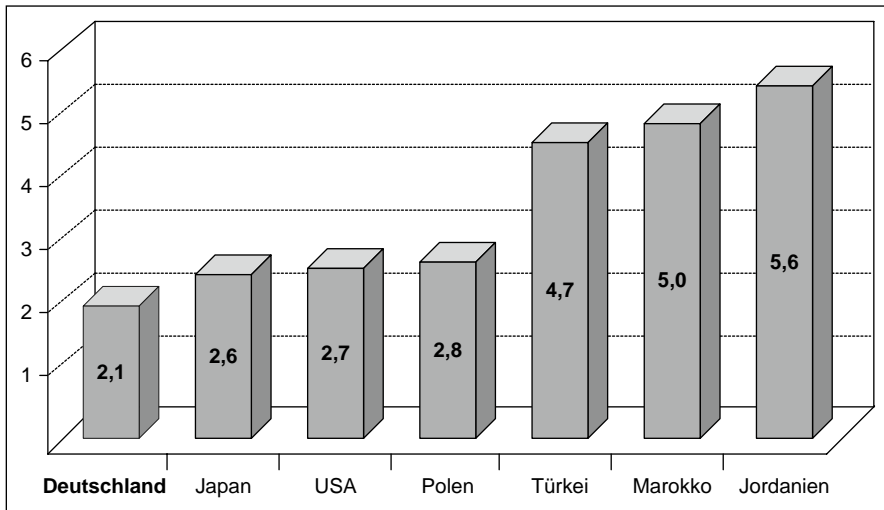
Vom **Bildungsniveau** hängen oft die Konsumgewohnheiten ab, z. B. die Nachfrage nach Klassik-CDs, Büchern, Theater- und Museenbesuchen; darüber hinaus bestimmt das Bildungsniveau, welche Medien von den Rezipienten genutzt werden. In Ländern mit hoher Analphabetenquote sind Kampagnen in Printmedien daher eher ungeeignet; vielmehr sollte die Ansprache über TV und insbesondere Hörfunk erfolgen.

**Soziale Institutionen** beeinflussen die Art und Weise, wie Personen in einem sozialen Umfeld miteinander verbunden sind. Für das Marketing bedeutsam ist u. a. die Familiengröße, z. B. im Hinblick auf die Verpackungsgrößengestaltung; Abb. 2.17 gibt einen Überblick über die durchschnittliche Haushaltsgröße in ausgewählten Ländern. Aber auch die Familienzusammensetzung ist für Marketing-Entscheidungen von Bedeutung: Während im Westen eine Familie typischerweise aus Eltern und Kindern besteht, umfasst sie in weniger entwickelten Ländern auch Großeltern und sonstige Verwandte, welche einen z. T. erheblichen Einfluss auf die Kaufentscheidungen ausüben.

Die **soziale Struktur** hängt von der sozialen Schichtzugehörigkeit ab und ist häufig auf die Religion zurückzuführen, z. B. in Indien. Von der sozialen Struktur, d. h. dem Anteil der oberen, mittleren und unteren Schicht in der Bevölkerung, hängt die Auswahl der relevanten Marktsegmente in den verschiedenen Ländern ab.

Farbe	Land	Österreich	Brasilien	Dänemark	Finnland	Frankreich	Italien	Pakistan	Portugal	Schweden	Schweiz
<b>Schwarz</b>		Trauer	Trauer Tod Geheimnis	Trauer Sorge	Sorge Eifersucht	Sorge Trunkenheit Eifersucht Pessimismus	Depression	Trauer Hilflosigkeit	Trauer Sorge Hunger	Depression Sorge	Pessimismus illegal
<b>Weiß</b>		Unschuld	Friede Sauberkeit Reinheit	Unschuld Reinheit	Unschuld Sauberkeit	Reinheit Jung	Unschuld Furcht erfolglos Liebesaffäre	Trauer Nüchternheit Eleganz	Friede Unschuld Reinheit	Güte	Reinheit Unschuld
<b>Rot</b>		Ärger Liebe Leidenschaft Feuer	Wärme Leidenschaft Liebe Hass Feuer Ärger Gewalt	Liebe Gefahr Feuer	Ärger Liebe Leidenschaft Feuer	Ärger Hitze Vergnügen Schüchternheit	Ärger Gefahr Feuer	Ärger Heirats- zusage (Frauen)	Krieg Blut Leidenschaft Feuer	Ärger Wut Feuer	Ärger Feuer
<b>Grün</b>		Hoffnung	Hoffnung Freiheit unreif Krankheit	Hoffnung Langeweile Gesundheit	Hoffnung Neid	jugendlich Furcht	Neid Jugend Geldknapp- heit depressiver Ärger	Glück Frömmigkeit Ewiges Leben	Hoffnung Neid	Neid unerfahren Güte	unwohl unreif
<b>Blau</b>		Treue	Ruhe Kälte Gleichgültig- keit	Qualität	Kälte ohne Geld unschuldig	Ärger Furcht	Furcht	(kein besonderer Ausdruck)	Eifersucht Schwierig- keit, Proble- me zu lösen	blauäugig leichtgläubig gefroren kalt	Wut Ärger Romanze
<b>Gelb</b>		Eifersucht	Freude Sonne Glück Neid Krankheit	Gefahr Falschheit Neid	(kein besonderer Ausdruck)	Krankheit	Ärger	Jungfräulich- keit Schwäche Ärger	Verzweiflung Plage	ohne Geld (slang)	Neid

Abb. 2.16 Farbsymboliken im internationalen Marketing. (Quelle: Wilkes 1977, S. 122)



**Abb. 2.17** Durchschnittliche Haushaltsgröße in ausgewählten Ländern. (Quelle: www.euromonitor.com sowie eigene Berechnungen)

#### 4. Geographische Faktoren

Zu den geographischen Faktoren gehören (vgl. Meffert/Bolz 1998, S. 52):

- Klima,
- Topographie,
- Ressourcenausstattung und
- Infrastruktur.

**Klimatische Bedingungen** wie Höhe, Feuchtigkeit und Temperatur beeinflussen zum einen die Nachfrage nach bestimmten Produkten, zum anderen auch deren Funktionsfähigkeit. Beispielsweise können viele technische Geräte in tropischen oder staubigen Umgebungen nur durch entsprechende Modifikationen ihre Funktionstüchtigkeit beibehalten (vgl. Cateora/Graham 2007, S. 63). Zur **Topografie** zählen natürliche Barrieren wie Urwälder, Berge u. Ä. Länder mit vielen derartigen Barrieren, wie z. B. in Südamerika, werden allein durch die Geografie in Marktsegmente aufgeteilt, welche nur wenige Beziehungen untereinander unterhalten und teilweise sogar auch unterschiedliche Sprachen sprechen. Darüber hinaus ist die Bedienung solcher Märkte mit erheblichen logistischen Problemen verbunden.

Die Ausstattung mit **Ressourcen**, d. h. die Verfügbarkeit von Bodenschätzen und die Möglichkeit zur Herstellung von Energie, bildet die Grundlage für jede moderne Technologie; das Vorkommen wertvoller Bodenschätze in einzelnen Ländern lässt eine rasche wirtschaftliche Entwicklung und damit das Aufkommen neuer Märkte erwarten.

**Infrastrukturelle Bedingungen** umfassen Faktoren wie Größe und Entwicklungsstand der Verkehrsnetze, vorhandene Transportmittel und Verkehrsknotenpunkte

	Internet-Nutzer	Mobil-Telefone	DSL-Anschlüsse	WLAN-Hotspots <sup>1</sup>
Großbritannien	72	113	56,7	48
Japan	69	75	53,7	8
Frankreich	64	80	47,1	36
Deutschland	72	104	37,3	17
Italien	39	124	37,9	7
USA	72	76	49,9	20
Spanien	57	102	45,2	12
<sup>1</sup> je 100.000 Einwohner				

**Abb. 2.18** Kommunikations-Infrastruktur je 100 Einwohner bzw. Haushalte (2007). (Quelle: *Institut der deutschen Wirtschaft* 2009, S. 155)

(z. B. Häfen), aber auch die Kommunikationsinfrastruktur (z. B. Medienstruktur, Telefondichte, Postsystem) wie auch die Möglichkeit der Energieversorgung (vgl. *Meffert/Bolz* 1998, S. 53 f.). Die verkehrsmäßige Infrastruktur hängt sehr stark von der Topografie ab und stellt einen entscheidenden Faktor für die Wahl der Distributionswege dar. Gerade in weniger entwickelten Ländern mit z. T. hohen geographischen Barrieren ist es häufig nicht möglich, auf entwickelte Transportrouten zurückzugreifen; darüber hinaus sind oft mehrere Distributionszentren in ein und demselben Land erforderlich, um den Markt flächendeckend bedienen zu können. Des Weiteren hat die Kommunikationsinfrastruktur erhebliche Auswirkungen auf die Möglichkeiten von Marketing-Kommunikation und Marktforschung. Abbildung 2.18 zeigt die Ausstattung ausgewählter Länder mit Kommunikationseinrichtungen.

### III. Branche und Wettbewerb

Branchen- und Wettbewerbsfaktoren betreffen nur Unternehmen, die in der jeweiligen Branche tätig sind. Neben der allgemeinen Branchenstruktur sind Faktoren zu analysieren, welche die Wettbewerber, die Lieferanten und die Abnehmer betreffen (vgl. *Sander* 1998, S. 52 ff.). Gerade solche Faktoren können von Land zu Land sehr stark variieren und erfordern eine detaillierte Analyse.

#### 1. Branchenstruktur

Die Branchenstruktur beschreibt die allgemeinen Charakteristika des Industriesektors, in dem das Unternehmen tätig ist, und bestimmt im hohen Maße die Art des Wettbewerbs, mit dem das betreffende Unternehmen konfrontiert wird. Dazu gehört

zum einen die **Marktform** (z. B. oligopolistisch oder polypolistisch); zum anderen stellen **Markteintrittsbarrieren**, wie etwa Nationalismus und Patriotismus, aber auch Subventionen für heimische Anbieter, Importzölle für bestimmte Güter etc., wesentliche Restriktionen des internationalen Marketing dar.

Ein weiterer Faktor ist die **Konkurrenzintensität** innerhalb einer Branche; gerade vor dem Hintergrund der Binnenmarktharmonisierung in Europa ist – auf Grund des daraus resultierenden erleichterten Marktzugangs – von einer Erhöhung der Konkurrenzintensität auszugehen. Die **Kapitalintensität der Branche** spielt insb. für die Errichtung ausländischer Produktionsstätten eine Rolle; so sind arbeitsintensive Technologien für den Einsatz in Niedriglohnländern eher geeignet als kapitalintensive. Als weitere Branchenstrukturfaktoren sind die **Wertschöpfung** innerhalb einer Branche sowie der **technische Wandel** zu nennen.

## 2. Wettbewerber

Eine Wettbewerbsanalyse umfasst zum einen die Identifikation der Konkurrenten, zum anderen auch deren Evaluierung. Im Rahmen einer **Identifikation** der Konkurrenten gilt es festzustellen, ob das eigene Unternehmen auf den einzelnen Ländermärkten eher mit lokalen Anbietern oder mit international tätigen Unternehmen im Wettbewerb steht. Generell lässt sich ein zunehmender Trend zur Globalisierung des Wettbewerbs feststellen, d. h. eine Tendenz von Unternehmen, die Planung ihrer Aktivitäten zunehmend auf länderübergreifender Ebene vorzunehmen und eine Profilierung vornehmlich gegenüber anderen internationalen Wettbewerbern anzustreben (vgl. *Meffert/Bolz* 1998, S. 60).

Eine **Evaluierung** der Wettbewerber sollte u. a. die Marktmacht, die strategische Ausrichtung sowie die Marktabdeckung der einzelnen Konkurrenten in Betracht ziehen (vgl. *Hünerberg* 1994, S. 49). Die **Marktmacht** der Konkurrenten resultiert aus deren Größe und Marktanteil, aber auch aus den Ressourcen und Potenzialen, über die die einzelnen Wettbewerber verfügen, z. B. Finanzkraft, Personal, Zugang zu Beschaffungsquellen und Gewinnsituation. Die **strategische Ausrichtung** der Konkurrenten kann zum einen durch die generelle Marktbearbeitungsstrategie (Kostenführerschaft, Differenzierung oder Nischenstrategie), zum anderen durch die grundlegende Marketingstrategie (globale oder polyzentrisch orientierte Strategie) beschrieben werden; darüber hinaus ist das Ausmaß an vertikaler und lateraler Integration von Bedeutung. Die **Marktabdeckung** resultiert schließlich aus dem angebotenen Leistungsprogramm wie auch aus dem Distributionsgrad der angebotenen Produkte.

## 3. Lieferanten

Die Analyse der Lieferanten ist insbesondere für solche Unternehmen von Bedeutung, welche Direktinvestitionen in bestimmten Ländern planen oder bereits mit eigenen Niederlassungen präsent sind. Aber auch für Unternehmen, die eine



Exportstrategie verfolgen, spielt die Analyse internationaler Lieferanten im Hinblick auf eine Global Sourcing-Strategie eine wichtige Rolle. Solche Lieferantenfaktoren umfassen (vgl. *Berndt* 1995b, S. 29):

- Anzahl und Größe der Lieferanten,
- Konzentration und Marktmacht,
- Qualität von Rohstoffen und Vorprodukten,
- Arbeitsangebot und
- Angebot an Nominalgütern,

d. h. sie betreffen sämtliche Beschaffungsmärkte des Unternehmens. Insbesondere die **Marktmacht** der Lieferanten kann erhöhte Kosten für die Beschaffung von Inputgütern nach sich ziehen; die **Qualität** von Rohstoffen und Vorprodukten beeinflusst hingegen die Qualität der Endprodukte und damit deren Durchsetzbarkeit auf dem Weltmarkt. Von Bedeutung sind darüber hinaus auch Local-content-Vorschriften, welche vorsehen, dass ein bestimmter Anteil der Wertschöpfung durch Heranziehung lokaler Zulieferer zu realisieren ist; solche Bestimmungen finden sich vielfach in den Schwellenländern Südostasiens wie Indonesien und Malaysia und dienen vornehmlich der Stützung der heimischen Wirtschaft (vgl. *Fantapié Altobelli* 1994a, S. 28 f.). Derartige Vorschriften haben die Konsequenz, dass das Unternehmen in der Wahl seiner Lieferanten teilweise erheblich eingeschränkt ist.

#### 4. Abnehmer

##### a. Endverbraucher

Bei einer Analyse der **Endverbraucher** sind u. a. die nachfolgend angeführten Faktoren von Bedeutung:

**Nachfragerverhalten auf den einzelnen Ländermärkten** Zum Nachfragerverhalten gehören z. B. Kaufkriterien, Bedarfshäufigkeit, spezifische Produkthanforderungen und Markenwahlverhalten. Unterschiedliche Produkthanforderungen in den einzelnen Ländern führen i. d. R. zu einer differenzierten Produktpolitik, unterschiedliche Kaufkriterien zu einer Differenzierung u. a. der Kommunikationspolitik; das Markenwahlverhalten ist insbesondere für solche Unternehmen wichtig, welche auf den ausländischen Märkten mit etablierten lokalen Marken konkurrieren.

**Entwicklung der Bedürfnisstruktur** Produkte, die in manchen Ländern zu den Grundnahrungsmitteln gehören, stellen in anderen Ländern oftmals Luxusgüter dar. Für internationale Marketing-Entscheidungen ist zu beachten, dass gehobene Gebrauchsgüter eher in entwickelten Ländern nachgefragt werden, während in weniger entwickelten Ländern breite Bevölkerungsschichten vor allem eine Deckung der Grundbedürfnisse anstreben. Eine Ausnahme bilden Luxusgüter der oberen Klasse (z. B. Automobile der Luxusklasse, teurer Schmuck), welche gerade in den ärmsten Ländern von der dortigen Oberschicht verstärkt nachgefragt werden. Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch die Ausstattung privater Haushalte

Länder	PKW <sup>1</sup>	Telefon	PC
Japan	451	400 <sup>4</sup>	407 <sup>2</sup>
Frankreich	485	565	659 <sup>3</sup>
Großbritannien	513	544	812 <sup>3</sup>
Italien	608	340	370 <sup>3</sup>
Portugal	412	387	172 <sup>4</sup>
USA	459	518 <sup>4</sup>	799 <sup>3</sup>
Deutschland	501	624	653 <sup>3</sup>
Polen	383	271 <sup>4</sup>	168 <sup>3</sup>
Slowenien	501	505	429 <sup>4</sup>
Ägypten	28	156	49 <sup>4</sup>
Mexiko	167	191	138 <sup>3</sup>
Malaysia	250	159	234 <sup>3</sup>
Indien	11	32	32 <sup>4</sup>
Angabe je 1000 Einwohner <sup>1</sup> 2007, <sup>2</sup> 2003, <sup>3</sup> 2006, <sup>4</sup> 2007			

**Abb. 2.19** Ausstattung privater Haushalte mit langlebigen Gebrauchsgütern in ausgewählten Ländern (2008). (Quelle: *Statistisches Bundesamt* 2009, S. 698, 715)

mit bestimmten Gütern des gehobenen Bedarfs; dies kann Hinweise auf Nachfragepotenziale bzgl. anderer Güter liefern. Abbildung 2.19 zeigt die Haushaltsausstattung mit einzelnen langlebigen Gebrauchsgütern in ausgewählten Ländern.

**Einstellungen und Präferenzen** Einstellungen und Präferenzen werden sehr stark von der Kultur geprägt; typische Beispiele sind Einstellungen zu Sauberkeit, Erotik, Humor, materiellen Werten etc., aber auch zu konkreten Produkten wie beispielsweise Kosmetika, alkoholischen Getränken oder Tabakwaren.

**Beschaffenheit und Größe der Marktsegmente** Beschaffenheit und Größe der Marktsegmente können mit Hilfe einer Marktsegmentierung festgestellt werden; diese kann auf der Grundlage soziodemografischer Merkmale, Life-Style-Typologien oder der Nutzenerwartungen der Konsumenten (Benefit-Segmentierung) erfolgen. Eine zentrale Aufgabe des internationalen Marketing besteht dabei in der Identifikation länderübergreifender Segmente mit ähnlicher Bedürfnisstruktur, welche mit einem weitgehend standardisierten Marketing-Instrumenteinsatz bearbeitet werden können (vgl. hierzu Abschn. B.III.1. im 3. Teil).

**Preisbereitschaft der Konsumenten** Die Preisbereitschaft der Konsumenten hängt i. W. von deren ökonomischer Situation ab (Haushaltseinkommen, Kaufkraft

usw.). Auf Grund der länderspezifisch sehr unterschiedlichen Kaufkraft ist in vielen Fällen eine internationale Preisdifferenzierung durchzuführen, um die unterschiedliche Zahlungsbereitschaft der Konsumenten in den einzelnen Ländern angemessen berücksichtigen zu können (vgl. auch Abschn. C.II.2. im 4. Teil). Zu beachten ist, dass die Kaufkraft alleine kein vollständiger Indikator für die Zahlungsbereitschaft ist, da diese auch stark von kulturellen und sozialen Rahmenbedingungen abhängt.

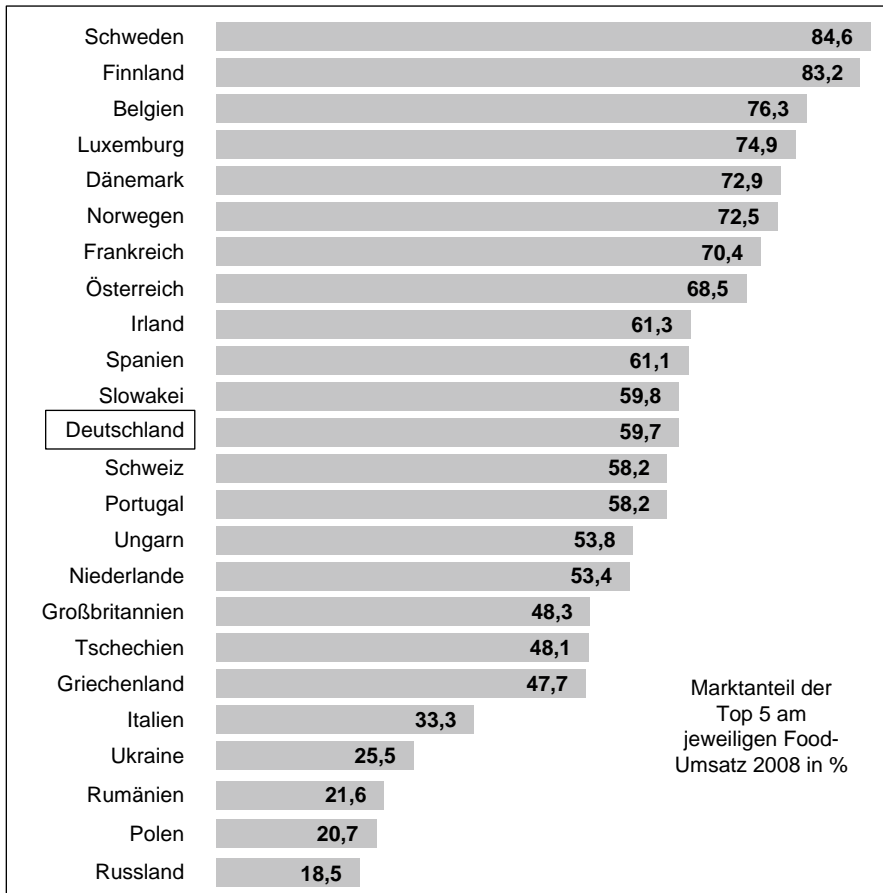
**Produktlebenszyklus** Die Stellung der Produkte im Lebenszyklus der einzelnen Ländermärkte ist für internationale Marketing-Entscheidungen von erheblicher Bedeutung, da sich im Laufe des Lebenszyklus eine Vielzahl von Faktoren wie Umsatz, Gewinn sowie Anzahl und Verhalten von Wettbewerbern und Abnehmern ändert; als Konsequenz resultiert auch die Notwendigkeit eines phasenspezifischen Einsatzes des Marketing-Instrumentariums. Ein und dasselbe Produkt kann sich in Abhängigkeit verschiedener Faktoren wie Einführungszeitpunkt, internationaler Wettbewerb, Entwicklungsstand der einzelnen Nationen, Marktdynamik zum selben Zeitpunkt in verschiedenen Phasen des Produktlebenszyklus befinden (vgl. *Hinterhuber/Mazler/Pechlaner* 2002, S. 342 ff.). Aus diesem Grunde muss das Unternehmen die Lebenszyklen in den einzelnen Ländern miteinander vergleichen, um eine adäquate Ressourcenallokation vornehmen zu können.

## b. Handel

Eine entscheidende Rolle spielt der Handel im Konsumgüterbereich, da die internationale Distribution von Konsumgütern i. d. R. auf die Akzeptanz seitens des lokalen Handels angewiesen ist. So behindern blockierte Absatzkanäle im erheblichen Maße die Durchdringung ausländischer Märkte. Die Bedeutung des Handels als Rahmenbedingung des internationalen Marketing wird deutlich, wenn die **Konzentrationsrate** insbesondere im Lebensmittelhandel betrachtet wird (vgl. *Lausenmeyer* 2002a, o. S. und 2002b, o. S.). Während die fünf größten Handelsunternehmen im Jahre 1991 einen Marktanteil in Europa von 15,8 % hatten, konnte in 2000 bereits ein Marktanteil von 25,6 % erwirtschaftet werden. Für 2005 zeigte sich, dass der Marktanteil der fünf größten Handelsunternehmen in Europa auf 40 % angewachsen ist. Bezogen auf einzelne Länder können sich noch weitaus größere Konzentrationsraten ergeben. So beträgt der Marktanteil der Top 5 im Lebensmittelhandel in Schweden 84,6 % (vgl. Abb. 2.20).

Die zunehmende Konzentration und die damit verbundene Nachfragemacht des Handels hat zu einer Verstärkung der Akquisitionsbemühungen seitens der Hersteller geführt, was u. a. organisatorische Aktivitäten wie z. B. die Einführung eines Key-Account-Management mit sich brachte. Gerade bei großen Handelsketten bzw. Einkaufskooperationen lässt sich auch ein zunehmender Trend zur **Internationalisierung** feststellen, welcher sich nicht nur in der Gründung von Auslandsniederlassungen niederschlägt, sondern auch in Akquisitionen und Kooperationen.

Die **Struktur** des Handels in den einzelnen bearbeiteten Ländermärkten hat eine erhebliche Bedeutung für distributionspolitische Entscheidungen, da bei einer indirekten Vertriebsstrategie auf bereits vorhandene Distributionskanäle in den



**Abb. 2.20** Konzentration im europäischen Lebensmitteleinzelhandel. (Quelle: *Metro AG* 2009, S. 50)

einzelnen Ländern zurückgegriffen werden muss (vgl. i. E. Kap. E. im Teil 4); auch die Marketing-Aktivitäten gegenüber dem Handel sind den spezifischen Strukturen in den einzelnen Ländern anzupassen. Darüber hinaus sind auch unterschiedliche **Gepflogenheiten** des Handels in den einzelnen Ländern zu beachten; beispielsweise erwarten japanische Händler volles Rückgaberecht – auch mängelfreier Waren – an den Hersteller wie auch umfangreiche Finanzierungshilfen.

#### **IV. Unternehmensspezifische Faktoren**

Während die globalen Rahmenbedingungen wie auch die Faktoren der Branche und des Wettbewerbs das Umfeld beschreiben, in denen das Unternehmen auf den

einzelnen Auslandsmärkten agiert und damit Chancen und Risiken der Auslandsmarktbearbeitung zum Ausdruck bringen, dient die Analyse unternehmensspezifischer Faktoren der Evaluierung der eigenen Stärken und Schwächen in Bezug auf das Auslandsengagement (vgl. *Sander* 1998, S. 59 ff.). Im Einzelnen handelt es sich um folgende Faktoren:

- Unternehmensziele,
- Finanzkraft,
- Produktmerkmale,
- Personal und
- Produktionskapazität.

Da unternehmensspezifische Faktoren naturgemäß von Unternehmen zu Unternehmen nach Art und relativer Bedeutung variieren, soll im Folgenden nur ein Überblick über die wichtigsten unternehmensinternen Rahmenbedingungen gegeben werden.

## 1. Unternehmensziele und Unternehmenskultur

Der Handlungsspielraum internationaler Marketing-Entscheidungen wird von den verfolgten Zielen bestimmt. Solche **Ziele** umfassen sowohl die globalen Unternehmensziele als auch die Marktziele bzgl. der verschiedenen Ländermärkte (vgl. ausführlich Abschn. A.III. im 1. Teil sowie Kap. A. im 3. Teil).

Eng verbunden mit den Unternehmenszielen ist die **Unternehmenskultur**. Die Unternehmenskultur umfasst Grundsätze, welche in einem Unternehmen vorherrschen und sich auf das Unternehmen selbst, seine Beziehungen zur natürlichen, technischen und sozialen Umwelt wie auch die Beziehungen zwischen Individuen und Gruppen im Unternehmen beziehen (vgl. *Hünerberg* 1994, S. 73).

Unternehmenskultur und Unternehmensziele beeinflussen zum einen die grundsätzliche Haltung zu Auslandsaktivitäten, die Risikobereitschaft wie auch die generelle Einstellung zu bestimmten Ländern bzw. Ländergruppen (vgl. *Meissner* 1995, S. 68 f.); zum anderen determinieren sie die grundsätzliche strategische Ausrichtung eines Unternehmens, d. h. ob eine ethnozentrische, polyzentrische oder geozentrische Orientierung vorherrscht und – damit eng verbunden – ob eine eher standardisierte oder eher differenzierte Marketing-Strategie realisiert wird (vgl. auch Kap. B. im 1. Teil sowie Abschn. D.III. im 3. Teil).

## 2. Finanzkraft

Die Aufnahme von Auslandsaktivitäten erfordert häufig hohe Anfangsinvestitionen, vor allem bei Markteintrittsstrategien mit Kapitalbeteiligung wie der Gründung von Tochtergesellschaften oder Joint Ventures (zu den einzelnen Markteintrittsstrategien vgl. Kap. C. im 3. Teil); dem finanziellen Spielraum eines Unternehmens

kommt daher eine hohe Bedeutung zu. Die Finanzkraft eines Unternehmens wird u. a. bestimmt durch:

- die Eigenkapitalausstattung,
- die Höhe des finanziellen Überschusses,
- Möglichkeiten der Eigen- und Fremdfinanzierung,
- den Waren-, Forderungs- und Verbindlichkeitsbestand sowie
- den Beziehungen zu Banken.

Ein ausreichender finanzieller Spielraum ist aber auch für laufende internationale Geschäftsaktivitäten erforderlich, da zum einen Auslandsprojekte häufig vom Auftragnehmer – zumindest teilweise – vorfinanziert werden müssen, zum anderen im Auslandsgeschäft auch ein erhöhtes Zahlungsrisiko besteht, d. h. das Risiko des Forderungsausfalls auf Grund der Zahlungsunfähigkeit oder -unwilligkeit eines ausländischen Schuldners (zu den Risiken im internationalen Marketing vgl. auch Abschn. B.II.1.d. in Teil 3).

### 3. Produktmerkmale

Die Merkmale der angebotenen Produkte haben einen starken Einfluss auf den gesamten internationalen Marketing-Mix, da sich preis-, kommunikations- und distributionspolitische Aktivitäten an den Eigenschaften des Produkts zu orientieren haben. So ist eine erste wesentliche Determinante die **Produktqualität**; in diesem Zusammenhang ist insbesondere zu überprüfen, ob die akquisitorische Wirkung einer hohen Produktqualität auch auf weniger zahlungskräftigen Auslandsmarktsegmenten vergleichsweise hohe Preise erzielen lässt oder aber für solche Märkte eine qualitativ minderwertigere, aber preisgünstige Produktvariante angeboten werden sollte.

Im Hinblick auf die strategische Ausrichtung ist auch die **Standardisierbarkeit** der Produkte zu überprüfen; die Standardisierbarkeit hängt zum einen von der Bedürfnisstruktur in den einzelnen Auslandsmärkten ab, zum anderen auch von den dort vorherrschenden technischen und rechtlichen Normen. Schließlich spielen auch die angebotenen **Nebenleistungen** eine Rolle, insbesondere in solchen Ländern, in denen bestimmte Nebenleistungen üblich sind und einen integrativen Bestandteil des Angebots darstellen. Eine Profilierung gegenüber dem Wettbewerb ist in diesem Falle nur dann möglich, wenn Serviceleistungen über das übliche Niveau hinaus angeboten werden.

### 4. Personal

Qualifikation und Auslandserfahrung des Personals sind für international tätige Unternehmen wichtige Rahmenbedingungen, aber auch zentrale Erfolgsfaktoren. Das Internationalisierungs-Know-how eines Unternehmens umfasst folgende Elemente (vgl. *Hünerberg* 1994, S. 75 f.):

- generelle Kenntnisse internationaler **Abwicklungstechniken** wie z. B. internationale Vertragsgestaltung, Finanzierungsabwicklung mit dem Ausland, Versendung und Verzollung;
- konkrete Kenntnisse über die einzelnen **Auslandsmärkte** wie z. B. potenzielle Geschäftspartner, Distributionswege, Förderungsmöglichkeiten, Markt- und Konkurrenzverhältnisse;
- praktische **Erfahrungen** aus laufenden oder abgeschlossenen Geschäften im Ausland.

Auf Grund der Bedeutung des Internationalisierungs-Know-hows für international tätige Unternehmen ist der **Personalpolitik** ein hoher Stellenwert beizumessen; hierzu gehören alle Maßnahmen der Rekrutierung, Schulung und Weiterbildung des mit Auslandsaktivitäten befassten Personals (vgl. i. E. Teil 7 in diesem Buch). Entscheidend ist dabei, dass die internationale Ausrichtung des Unternehmens in Unternehmenskultur und Unternehmensgrundsätzen verankert und dem Personal in adäquater Weise vermittelt wird.

## 5. Produktionskapazität

Eine wesentliche Rahmenbedingung insbesondere für Ausmaß und Intensität der internationalen Aktivitäten ist durch die vorhandene Produktionskapazität und die Kapazitätsauslastung gegeben. So können gerade nicht ausgelastete Kapazitäten im Inland den ersten Anstoß für Exportaktivitäten liefern; die mit der Mengenausweitung verbundene Stückkostenreduktion einerseits wie auch die resultierende Marktanteilssteigerung andererseits können die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens erheblich fördern.

Ist die vorhandene Produktionskapazität für die Aufnahme von Auslandsaktivitäten nicht ausreichend, die Rahmenbedingungen für das eigene Engagement in bestimmten Ländern jedoch günstig, so kann ein Unternehmen Lizenzverträge mit ausländischen Lizenznehmern abschließen; alternativ besteht die Möglichkeit, die Produktionskapazität im Inland auszuweiten und Exportaktivitäten einzuleiten oder aber von vornherein Produktionsstätten im Ausland zu errichten (vgl. i. E. Kap. C. im 3. Teil).

## B. Internationale Marktforschung

### I. Grundlagen

#### 1. Aufgaben und Formen der internationalen Marktforschung

Ein erfolgreiches Agieren auf Auslandsmärkten setzt die Kenntnis der jeweiligen Rahmenbedingungen voraus (vgl. das vorangegangene Kap. A.). Die Gewinnung

von Informationen über die verschiedenen Auslandsmärkte ist die Aufgabe der internationalen Marktforschung. Die internationale Marktforschung hat dabei folgende **Funktionen** zu erfüllen:

- Frühzeitiges Erkennen von Chancen und Risiken auf internationalen Märkten,
- Bereitstellung von Informationen zur Unterstützung von internationalen Marketingentscheidungen auf strategischer, taktischer und operativer Ebene,
- Bereitstellung von Informationen zur Unterstützung des internationalen Marketing-Controlling,
- Erhöhung der Effizienz internationaler Marketingplanung,
- Entwicklung und Anwendung geeigneter Methoden zur länderübergreifenden Analyse.

Im Wesentlichen hat die internationale Marktforschung die Aufgabe, die bei internationalen Marketing-Entscheidungen gegebene Unsicherheit zu reduzieren. Dabei ist zu beachten, dass es sich um Marketingprobleme handelt, die mindestens zwei geographisch abgegrenzte nationale Märkte betreffen; da ein nationaler Markt zudem verschiedene kulturelle Gruppen mit dementsprechend unterschiedlichen Bedürfnissen aufweist, lässt sich die in Abb. 2.21 dargestellte Typologie grenzüberschreitender Marktforschung erstellen (vgl. *Holz Müller* 1986, S. 45). Feld 1.1. umfasst Forschungsansätze, die im binnenstaatlichen Rahmen stattfinden und nicht auf ethnische Differenzierungen abstellen, wohingegen Untersuchungsansätze, die dem Feld 1.2. zuzuordnen sind, kulturelle Besonderheiten unterschiedlicher ethnischer Gruppen innerhalb eines Staates berücksichtigen. Untersuchungen im Feld 2.1. stellen den häufigsten Fall grenzüberschreitender Marktforschung dar: Ausgewählte Gruppen aus einem Staat werden mit adäquaten Gruppen aus einem oder mehreren anderen Staaten verglichen ohne Berücksichtigung jeweils nationaler Subkulturen. Die Einbeziehung unterschiedlicher ethnischer Subkulturen führt zu Forschungs-

	ein Kulturkreis	mehrere Kulturkreise
eine Nation	1.1. binnenstaatliche Untersuchungen	<b>Cross-Cultural Research</b>  1.2. binnenstaatliche Subkulturfor- schung
mehrere Nationen	<b>Cross-National Research</b>	
	2.1 internationaler Vergleich einer Untersuchungsgruppe	2.2 internationaler Vergleich mehrerer Subkulturen

**Abb. 2.21** Kultur- und nationenbezogene Typologie der internationalen Marktforschung. (Quelle: In Anlehnung an *Holz Müller* 1986, S. 46; *Schopphoven* 1991, S. 29)



ansätzen der Gruppe 2.2. Während Untersuchungen vom Typ 2.1. und 2.2. in der Literatur unter dem Begriff „Cross-National Research“ subsumiert werden, gehören zur „Cross-Cultural Research“ Ansätze des Typs 1.2, 2.1. und 2.2.

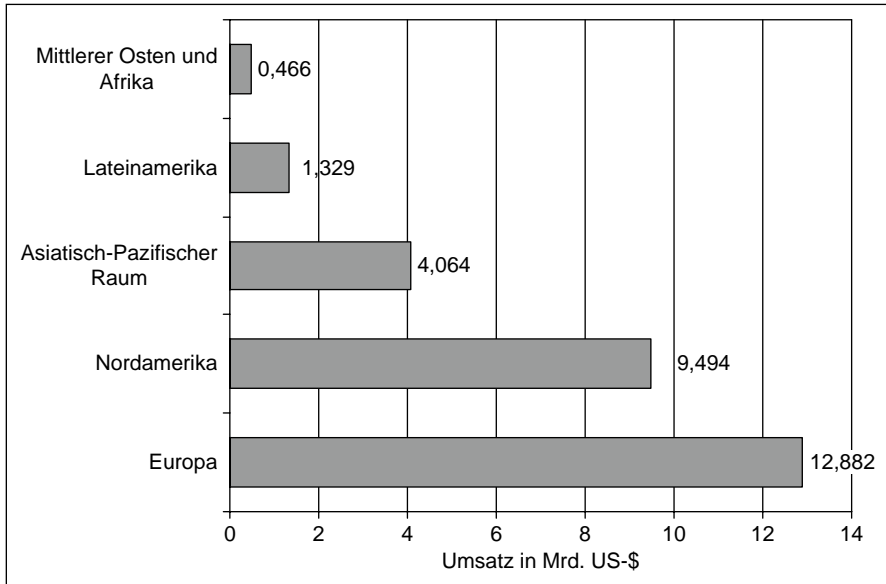
## 2. Besonderheiten der internationalen Marktforschung

Die wichtigsten Besonderheiten, welche die internationale Marktforschung im Vergleich zu nationalen Untersuchungen kennzeichnen, können wie folgt charakterisiert werden:

- **Zusätzliche Parameter:** Internationalisierung bedeutet, dass das Unternehmen mit einer Vielzahl von Faktoren konfrontiert wird, die bei rein nationalen Aktivitäten nicht gegeben sind, wie z. B. Zölle, Wechselkurse u. a.
- **Neues Umfeld:** Umfeldbedingungen wie Kultur, politisches System, Rechtsordnung divergieren von Land zu Land und unterscheiden sich teilweise erheblich von den Gegebenheiten des Heimatlandes.
- **Breitere Definition des Wettbewerbs:** Die Abgrenzung des relevanten Marktes kann von Land zu Land sehr unterschiedlich ausfallen; für dasselbe Produkt sind in den verschiedenen Ländern u. U. völlig unterschiedliche Wettbewerbsstrukturen zu berücksichtigen.
- **Ungünstige Marktforschungsinfrastruktur:** Gerade in weniger entwickelten Ländern fehlt eine Erfassung der Grundgesamtheit als Grundlage für die Stichprobenbildung, ganze Bevölkerungsgruppen sind nicht erreichbar, qualifizierte Marktforschungsinstitute fehlen.
- **Unzuverlässigkeit der sekundärstatistischen Daten:** Auf Grund begrenzter Budgets und der hohen Kosten internationaler Untersuchungen liegt der Schwerpunkt internationaler Marktforschung oftmals auf der Auswertung von sekundärstatistischem Material. Veraltetes Datenmaterial, nicht vergleichbare Untersuchungsdesigns bis hin zu politisch bedingter „Verschönerung“ der Ergebnisse machen sekundärstatistisches Datenmaterial allerdings vielfach unbrauchbar (vgl. Abschn. B.II. in diesem Teil).
- **Hoher zeitlicher und finanzieller Aufwand der Primärforschung:** Die erforderlichen Forschungsdesigns sind zumeist komplexer als bei nationalen Untersuchungen; hinzu kommen das Problem der Vergleichbarkeit und Aktualität der erhobenen Informationen wie auch die erforderliche länderübergreifende Koordination der Forschungsaktivitäten (vgl. Abschn. B.III. in diesem Teil). Aus diesem Grunde werden Primärerhebungen vielfach nur für die Schlüsselmärkte des Unternehmens durchgeführt.

Auf Grund der genannten methodischen und technischen Schwierigkeiten, die im nationalen Bereich nicht in diesem Ausmaß vorliegen, wird das Marktforschungsinstrumentarium für internationale Marktanalysen vereinfacht und häufig auch standardisiert.

Die zunehmende Bedeutung der internationalen Marktforschung wird anhand der Entwicklung des Volumens des Marktforschungsmarkts deutlich (vgl. Abb. 2.22).



**Abb. 2.22** Der weltweite Marktforschungsmarkt 2007. (Quelle: *ESOMAR* 2008, S. 6)

Das weltweite Marktforschungsvolumen betrug im Jahr 2007 über 28 Mrd. US-\$ (vgl. *ESOMAR* 2008, S. 6); die fünf größten Märkte (Großbritannien, Deutschland, Frankreich, USA und Japan) machten dabei zusammen über zwei Drittel des weltweiten Marktforschungsvolumens aus. Innerhalb Europas steht Großbritannien mit knapp 2,8 Mrd. US-\$ an der Spitze, gefolgt von Deutschland mit knapp 2,7 Mrd. US-\$ und Frankreich mit rd. 2,6 Mrd. US-\$ (vgl. *ESOMAR* 2008, S. 12). Der Marktforschungsmarkt ist dabei durch eine zunehmende Konzentration gekennzeichnet: So haben die 10 größten Marktforschungsinstitute weltweit einen Marktanteil von rd. 55 % (vgl. *ESOMAR* 2008, S. 13).

### 3. Anforderungen an internationale Marktforschungsinformationen

Sowohl sekundärstatistisch als auch primärstatistisch gewonnene Daten haben verschiedene **Anforderungen** zu erfüllen, damit sie als Grundlage internationaler Marketing-Entscheidungen herangezogen werden können (vgl. *Bauer* 2009, S. 28 ff.):

- Aktualität,
- Güte,
- Vergleichbarkeit,
- Entscheidungsrelevanz und
- Wirtschaftlichkeit.

Die **Aktualität** der Daten spielt insb. bei sekundärstatistischen Untersuchungen eine Rolle, da das rechtzeitige Erkennen von Trends und Strukturbrüchen nur auf

Grundlage aktueller Informationen möglich ist. Die **Güte** von Marktforschungsinformationen umfasst Kriterien wie Objektivität, Reliabilität (Zuverlässigkeit) und Validität (Gültigkeit) der erhobenen Daten (vgl. hierzu *Fantapié Altobelli* 2007, S. 166 ff.). Untersuchungen aus unterschiedlichen Ländern differieren teilweise erheblich im Hinblick auf die Güte des erhobenen Datenmaterials.

Die meisten internationalen Untersuchungen haben vergleichenden Charakter; dem Kriterium der **Vergleichbarkeit** kommt daher eine entscheidende Rolle zu. Ein standardisierter Marktforschungsplan für alle Länder ist nur bei Primärerhebungen möglich; oft ist eine Standardisierung jedoch nicht sinnvoll, da die zu erhebenden Konstrukte länderspezifisch inhaltlich anders definiert werden müssen (vgl. *Holz Müller* 1986, S. 54; *Craig/Douglas* 2005, S. 179 ff.). Die damit angesprochene **Äquivalenzproblematik** wird ausführlich im nachfolgenden Abschn. 4 behandelt.

**Entscheidungsrelevanz** des Datenmaterials beinhaltet, dass die internationale Marktforschung keine breite, enzyklopädische Datensammlung über alle Länder zur Aufgabe hat, sondern sich auf solche Aspekte konzentrieren muss, die für Entscheidungsvorbereitung und -findung bedeutsam sind.

Die **Wirtschaftlichkeit** von Marktforschungsinformationen ist im Zusammenhang mit deren Qualität und Relevanz zu sehen. So ist eine vergleichsweise teure Primäruntersuchung, im Rahmen derer aktuelle, valide und relevante Daten erhoben werden, einer kostengünstigen Sekundäranalyse, welche die o. g. Anforderungen nicht erfüllt, grundsätzlich vorzuziehen; allerdings gilt auf Grund der hohen Kosten internationaler Primäruntersuchungen grundsätzlich das Prinzip, dass zunächst kostengünstige Informationsquellen auszuschöpfen sind und Primäruntersuchungen lediglich für solche Sachverhalte durchzuführen sind, die aus Sekundärquellen nicht in erforderlicher Qualität zu erheben sind.

Im Zusammenhang mit den Anforderungen an Marktforschungsinformationen spielen dabei **internationale Qualitätsstandards** eine entscheidende Rolle (vgl. *Wiegand* 2002). So geben die Internationale Handelskammer (ICC) und die European Society for Opinion and Marketing Research (ESOMAR) den **ICC/ESOMAR Internationaler Kodex für die Praxis der Markt- und Sozialforschung** heraus. Der Standard wird international von über hundert nationalen Verbänden der Markt- und Sozialforschung anerkannt.

#### 4. Äquivalenzbedingungen der internationalen Marktforschung

Wie bereits in Abschn. I.3. angesprochen, kommt dem Kriterium der **Vergleichbarkeit** der international erhobenen Daten auf Grund des i. d. R. vergleichenden Charakters länderübergreifender Untersuchungen eine zentrale Rolle zu. Anzumerken ist jedoch, dass die Erfüllung dieses Kriteriums dem Streben nach Entdeckung kultureller Unterschiede in der internationalen Marktforschung entgegensteht (vgl. *Simmet-Blomberg* 1998, S. 164).

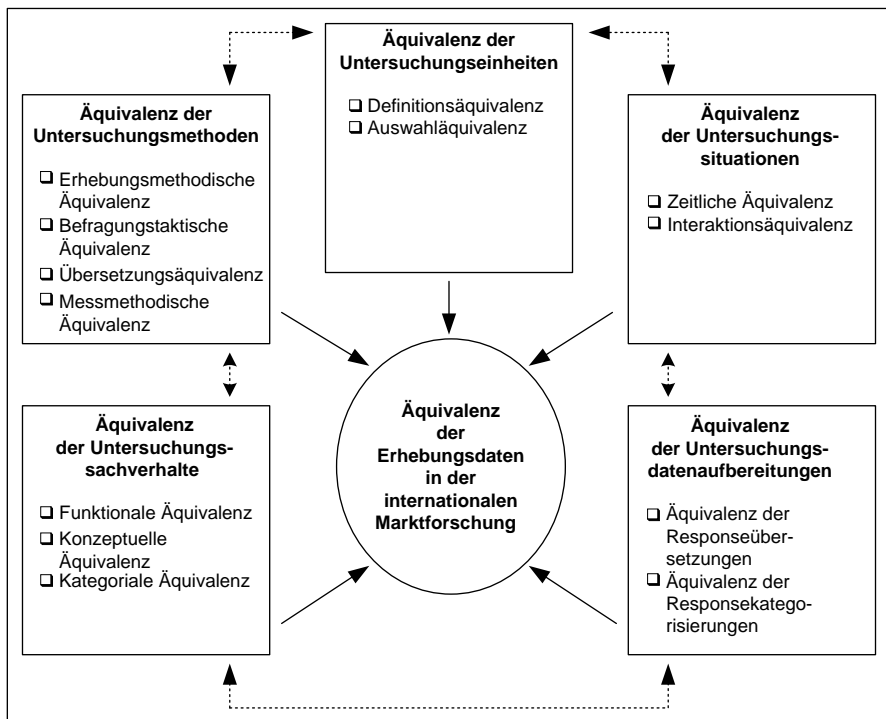
Das Kriterium der Vergleichbarkeit ist zumeist nicht durch ein standardisiertes Vorgehen in den zu untersuchenden Ländern zu realisieren, sondern oftmals ist eine

länderspezifische Adaption verschiedener Elemente der internationalen Erhebung notwendig. Das Ausmaß dieser Differenzierung sollte jedoch begrenzt bleiben, da andernfalls die Eignung des Untersuchungsgegenstandes für eine länderübergreifende Untersuchung zu hinterfragen ist (vgl. *Simmert-Blomberg* 1998, S. 164).

Um eine Gesamtäquivalenz der international zu erhebenden Daten zu gewährleisten, muss zunächst eine Gleichwertigkeit der einzelnen Komponenten des Untersuchungsdesigns erzielt werden, d. h. es ist die Äquivalenz

- der nationalen Untersuchungssachverhalte,
- der nationalen Untersuchungsmethoden,
- der nationalen Untersuchungseinheiten,
- der nationalen Untersuchungssituationen und
- der nationalen Datenaufbereitungen

jeweils unter Berücksichtigung mehrerer Teilaspekte sicherzustellen (vgl. z. B. *Bauer* 2009, S. 59 ff.). Die Realisierung der Gesamtäquivalenz stellt somit eine komplexe Aufgabe mit zahlreichen Interdependenzen und Rückkopplungswirkungen dar (vgl. hierzu Abb. 2.23). Die Äquivalenzproblematik der internationalen



**Abb. 2.23** Äquivalenzbedingungen in der internationalen Marktforschung. (Quelle: *Bauer* 2009, S. 60)

Marktforschung wird in der Literatur breit diskutiert (vgl. z. B. *Douglas/Craig* 1984; *Pope* 1991). Es existiert eine Vielzahl verschiedener Terminologien und Konzepte; insb. sei hier auf Klassifikationen der Äquivalenzbedingungen hingewiesen, die in der kulturvergleichenden Psychologie, Soziologie, Politologie sowie in der Kulturanthropologie Anwendung finden (vgl. hierzu u. a. *Bauer* 2009, S. 61; *Holz-müller* 1986, S. 54).

In zunehmendem Maße erfolgen länderübergreifende Studien auf der Grundlage qualitativer Methoden. Während bei quantitativen Erhebungen der Fokus auf der Vergleichbarkeit zwischen Ergebnissen aus unterschiedlichen Ländern oder Kulturen oder aber auf deren Übertragbarkeit liegt, zielt qualitative Forschung häufig auf den Vergleich der aktuellen Ergebnisse mit etabliertem Wissen. Vor diesem Hintergrund erfolgt die Äquivalenzdiskussion bei qualitativer Forschung vor einer etwas andere Perspektive (vgl. *Polsa* 2007).

#### a. Äquivalenz der Untersuchungssachverhalte

Die Äquivalenz der Untersuchungssachverhalte ist unter Beachtung der folgenden Teilaspekte sicherzustellen:

*Funktionale Äquivalenz* Hierbei wird gefordert, dass die zu erhebenden objekt- oder verhaltensbezogenen Daten funktional identische Sachverhalte abbilden. Insbesondere sind differierende Funktionen gleicher bzw. ähnlicher Untersuchungsobjekte in den einzelnen Ländern zu beachten. Als anschauliches Beispiel sei auf die unterschiedliche Funktion des Fahrrads in verschiedenen Ländern – einerseits als wichtiges Transportmittel, andererseits als reiner Freizeitgegenstand – hingewiesen (vgl. *Holz-müller* 1986, S. 55). Im Rahmen qualitativer Studien sind funktionale Ähnlichkeiten bzw. Unähnlichkeiten ein Ergebnis per se und können beispielsweise durch Analyse von Erzählungen, Sprichwörtern und sonstigen kulturellen Artefakten aufgedeckt werden (vgl. *Polsa* 2007, S. 6).

*Konzeptuelle Äquivalenz* Konzeptuelle Äquivalenz ist erreicht, wenn ein theoretisches Konstrukt in allen untersuchten Kulturen auf einem universell anwendbaren Konzept beruht, wenn also das Konstrukt als solches in verschiedenen Kulturen dieselbe Bedeutung hat (vgl. *Reiche/Harzing* 2007, S. 5). Auf Grund der Forderung nach internationaler Vergleichbarkeit der zu erhebenden Daten ist es allerdings oftmals nicht möglich, theoretische Konstrukte, wie z. B. Einstellungen oder Motivationen, für alle zu untersuchenden Länder identisch zu operationalisieren. So sind Konstrukte wie „Ehrgeiz“ oder „Macht“ je nach Kulturkreis anders zu definieren und zu messen, da die Konzepte durch unterschiedliche Faktorstrukturen beschrieben werden können. Daher erfolgt die Messung zumeist auf Basis länderspezifischer Indikatoren. Zur Entwicklung geeigneter Indikatoren werden häufig qualitative Voruntersuchungen durchgeführt (vgl. *Polsa* 2007, S. 5).

*Kategoriale Äquivalenz* Eine kategoriale Äquivalenz ist sichergestellt, wenn die Kategorisierungen von Objekten, Stimuli oder Verhaltensweisen allen nationalen

Besonderheiten Rechnung tragen. Hierbei werden Probleme berücksichtigt, die sich aus differierenden bzw. einzigartigen Definitionen und Abgrenzungen in den verschiedenen Ländern ergeben (z. B. beinhaltet die Kategorie „städtisch“ in verschiedenen Ländern unterschiedliche Wohnortgrößen). Auch werden gleiche Produkte international z. T. unterschiedlichen Produktkategorien zugeordnet, oder es treten Probleme auf Grund unterschiedlicher Kategorisierungen von sozio-ökonomischen Merkmalen auf (z. B. differierende Einkommensklassen oder Berufsklassifikationen). Oftmals ist dann eine Bildung von Ersatzindikatoren notwendig, um die Vergleichbarkeit der Daten sicherzustellen (vgl. *Schopphoven* 1991, S. 34 f.).

#### b. Äquivalenz der Untersuchungsmethoden

Die Äquivalenz der Untersuchungsmethoden wird durch die Realisierung der Teilaspekte erhebungsmethodische, befragungstaktische und messmethodische Äquivalenz sowie die Übersetzungsäquivalenz sichergestellt.

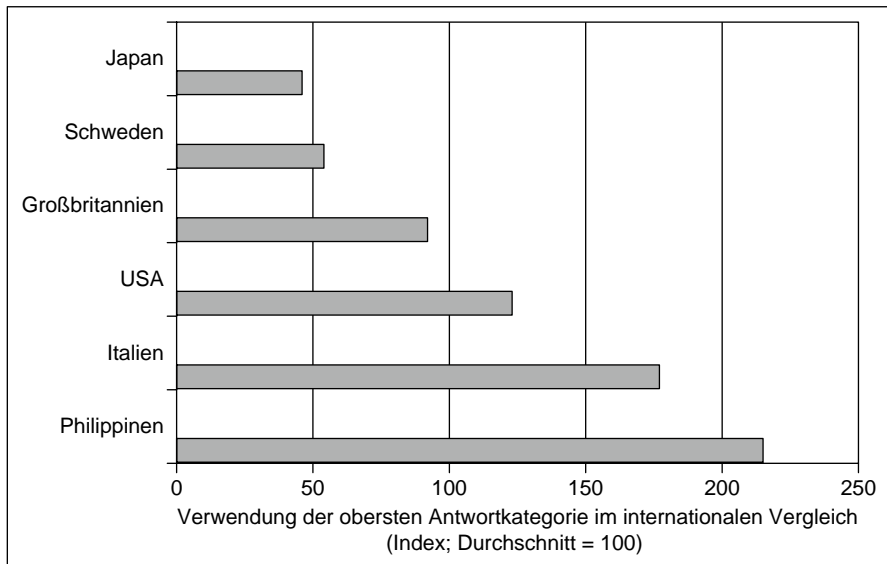
*Erhebungsmethodische Äquivalenz* Hierbei wird die Kulturgebundenheit der verschiedenen Untersuchungsmethoden berücksichtigt, die i. d. R. länderspezifische Anpassungen der Erhebungsmethodik erforderlich macht (vgl. *Simmet-Blomberg* 1998, S. 301). Beispielsweise sind japanische Führungskräfte weniger geneigt, an E-Mail-Befragungen teilzunehmen als z. B. in Nordamerika, sodass die Befragung i. d. R. in schriftlicher Form erfolgen muss. Solche Adaptationen sind jedoch so zu gestalten, dass sowohl eine äquivalente Repräsentanz der einzelnen nationalen Stichproben als auch eine äquivalente interne Validität der nationalen Erhebungsergebnisse erzielt wird (vgl. u. a. *Bauer* 2009, S. 64).

*Befragungstaktische Äquivalenz* Je nach Untersuchungsgegenstand ist es darüber hinaus oftmals notwendig, länderspezifische Anpassungen der Frageformen und Frageformulierungen sowie auch z. B. der Befragungsdauer vorzunehmen. Ziel ist es, ländertypische Verzerrungen der Untersuchungsergebnisse (z. B. durch Höflichkeitsbias oder sozial erwünschte Antworten) zu verhindern oder deren Ausmaß möglichst gering zu halten (vgl. u. a. *Schopphoven* 1991, S. 41, *Simmet-Blomberg* 1998, S. 309). Gerade bei qualitativen Erhebungen treten auf Grund der intensiven mündlichen Interaktion solche Effekte verstärkt zu Tage (vgl. *Polsa* 2007, S. 11).

*Übersetzungsäquivalenz* Während bei B2B-Erhebungen die Befragung zumeist in englischer Sprache erfolgen kann, muss der Fragebogen im B2C-Bereich in die Landessprache übersetzt werden. Übersetzungsäquivalenz bedeutet dabei, dass eine bedeutungsinvariante Übersetzung der Begründung des Forschungsvorhabens, der Forschungsinstruktionen, der Fragebögen bzw. nonverbaler Vorgaben sowie der Ergebnisse der Datenaufbereitungen angestrebt wird. Zur Sicherstellung der Übersetzungsäquivalenz werden insb. bei standardisierten Befragungen verschiedene Methoden der Rückübersetzung eingesetzt (vgl. *Schopphoven* 1991, S. 44). Bei qualitativ ausgerichteten Untersuchungen wird hauptsächlich auf muttersprachliche Mitarbeiter zurückgegriffen (vgl. *Simmet-Blomberg* 1998, S. 310 f.).

*Messmethodische Äquivalenz* Messmethodische Äquivalenz erfordert den Einsatz entweder kulturspezifischer Messmethoden (z. B. international differenzierter Rating-Skalen) oder aber kulturfreier Messmethoden. Beispielsweise hat sich das Semantische Differential als vergleichsweise kulturfreies Messverfahren erwiesen (vgl. *Malhotra* 2007, S. 281). Die Anzahl und der Anwendungsbereich der kulturfreien Messmethoden ist jedoch beschränkt. Probleme bereiten u. a. die international äquivalente Messung psychografischer Variablen wie auch die verbale Umschreibung von Rating-Skalenpunkten (zur messmethodischen Äquivalenz vgl. ausführlich *Craig/Douglas* 2005, S. 191 ff.). Als geeignetes Verfahren zur Entwicklung äquivalenter Skalen werden zumeist die Konfirmatorische Faktorenanalyse sowie das Rasch-Modell vorgeschlagen (vgl. *Steenkamp/Baumgartner* 1998 sowie *Salzberger/Sinkovics* 2006).

Wie stark kulturelle Unterschiede die Äquivalenz gefährden können, zeigt folgendes Beispiel (vgl. *Pope* 1991): Im Rahmen eines kontrollierten Experiments untersuchte das Institut Custom Research, ob im Hinblick auf die Neigung, auf einer Skala extreme Positionen anzukreuzen, länderspezifische Unterschiede zu verzeichnen seien. Die Ergebnisse waren teilweise verblüffend (vgl. Abb. 2.24): So wurde z. B. festgestellt, dass in den Philippinen und in Italien die Bereitschaft, bei der Frage nach der Kaufabsicht die oberste Antwortkategorie anzukreuzen, viermal so groß war wie etwa in Japan. Mangelnde messmethodische Äquivalenz schränkt die Validität interkultureller Erhebungen erheblich ein (vgl. *He/Merz/Alden* 2008).



**Abb. 2.24** Kaufabsichts-Indizes im internationalen Vergleich. (Quelle: In Anlehnung an *Pope* 1991)

### c. Äquivalenz der Untersuchungseinheiten

Bei der Stichprobengenerierung für länderübergreifende Untersuchungen ist einerseits die internationale Vergleichbarkeit, andererseits aber auch die Repräsentativität der Erhebungen sicherzustellen (vgl. *Schopphoven* 1991, S. 39 f.). Die adäquate Ermittlung der Stichproben umfasst dabei folgende Teilaspekte:

*Definitionsäquivalenz* Grundvoraussetzung internationaler Untersuchungen ist es, dass in den zu untersuchenden Ländern jeweils Informationen über funktional identische Untersuchungseinheiten, etwa Intensivverwender eines bestimmten Produktes, gewonnen werden. Die funktionale Identität schließt jedoch nicht aus, dass sich die Untersuchungseinheiten z. B. hinsichtlich soziodemografischer Merkmale oder der Einwirkungsmöglichkeiten bei Kaufentscheidungsprozessen unterscheiden können. Die Definitionsäquivalenz fordert eine gleichwertige empirische Definition der Untersuchungseinheiten bei Total- oder Teilerhebungen. Die Festlegung der Untersuchungseinheiten muss somit unter Berücksichtigung funktionsäquivalenter Merkmale oder Merkmalsausprägungen erfolgen. Auch hier bietet sich die Durchführung explorativer Voruntersuchungen an, um beurteilen zu können, welche Definitionsmerkmale jeweils heranzuziehen sind (vgl. *Bauer* 2009, S. 65 f.).

*Auswahläquivalenz* Auf Grund unterschiedlicher Umweltbedingungen ist es häufig notwendig, in den zu untersuchenden Ländern bei der Stichprobenermittlung differenzierte Auswahlprinzipien sowie Auswahlverfahren und -techniken einzusetzen, um eine äquivalente Repräsentanz der nationalen Stichproben zu erzielen (vgl. *Holz Müller* 1986, S. 61). So sind z. B. Zufallsstichproben in einigen Ländern auf Grund unzureichender Sekundärquellen (z. B. Volkszählungen, Adressbüchern) kaum realisierbar; hier wird dann i. d. R. auf Verfahren der bewussten Auswahl zurückgegriffen (vgl. *Salciuvėne/Auraskieviciene/Lydeka* 2005, S. 154). Bei qualitativen Erhebungen wird häufig das Schneeballverfahren eingesetzt (vgl. hierzu *Fantapié Altobelli* 2007, S. 203); hierbei sollten die Pfade des Schneeball-Sampling aufgezeichnet und zwischen Kulturen verglichen werden, um die Auswahläquivalenz bewerten zu können (vgl. *Polsa* 2007, S. 6).

### d. Äquivalenz der Untersuchungssituationen

Die Äquivalenz der Untersuchungssituationen wird von verschiedenen zeitpunkt- und zeitablaufbezogenen Faktoren sowie den Interaktionen der an der Erhebung beteiligten Personen bestimmt.

*Zeitliche Äquivalenz* Hierbei wird gefordert, dass die Feldarbeit in den zu untersuchenden Ländern so durchgeführt wird, dass sowohl zeitablaufbezogene Einflussfaktoren (insb. gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Entwicklungen) als auch zeitpunktbezogene Einflüsse (natürlicher, politischer, religiöser oder wirtschaftlicher Art) kontrolliert werden können (vgl. *Bauer* 2009, S. 67). Beispielsweise können unterschiedliche Feiertage, Hauptferienzeiten, aber auch politische



Ereignisse wie Wahlen oder Bürgerkriege die Ergebnisse verzerren und die Äquivalenz beeinträchtigen (vgl. *Reiche/Harzing* 2007, S. 6).

*Interaktionsäquivalenz* Neben der Kontrolle zeitlicher Einflüsse wird auch die Berücksichtigung von Interviewer- und Drittpersoneneinflüssen auf die Untersuchungssituation gefordert. Personen- und Umwelteinflüsse wirken sich sowohl auf das verbale als auch das nonverbale Verhalten aus. Daneben sind bei länderübergreifenden Erhebungen u. a. auch geschlechtsspezifische und statusbedingte Interaktionseinflüsse sowie kulturspezifische Reaktionsmuster zu berücksichtigen (vgl. *Holz Müller* 1986, S. 62 f.). Bei qualitativen Interviews ist auch Äquivalenz des verbalen Kontextes zu gewährleisten; dies geschieht durch Transkription und vergleichende Analyse von Videoaufzeichnungen in verschiedenen Kulturen (vgl. *Polsa* 2007, S. 7 f.).

#### e. Äquivalenz der Untersuchungsdatenaufbereitungen

Eine Äquivalenz der Untersuchungsdatenaufbereitungen ist sichergestellt, wenn bei der Auswertung der nationalen Teilerhebungen die **semantische Äquivalenz** zwischen den originären und den übersetzten Antworten sowie die Äquivalenz notwendiger Antwortkategorisierungen (**Äquivalenz der Responsekategorisierungen**) gegeben ist (vgl. *Bauer* 2009, S. 68). Bei qualitativen Erhebungen sollte gerade auf Grund der oftmals wenig strukturierten Vorgehensweise auf Äquivalenz im Rahmen der Codierung, Analyse und Interpretation der Ergebnisse besonderer Wert gelegt werden (vgl. *Polsa* 2007, S. 9).

## II. Internationale Sekundärforschung

### 1. Charakterisierung der internationalen Sekundärforschung

Im Rahmen einer **internationalen sekundärstatistischen Datengewinnung** wird auf bereits existierendes, für andere oder ähnliche Bezugsrahmen erhobenes Datenmaterial, wie z. B. erstellte Analysen oder veröffentlichte Studien zurückgegriffen. Gemäß dem jeweiligen internationalen Marketingproblem werden die Sekundärdaten unabhängig von ihrem ursprünglichen Zweck länderübergreifend zusammengetragen, aufbereitet, analysiert und interpretiert, um Implikationen für eine problemadäquate Entscheidung ableiten zu können. (Zum allgemeinen Begriff der Sekundärforschung vgl. beispielsweise *Fantapié Altobelli* 2007, S. 28). Für die Auslandsmarktforschung allgemein und insbesondere für das strategische internationale Marketing stellt die Sekundärforschung die wesentliche informatorische Voraussetzung dar, um die Zukunft von Märkten und die Potenziale und Risiken einzelner Strategien bewerten zu können (vgl. *Meissner* 1995, S. 108).

In der Regel verfügen alle Vorgehensweisen der internationalen Informationsbereitstellung über ein Pendant in der nationalen Marktforschung, jedoch werden die

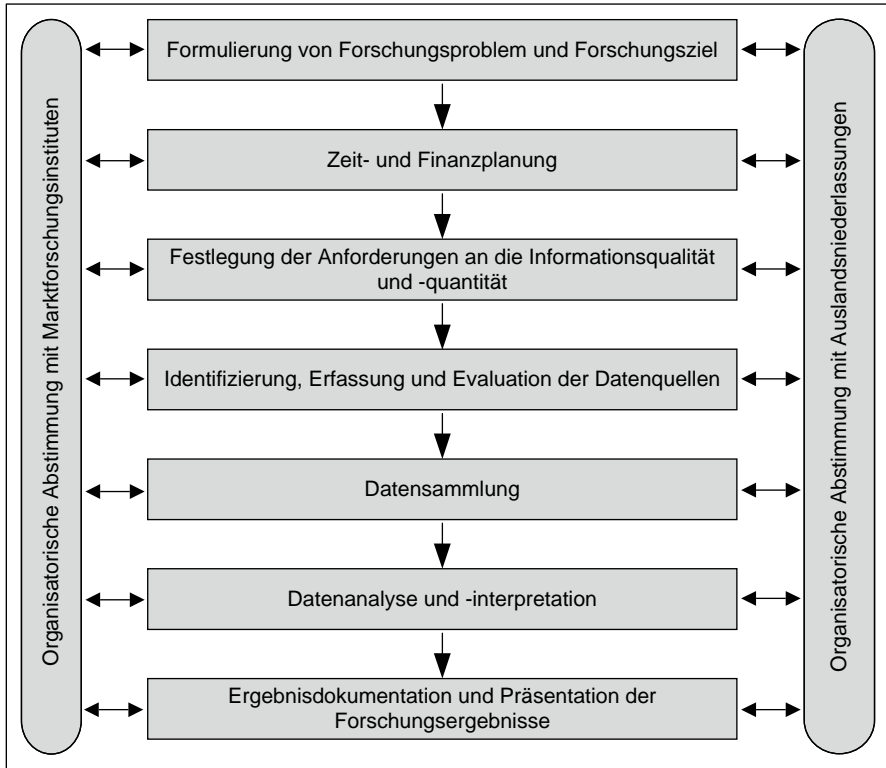
Fragestellungen insgesamt komplexer. Dadurch werden teilweise sogar neuartige Problemstellungen generiert. Die größere Vielschichtigkeit der internationalen Sekundärforschung wird beispielsweise durch die Umweltvielfalt, länderübergreifende Sachverhalte, geographische und kulturelle Distanzen, neuartige bzw. erhöhte Risiken, mangelnde Verfügbarkeit von Institutionen oder Instrumenten sowie erhöhte Anforderungen an den Ressourceneinsatz verursacht (vgl. *Hünerberg* 1994, S. 346).

Vielfach wird die größere **Bedeutung der internationalen Sekundärforschung** gegenüber der internationalen Primärforschung betont (vgl. beispielsweise *Simmel-Blomberg* 1998, S. 253). Die Möglichkeiten der internationalen Sekundäranalyse sind in den letzten Jahren und Jahrzehnten deutlich gewachsen. Einen wesentlichen Faktor zur Vereinfachung und Förderung der Sekundärforschung auf internationaler Ebene stellen die Errungenschaften der **Informations- und Kommunikationstechnologie** dar. Immer größere und komplexere Datenmengen können in kürzester Zeit weltweit versandt und verarbeitet werden. Die Zahl der elektronischen Datenbanken zur internationalen Recherche steigt kontinuierlich an, und Fortschritte in der Kommunikationstechnologie erlauben eine schnelle und kostengünstige Interaktion. Im Zusammenhang mit den Möglichkeiten der neuen Technologien sowie dem Trend zu Internationalisierung und Globalisierung wird eine immer größer werdende Menge an Informationsmaterial zu Regionen, Ländern, Ländermärkten und -teilmärkten erhältlich. Die Anzahl an unternehmensexternen Datenbanken und -archiven sowie an von den verschiedensten Organisationen und Institutionen veröffentlichten Studien und Statistiken nimmt rasant zu. Im Rahmen dieser Entwicklungen ist die Bedeutung internationaler Sekundärforschung stetig gestiegen. Es wird dabei verstärkt Wert auf eine fundierte Überprüfung bereits vorhandener Quellen gelegt, bevor eine zumeist kosten- und zeitintensivere internationale Primärforschung in die Überlegungen mit einbezogen wird.

## 2. Prozess der internationalen Sekundärforschung

Die internationale Marktforschung ist eng verbunden mit den supranationalen Entscheidungsprozessen innerhalb des Unternehmens. Der den Entscheidungsprozess in Gang setzende Faktor ist die Erkenntnis, dass in einer international relevanten Problemstellung Aktionen erforderlich sind, für die ein Informationsdefizit besteht. Zur detaillierten Problemdefinition und zur Problemlösung dienen hierbei Erkenntnisse der Marktforschung. Abbildung 2.25 bietet einen Überblick über **den Prozess der internationalen Sekundärforschung**.

Der Ablauf der internationalen Sekundärforschung beginnt mit der **Formulierung von Forschungsproblem und Forschungsziel**. Dabei erfolgt idealerweise eine Abstimmung zwischen der Unternehmenszentrale und den Auslandsniederlassungen. Vielfach wird auf die Unterstützung internationaler Marktforschungsinstitute zurückgegriffen bzw. die Arbeit von nationalen Marktforschungsinstituten koordinierend vereinheitlicht. Zunächst ist auf dieser Stufe der Informationsbedarf festzustellen. Im Gegensatz zu den monokulturellen Fragestellungen der nationalen



**Abb. 2.25** Prozess der internationalen Sekundärforschung

Sekundärforschung werden bei der internationalen Sekundärforschung multikulturelle Sachverhalte, z. B. kulturabhängige Charakteristika des Kaufverhaltens, untersucht. Den internationalen Forschungsprozess initiiierende Überlegungen sind beispielsweise Hypothesen zu internationalen Unterschieden bei Konsumentenbedürfnissen und -wünschen und bei der unternehmerischen Umwelt (Vertriebskanäle, Medien, Werbebestimmungen etc.). An dieser Stelle ist auch der Forschungsnutzen zu bewerten, d. h. die (voraussichtlichen) Kosten der Sekundärforschung sind den aus einem Informationsdefizit resultierenden Risiken gegenüberzustellen, um eine Entscheidung über die Durchführung der Marktforschungsmaßnahme treffen zu können. Anschließend erfolgt eine detaillierte Festlegung des Forschungsziels, wobei zu berücksichtigen ist, dass verschiedene Gruppen innerhalb eines international tätigen Unternehmens evtl. differierende Forschungsziele anstreben können.

In einem weiteren Schritt erfolgt die **Zeit- und Finanzplanung**, d. h. die Terminierung des Projekts wie auch die Festlegung der zur Verfügung zu stellenden finanziellen Ressourcen für die Marktforschungsmaßnahme. Des Weiteren ist in dieser Stufe die organisatorische Abwicklung des Projekts zu bestimmen, u. a. die Verteilung der Zuständigkeiten auf Zentrale und Auslandsniederlassungen, aber

auch Ausmaß und Art der Zusammenarbeit mit in- und ausländischen Forschungsinstituten (vgl. Abschn. B.IV. in diesem Teil).

An die von den zeitlichen und finanziellen Ressourcen determinierte **Festlegung der Anforderungen an die Informationsqualität und -quantität** schließt sich die **Identifizierung, Erfassung und Evaluation** der Datenquellen an. Es existiert bei der internationalen Sekundärforschung in aller Regel ein so breites Angebot prinzipiell nutzbarer Informationsquellen und -materialien, dass dieses aus zeitlichen und finanziellen Gründen gar nicht vollständig ausgeschöpft werden kann. Es bedarf daher einer planvollen Selektion und Überprüfung der Datenquellen und -qualität. Dabei sind Informationen zur Seriosität der primärerhebenden Institution sowie Forschungsdesign und -durchführung zu bewerten, um eine geeignete Auswahl der Sekundärquellen treffen zu können.

Nach der Auswahl der Datenquellen erfolgt die konkrete **Datensammlung**, d. h. die Erhebung der interessierenden Sachverhalte aus dem sekundärstatistischen Material. Im Anschluss daran findet die international äquivalente **Datenanalyse und -interpretation** statt. Neben der Quellenrecherche liegt hier die wesentliche Aufgabe der internationalen Sekundärforschung. Besonders relevant für internationale Sekundäranalysen ist die Fusionierung verschiedener länderspezifischer Quellen von gleicher und verschiedener Art, die jedoch bestimmte Probleme aufweist. Da die auszuwertenden Informationen i. d. R. in einem nicht direkt mit der aktuellen Forschungsfrage verknüpften Zusammenhang erhoben wurden, können Qualitätsdefizite durch mangelnde Datenaktualität sowie fehlende Objektivität, Genauigkeit und Vergleichbarkeit der Informationsmaterialien auftreten. Die Äquivalenzbedingung ist bei der internationalen Sekundärforschung insbesondere auch auf Grund der Sprachunterschiede deutlich schwieriger zu erfüllen als bei einer Primärerhebung. Auf Basis der **Präsentation der Forschungsergebnisse** können abschließend fundierte Entscheidungen zu den länderübergreifenden Marketingfragestellungen getroffen werden, welche den Forschungsprozess veranlasst haben.

Der Erfolg einer internationalen Sekundärforschung wird wesentlich von der sorgsam Auswahl und Nutzung der Sekundärquellen bestimmt. Die jeweilige Informationsquelle dient insofern auch als wesentliches **Differenzierungskriterium** bei der Charakterisierung der internationalen Sekundärforschung. Je nach Art sowie Herkunft der Informationsmaterialien lassen sich verschiedene Varianten der internationalen Sekundärforschung unterscheiden. Es können drei unterschiedliche **Arten von Informationsunterlagen** identifiziert werden:

- statistische Daten (z. B. Daten der amtlichen bzw. halbamtlichen Statistik der verschiedenen Länder oder betriebliche Datenbanken),
- empirisch fundierte Studien, in denen bereits Interpretationen zu bestimmten Sachverhalten vorliegen, wie Länder(markt)analysen, Verbraucheranalysen, Konkurrentenanalysen, Mediaanalysen etc. sowie
- Berichte, Mitteilungen und ähnliche Publikationen (z. B. Zeitungsartikel, Geschäftsberichte, Außendienstberichte, Kataloge, Nachschlagewerke).

Je nach Art des Informationsmaterials bedient man sich unterschiedlicher Auswertungsmethoden. Zur Analyse statistischer Daten können in Abhängigkeit vom

Skalenniveau der Daten verschiedene statistisch-mathematische Datenanalyseverfahren eingesetzt werden (vgl. Abschn. B.III.5. in diesem Teil). Das Datenmaterial vorliegender Analysen und Studien wird, i. d. R. unter etwas anderem Blickwinkel, erneut untersucht und interpretiert. Rein textlich vorliegende Informationen können inhaltsanalytisch standardisiert aufbereitet werden.

Nach der **Herkunft des Informationsmaterials** kann in unternehmensinterne und unternehmensexterne Quellen differenziert werden. Der folgende Abschn. 3 beschäftigt sich mit der Darstellung von für das internationale Marketing relevanten Informationsquellen, wobei auf Grund der Vielfalt und Vielzahl der Quellen keine Gesamtschau möglich ist, sondern einzelne Kategorien aufgeführt und beispielhafte Quellen genannt werden sollen.

### 3. Quellen der internationalen Sekundärforschung

Sowohl unternehmensintern als auch außerhalb eines Unternehmens existiert weltweit eine Vielzahl an unterschiedlichsten, für die Sekundärforschung zur Verfügung stehenden Informationsquellen.

**Unternehmensinterne Informationsquellen** zeichnen sich durch leichte und kostengünstige Erhältlichkeit aus, weshalb ihnen insbesondere in der Frühphase der Sekundärforschung eine große Bedeutung zukommt. Daten und Kennzahlen aus der Absatz- und Vertriebsstatistik, dem Rechnungswesen und dem Controlling bieten eine Fülle an Informationen für das internationale Marketing (vgl. Abb. 2.26). Von

Quellen	Beispiele
Rechnungswesen und Controlling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenstruktur und -entwicklung</li> <li>• Deckungsbeiträge</li> <li>• Bilanzkennzahlen</li> <li>• Rentabilität/Gewinn</li> </ul>
Absatz- und Vertriebsstatistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auftragseingänge und -bestände</li> <li>• Außendienstberichte</li> <li>• Kundendienstberichte (Garantiefälle, Reklamationen, Mahnungen etc.)</li> <li>• Vertriebswegeerfolgskennziffern</li> </ul>
Produktions- und Lagerstatistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktionskapazität</li> <li>• Kapazitätsauslastung</li> <li>• Lagerbestände</li> </ul>
Frühere Primärerhebungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktanalysen</li> <li>• Kundenanalysen</li> <li>• Wettbewerbsanalysen</li> <li>• Imageanalysen</li> </ul>

**Abb. 2.26** Ausgewählte unternehmensinterne Quellen der Sekundärforschung. (Quelle: *Fantapié Altobelli* 2007, S. 28)

besonderer Bedeutung sind Außendienst- und Kundendienstberichte, da solche Informationen die Situation auf dem jeweiligen lokalen Markt sehr gut abbilden können.

Demzufolge werden numerische Informationen mit vorwiegend operativem und vergangenheitsbezogenem Charakter – wie Absatzzahlen oder Umsatzstatistiken – durch verbale Daten wie Außendienstberichte und Beschwerdeberichte ergänzt, um kulturelle Differenzierungen von Konsumentenbedürfnissen und -verhaltensweisen sowie anderweitige marketingrelevante Umweltfaktoren aufzudecken; dementsprechend erfolgt meist auch eine systematische Erschließung verbaler Informationsquellen (vgl. *Simmet-Blomberg* 1998, S. 255 f.).

Der unternehmensweiten Vergleichbarkeit der Quellen dient sowohl bei den quantitativen als auch bei den qualitativen Daten eine unternehmensweit einheitliche Informationssammlung und -speicherung. So können in einem internationalen Informations-Management-System die Daten standardisiert gesammelt und überall schnell verfügbar gemacht werden (vgl. *Stahr/Backes* 1995, S. 69 ff.).

Das aus unternehmensinternen Quellen gewonnene Informationsmaterial bedarf in der Regel der Ergänzung und Relativierung durch **unternehmensexterne Informationsquellen**. Externe Quellen können dem Unternehmen insbesondere für Märkte mit hohem Fremdheitsgrad von Kultur und Unternehmensumfeld wesentliche Impulse geben sowie neuartige Sichtweisen und Erkenntnisse fördern. Zudem liegen international weit über interne Möglichkeiten hinausgehende Daten- und Informationsmaterialien in einer immensen Vielfalt vor.

Eine der arbeitsintensivsten Aufgaben der Sekundärforschung ist die auf die Forschungsproblematik spezifisch zugeschnittene Sammlung und Bewertung der zahlreichen externen Informationsquellen. Allgemein kann auf Veröffentlichungen, Archivmaterial und Informationsdienste der in Abb. 2.27 dargestellten **inländischen bzw. ausländischen unternehmensexternen Quellen** zurückgegriffen werden, die in Existenz, Ausprägungen und Qualität von Land zu Land stark differieren können.

Inländische unternehmensexterne Informationsquellen besitzen i. d. R. die Vorteile größerer Bekanntheit, besserer und schnellerer Erhältlichkeit sowie den Wegfall eventueller sprachlicher Barrieren gegenüber entsprechenden ausländischen Informationsquellen. Sie sind aber meist nicht in ausreichendem Umfang verfügbar. Zudem besitzen sie nicht die kulturelle Nähe von Informationsmaterialien, die von Institutionen erstellt werden, die direkt vor Ort marktforscherisch tätig sind. Als **deutsche nicht-kommerzielle Quellen** für das internationale Marketing sind die in Abb. 2.28 dargestellten besonders hervorzuheben.

Neben den nationalen Institutionen der jeweiligen Länder gibt es auch eine große Zahl an **internationalen Organisationen**, die Informationen zu außenwirtschaftlichen Fragen liefern. Exemplarisch werden in Abb. 2.29 einige Organisationen genannt. Die in den Abb. 2.28 und 2.29 genannten Quellen bieten (teilweise kostenpflichtige) Online-Zugriffe auf eine Vielzahl an Länderinformationen, Statistiken und Berichte. Auch **Universitäten und wissenschaftliche Institute** stellen häufig ein breites Spektrum an relevanten Publikationen und Links zur Verfügung. Beispielsweise bietet die Bibliothek der Universität Chicago den Zugang zu einer Vielzahl an Informationen zum internationalen Marketing ([www.lib.uchicago.edu](http://www.lib.uchicago.edu)).

Quellen	Beispiele
Amtliche Statistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statistisches Bundesamt</li> <li>• Statistische Landesämter</li> <li>• Statistische Ämter der Gemeinden</li> <li>• Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften</li> <li>• Lokale Statistische Ämter</li> </ul>
Ministerien und staatliche Institutionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bundes- und Landesministerien (z. B. für Wirtschaft, Finanzen, Landwirtschaft)</li> <li>• Öffentliche Anstalten, Ämter und Verwaltungen (z. B. Kraftfahrtbundesamt, Bundesagentur für Arbeit, Industrie- und Handelskammern)</li> <li>• Internationale Behörden (EU, OECD, GATT, UNCTAD)</li> <li>• Internationale Organisationen (z. B. IWF, Weltbank, FAO)</li> <li>• Botschaften und Konsulate</li> </ul>
Wirtschaftsverbände und -vereine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI)</li> <li>• Zentralverband Elektrotechnik und Elektronikindustrie (ZVEI)</li> <li>• Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA)</li> <li>• Handelsförderungsstellen und Ländervereine</li> <li>• Handelskammern</li> </ul>
Wirtschaftswissenschaftliche Institute	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IFO-Institut, München</li> <li>• Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln</li> <li>• Hamburger Weltwirtschaftsarchiv (HWWA)</li> <li>• Institut für Weltwirtschaft, Kiel</li> <li>• Forschungsstelle für den Handel, Berlin</li> </ul>
Marktforschungsinstitute	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GfK-Gruppe</li> <li>• TNS Infratest</li> <li>• Institut für Demoskopie Allensbach</li> <li>• AC Nielsen</li> <li>• Forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen</li> </ul>
Allgemeine Fachpublikationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitungen und Zeitschriften</li> <li>• Fachbücher, Fachzeitschriften</li> <li>• Firmenveröffentlichungen</li> <li>• Bibliographien</li> </ul>
Datenbanken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offline-Datenbanken</li> <li>• Online-Datenbanken</li> </ul>
Internetbasierte Informationsquellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online-Publikationen</li> <li>• Suchmaschinen (z. B. Google, Lycos)</li> <li>• Webkataloge (z. B. Yahoo!)</li> <li>• Link-Listen</li> </ul>

**Abb. 2.27** Ausgewählte unternehmensexterne Quellen der Sekundärforschung

Als **kommerzielle Anbieter** auslandsbezogener Informationen sind beispielsweise international bzw. national tätige Marktforschungsunternehmen wie GfK, Nielsen oder TNS Infratest zu nennen. Weiterhin können über Auskunfteien und Informationsbroker sowie Informationsdienste von Verlagen (z. B. der FAZ-Informationsdienst oder der Financial Times Service) Sekundärdaten bezogen werden (vgl. *Hünerberg* 1994, S. 379). Sekundärdaten aus kommerziellen Quellen werden

<p>Afrika-Verein e.V. <b>www.afrikaverein.de</b></p>	<p>Der Afrika-Verein stellt seinen Mitgliedern eine Vielzahl von Informationen über die afrikanischen Märkte zur Verfügung und unterstützt die Mitgliedsunternehmen beim Auf- und Ausbau von Geschäftsverbindungen in Afrika.</p>
<p>Außenhandelskammern (AHK) <b>www.ahk.de</b></p>	<p>In über 80 Ländern rund um den Globus betreuen rd. 120 AHK-Büros Unternehmen mit Interesse am bilateralen Wirtschaftsverkehr mit und aus Deutschland. In Ländern mit weniger starkem unternehmerischen Interesse und dort, wo eine AHK-Gründung nach deutschem Autonomieverständnis nicht möglich ist, existieren Delegationen bzw. Repräsentanzen der Deutschen Wirtschaft. Der Basis-Leistungskatalog der AHK-Büros beinhaltet kommerzielle Auskunftsdienste, legislative und administrative Dienste, Markt- und Wirtschaftsanalysen, Informationen zu Technologietransfer und Umweltschutz sowie Handels- und Investitionsförderung.</p>
<p>Auswärtiges Amt (AA) <b>www.auswaertiges-amt.de</b></p>	<p>Über das Auswärtige Amt erhält man neben außenwirtschaftlichen Informationen auch Adressen von Botschaften, Auslandshandelskammern etc.</p>
<p>Bundesstelle für Außenhandels-Informationen (BfAI) <b>www.bfai.de</b></p>	<p>Die BfAI ist eine dem Bundeswirtschaftsministerium nachgeordnete Bundesbehörde. Ein Netz von Auslandskorrespondenten und Mitarbeitern in Deutschland forscht und publiziert zu Märkten, Trends und Geschäftschancen im Ausland. Die BfAI bietet (Online-) Datenbanken zu ihren Publikationen an. Zu der Vielzahl an Sammelwerken, Merkblättern und wöchentlichen Veröffentlichungen gehören beispielsweise Branchenstudien, Länderanalysen, Informationen zu Zoll-, Steuer- und Rechtsbestimmungen sowie Serien zu Werbung, Messeauftritt, Marktforschung, Vertrieb und Niederlassungsgründung für die verschiedensten Länder.</p>
<p>Industrie- und Handelskammern (IHK) <b>www.ihk.de</b></p>	<p>Die IHK geben mit ihrem Zentralorgan Deutscher Industrie- und Handelstag (DIHT) eine Reihe von Publikationen heraus, die neben Informationen zu bestimmten Wirtschaftsräumen auch über Förderungsmöglichkeiten unterrichten. Die Kammern beraten Mitglieder kostenlos und individuell zu Möglichkeiten und Problemen der Auslandstätigkeit.</p>
<p>Ostasiatischer Verein e.V. <b>www.oav.de</b></p>	<p>Neben Beratung und Unterstützung seiner Mitglieder beim Auf- und Ausbau von Geschäftsbeziehungen zur Asien-Pazifik-Region stellt der Ostasiatische Verein seinen Mitgliedern eine Vielzahl an Informationen und Publikationen zur Verfügung.</p>
<p>Statistisches Bundesamt (Stat. BA) <b>www.destatis.de</b></p>	<p>Neben dem „Statistischen Jahrbuch für das Ausland“ publiziert das Stat. BA u.a. die nach Warengruppen und Ländern differenzierte jährliche Außenhandelsstatistik sowie einzelne Länderberichte als vierteljährlich und monatlich erscheinende Veröffentlichungen.</p>
<p>Wissenschaftliche Institutionen</p>	<p>Bei den verschiedenen wissenschaftlichen Einrichtungen sind Auslandsinformationen erhältlich. Neben der Sammlung, Aufbereitung und Archivierung werden auch eigene Primärerhebungen zu Auslandsmärkten durchgeführt. Zu nennen sind u.a. das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung in Berlin, das HWWI-Institut für Wirtschaftsforschung in Hamburg, das Institut der deutschen Wirtschaft in Köln, das Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel, das Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung in München, das Rheinisch-Westfälische Institut für Wirtschaftsforschung in Essen, das Institut für Wirtschaftsforschung in Halle, das Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung in Mannheim, die Forschungsstelle für den Handel in Berlin.</p>

**Abb. 2.28** Ausgewählte deutsche nicht-kommerzielle bzw. halb-kommerzielle Informationsquellen



<p>Beratungsstellen der Europäischen Union, Brüssel (EU)</p> <p>Statistisches Amt der Europäischen Union, Luxemburg (Eurostat)</p> <p><b>www.europa.eu.int</b></p>	<p>Die EU bietet verschiedenste Informationsdienstleistungen an; von Interesse kann beispielsweise die EUR-OP Datenbank sein, die u.a. Informationen zu EU-Kontakten, Öffentlichen Ausschreibungen, Statistiken, Bibliografien und universitären Forschungen anbietet. Wichtige Publikationen sind das Eurostat Yearbook, die Demographic Statistics und die Europroms. Dem Eurostat obliegt innerhalb der europäischen Kommission die Aufgabe des Aufbaus eines Systems von europaweit vergleichbaren Informationen. Die den Veröffentlichungen zu Grunde liegenden Informationen sind in Datenbanken gespeichert. Die wichtigsten Datenbanken sind CRONOS (Zeitreihen aus allen statistischen Bereichen), COMTEXT (Statistik des Außenhandels der Gemeinschaft und des innergemeinschaftlichen Handels), REGIO (Regionaldaten der Mitgliedsländer). Die Datenbanken sind für nichtbehördliche Nutzer größtenteils über Online-Informationsanbieter wie beispielsweise WEFA in Frankfurt zugänglich.</p>
<p>European Investment Bank (EIB)</p> <p><b>www.eib.org</b></p>	<p>Die EIB publiziert online ein breites Spektrum an Broschüren zu verschiedenen Themen, etwa Strategien, Länderberichte, technische Studien, ökonomische Analysen u.a. Der Zugang zu den Publikationen ist kostenlos.</p>
<p>International Bank for Reconstruction and Development (Weltbank), Washington</p> <p><b>www.worldbank.org</b></p>	<p>Neben regelmäßig erscheinenden Periodika und Zeitungen gibt die Weltbank auch Forschungsstudien heraus. Wichtige Publikationen sind World Tables, Trends in Developing Countries und The World Bank Atlas. Über die Website besteht Zugang zu einer Vielzahl von Informationen und statistischem Material (z.T. gebührenpflichtig).</p>
<p>International Monetary Fund (Internationaler Währungsfond) (IMF)</p> <p><b>www.imf.org</b></p>	<p>Zusätzlich zu den vom Internationalen Währungsfond herausgegebenen Schriften wie International Financial Statistics und World Economic Outlook können auch Publikationen der Mitgliedsstaaten eingesehen werden.</p>
<p>Internationale Handelskammer</p> <p><b>www.iccwbo.org</b></p>	<p>Die Internationale Handelskammer gibt Publikationen unter Anderem zu den Bereichen Banken und Finanzen, Internationaler Handel und Verträge, wie z. B. Key Words in International Trade und The Law of International Trade, heraus.</p>
<p>Organisation for Economic Cooperation and Development, Paris (OECD)</p> <p><b>www.oecd.org</b></p>	<p>Die OECD veröffentlicht eine Vielzahl an Publikationen, beispielsweise OECD Economic Outlook, Monthly Statistics for Foreign Trade, The OECD Member Countries. Darüber hinaus stellt die OECD – teilweise gegen Gebühr – zahlreiche Berichte, Länderstudien usw. zu den verschiedensten Themen zur Verfügung.</p>
<p>Vereinte Nationen (UN), New York</p> <p><b>www.un.org</b></p>	<p>Die UN veröffentlicht mit ihren Unterorganisationen eine Vielzahl von Publikationen wie Statistical Yearbook of the United Nations, World Economic Survey, World Trade Annual. Online sind zahlreiche Publikationen und Statistiken verfügbar.</p>
<p>World Trade Organisation (WTO)</p> <p><b>www.wto.org</b></p>	<p>Die WTO veröffentlicht beispielsweise The WTO Annual Report und World Trade in Commercial Services. Darüber hinaus besteht über die Website Zugang zu zahlreichen Publikationen zu verschiedenen Themen wie Wirtschaft, Recht, Umwelt usw.</p>

**Abb. 2.29** Ausgewählte internationale nicht-kommerzielle bzw. halb-kommerzielle Informationsquellen

einer fundierten Überprüfung unterzogen, bei der Motive und Hintergründe der originären Datenerhebung betrachtet werden sollten.

Ein zunehmend wichtiger werdendes Instrument zur Recherche und Übermittlung von Sekundärinformationen sind **Online-Datenbanken** (vgl. *Fantapié Altobelli/Sander* 2001, S. 71 f.). Die Nutzung externen Informationspotenzials mit Hilfe

von Telekommunikationstechnologie über Datenbanken eröffnet neue Dimensionen der Sekundärforschung. Durch Online-Zugriff auf die gewünschten Daten und Datenfernübertragung entsteht ein deutlich geringerer Zeit- und Personalaufwand als bei einer traditionellen Recherche.

Als ein wichtiger kommerzieller Anbieter in Deutschland ist GENIOS ([www.genios.de](http://www.genios.de)) zu nennen. GENIOS beinhaltet über 600 verschiedene Datenbanken, beispielsweise zu BfAI-Daten, und bietet den Gateway-Zugriff auf Informationsdienste, wobei datenbankübergreifende Recherchen möglich sind. Beispielsweise ist der Zugang zu den Archiven von FAZ und Handelsblatt möglich. Weitere Datenbankzugriffe sind zum Beispiel möglich über GBI – Gesellschaft für Betriebswirtschaftliche Information mbH ([www.gbi.de](http://www.gbi.de)), FIZ-Technik ([www.fiz-technik.de](http://www.fiz-technik.de)), den Bundesverband deutscher Banken: Datenbank für Wirtschaftsdaten ([www.bdb.de](http://www.bdb.de)), Dialog Information Services ([www.dialog.com](http://www.dialog.com)), Lexis-Nexis ([www.lexisnexis.com](http://www.lexisnexis.com)) oder Questel ([www.questel.orbit.com](http://www.questel.orbit.com)). Für besonders interessante Märkte existieren komplette Portale, wie z. B. [chinaproject.de](http://chinaproject.de). Mittlerweile sind Online-Datenbanken und Wirtschaftsinformationsdienste zu fast allen Ländern und Branchen verfügbar, sodass an dieser Stelle nicht näher darauf eingegangen wird.

Den Unternehmen stehen auch Datenbanken von Marktforschungsinstituten, wie z. B. Nielsen ([www.acnielsen.com](http://www.acnielsen.com)), GfK ([www.gfk.de](http://www.gfk.de)), Emnid ([www.emnid.de](http://www.emnid.de)) sowie TNS Infratest ([www.tns-infratest.com](http://www.tns-infratest.com)), zur Verfügung. So bietet TNS Infratest den (kostenpflichtigen) Zugang zur Datenbank FAKT ([www.faktonline.de](http://www.faktonline.de)), welche sekundärstatistische Branchen- und Marktdaten zu den verschiedensten Themen (Informationstechnologie und Telekommunikation, Medienforschung, Werbung, Finanzen u. v. A. m.) enthält. 50 % der Daten beziehen sich auf das internationale Ausland mit Schwerpunkt Europa. Über den Web-Auftritt der Weltbank ([www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)) besteht ein (gebührenpflichtiger) Zugang zu den Datenbanken WDI (World Development Indicators) und GDF (Global Development Finance).

#### 4. Anwendungsmöglichkeiten und Grenzen der internationalen Sekundärforschung

Auf Grund der im Normalfall umfangreicheren Aufgabenstellung und insbesondere der größeren Anzahl an Untersuchungseinheiten bei der Marktforschung auf internationaler Ebene sind die Vorteile der Sekundärforschung im Vergleich zur Primärforschung bedeutender als bei einer Marktforschung auf nationaler Ebene. Die Durchführung primärstatistischer Erhebungen in vielen Ländern ist sehr kosten- und zeitintensiv; oftmals existieren die gewünschten Informationen jedoch bereits und können im Rahmen eines „desk research“ zusammengetragen, aufbereitet, analysiert und interpretiert werden. Somit weist die internationale Sekundärforschung im Vergleich zur Primärforschung zunächst einmal deutliche **technische Vorteile** auf, da die aufwändige Planung und Durchführung der internationalen Feldarbeit entfällt (vgl. *Bauer* 2009, S. 159). Insbesondere bei der Ermittlung von Vergleichsdaten vieler verschiedener Länder und Marktregionen stellt die Sekundäranalyse die einzige Möglichkeit zur Informationsgewinnung dar, da internationale Primärerhebungen den Budgetrahmen i. d. R. überziehen würden.

Internationale Sekundärforschung kann auch in Form einer **Vor- oder Nachstudie zu einer primärstatistischen Hauptanalyse** sinnvoll sein. Finden im Rahmen einer Primärforschung gleichzeitig mehrere, teilweise sehr heterogene Märkte und Kulturen Betrachtung, so ist es für diese schwieriger, grundlegende Hypothesen aufzustellen, als für einen bekannten Binnenmarkt. Dadurch bietet es sich an, elementare Sachverhalte vorab durch Sekundärforschung zu ermitteln und zu untersuchen, bevor internationale, kulturenübergreifende Primärerhebungen durchgeführt werden. Häufig wird ein Zwei-Stufen-Ansatz gewählt, bei dem eine Grobauswahl von Alternativen – z. B. von Distributionsmöglichkeiten – durch Sekundärforschung und eine nachfolgende Feinauswahl – z. B. die Bestimmung eines spezifischen Absatzweges – über eine Primärforschung realisiert wird (vgl. *Hünerberg* 1994, S. 373).

Sekundärdaten ergeben auch ein geeignetes **Vergleichsinstrument** zur Überprüfung von Primärerhebungen. Neue Daten können mit bestehenden verglichen werden, um Unterschiede oder Trends zu untersuchen. Sie können ebenfalls eine Basis bilden für die Bestimmung, ob neue Daten als repräsentativ für die Gesamtpopulation gelten können (vgl. *Stewart/Kamins* 1993, S. 5).

Die **Anwendungsschwerpunkte** der internationalen Sekundärforschung liegen bei den folgenden drei Fragestellungen (vgl. *Bauer* 2009, S. 162 ff.):

- Marktauswahl,
- Strategiekontrolle sowie
- Entwicklungsprognosen und Frühwarninformationen.

In der Anfangsphase der Internationalisierung werden insb. die Erfordernisse eines erfolgreichen Markteintritts und einer schnellen Marktdurchdringung untersucht. Dabei beinhaltet die primäre Aufgabe der Marktforschung die **Identifikation, Bewertung und den Vergleich von potenziellen Auslandsmärkten** (zur Marktauswahl vgl. die Ausführungen in Abschn. B.II. im 3. Teil). Zu Beginn des Auswahlprozesses werden Regionen aus der weiteren Analyse ausgeschlossen, die bestimmten sachlogischen Bedingungen wie klimatischen Produktvoraussetzungen, politisch stabiler Situation sowie Mindestanforderungen an wirtschaftliche Indikatoren (z. B. Kaufkraft und Marktgröße) nicht entsprechen. Mittels Scoringverfahren bzw. gruppierenden Verfahren der multivariaten Datenanalyse können interessante Ländermärkte anhand von Kriterien wie Konsumentenverhalten, Wettbewerb, politische Voraussetzungen und weitere Umweltmerkmale identifiziert werden. Problemkomplexe der Marktforschung sind in der Phase der Markterkundung insb. die Ermittlung der relevanten Rahmenbedingungen, die Erforschung des potenziellen Marktes für vorhandene oder für neue Produkte des Unternehmens sowie das Auffinden geeigneter Absatzmittler (vgl. *Meissner* 1995, S. 106). Zur endgültigen Entscheidung über die Bearbeitung eines Länder(teil)marktes werden in der Regel auch primärstatistische Daten hinzugezogen.

Im Anschluss daran werden die jeweiligen Marketing-Mixes für das entsprechende Land gewählt und durch kontinuierliche Überprüfung verbessert. Die internationale Sekundärforschung dient in der Kontrollphase der **Prämissenüberprüfung und strategischen Überwachung**. Befinden sich die Annahmen über landesspe-

zifische marketingrelevante Merkmale und Entwicklungen nicht in Übereinstimmung mit den aktuellen sekundärstatistischen Ergebnissen, ist Anlass zur Revision der strategischen Planung gegeben.

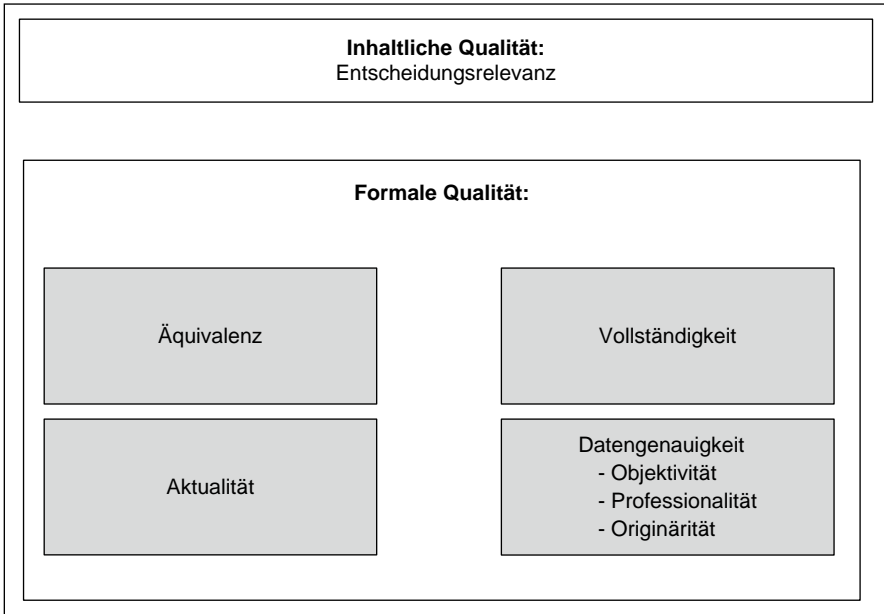
Mittels internationaler Sekundärforschung kann sich das Management auch Auslandsmarktkennntnisse verschaffen, die es ermöglichen, internationale Veränderungen vorherzusehen und **Entwicklungsprognosen** zu erstellen, um sich rechtzeitig an globale Veränderungen anpassen zu können. Internationales Sekundärmaterial wird dabei regelmäßig unter einer nur grob festgelegten Forschungszielsetzung gesichtet. Intention ist dabei die Gewinnung grundsätzlicher Erkenntnisse über zukünftig erfolgversprechende Regionen, das Ausfindigmachen von im Ausland für den Heimatmarkt adaptierbaren Innovationen und Marktnischen sowie die Identifizierung und Beobachtung potenzieller Wettbewerber vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung.

Im Rahmen der internationalen Sekundärforschung gewinnt die sog. **Meta-Analyse** an Bedeutung. Hierunter versteht man die vergleichende Analyse empirischer Untersuchungen aus der Vergangenheit, um länderübergreifende Gemeinsamkeiten bzw. länderspezifische Unterschiede in relevanten Marketing-Parametern herauszufiltern, etwa Preiselastizitäten, Werbeelastizitäten, Carry-over-Koeffizienten u. Ä. (vgl. ausführlich *Farley/Lehmann* 2001). Beispielsweise zeigten Meta-Analysen, dass die Werbeelastizität in Europa etwas höher ausfällt als in den USA; als kaum unterschiedlich erwiesen sich hingegen im internationalen Vergleich die Parameterwerte verschiedener Kaufverhaltensmodelle und die Werte der Carry-over-Koeffizienten der Werbung. Eingeschränkt wird die Anwendung von Meta-Analysen dadurch, dass fundierte Studien i. d. R. nur für Industrienationen vorliegen, sodass keine verallgemeinerbaren Aussagen für Entwicklungs- und Schwellenländer gewonnen werden können.

Internationale Sekundärforschung ist ein unverzichtbares Instrument zur Schaffung fundierter Planungsgrundlagen für das kulturenübergreifende Marketing. Sie ist jedoch mit verschiedenen **methodeninhärenten Schwierigkeiten** verbunden, die eine fundierte Evaluation der Sekundärquellen und -materialien notwendig machen. Wichtige Qualitätskriterien internationaler Sekundärforschung sind in Abb. 2.30 schematisiert.

Zu Beginn der Evaluierung von Sekundärmaterialien und -quellen wird die inhaltliche Qualität, d. h. die **Entscheidungsrelevanz der Quelle** begutachtet. Wenn die Informationsmaterialien tatsächlich zur Marketingproblemlösung beitragen, werden die weiteren Qualitätskriterien überprüft.

Der zentrale Gesichtspunkt im Rahmen der internationalen Sekundärforschung ist die Vergleichbarkeit von Daten aus verschiedenen Untersuchungen (zur Äquivalenzproblematik vgl. ausführlich Abschn. B.I.4. in diesem Teil). **Mangelnde Äquivalenz** von Daten tritt als typische internationale Fehlerquelle bei der Aggregation von Daten aus verschiedenen Quellen – speziell unterschiedlicher Länder – auf. Unterschiede bei den Ermittlungsgrundlagen entstehen dabei vor allem auf Grund verschiedener Forschungstraditionen in bestimmten Ländern, technisch-organisatorischer Gründe sowie Schwierigkeiten der sprachlichen Übersetzung. Die formale Vergleichbarkeit als grundsätzliche Problematik der länder- und kulturenübergrei-



**Abb. 2.30** Qualitätskriterien internationaler Sekundärforschung. (Quellen: In Anlehnung an Bauer 2009, S. 144 ff.; Hünerberg 1994, S. 373)

fenden Marktforschung wird bei der Sekundärauswertung dadurch erschwert, dass kein Einfluss auf das Forschungsdesign der bereits erhobenen Daten genommen werden kann. Mangelnde formale Vergleichbarkeit der Sekundärinformationen kann durch vielfältige Ursachen hervorgerufen sein. Beispiele für Äquivalenzprobleme bei sekundärstatistischem Datenmaterial sind in Abb. 2.31 aufgeführt.

Bei der ausgiebigen Recherche kann sich ergeben, dass für bestimmte Länder bzw. bestimmte Unterfragestellungen keine ausreichenden Informationen vorlie-

<b>Äquivalenzprobleme</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- begriffliche Unterschiede, linguistische Lücken</li> <li>- kategoriale/klassifikatorische Unterschiede</li> <li>- unterschiedliche Strukturdaten</li> <li>- differierende Messeinheiten</li> <li>- unterschiedliche Grundgesamtheiten (räumlich, demographisch)</li> <li>- divergente Stichprobenziehungen</li> <li>- unterschiedliche Erhebungszeiträume/-stichtage/-rhythmen</li> <li>- Unterschiede bei den Auswertungsmethoden</li> </ul>

**Abb. 2.31** Äquivalenzprobleme internationaler Sekundärforschung. (Quelle: In Anlehnung an Hünerberg 1994, S. 374)

gen, d. h. es bestehen **Informationslücken** bei problemadäquaten Sekundärinformationen. Grundsätzlich sind die Intensität der Erfassung von Daten staatlicher und nicht-staatlicher Institutionen und die Bereitschaft zur Veröffentlichung amtlicher Statistiken von Land zu Land sehr verschieden. In sozioökonomisch weniger entwickelten Ländern werden wichtige statistische Daten oftmals nicht erhoben. Ein Großteil der erhältlichen Länderstatistiken konzentriert sich auf makroökonomische Daten für volkswirtschaftliche Analysen. Sekundärmaterialien zu marketing-relevanten Größen wie Marktstrukturen bestimmter Branchen sind häufig nicht in ausreichendem Umfang und Detailliertheit erhältlich.

Ein weiteres Problem der internationalen Sekundärforschung besteht in der **Datenungenauigkeit** der zur Verfügung stehenden statistischen Sekundärinformationen. Die Qualität der verschiedenen Informationsquellen und -materialien kann deutliche Unterschiede aufweisen. Die wichtigsten Qualitätsprobleme bei Informationsquellen liegen in mangelnder Objektivität und Professionalität der forschenden Institution, evtl. verstärkt durch mangelnde Originarität der Informationsquelle (vgl. *Bauer* 2009, S. 160 ff.).

Die Intention, die hinter der ursprünglichen Sammlung und Auswertung der Daten stand, bestimmt in hohem Maß die **Objektivität** der Informationsquelle. Bei gesetzlich vorgeschriebenen und kontrollierten Aufgaben, wie z. B. publizitätspflichtigen Geschäftsberichten, oder bei der Informationssammlung als eigentlicher Zielsetzung wie bei Informationsdiensten, wissenschaftlichen Arbeiten oder staatlicher Statistik, wird i. d. R. von einer hinreichenden Objektivität und Neutralität ausgegangen. Werden Informationen von einer Institution mit der Absicht veröffentlicht, Ressourcen zu gewinnen oder Einstellungen und Verhaltensweisen zu verändern, so sind sie nur unter starken Vorbehalten zu verwenden. Politischer Hintergrund für eine Manipulation von Daten kann es z. B. sein, ein Land attraktiver für Investoren zu machen oder sich für (internationale) Hilfsmaßnahmen zu qualifizieren (vgl. *Hünerberg* 1994, S. 373).

Eine weitere Problematik liegt in fehlender **Professionalität** und Unzulänglichkeit einer forschenden Institution. Indikatoren für qualitativ hochwertiges Informationsmaterial sind das Vorliegen ausreichender finanzieller und personeller Ressourcen sowie der nötigen Sachkenntnis zur Erfüllung der jeweiligen marktforscherischen Aufgabe. So verfügen die statistischen Ämter vieler Entwicklungsländer nicht über die notwendigen quantitativen und qualitativen Kapazitäten, um einen den Industrieländern entsprechenden Standard erfüllen zu können (vgl. *Schopphoven* 1991, S. 34).

Würden die Daten von der Forschungsinstitution nicht selbst erhoben, sondern Sekundärdaten neu analysiert bzw. verschiedene Sekundärdaten zusammengefasst, so sind die Problemstellungen der Objektivität und Professionalität der Quelle deutlich schwerer zu untersuchen. Somit ist die **Originarität** der Informationsquelle zu berücksichtigen, d. h. ob es sich um eine Primär-, Sekundär- oder gar eine noch weiter nachgelagerte Informationsquelle handelt. Insbesondere aggregierte Sekundärdaten sind schwierig auf die Qualität der Originalquellen hin zu überprüfen. Ursprüngliche Informationen, die direkt auf einer Erhebung basieren, sind daher prinzipiell vorzuziehen.

Kriterien zur Überprüfung von objektivem und professionellem Vorgehen sind Validitäts- (inhaltliche Dimension) und Reliabilitätsmaße (formale Dimension). Eine Überprüfung des Sekundärmaterials anhand dieser Kriterien ist jedoch nicht immer möglich, da häufig wesentliche Informationen zum Forschungsdesign und insbesondere zum methodischen Vorgehen nicht gegeben sind. Die Beurteilung kann sich auch auf Grund des kulturellen Abstandes zu den Messobjekten, der Sprachbarriere sowie der organisatorischen Komplexität schwerer gestalten als bei nationalen Quellen (vgl. *Hiinerberg* 1994, S. 349).

Im länder- und kulturenübergreifenden Kontext können unvorhersehbare Wandlungsprozesse und eine Akzeleration der Trendentwicklungen vermehrt zu einer sehr schnellen Veralterung der Daten, d. h. zu **Aktualitätsmängeln** führen. Informationsmaterialien sind grundsätzlich qualitativ höherwertig, je aktuellere Daten sie beinhalten. Daten, die im Zeitablauf relativ konstant bleiben, können jedoch auch einige Zeit nach der Primärerhebung in die internationale Sekundärforschung einfließen. Die Aktualität von Informationen wird nicht allein von der Länge des Zeitraumes bestimmt, der zwischen originärer Erhebung und sekundärer Nutzung liegt, sondern auch von der Dynamik des zu untersuchenden Umfeldes (vgl. *Bauer* 2009, S. 146 f.).

Da eine Nutzung von Informationen mit Qualitätsdefiziten zu schwerwiegenden Fehlentscheidungen führen kann, ist der Evaluierung der Datenquellen im Prozess der internationalen Sekundärforschung eine große Bedeutung beizumessen. Ist die inhaltliche oder formale Qualität des zu einer Fragestellung des internationalen Marketing existierenden Sekundärmaterials nicht in hinreichendem Maße gegeben, so sind eigene Datenerhebungen in die Überlegungen einzubeziehen. Der nachfolgende Abschn. B.III. befasst sich mit der Darstellung der Primärforschung auf internationaler Ebene.

### ***III. Internationale Primärforschung***

#### **1. Charakterisierung der internationalen Primärforschung**

Können die für das jeweilige Forschungsproblem relevanten Informationen nicht oder nur unvollständig durch bereits vorhandenes Datenmaterial erschlossen werden, so ist die Durchführung internationaler Primärforschung erforderlich. Die Primärforschung geht insofern über die Sekundärforschung hinaus, als in ihrem Rahmen für das anstehende Marktforschungsproblem spezifisches neues (primäres) Datenmaterial beschafft wird. Vorgehensweise und Methoden der internationalen Primärforschung unterscheiden sich nicht grundlegend von nationalen Projekten, es sind jedoch länderspezifische methodische Besonderheiten zu berücksichtigen. Auch die Vorbereitung und Durchführung internationaler Forschungsprojekte erweist sich meist als komplexer und aufwändiger, da die Vergleichbarkeit der Erhebungssachverhalte und Ergebnisse gewährleistet werden muss (vgl. hierzu auch Abschn. B.I.4. in diesem Teil zur Äquivalenzproblematik). Insbesondere ist

zu berücksichtigen, dass in vielen weniger entwickelten Ländern eine geeignete Marktforschungsinfrastruktur fehlt; auch müssen Konstrukte, Stimuli und Forschungsdesigns teilweise neu entwickelt werden, da eine direkte Übertragung des in westlichen Industrieländern gebräuchlichen Marktforschungsinstrumentariums häufig nicht möglich ist (vgl. *Craig/Douglas* 2001, S. 84 f.). Ein interkulturell besetztes Forscherteam kann dazu beitragen, das Gleichgewicht zwischen den Erfordernissen an lokalem Input und Anpassung des Forschungsdesigns an lokale Gegebenheiten einerseits sowie der Notwendigkeit der Vergleichbarkeit und Äquivalenz der Untersuchung andererseits zu gewährleisten (vgl. *Craig/Douglas* 2001, S. 86).

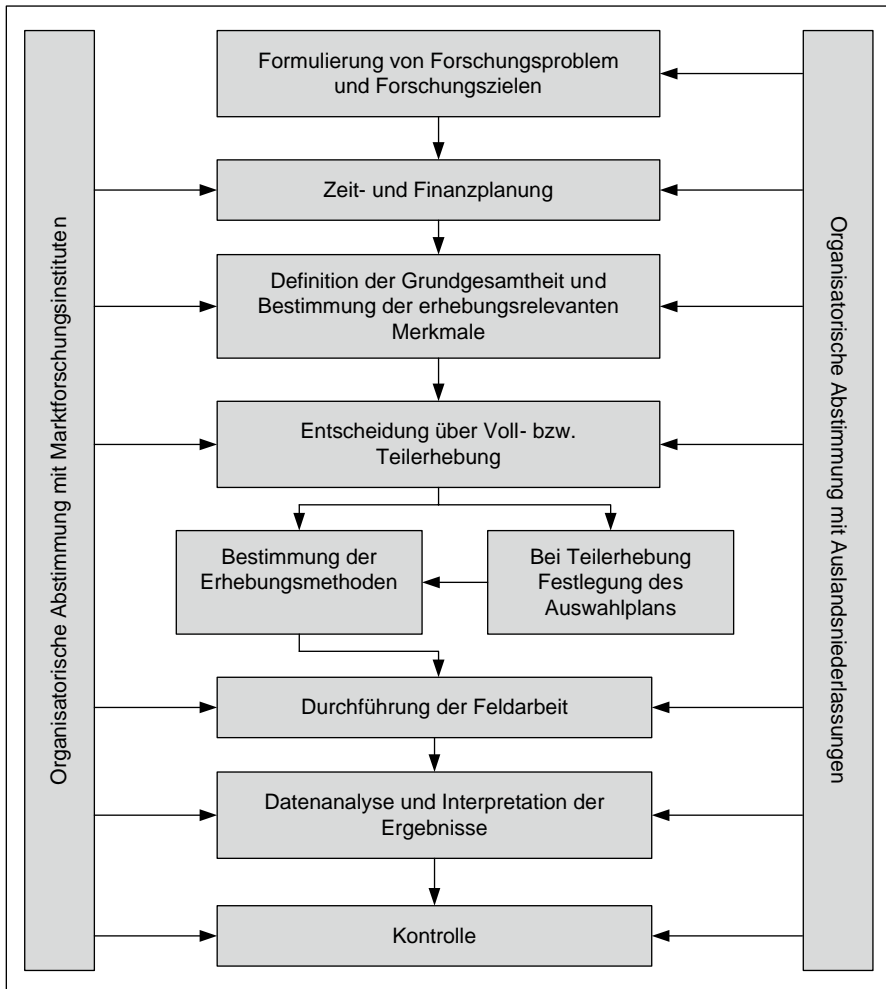
Einen wichtigen Einsatzbereich der Primärforschung im Rahmen des internationalen Management stellt die strategische Marketingplanung dar. So werden beispielsweise Primärerhebungen vermehrt durchgeführt, um auf Basis ihrer Ergebnisse internationale Marktsegmentierungen vorzunehmen. Wurden früher häufig Makrovariablen wie Einkommensniveaus oder Ausgaben der Konsumenten für bestimmte Produktgruppen als Kriterien der Marktsegmentierung herangezogen, so spielen heute vermehrt Konstrukte wie Einstellungen oder Life Styles in den einzelnen Ländern eine wichtige Rolle (vgl. Abschn. B.III.1. im 3. Teil). Die hierfür relevanten länder-, markt- und produktspezifischen Daten können nur durch speziell für diesen Zweck durchgeführte Primärerhebungen gewonnen werden.

## 2. Prozess der internationalen Primärforschung

Der genaue Ablauf einer internationalen Primärerhebung hängt zum einen von unternehmensstrukturellen Gegebenheiten ab – etwa ob unternehmenseigene ausländische Tochtergesellschaften vorhanden sind, welche einen Teil der Marktforschungsaufgaben übernehmen können; zum anderen wird er dadurch beeinflusst, ob Marktforschungsaufgaben vom Unternehmen selbst oder von externen Marktforschungsinstituten wahrgenommen werden (vgl. Abschn. B.IV. in diesem Teil). Die ggf. resultierende Delegation von Marktforschungsaufgaben an ausländische Unternehmenseinheiten bzw. Marktforschungsinstitute bewirkt einen höheren Koordinationsbedarf als bei rein nationalen Primäruntersuchungen und – damit einhergehend – zahlreiche Abstimmungsprozesse.

Wie bei einer nationalen Erhebung sind im Rahmen einer internationalen Primärerhebung zunächst das Forschungsproblem zu definieren und die Forschungsziele zu formulieren (vgl. Abb. 2.32). Bereits hier ist ggf. eine Abstimmung mit den Auslandsniederlassungen vorzunehmen, da diese u. U. abweichende Zielsetzungen verfolgen. Im Anschluss daran ist ein Zeit- und Finanzplan aufzustellen, der mit den Auslandsniederlassungen und dem (den) beauftragten Marktforschungsinstitut(en) abzustimmen ist. In einem weiteren Schritt ist die Grundgesamtheit zu definieren (z. B. Konsumenten, Unternehmen, Außendienstmitarbeiter). Gerade Außendienstmitarbeiter werden bei internationalen Primärerhebungen häufig herangezogen, da sie über fundiertes Wissen über die einzelnen Auslandsmärkte verfügen und vergleichsweise kostengünstig verfügbar sind. Im Zusammenhang mit der Definition





**Abb. 2.32** Prozess der internationalen Primärforschung

der Grundgesamtheit ist auch festzulegen, welche Merkmale bzw. Variablen zu erheben sind.

Im Anschluss daran ist eine Entscheidung über Voll- oder Teilerhebung zu treffen. Üblicherweise – gerade im Konsumgüterbereich – wird die Wahl auf eine Teilerhebung fallen; im Falle einer Teilerhebung ist der Auswahlplan festzulegen, d. h. es ist darüber zu befinden, welche Elemente der Grundgesamtheit nach welchem Verfahren in die Untersuchung gelangen sollen (Stichprobenbildung). Des Weiteren ist die Erhebungsmethode festzulegen (Befragung, Beobachtung oder Experiment), wobei gleichzeitig das Messniveau der Daten zu bestimmen ist.

Die daran anschließende Durchführung der Feldarbeit in den einzelnen Ländern ist mit Marktforschungsinstituten und Auslandsniederlassungen abzustimmen. Die

gewonnenen Daten werden im Rahmen der Datenanalyse ausgewertet, länderspezifische Unterschiede werden auf Signifikanz hin überprüft. Es werden Länderberichte erstellt, welche ggf. zu einem Gesamtbericht zusammengefasst werden. Anschließend erfolgt eine Kontrolle der Erhebung, insb. dahingehend, ob eine Äquivalenz der Ergebnisse erzielt wurde. Im Folgenden sollen die wichtigsten Prozessschritte eines internationalen Primärforschungsprojekts näher betrachtet werden.

### 3. Auswahl der Erhebungseinheiten

Auf Basis des internationalen Forschungsproblems ist festzulegen, bei welcher Grundgesamtheit (z. B. Konsumenten eines bestimmten Produktes in ausgewählten Ländern oder bei Marketingdirektoren aller internationalen Niederlassungen eines Unternehmens) die gewünschten Informationen zu beschaffen sind. In diesem Zusammenhang muss im ersten Schritt darüber befunden werden, ob eine Voll- oder Teilerhebung vorgenommen werden soll.

#### a. Entscheidung über Voll- oder Teilerhebung

Während bei einer **Vollerhebung** grundsätzlich alle Elemente der definierten Grundgesamtheit in die Erhebung eingehen, d. h. untersucht bzw. befragt werden, wird im Rahmen einer **Teilerhebung** aus der Grundgesamtheit lediglich eine Stichprobe gezogen. In der Praxis scheidet aus finanziellen, organisatorischen sowie zeitlichen Gründen eine Vollerhebung fast immer aus. Eine Ausnahme bilden Projekte, bei denen die interessierende Grundgesamtheit relativ klein ist. Ein Beispiel hierfür sind unternehmensinterne Befragungen von Mitarbeitern eines weltweit präsenten Unternehmens. Sollen jedoch beispielsweise Konsumenten in verschiedenen Ländern befragt werden, so ist die Grundgesamtheit i. d. R. zu groß, um alle enthaltenen Elemente zu untersuchen. Aus diesem Grund erfolgen die meisten internationalen Primäruntersuchungen als Teilerhebungen und damit auf Stichprobenbasis. Aus den bei dieser untersuchten Stichprobe erzielten Ergebnissen schließt man dann auf die Verhältnisse in der Grundgesamtheit. Als Vorteile von Teilerhebungen gelten insbesondere zum einen Zeit- und Kostenaspekte, zum anderen die erhöhte Genauigkeit der Erhebung. So müssten z. B. bei einer (sehr großen) Vollerhebung viele Interviewer sowie Personen zum Eingeben und Codieren der Fragebögen eingesetzt werden, wodurch der systematische Fehler größer ausfallen würde als bei einer (kleineren) Teilerhebung (vgl. *Fantapié Altobelli* 2007, S. 182 f.).

#### b. Festlegung des Auswahlplans

Unter einem **Auswahlplan** versteht man die Methode, welche zur Auswahl der Erhebungseinheiten der zu untersuchenden Stichprobe herangezogen wird. Dabei sind nationale Besonderheiten der einzelnen Länder zu berücksichtigen. Bei

der Erstellung des Auswahlplans muss entschieden werden, welche Elemente der Grundgesamtheit nach welchem Verfahren in die Erhebung einbezogen werden sollen, d. h. nach welchem Prinzip die Stichprobe zu bilden ist. Grundsätzlich wird hierbei zwischen Verfahren der Zufallsauswahl und Verfahren der bewussten Auswahl unterschieden (zu den einzelnen Auswahlverfahren vgl. ausführlich *Cochran* 1972 und *Pokropp* 1996).

Die **Zufallsauswahl** ist dadurch gekennzeichnet, dass die Bestimmung der Stichprobenelemente durch einen Zufallsprozess gesteuert wird. Dabei hat jedes Element der Grundgesamtheit die gleiche Chance, in die Stichprobe zu gelangen. Der Zufallsfehler (Stichprobenfehler) kann somit rechnerisch bestimmt werden. Je größer der Stichprobenumfang ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Stichprobe die Grundgesamtheit korrekt repräsentiert; die Wahrscheinlichkeit von (zufälligen) Unterschieden zwischen Stichprobe und Grundgesamtheit verringert sich. Bekannte Verfahren der Zufallsauswahl sind z. B. die einfache Zufallsstichprobe, die geschichtete Zufallsstichprobe, die Klumpenstichprobe sowie die mehrstufige Stichprobe. Sind in den Zielländern Personenlisten vorhanden (z. B. Melderegister, Telefon- und Adressenverzeichnisse), so ist eine Zufallsauswahl grundsätzlich möglich.

Bei der **bewussten Auswahl** hingegen wirkt bei der Stichprobenbildung kein Zufallsprozess. Somit ist auch eine statistische Berechnung des Stichprobenfehlers nicht möglich. Die Stichprobe wird vielmehr unter Berücksichtigung sachrelevanter Merkmale gezielt konstruiert, wodurch eine Repräsentativität der Stichprobe für die interessierende Grundgesamtheit angestrebt wird. Zu den Verfahren der bewussten Auswahl zählen die Auswahl aufs Geratewohl, die Quotenauswahl sowie die Auswahl nach dem Konzentrationsprinzip. Eine bewusste Auswahl wird i. d. R. dann erforderlich, wenn in den Zielländern keinerlei Personenverzeichnisse vorhanden oder erhältlich sind.

Im Hinblick auf die **Stichprobengröße** ist zu beachten, dass eine statistisch fundierte Ermittlung des erforderlichen Stichprobenumfangs in vielen Ländern dadurch erschwert wird, dass hierzu erforderliche Informationen – hier insb. Schätzungen der Varianz in der Grundgesamtheit – nicht vorhanden oder nicht zugänglich sind; der erforderliche Stichprobenumfang wird daher von qualitativen Kriterien bestimmt wie z. B. Wichtigkeit der Entscheidung, Stichprobengröße bei ähnlichen Studien, Art des Forschungsansatzes, Zahl der Variablen u. Ä. (vgl. *Malhotra* 2007, S. 359). Wird dennoch eine Schätzung der Varianz vorgenommen, ist davon auszugehen, dass diese von Land zu Land variiert; aus diesem Grunde wird in den einzelnen Ländern die notwendige Stichprobengröße auch unterschiedlich ausfallen.

Bei internationalen Befragungen von Konsumenten ist ferner zu berücksichtigen, dass aus einer nicht oder nur schlecht dokumentierten Auswahlbasis **Fehler** resultieren können (vgl. z. B. *Schopphoven* 1991, S. 39 f.; *Holz Müller* 1986, S. 61 f.): Mögliche Ursachen sind fehlende bzw. unterschiedlich konzipierte Melderegister, Wählerlisten oder Telefonverzeichnisse. Bei sehr heterogenen Voraussetzungen hinsichtlich dieser Auswahlgrundlagen in den einzelnen Ländern können nichtzufällige Auswahlverfahren zu zuverlässigeren Ergebnissen führen als eine reine Zufallsauswahl. Es ist weiterhin zu beachten, dass bei der Auswahl der Versuchs- bzw.

Auskunftspersonen deren Rollen bzw. Funktionen je nach soziokulturellem Umfeld variieren können. Dies kommt beispielsweise bei Untersuchungsgegenständen wie Kaufentscheidungen in Familien oder Unternehmen zum Tragen. Eine weitere Fehlerquelle im Rahmen der Stichprobenbildung entsteht durch unterschiedlich hohe Rücklaufquoten von postalisch versendeten Fragebögen. Eine wichtige Rolle kann zudem der gewählte Erhebungszeitraum spielen. So beeinflussen Ferienzeiten, religiöse Feste und auch die unterschiedliche Gestaltung des Tagesablaufs in den verschiedenen Ländern die Erreichbarkeit der zu untersuchenden Personen. In islamischen Ländern ist es Frauen beispielsweise untersagt, Fremde ins Haus zu lassen, wenn sie sich dort alleine aufhalten, sodass ein Interviewer bei Nichtbeachtung dieses Tatbestands mit hohen Ausfallquoten rechnen muss (weibliche Interviewer sind hingegen erlaubt).

Um im Rahmen internationaler Primärforschungen zu repräsentativen Ergebnissen zu gelangen, sollten in den einzelnen untersuchten Ländermärkten möglichst identische, vorzugsweise zufallsbasierte Auswahlverfahren eingesetzt werden. Diese angestrebte Repräsentativität kann jedoch in einem Spannungsverhältnis zur interkulturellen Vergleichbarkeit der Ergebnisse stehen. Finden nämlich länderspezifische Besonderheiten im Rahmen des Auswahlplans keine ausreichende Berücksichtigung, kommen den Elementen der Grundgesamtheit in den einzelnen Ländern möglicherweise unterschiedliche Wahrscheinlichkeiten zu, in die Stichprobe zu gelangen. Die Stichproben sind nicht mehr miteinander vergleichbar; ein länderübergreifender Vergleich der Ergebnisse wird dadurch problematisch oder gar unmöglich (vgl. *Simmet-Blomberg* 1998, S. 329 ff.)

#### 4. Internationale Datenerhebung

##### a. Operationalisierung, Messung und Skalierung der Variablen

Nachdem im Rahmen des Auswahlplans bestimmt wurde, welche Untersuchungseinheiten in der Erhebung berücksichtigt werden sollen und wie sie zu selektieren sind, sind im nächsten Schritt die Probleme der Operationalisierung und Messung zu lösen. Es muss entschieden werden, in welcher Art und Weise die relevanten Merkmalsausprägungen der einzelnen Untersuchungseinheiten operational zu definieren sind. Typische zu untersuchende Merkmale stellen z. B. soziodemographische Eigenschaften wie Alter, Bildungsstand, Geschlecht und Einkommen dar, weiterhin Konstrukte wie Image oder Bekanntheit von Produkten sowie Einstellungen und Kaufverhalten bzw. -gewohnheiten von Konsumenten.

Im Rahmen der **Operationalisierung** der zu untersuchenden Merkmale bzw. Eigenschaften ist zunächst eine präzise theoretische Beschreibung und Formulierung der betreffenden Merkmale erforderlich. In einem zweiten Schritt ist festzulegen, mit Hilfe welcher Indikatoren diese theoretischen Konstrukte in den zu untersuchenden Ländermärkten zu messen sind. Das Ergebnis einer **Messung** dieser operationalisierten Merkmale ist die systematische Zuordnung von Symbolen (dies sind meist Werte bzw. Zahlen) zu den beobachteten Merkmalsausprägungen.

Im Rahmen der Messung ist dabei die Frage des **Messniveaus** zu klären (Nominal-, Ordinal-, Intervall- oder Verhältnisskala; vgl. z. B. *Fantapié Altobelli* 2007, S. 172 ff.). Im internationalen Kontext ist dabei zu berücksichtigen, dass Skalen höheren Niveaus die Befragten überfordern können (vgl. *Malhotra* 2007, S. 263). Während in entwickelten Industrieländern die Verwendung metrischer Skalen auf Grund des im Allgemeinen höheren Bildungsniveaus und differenzierter Konsumerfahrungen problemlos möglich ist, ist in weniger entwickelten Ländern die Fähigkeit, metrische Urteile abzugeben, oftmals nicht vorhanden. Aus diesem Grunde wird dort häufig auf Ordinalskalen oder gar auf dichotome Skalen zurückgegriffen („ja – nein“, „stimme zu – stimme nicht zu“), um dem fehlenden Diskriminierungsvermögen der Befragten entgegenzukommen.

Die konkrete Messung der Variablenwerte setzt eine **Skalierung** der interessierenden Variablen voraus, d. h. die Entwicklung einer Vorschrift zur Zuordnung von Werten zu Eigenschaften von Objekten (vgl. *Fantapié Altobelli* 2007, S. 174 ff.). Dabei kann zwischen Verfahren der vergleichenden Skalierung, bei welchen die zu bewertenden Objekte miteinander verglichen werden, und Verfahren der nichtvergleichenden Skalierung, im Rahmen derer jedes Objekt einzeln beurteilt wird, unterschieden werden. Im internationalen Kontext gilt dabei, dass der nichtvergleichenden Skalierung dann der Vorzug zu geben ist, wenn die Befragten wenig Erfahrung mit Marktforschung überhaupt oder mit der speziellen Produktkategorie haben, da vergleichende Verfahren (mit Ausnahme von Paarvergleichen) eine simultane Erfassung multipler Stimuli beinhalten und damit leichter zur Überforderung der Probanden führen können.

Die Qualität der bei der Messung gewonnenen Daten hängt in hohem Maße von der **Güte des Messvorgangs** ab. Als Anforderungen an Messmethoden gelten dabei Objektivität, Reliabilität sowie Validität (vgl. *Fantapié Altobelli* 2007, S. 164 ff.). **Objektiv** ist eine Messung dann, wenn die Messergebnisse frei von subjektiven Einflüssen des Untersuchungsleiters sind. Wenn unterschiedliche Forscher mit derselben Messmethode unter identischen Messbedingungen zum gleichen Ergebnis gelangen, ist die Messung als objektiv anzusehen. **Reliabilität** impliziert, dass erneute Messungen unter gleichen Messbedingungen dieselben Messwerte erzeugen, d. h. dass die Messungen reproduzierbar sind. Die Reliabilität ist eine notwendige, jedoch nicht hinreichende Bedingung für die Validität. **Validität** bedeutet schließlich, dass die gemessenen Resultate den Sachverhalten entsprechen, die der Operationalisierung zufolge gemessen werden sollten. Die gemessenen numerischen Werte sollten die Verhältnisse in der Realität abbilden. Entscheidend ist hierbei, dass Operationalisierung und Messung der interessierenden Konstrukte **Äquivalenz** gewährleisten (vgl. Abschn. B.I.4. in diesem Teil).

## b. Bestimmung der Erhebungsmethode

Bei internationalen Forschungsprojekten ergibt sich die grundsätzliche Problematik bei der Auswahl geeigneter Erhebungsmethoden aus der Kulturgebundenheit der einzelnen Instrumente. Es hat sich gezeigt, dass bei Nichtbeachtung länderspezi-

fischer kultureller Besonderheiten identische Vorgehensweisen und Erhebungsmethoden in den Ländern zu sehr unterschiedlichen Reaktionen der zu untersuchenden Personen führen können. Dies wirkt sich letztlich auf die Ergebnisstruktur aus (vgl. *Holzmüller* 1986, S. 56). Auch die Kosten der einzelnen Erhebungsmethoden variieren von Land zu Land erheblich (vgl. *ESOMAR* 2008, S. 25 ff.): Als Erhebungsmethoden kommen die Instrumente der Beobachtung, der Befragung sowie des Experiments in Frage.

### (1) *Befragung*

Die Befragung gilt als die wichtigste und am weitesten verbreitete Form der Primärforschung im Rahmen des internationalen Marketing. Man unterscheidet verschiedene Formen der Befragung, deren Gemeinsamkeit darin besteht, dass die befragten Testpersonen selbst durch Stimuli (z. B. schriftliche Fragen, Abbildungen) zu Aussagen über den Untersuchungsgegenstand veranlasst werden. Sehr unterschiedlich sind dabei die einzelnen Befragungsarten, welche nach einer Vielzahl von Kriterien klassifiziert werden können (vgl. *Fantapié Altobelli* 2007, S. 35 ff.).

Nach dem Kriterium „**Art der Kommunikation**“ kann grundsätzlich zwischen einer schriftlichen, mündlichen und Computerbefragung unterschieden werden. Im Rahmen einer **schriftlichen Befragung** werden die Fragen den Auskunftspersonen in geschriebener Form vorgelegt und von diesen ebenfalls schriftlich beantwortet. In der Regel werden hierzu standardisierte Fragebögen eingesetzt, welche ausgelegt, ausgehändigt oder postalisch bzw. per Telefax zugestellt werden. Als **Vorteile** dieser Erhebungsform sind bei internationalen Forschungsprojekten die niedrigen Durchführungskosten sowie die hohe geographische Reichweite zu nennen. Schriftliche Befragungen lassen sich auch in solchen Ländern verwirklichen, in denen vor Ort auf keine eigene Feldorganisation zurückgegriffen werden kann. Als **Nachteil** der schriftlichen Befragung ist zu nennen, dass durch die fehlende Interaktion der Befragten mit dem Forscher komplexe Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und damit viele kulturspezifische Phänomene nicht erfasst werden können (vgl. *Simmé-Blomberg* 1998, S. 303). Eine wichtige **Voraussetzung** für die Durchführbarkeit internationaler schriftlicher Befragungen ist das Vorhandensein vergleichbarer, vollständiger und aktueller Auswahlgrundlagen (z. B. Einwohnermelderegister, Adressenverzeichnisse) in den einzelnen Ländern. Ein ebenfalls wichtiges Erfordernis stellen zuverlässige, effiziente Postdienste in den untersuchten Ländermärkten sowie eine ausreichende Lese- und Schreibkundigkeit der zu befragenden Personen dar. Insbesondere in Ländern Afrikas, Asiens, Süd- und Mittelamerikas kann nicht grundsätzlich mit dem Vorhandensein dieser strukturellen Voraussetzungen gerechnet werden. Hinzu kommt die offensichtlich kulturbedingte unterschiedliche Bereitschaft, Fragebögen auszufüllen, sodass die erzielten Rücklaufquoten von Land zu Land sehr unterschiedlich ausfallen können.

Bei **mündlichen, persönlichen Befragungen** werden Interviewer eingesetzt, d. h. die Äußerungen der Probanden werden im Wege direkter Kommunikation mit den Erhebungspersonen erfasst und mit Hilfe eines Speichermediums in schriftlicher oder akustischer Form festgehalten (vgl. *Fantapié Altobelli* 2007, S. 38 ff.). Als

vorteilhaft für die Erfassung interkultureller Besonderheiten erweist sich bei dieser Erhebungsmethode die interaktive Kommunikationssituation. Grundsätzlich kann eine mündliche Befragung Face-to-face oder telefonisch erfolgen; gerade Telefoninterviews werden dabei in zunehmendem Maße computergestützt durchgeführt. Computergestützte Telefoninterviews (CATI) sind in Europa, den USA und Kanada mittlerweile stark verbreitet; in Afrika, Südamerika, Japan und dem Mittleren Osten dagegen bieten nur wenige Marktforschungsinstitute diese Dienstleistung an. In Europa haben sich einige Anbieter auf die zentrale Durchführung harmonisierter europäischer CATI-Untersuchungen spezialisiert. Zudem kann auf Netzwerke und Marktforscherverbände zurückgegriffen werden, um für dezentral organisierte internationale Forschungsprojekte geeignete Anbieter zu identifizieren. Bei der Durchführung telefonischer Repräsentativ-Umfragen ist ebenfalls auf vollständige und aktuelle Auswahlgrundlagen in allen untersuchten Ländern zu achten. Sofern diese nicht vorhanden sind, sollte auf das Verfahren der Zufalls-Ziffern-Auswahl (Random Digit Dialing) zurückgegriffen werden. Eine Telefonumfrage kommt nicht in Frage, wenn die Telefondichte gering ist oder bei der Bevölkerung Hemmschwellen bestehen, am Telefon Auskunft zu geben (vgl. *Gross-Wandl* 2003, S. 6).

Die Durchführung internationaler persönlicher Befragungen erfordert eine leistungsfähige Feldorganisation in allen zu untersuchenden Ländermärkten. Die Kosten dieser Erhebungsform sind, insbesondere bei Face-to-face-Interviews, meist erheblich höher als bei schriftlichen Befragungen. Dies gilt insbesondere für Umfragen in Privathaushalten, oft aber auch für Befragungen unter den Mitarbeitern von Unternehmen. Im Einzelfall sind bei der Entscheidung für die geeignete Erhebungsform sowohl die anfallenden Kosten als auch die Kontaktierbarkeit/Erreichbarkeit der Probanden (telefonisch bzw. direkt) zu berücksichtigen, welche länderspezifisch sehr unterschiedlich ausfallen können. Bei Face-to-face-Befragungen ist darüber hinaus zu beachten, dass die Selektion, Schulung und Steuerung der Feldorganisation im internationalen Kontext Probleme aufwerfen kann. Zwar ist auf Grund der kulturellen Nähe der Einsatz lokaler Interviewer wünschenswert; in vielen Ländern ist jedoch keine leistungsfähige Feldorganisation vorhanden, sodass entweder umfassende Schulungen durchgeführt oder aber Interviewer aus dem Stammland eingesetzt werden müssen.

Nicht zu verwechseln mit einer computergestützten Befragung ist die **Computerbefragung i. e. S.** Hierbei handelt es sich um eine Form der unpersönlichen Kommunikation, bei welcher der Befragte den Fragebogen direkt am Computer beantwortet – z. B. im Studio oder via Internet. Häufig erfolgen Computerbefragungen dabei im Online-Betrieb, d. h. in ständiger Verbindung mit einem Zentralcomputer, welcher die eingehenden Fragebögen permanent erfasst und sofort verarbeitet (vgl. *Fantapié Altobelli* 2007, S. 41 ff.).

Gerade **Online-Befragungen** sind für den Einsatz in der internationalen Marktforschung besonders geeignet, da sie keine räumlichen und zeitlichen Restriktionen aufweisen. Die einfachste Variante stellen E-Mail-Befragungen dar; diese sind mit einer schriftlichen postalischen Befragung zu vergleichen, da der Fragebogen an vorab ausgewählte Teilnehmer versendet wird. Prinzipiell sind auch Befragungen in Newsgroups des Usenet möglich, etwa als Aufruf zur Teilnahme an einer Befragung

oder durch Veröffentlichung eines Fragebogens. Die heutzutage gängigste Variante stellen jedoch WWW-Befragungen dar; die mittlerweile ausgereiften technischen Möglichkeiten erlauben z. B. eine automatisierte Filterführung sowie die Unterstützung durch Bild und Ton (zu den Einsatzmöglichkeiten und Grenzen des Internet für die Marktforschung vgl. ausführlich *Fantapié Altobelli/Sander* 2001, S. 71 ff. sowie *Theobald/Dreyer/Starsetzki* 2003). **Vorteilhaft** sind an Online-Befragungen neben der Raum-Zeit-Unabhängigkeit die hohe geographische Reichweite und der vergleichsweise geringe zeitliche und finanzielle Aufwand. **Nachteilig** ist insbesondere die Einschränkung der Grundgesamtheit auf Untersuchungseinheiten mit Internet-Zugang: Während in den USA, Deutschland und Großbritannien die Internet-Penetration die 60 %-Marke überschritten hat, steckt die Diffusion des Internet in vielen anderen Ländern noch in den Kinderschuhen. Weitere Probleme resultieren aus der Tatsache, dass das Ziehen repräsentativer Stichproben i. d. R. nicht möglich ist; hinzu kommt, dass die Stichprobe in den meisten Fällen selbstselektierend ist, was die Validität der Ergebnisse zusätzlich einschränkt.

Mittlerweile werden Online-Befragungen von einer Vielzahl von Marktforschungsinstituten, Agenturen und Unternehmensberatungen angeboten; international führend sind Jupiter Media Metrix, Harris Interactive und NetRatings. Das Umsatzvolumen für Online-Umfragen ist weltweit zwar noch vergleichsweise gering, jedoch mit steigender Tendenz (vgl. *ESOMAR* 2008, S. 16): Vorreiter sind hier Australien und Finnland mit einem Anteil des Online-Budgets am gesamten Marktforschungsbudget von rd. 33 %. Treiber für die zunehmende Akzeptanz sind Geschwindigkeit und geringe Kosten.

Nach dem Kriterium „**Standardisierungsgrad der Fragen**“ unterscheidet man zwischen standardisierten und nichtstandardisierten, freien Interviews. Im Rahmen einer **standardisierten Befragung** werden die Fragen vorab festgelegt und sämtlichen Auskunftspersonen mit dem gleichen Wortlaut und in derselben Reihenfolge gestellt. Hingegen erhält der Interviewer im Rahmen eines **freien Interviews** lediglich einen Leitfaden; Ablauf und Wortlaut der Fragen werden nach freiem Ermessen des Interviewers in Abhängigkeit der konkreten Befragungssituation fallweise bestimmt. Während standardisierte Interviews Vorteile im Hinblick auf Vergleichbarkeit und Auswertbarkeit der Antworten haben, bieten freie Interviews bessere Anpassungsmöglichkeiten an individuelle Situationen; allerdings erfordern sie einen gut geschulten Interviewerstab und bergen darüber hinaus die Gefahr von Verzerrungen auf Grund eines erhöhten Interviewereinflusses. Bei internationalen Forschungsprojekten kann eine zu strikte Vorgabe standardisierter Antwortmöglichkeiten und eine mangelnde Überprüfung der Häufigkeit von Primärassoziationen bei den Probanden aus den einzelnen Ländern zu verzerrten Ergebnissen führen. Der normative Zwang auf die befragten Personen lässt somit möglicherweise relevante kulturspezifische Besonderheiten unentdeckt (vgl. *Simmet-Blomberg* 1998, S. 324).

Nach dem **methodischen Ansatz** wird zwischen qualitativer und quantitativer Befragung unterschieden. **Quantitative Methoden** richten sich insb. auf objektiv mengenmäßig messbare Größen. Die Datenerhebung erfolgt im Normalfall auf der Grundlage repräsentativer Stichproben mit dem Ziel, verallgemeinbare Aussagen zu



gewinnen. Typischerweise erfolgt die Datenauswertung unter Einsatz statistischer Verfahren. **Qualitative Methoden** stützen sich hingegen auf vergleichsweise kleine Fallzahlen und produzieren relativ weiche Daten; die Gewinnung von Erkenntnissen erfordert im Allgemeinen eine erhebliche Interpretationsleistung seitens des Forschers (vgl. Müller 2000, S. 131). Auf eine Vorstrukturierung des Untersuchungsgegenstands wird verzichtet, um eine möglichst große Unvoreingenommenheit des Forschers zu gewährleisten. Die Interaktion zwischen Auskunftsperson und Forscher ist dabei integratives Merkmal qualitativer Methoden (vgl. Kepper 2000, S. 181 f.). Angestrebt wird weniger eine (statistische) Repräsentativität; vielmehr wird versucht, charakteristische Inhalte in Bezug auf das vorliegende Forschungsproblem herauszufiltern. Da im Rahmen internationaler Marktforschung der Forscher mit den Gegebenheiten des ausländischen Marktes häufig nicht vertraut ist, sind qualitative Untersuchungen im Vorfeld von Repräsentativbefragungen von zentraler Bedeutung. Im Anfangsstadium internationaler Forschung kann qualitative Forschung insb. zur Strukturierung des Forschungsproblems beitragen und bei der Generierung von Forschungsfragen und Forschungshypothesen sowie bei der Modellbildung eine entscheidende Hilfe leisten. So konnte die Firma Whirlpool im Rahmen qualitativer Studien feststellen, dass im Hinblick auf Kühlgeräte für britische Konsumenten die Stabilität ein wichtiges Kaufkriterium darstellt, wohingegen Franzosen auf frisches Obst und Gemüse und Spanier auf frisches Fleisch Wert legen. Bei Herden ist in Italien die Kindersicherheit ein entscheidendes Kriterium, in Lateinamerika werden Gasherde Elektroherden vorgezogen.

Gebräuchliche Verfahren im Rahmen qualitativer internationaler Befragungen sind Fokusgruppen, Tiefeninterviews und projektive Verfahren (zu den einzelnen Verfahren vgl. z. B. *Fantapié Altobelli* 2007, S. 43 ff.). Der Einsatz von **Fokusgruppen** muss in jedem Falle internationale Besonderheiten berücksichtigen (vgl. *Malhotra* 2007, S. 172). Im Mittleren und Fernen Osten sind Befragte z. B. wenig geneigt, ihre Gefühle öffentlich zu diskutieren; in anderen Ländern, wie z. B. Japan, gilt es als unhöflich, jemandem öffentlich zu widersprechen. In solchen Fällen empfiehlt es sich daher, **Tiefeninterviews** einzusetzen. Bei der Anwendung **projektiver Verfahren** ist darauf zu achten, dass bei der Darbietung verbaler oder bildlicher Stimuli Äquivalenz gewährleistet ist. Weitere Schwierigkeiten, welche beim internationalen Einsatz verstärkt auftreten, entstehen bei der Rekrutierung qualifizierter Moderatoren wie auch bei der Kodierung, Analyse und vergleichenden Interpretation der Daten.

Im Hinblick auf das Kriterium „**Frageart**“ lassen sich u. a. offene und geschlossene Fragen unterscheiden (zu den verschiedenen Arten von Fragen vgl. ausführlich z. B. *Fantapié Altobelli* 2007, S. 73 ff.). Im Rahmen **offener Fragen** existieren keine festen Antwortkategorien, d. h. die Antwort der Auskunftsperson wird im Wortlaut notiert. Anwendung finden offene Fragen insbesondere bei persönlichen, freien Interviews. Bei **geschlossenen Fragen** werden hingegen die möglichen Antwortkategorien vorgegeben; die Auskunftsperson muss aus den vorgegebenen Antwortkategorien eine oder mehrere auswählen. Eine Sonderform geschlossener Fragen stellen dabei Skalafragen dar, bei welchen die Befragten ihre Urteile anhand einer Skala abgeben können. Vorteilhaft an offenen Fragen ist die Möglichkeit

der Gewinnung eines breiten Spektrums an Meinungen; im Hinblick auf die Auswertbarkeit der Antworten sind allerdings geschlossene Fragen vorzuziehen. Offene Fragen werden häufig im Vorfeld einer quantitativen Befragung durchgeführt, um Hinweise für die Entwicklung des Fragebogens zu gewinnen; bei internationalen Marktforschungsprojekten kann ihre Anwendung z. B. neue, unterschiedliche Gebrauchsmöglichkeiten bzw. Produktbedeutungen offen legen (vgl. *Schopphoven* 1991, S. 42 f.). Offene Fragen können sich im Rahmen internationaler Studien als geeignet erweisen, wenn dem Forscher Kaufkriterien, Hintergründe usw. gar nicht oder kaum bekannt sind; auch wird durch offene Fragen der kulturelle Bias reduziert, da keine Antwortkategorien vorgegeben sind. Andererseits setzen offene Fragen beim Befragten eine hohe Artikulationsfähigkeit voraus, was in Ländern mit geringerem Bildungsstand nicht unbedingt vorausgesetzt werden kann; auch sind die Anforderungen an den Interviewer höher als bei geschlossenen Fragen, was das Problem der Qualifikation des Interviewerstabs aufwirft. Bei der Erstellung des Fragebogens muss zudem beachtet werden, dass in manchen Ländern – z. B. in China – der Fragebogen von staatlicher Seite überprüft wird, sodass bestimmte Themen – insb. im politischen Bereich – nicht angesprochen werden können (vgl. *Gross-Wandl* 2003, S. 7).

Des Weiteren ist zwischen **direkten und indirekten Fragen** zu unterscheiden. Während **direkte Befragungen** den (unproblematischen) Untersuchungsgegenstand geradlinig und ohne Umschweife ermitteln, wird durch **indirekte Frageformulierungen** versucht, die Auskunft zu sensiblen Sachverhalten mittelbar, d. h. „auf Umwegen“ bzw. durch einen erweiterten Antwortspielraum zu erzielen (vgl. *Fantapié Altobelli* 2007, S. 46 ff.). Bei internationalen Forschungsprojekten hat es sich als ratsam erwiesen, bei sensiblen Fragestellungen zunächst eine indirekte Frageform zu wählen. So führt die Frage nach dem Einkommen – anders als in den USA – in Deutschland häufig zu Antwortverweigerungen; alternativ können jedoch Fragen zu Besitzstand, Mietkosten, Urlaubshäufigkeit u. Ä. gestellt werden, welche zusammen als Indikatoren für das Einkommensniveau gelten können (vgl. *Schopphoven* 1991, S. 41). Beispiele für spezielle Methoden indirekter Befragungen sind Wortassoziations- und Satzergänzungstests sowie das Einkaufslistenverfahren.

Nach dem Kriterium „**Befragungsgegenstand**“ lassen sich Einthemen- und Mehrthemenbefragungen unterscheiden. Eine **Einthemenbefragung** erfolgt zu einem einzigen Befragungsgegenstand; dagegen werden die Auskunftspersonen im Rahmen einer **Mehrthemenbefragung** (Omnibusbefragung) zu unterschiedlichen Erhebungsgegenständen befragt. Mehrere Anbieter wickeln heute bereits regelmäßig europaweite Omnibus-Befragungen ab, in deren Rahmen die erwachsene Bevölkerung der jeweiligen Länder repräsentativ zu verschiedenen Themen befragt wird. Eine Omnibusbefragung wird meist im Auftrag mehrerer Auftraggeber durchgeführt, wodurch die für das einzelne Unternehmen anfallenden Kosten relativ gering ausfallen. Allerdings ist die Zahl der Fragen pro Thema eingeschränkt; auch müssen Zielgruppenkongruenz wie auch Überschneidungsfreiheit der einzelnen Befragungsthemen gewährleistet werden. Zudem sollte darauf geachtet werden, ob der Omnibus von einem einzigen Institut oder einem Verbund von Anbietern durchgeführt wird. Im letzteren Fall ist darauf zu achten, dass die demografischen

Strukturmerkmale international harmonisiert sind, in den einzelnen Ländern äquivalente Auswahl- und Auswertungsmethoden eingesetzt werden und die Datenanalyse zentral erfolgt.

Nach dem Merkmal „**Anzahl der Teilnehmer an ein und demselben Interview**“ kann zwischen Einzel- und Gruppeninterviews differenziert werden. Während bei **Einzelinterviews** jeweils nur eine Auskunftsperson befragt wird, werden bei **Gruppeninterviews** mehrere Personen gleichzeitig interviewt. Ziel von Gruppeninterviews ist die Gewinnung eines möglichst breiten Spektrums von Meinungen und Ideen in relativ kurzer Zeit; Anwendungsbereiche sind u. a. die Motiv- bzw. Einstellungsforschung sowie die Ideengewinnung. Durch Effekte der Gruppendynamik erhofft man sich den Abbau von Antworthemmungen sowie die Auslösung spontaner Reaktionen und Assoziationen. Im Rahmen internationaler Forschungsvorhaben stellt diese Form der Befragung hohe Anforderungen an die Sprachkenntnisse des Interviewers bzw. Diskussionsleiters. Sie ist insbesondere bei der (qualitativen) Untersuchung und Aufdeckung kulturbedingter Unterschiede hinsichtlich der Einstellungen, Motive und Gefühle von Konsumentengruppen verschiedener Länder relevant (vgl. *Craig/Douglas* 2001, S. 87).

Im Hinblick auf das Kriterium „**Häufigkeit der Befragung**“ lassen sich einmalige und mehrmalige Befragungen unterscheiden. Im Rahmen einer **einmaligen Befragung** wird der interessierende Sachverhalt nur einmal erhoben, wohingegen bei **mehrmaligen Befragungen** derselbe Sachverhalt im Zeitablauf wiederholt erhoben wird. Dadurch eignen sich mehrmalige Befragungen insbesondere zur Erfassung von Entwicklungen im Zeitablauf. Eine Sonderform mehrmaliger Befragungen stellen **Panelbefragungen** dar, im Rahmen derer derselbe Personenkreis wiederholt zum selben Sachverhalt befragt wird. Panelerhebungen werden besonders häufig in der Markenartikelindustrie zur Erfassung von Absatz- und Marktanteilsentwicklungen angewendet. Zumindest in den meisten westeuropäischen Ländern existieren nationale Verbraucherpanels (Haushalts- und Individualpanels), sodass hier auch international harmonisierte Panelbefragungen grundsätzlich möglich sind. Um die Harmonisierung eines länderübergreifenden Panels sicherzustellen, sollte das Projekt entweder von einem einzigen Marktforschungsinstitut oder aber von einem gut organisierten Instituts-Netzwerk durchgeführt werden. Beispielsweise betreibt das Institut MediaTransfer AG Netresearch & Consulting ([www.mediatransfer.de](http://www.mediatransfer.de)) mit Sitz in Hamburg seit 1996 ein internationales Online-Access-Panel (Interaktives Dynamisches Online-Panel IDOP®) mit derzeit ca. 85.000 Teilnehmern sowie weitere branchen- oder kundenspezifische Panels. Die Rekrutierung der Panel-Mitglieder erfolgt in den angeschlossenen europäischen Ländern (Frankreich, Irland, Italien, Luxemburg, Österreich, Schweden, Schweiz und Spanien) bzw. in den USA, Kanada und Australien über verschiedene Online- und Offline-Maßnahmen, u. a. über Printanzeigen, Bannerwerbung, Newsletter, redaktionelle Beiträge, Einladungen per Telefon, Empfehlungen, Links und Suchmaschinen. Der Umfang des Basis-Panels wird weitgehend konstant gehalten, um zu gewährleisten, dass jeder Teilnehmer nicht häufiger als 2–3 mal pro Jahr zu Befragungen hinzugezogen wird und somit keine „Panel-Müdigkeit“ entsteht. Mithilfe von materiellen Incentives in Form von virtuellen Bonuspunkten, welche bei Partnern gegen Prämien einge-

tauscht werden können, oder in Form von Gewinnspielen wird die Attraktivität der Teilnahme permanent gewährleistet. Zur Stichprobenauswahl aus den vorhandenen Datenbanken kommt das Tool e-milieus® zum Einsatz, welches eine Online-Adaption des qualitativen Zielgruppenmodells der Sinus-Milieus darstellt. Somit finden nicht nur demografische Merkmale eine Berücksichtigung, sondern auch Lebenswelt und Lebensstil der Befragten verbunden mit Erkenntnissen aus früheren Online-Erhebungen.

## (2) *Beobachtung*

Unter einer Beobachtung versteht man die zielgerichtete, planmäßige Erfassung von sinnlich wahrnehmbaren Sachverhalten im Zeitpunkt ihres Auftretens (vgl. Berndt 1996, S. 187). Grundsätzlich eignet sie sich zur Gewinnung sowohl von Umwelt- als auch von Marktinformationen. Auch Beobachtungen lassen sich anhand verschiedener Kriterien klassifizieren.

Nach der **Person des Beobachters** lassen sich die Selbst- und die Fremdbeobachtung unterscheiden. Den Regelfall bildet die **Fremdbeobachtung**, im Rahmen derer die Beobachtung durch unabhängige Dritte erfolgt, ggf. unter Verwendung technischer/apparativer Hilfsmittel. In den meisten Industrienationen bieten Marktforschungsinstitute entsprechende Tools bzw. Dienstleistungen an. Im Rahmen der **Selbstbeobachtung** erfolgt die Beobachtung durch die Auskunftsperson selbst (z. B. durch Tagebuch-Aufzeichnungen); auf Grund der mangelnden Objektivität der Ergebnisse stellt die Selbstbeobachtung in der Praxis jedoch einen Ausnahmefall dar.

Nach dem **Bewusstseinsgrad des Beobachteten** lassen sich die offene, die nicht durchschaubare, die quasi-biotische und die biotische Beobachtungssituation unterscheiden. Mit Ausnahme der biotischen und – in Grenzen – der quasi-biotischen Situation ist in der Regel ein Beobachtungseffekt zu erwarten, d. h. eine Verhaltensänderung der Probanden auf Grund des Wissens um die Beobachtung (vgl. *Fantapié Altobelli* 1998, S. 319).

In engem Zusammenhang mit dem Bewusstseinsgrad des Beobachteten steht das Kriterium **Partizipationsgrad des Beobachters**. Bei der **teilnehmenden Beobachtung** wirkt der Beobachter am Geschehen mit. Soll dabei seine Rolle als Beobachter unbekannt bleiben, ist eine Tarnung erforderlich, was die zeitgleiche Erfassung der zu beobachtenden Sachverhalte erschwert (vgl. *Fantapié Altobelli* 2007, S. 96 f.). Im Rahmen einer **nichtteilnehmenden Beobachtung** wird der Beobachter hingegen nicht aktiv in das Geschehen mit einbezogen; diese Variante hat Vorteile im Hinblick auf Objektivität der Messung sowie Nicht-Durchschaubarkeit der Beobachtungssituation.

Nach dem Kriterium der **Wahrnehmungs- bzw. Registrierungsform** kann zwischen manueller, apparativer und automatischer Erfassung unterschieden werden. Im Zuge der Fortschritte der Mikroelektronik haben **elektronische Beobachtungsverfahren** auch im internationalen Bereich an Bedeutung gewonnen; zu den wichtigsten zählen das Telemeter zur Beobachtung der TV-Nutzung, Film- und Videoaufzeichnungen des Verhaltens von Probanden, Blickaufzeichnungsgeräte, die

Hautwiderstandsmessung, Scanning bzw. an Warenwirtschaftssysteme gekoppelte Scannerkassen sowie Schnellgreifbühnen. Es gibt bereits Marktforschungsinstitute, die in verschiedenen Ländern methodisch identische Beobachtungen durchführen. So führen diese Institute z. B. länderübergreifend vergleichbare Haushalts- und Handelspanels sowie In-Store-Beobachtungen durch. Die Fernsehzuschauerpanels der einzelnen Länder hingegen weisen noch eine mangelhafte Harmonisierung auf, was auf die verwendeten Technologien einerseits sowie auf unterschiedliche Strukturmerkmale und Operationalisierungen andererseits zurückzuführen ist.

Die **Vorteile** der Beobachtung liegen in deren vergleichsweisen Einfachheit und Kostengünstigkeit; zudem kann sie zum Teil unabhängig von Sprachbarrieren und der Auskunftsbereitschaft der Testpersonen erfolgen. Letzteres kann allerdings u. U. rechtliche Probleme zur Folge haben, sofern die Aufzeichnung ohne Einverständnis des Beobachteten erfolgt. **Nachteilig** ist insbesondere die Tatsache, dass nur das äußere Verhalten erfasst werden kann; psychologische Größen wie Motive und Einstellungen sind durch eine Beobachtung nicht messbar (vgl. *Fantapié Altobelli* 1998, S. 321).

### (3) *Experiment*

Im Rahmen eines Experiments wird der zu untersuchende Sachverhalt mit Hilfe einer planmäßig beeinflussten Versuchsanordnung analysiert. Anwendungsgebiet von Experimenten ist der empirische Test von Reaktionshypothesen mit dem Ziel, Ursache-Wirkungs-Beziehungen aufzudecken. Damit eignen sich Experimente insbesondere für die Gewinnung von Informationen über Absatzmärkte. In der Regel erfolgt die Messung im Rahmen eines Experiments mit Hilfe von Befragungen bzw. Beobachtungen. Experimente lassen sich unterscheiden nach dem experimentellen Umfeld, dem zeitlichen Einsatz der Messung sowie der Versuchsanordnung.

Nach dem **experimentellen Umfeld** kann zwischen Feld- und Laborexperimenten unterschieden werden. Im Rahmen eines **Feldexperiments** wird der Versuch unter realen Bedingungen durchgeführt. Vorteilhaft ist hier das Vorhandensein eines realen Umfelds; auch brauchen die Testpersonen nicht zu erfahren, dass sie an einem Experiment teilnehmen. Nachteilig sind in der Regel die hohen Kosten, der erhebliche Zeitaufwand sowie die Tatsache, dass Umwelteinflüsse nicht kontrollierbar sind. Bedeutende Varianten eines Feldexperiments sind der regionaler Testmarkt, Store-Tests sowie der Mini-Testmarkt. **Laborexperimente** werden in einem eigens dafür ausgestatteten Studio durchgeführt; dadurch lässt sich der Test unter kontrollierten Bedingungen durchführen. Als nachteilig erweisen sich die häufig geringe Realitätsnähe wie auch der in der Regel eintretende Beobachtungseffekt. Ausführliche Beschreibungen der einzelnen Testmarktalternativen finden sich z. B. in *Fantapié Altobelli* 2007, S. 426 ff.

Im internationalen Kontext ist zu beachten, dass Feldexperimente nicht immer möglich sind. In vielen Ländern sind wichtige Umfeldbedingungen (z. B. Technologie oder Infrastruktur) nicht ausreichend entwickelt, um Feldexperimente zu ermöglichen (vgl. *Malhotra* 2007, S. 243 f.):

- In vielen Ländern umfasst die Fernsehlandschaft lediglich öffentlich-rechtliche Sender, was die Einbeziehung von Werbemaßnahmen in Testmarktuntersuchungen extrem erschwert.
- In manchen Ländern – z. B. in den baltischen Staaten – fehlen größere Supermärkte, sodass der Test von Handelspromotions – wenn überhaupt – nur unter großem Aufwand zu realisieren ist.
- In vielen Ländern Asiens, Afrikas und Südamerikas ist die Infrastruktur so unterentwickelt, dass ein zu Testzwecken akzeptabler Distributionsgrad nicht erreichbar ist.

Im Hinblick auf den **zeitlichen Einsatz der Messung** kann zwischen projektiven und Ex-post-facto-Experimenten unterschieden werden (vgl. *Fantapié Altobelli* 2007, S. 140). Bei einem **projektiven Experiment** wird ein Vorgang vom Zeitpunkt der Änderung einer unabhängigen Variablen bis auf die erfolgte Wirkung auf die abhängige Variable untersucht. Beispiel: Einer Testgruppe wird ein Werbespot für ein bestimmtes Produkt gezeigt, einer Kontrollgruppe nicht. Anschließend werden im Rahmen eines Labor-Tests die Kaufmengen beider Gruppen registriert. Im Rahmen eines **Ex-post-facto-Experiments** werden selbstständig zustande gekommene Experimentalbedingungen ausgesucht, d. h. die unabhängigen Variablen sind bereits eingetreten, deren Wirkung (abhängige Variable) wird jedoch in der Gegenwart gemessen. Beispiel: Per Befragung wird zunächst festgestellt, welche Personen mit einem Werbespot Kontakt hatten und welche nicht. Anschließend werden die Kaufmengen der beiden Personengruppen getrennt erfasst. Offensichtlich ist bei Ex-post-facto-Experimenten die Ermittlung von Ursache und Wirkung problematisch, zumal Störeinflüsse unbekannt sind.

Ein wichtiges Unterscheidungskriterium von Experimenten ist die **Versuchs-anordnung** d. h. der Aufbau der Versuchsanlage (vgl. *Fantapié Altobelli* 2007, S. 140 f.). Die einzelnen Versuchsanlagen unterscheiden sich dabei insb. im Hinblick auf folgende Kriterien:

- Art und Weise, in welcher die Berücksichtigung von Störgrößen erfolgt und
- Anzahl der berücksichtigten experimentellen Variablen (Faktoren) und Ausprägungen (Treatments).

Die Heranziehung dieser Kriterien führt zu folgender Unterteilung experimenteller Anordnungen:

- **Vorexperimentelle Designs:** Diese Versuchsanlagen verzichten auf eine explizite Berücksichtigung von Störfaktoren und implizieren damit, dass die Störvariablen alle Testeinheiten in identischer Weise beeinflussen. Im Grunde handelt es sich hier nicht um Experimente nach der hier verwendeten Definition; sie werden daher nur der Vollständigkeit halber angeführt.
- **Echte Experimente:** Bei echten („vollständigen“, „formalen“) Experimenten werden Störvariablen bewusst kontrolliert. Der Forscher variiert die Experimentierfaktoren unter Einsatz von Kontrollgruppen und bildet die Gruppen nach dem Zufallsprinzip (Randomisierung). Unterschieden wird hier zwischen

Basisformen und sog. erweiterten Experimenten. **Erweiterte Experimente** entstehen dabei durch Kombination verschiedener Basisformen von (echten) Experimenten. Dadurch wird es möglich, mehr als einen Testfaktor in mehreren Ausprägungen zu berücksichtigen.

- **Quasi-Experimente:** Versuchsanordnungen, bei denen nicht alle der o. g. Bedingungen für echte Experimente gegeben sind, werden als Quasi-Experimente bezeichnet.

Bei einer **Gesamtbeurteilung** von Experimenten ist darauf hinzuweisen, dass sie insbesondere in der Absatzmarktforschung wertvolle Hinweise über die Konsumentenreaktionen auf Marketingmaßnahmen liefern; als nachteilig gelten die häufig hohen Kosten sowie der zum Teil erhebliche Zeitaufwand. Vor diesem Hintergrund werden sie in der internationalen Marktforschung nur verhältnismäßig selten eingesetzt. Experimente, die sich auf mehrere Ländermärkte beziehen, werden häufig nicht in allen relevanten Märkten durchgeführt, sondern lediglich in ausgewählten Schlüsselländern. Dieses Vorgehen eignet sich jedoch nicht für alle Forschungsvorhaben. Geht es beispielsweise um das Testen einzelner Produktkomponenten und -merkmale, sind Informationen aus allen Ländermärkten erforderlich, um herauszufinden, ob bzw. wie bestimmte Produktmerkmale zu variieren sind, um den länderspezifischen Konsumentenpräferenzen Rechnung zu tragen. Auch Experimente, die auf Werbemitteltests oder Marktanteilsüberprüfungen/Positionierungsanalysen für Produkte abzielen, sollten in sämtlichen relevanten Ländermärkten durchgeführt werden (vgl. *Bauer* 2009, S. 219 ff.). Die Infrastruktur für die Durchführung von Experimenten ist allerdings häufig ungeeignet, etwa auf Grund staatlicher Kontrolle von Fernsehsendern, was Werbetests unmöglich macht, oder das Fehlen von Einzelhandelsketten mit ausreichender Marktabdeckung für Markttests. Darüber hinaus ist zu beachten, dass die zeitliche Ordnung von Stimulus und Wirkung wie auch die Konstanz weiterer Einflussfaktoren – zwei wesentliche Bedingungen für die Kausalität – bei international geführten Experimenten nur schwer kontrollierbar sind, sodass sowohl die interne als auch die externe Validität generell niedriger ausfallen als bei vergleichbaren nationalen Untersuchungen (vgl. *Malhotra* 2007, S. 243).

### c. Durchführung und Kontrolle der Erhebung

Bei der **Durchführung** einer internationalen Primärerhebung ist – unabhängig von der eingesetzten Erhebungsmethode – eine spätere Vergleichbarkeit und Äquivalenz der Ergebnisse sicherzustellen. Das bedeutet, dass die situativen Rahmenbedingungen der Datenerhebung vergleichbar sein müssen: Dies betrifft zum einen Makro-Bedingungen wie das adäquate, abgestimmte Timing der Erhebungszeiträume (simultane vs. sukzessive Durchführung), zum anderen die Befragungssituation beeinflussende Mikro-Bedingungen wie Befragungsorte und -tageszeiten, eingesetzte Interviewer oder die optische Gestaltung von Fragebögen (vgl. *Bauer* 2009, S. 289).

Nach Abschluss der Feldarbeiten erfolgt die **Kontrolle und Aufbereitung** der erhobenen Daten, um diese für die Datenanalyse und Ergebnisdokumentation vorzubereiten.

Wie auch im Rahmen nationaler Forschungsprojekte sind bei internationalen Primärerhebungen zunächst die eingehenden Fragebögen bzw. Daten zu kontrollieren. Hierbei sind Aspekte wie die erzielten Rücklaufquoten, mögliche Interviewerfehler sowie Vollständigkeit, Lesbarkeit und Plausibilität von Bedeutung. Gegebenenfalls ist die Codierung der Antworten auf offene Fragen sowie die Erstellung entsprechender Codepläne erforderlich. Hierbei spielt auch die Übersetzung eine wesentliche Rolle. Um ein konsistentes, vergleichbares Vorgehen bei der Durchführung der Kontrollmaßnahmen sicherzustellen, ist es empfehlenswert, diese zentral von einem Institut durchführen zu lassen. Vorteile der Zentralisierung dieser Aufgaben stellen zudem Kosten- und Zeitaspekte dar. Als nachteilig kann sich hingegen die begrenzte Kontrollmöglichkeit der Arbeiten dieses einzigen Instituts erweisen. Auch ist es nicht ausgeschlossen, dass bei der Codierung und Übersetzung offener Antworten nationale kulturbedingte Besonderheiten nicht ausreichend bzw. nur aus der subjektiven Sicht einer Nation berücksichtigt werden (vgl. *Bauer 2009*, S. 298 ff.).

## 5. Datenanalyse

### a. Überblick

Nach Abschluss aller Vorbereitungsarbeiten im Rahmen der Kontrolle der erhobenen Daten beginnt die Phase der Datenanalyse. Hierfür stehen eine Reihe von Statistik- und Datenanalyseprogrammen zur Verfügung, mit deren Hilfe die verschiedensten Auswertungen durchgeführt werden können. Auf Grund der bestehenden Methodenvielfalt in der Datenanalyse kann dieser Abschnitt lediglich einen Überblick zu den einzelnen Analyseverfahren vermitteln. Hinzu kommt, dass die Methoden als solche keine spezifischen internationalen Besonderheiten aufweisen. Zudem können aus Grund der häufig bescheidenen Qualität internationaler Daten anspruchsvolle Datenanalyseverfahren oftmals nicht eingesetzt werden. Für das vertiefende Studium der Datenanalysemethoden sei daher auf die Fachliteratur verwiesen (siehe hierzu z. B. *Backhaus et al. 2008* sowie *Bortz 2005*).

Im Rahmen internationaler Studien ist vor Durchführung der Datenanalyse zunächst zu gewährleisten, dass die Einheiten bzw. Dimensionen der Messung länderübergreifend vergleichbar sind (z. B. bei Währungs-, Maß- und Gewichtseinheiten). Des Weiteren müssen die Daten häufig normiert oder standardisiert werden, um sinnvolle internationale Vergleiche anstellen zu können. Die Art der Datenanalyse selbst variiert dabei in Abhängigkeit davon, ob es sich um intrakulturelle oder interkulturelle Untersuchungen handelt (vgl. *Malhotra 2007*, S. 443). Bei **intrakulturellen Studien** werden die relevanten Sachverhalte innerhalb der einzelnen Länder untersucht, vergleichende Betrachtungen mit anderen Ländern werden nicht angestrebt. In diesem Fall erfolgt die Datenanalyse ausschließlich isoliert für die einzelnen Länder (z. B. im Rahmen einer intranationalen Marktsegmentierung, vgl. hier-



zu die Ausführungen in Abschn. B.III.1.a. im 3. Teil). Im Rahmen **interkultureller Untersuchungen** erfolgt hingegen eine simultane Betrachtung der einbezogenen Länder; dabei sind zwei verschiedene Ansatzpunkte möglich. Bei sog. pankulturellen Untersuchungen werden die einbezogenen Länder als Gesamtheit betrachtet; demzufolge werden die erhobenen Daten zunächst über alle Länder hinweg aggregiert und anschließend analysiert (z. B. Ermittlung von Marktsegmenten innerhalb Europas als Ganzes). Bei länderübergreifenden Analysen werden die Daten hingegen lediglich auf Länderebene aggregiert, aber länderübergreifend analysiert (z. B. Ermittlung von Mittelwerten auf Landesebene und länderübergreifender statistischer Mittelwertvergleich). Ziel ist hier die länderübergreifende Ermittlung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden.

Um die im Rahmen internationaler Forschungsprojekte gewonnenen Daten in geeigneter Weise zu verarbeiten und einer Interpretation zugänglich zu machen, können mehrere Verfahren der Datenanalyse zum Einsatz kommen, welche sich nach verschiedenen Kriterien einteilen lassen, z. B.:

- nach dem **Skalenniveau** der Variablen: Verfahren für nominal-, ordinal-, intervall- oder verhältnisskalierte Variablen;
- nach der **Anzahl** der in die Auswertung einbezogenen Variablen: univariate, bivariate und multivariate Analyseverfahren;
- nach dem **Ziel** der Auswertung: Verfahren zur Datenreduktion, Verfahren zur Klassifikation, Verfahren zur Messung von Beziehungen und Verfahren zur Messung von Präferenzen.

In den folgenden Ausführungen wird die letztgenannte Einteilung der Verfahren – nach dem Ziel der Analyse – zu Grunde gelegt.

## b. Verfahren der Datenreduktion

Verfahren der Datenreduktion haben die Aufgabe, die Vielzahl der erhobenen Rohdaten zu komprimieren, um das Datenmaterial auf einige wenige überschaubare Größen zu reduzieren; dadurch können Strukturen erkannt werden.

Univariate Verfahren der Datenreduktion umfassen einerseits die Bildung von Häufigkeitsverteilungen sowie andererseits Lokalisations- und Streuungsmaße. Zu den multivariaten Verfahren der Datenreduktion zählt insbesondere die Faktorenanalyse.

### (1) *Univariate Verfahren der Datenreduktion*

Ausgangspunkt der Datenreduktion ist die Bildung einer Häufigkeitsverteilung der interessierenden Variablen. Die typische Fragestellung lautet: „Wie häufig treten bestimmte Ausprägungen der Variable in der Stichprobe auf?“ Häufigkeitsverteilungen können unabhängig vom Skalenniveau ermittelt werden; bei einer großen Zahl an Ausprägungen (z. B. Einkommen der Auskunftsperson) empfiehlt sich dabei die Bildung von Klassen, um überschaubare Ergebnisse zu erhalten.

Oft ist es empfehlenswert, die Verteilung anhand von Lokalisations- und Streuungsmaßen zu charakterisieren. **Lokalisationsmaße** geben die mittlere Lage einer Verteilung an, während **Streuungsmaße** angeben, wie stark die Beobachtungswerte von ihrem Mittelwert abweichen (vgl. *Fantapié Altobelli* 1998, S. 327).

Univariate Verfahren der Datenreduktion werden in der internationalen Marktforschung herangezogen, um Unterschiede bzgl. der Merkmalsausprägungen der interessierenden Variablen in den einzelnen Ländern aufzudecken.

## (2) *Multivariate Verfahren der Datenreduktion – Faktorenanalyse*

Das Grundprinzip der Faktorenanalyse besteht darin, aus einer Vielzahl von – teilweise miteinander korrelierenden – Variablen eine geringere, begrenzte Anzahl unkorrelierter Variablen zu extrahieren (zur Faktorenanalyse vgl. z. B. *Backhaus et al.* 2008, S. 323 ff.; *Bortz* 2005, S. 511 ff.). Diese sog. **Faktoren** sind Variablen, welche als solche nicht direkt beobachtbar sind, jedoch latent der Gesamtheit der untersuchten Variablen zu Grunde liegen. In der Marketingpraxis wird dieses Datenanalyseverfahren häufig eingesetzt, um zahlreiche Objekteigenschaften auf wenige zentrale Einflussfaktoren zu verdichten: z. B. könnten die unzähligen Merkmale eines Automobils zu den Faktoren Sicherheit, Leistung und Umweltfreundlichkeit zusammengefasst werden. Oder das Ergebnis einer Faktorenanalyse kann ergeben, dass die Bewertung der Entwürfe eines neuen Produkts im Wesentlichen von drei Faktoren abhängt: „Design“ (als Stellvertreter für die Variablen Farbe, Verpackung, Geschmack), „Produktverwendung“ (mit den Variablen Handling, Haltbarkeit) und „Gesundheit“ (mit den Variablen Kaloriengehalt und Vitamingehalt). Anwendung findet die Faktorenanalyse im internationalen Kontext beispielsweise in der vergleichenden Erfolgsfaktorenforschung.

### c. Verfahren der Klassifikation

Verfahren der Klassifikation dienen dem Zweck, eine Gesamtheit von Objekten in Gruppen aufzuteilen; insofern dienen sie in gewisser Weise ebenfalls der Datenreduktion, da eine Vielzahl von Aussagen über Einzelobjekte auf Aussagen über Gruppen von Objekten komprimiert wird. Zu den gebräuchlichsten Verfahren der Klassifikation zählen die multivariaten Verfahren Clusteranalyse, Diskriminanzanalyse und Multidimensionale Skalierung.

#### (1) *Clusteranalyse*

Ziel der Clusteranalyse ist es, eine heterogene Gesamtheit von Objekten (z. B. Konsumenten, Produkte) anhand geeigneter Merkmale in – in sich möglichst homogene, untereinander aber heterogene – Gruppen (Cluster) einzuteilen (vgl. ausführlich *Bortz* 2005, S. 565 ff.). In einem ersten Schritt sind die für die Unterscheidung der Objekte relevanten Merkmale nach Inhalt, Art und Skalierung festzuhalten (z. B. Alter, Einkommen und Geschlecht von Konsumenten); anschließend sind für die

einzelnen Objekte in der Stichprobe die einzelnen Merkmalsausprägungen zu erheben.

Anhand der Merkmalsausprägungen der Objekte lassen sich dann die Ähnlichkeiten zwischen den Objekten mit Hilfe sogenannter Proximitätsmaße (Ähnlichkeits- bzw. Distanzmaße) ermitteln. Die damit gemessene Ähnlichkeit bzw. Distanz zwischen den Objekten bildet das Kriterium zur Gruppenbildung; innerhalb der einzelnen Gruppen sollen die Objekte möglichst geringe Distanzen (bzw. möglichst große Ähnlichkeiten) zueinander aufweisen; untereinander sollen sich die einzelnen Gruppen besonders deutlich unterscheiden, also große Distanzen aufweisen. In einem letzten Schritt sind schließlich die einzelnen ermittelten Cluster zu beschreiben und zu interpretieren. So könnten z. B. Marktsegmente gebildet werden, welche durch die Untersuchung nachfragerrelevanter Merkmale von Konsumenten (und deren Zusammenfassung in Clustern) identifiziert werden können. Eine zentrale Rolle spielt die Clusteranalyse bei der internationalen Marktsegmentierung (vgl. ausführlich Abschn. B.III.1. im 3. Teil).

### (2) *Diskriminanzanalyse*

Auch die Diskriminanzanalyse dient der Klassifikation von Objekten. Während aber die oben skizzierte Clusteranalyse auf Ähnlichkeiten zwischen Objekten beruht, basiert die Diskriminanzanalyse auf Abhängigkeiten einer nominalskalierten Variablen von zwei oder mehr metrisch skalierten unabhängigen Variablen. Eine exemplarische Fragestellung könnte lauten: „Anhand welcher Merkmale können erfolgreiche und nicht erfolgreiche Unternehmen am besten klassifiziert werden?“ Wird vereinfachend von zwei Gruppen ausgegangen, deren Mitglieder anhand der Ausprägungen von jeweils zwei Variablen charakterisiert werden können, und sind Überschneidungen der Gruppen bezüglich beider Variablen vorhanden, so versucht die Diskriminanzanalyse, eine Diskriminanzachse zu bestimmen, die beide Gruppen vollständig trennt. Auch neue Objekte lassen sich hinsichtlich ihrer Gruppenzugehörigkeit überprüfen (vgl. hierzu *Fantapié Altobelli* 2007, S. 259 ff.).

### (3) *Multidimensionale Skalierung*

Den wichtigsten Anwendungsbereich der Multidimensionalen Skalierung (MDS) stellen sog. Positionierungsanalysen dar. Es wird untersucht, wie bestimmte Objekte (z. B. Produkte) im subjektiven Wahrnehmungsraum von Probanden (z. B. Konsumenten) positioniert sind. Die typische Fragestellung, die dieser Analyseform zu Grunde liegt, ist dabei die Beurteilung der Ähnlichkeiten von Objekten durch die Befragten. Eine mögliche Fragestellung könnte z. B. lauten: „Gibt es länderspezifische Unterschiede in der Beurteilung der Ähnlichkeit zwischen verschiedenen Produktmarken?“ Die wahrgenommenen (Un-)Ähnlichkeiten bzw. Proximitäten der Objekte bilden die Basis für die Positionierung und grafische Darstellung der Objekte. Ziel ist die Konfiguration der wahrgenommenen Relationen zwischen den Objekten in einem möglichst niedrig dimensionierten metrischen Raum. Dabei

sollen die Objekte im Raum so zueinander positioniert werden, dass die Distanz zwischen je zwei Punkten gerade der Ähnlichkeit zwischen den zugehörigen Objekten entspricht (zur Multidimensionalen Skalierung vgl. z. B. *Fantapié Altobelli* 2007, S. 270 ff.).

#### d. Verfahren zur Messung von Beziehungen

Verfahren zur Messung von Beziehungen versuchen, Zusammenhänge zwischen den Variablen festzustellen. Bei einseitigen Zusammenhängen spricht man von Dependenzanalyse, bei wechselseitigen Zusammenhängen von Interdependenzanalyse.

##### (1) Verfahren der Dependenzanalyse

Verfahren der Dependenzanalyse messen die Abhängigkeit einer oder mehrerer abhängiger Variablen von einer oder mehreren unabhängigen Variablen; insofern kann die zuvor beschriebene Diskriminanzanalyse auch den Verfahren der Dependenzanalyse zugeordnet werden (bei einer nominalskalierten abhängigen Variablen und zwei oder mehr metrisch skalierten unabhängigen Variablen). Weitere gebräuchliche Verfahren sind:

- Regressionsanalyse (bei metrisch skalierten abhängigen und unabhängigen Variablen) sowie
- Varianzanalyse (bei einer metrisch skalierten unabhängigen Variable und einer oder mehreren nominalskalierten unabhängigen Variablen).

Mit Hilfe der Regressionsanalyse werden Art und Richtung des Zusammenhangs zwischen metrisch skalierten Variablen untersucht; speziell am Modell der einfachen linearen Regressionsanalyse wird die lineare Abhängigkeit zwischen einer abhängigen und einer unabhängigen Variablen analysiert, z. B. die Abhängigkeit der Absatzmenge vom Produktpreis. Im Rahmen der Varianzanalyse wird hingegen die Abhängigkeit einer metrisch skalierten Variable (z. B. Umsatzrentabilität) von einer oder mehreren nominalskalierten unabhängigen Variablen geprüft (z. B. Organisationsstruktur); ein typisches Anwendungsgebiet der Varianzanalyse ist die Auswertung von Experimenten.

Verfahren der Dependenzanalyse werden grundsätzlich zur Gewinnung von Marktreaktionsfunktionen herangezogen. Im internationalen Kontext stellt sich z. B. die Frage, ob in den einzelnen Ländern unterschiedliche Preisabsatz- oder Werbeerfolgsfunktionen gelten; ist dies der Fall, so ist eine Differenzierung der Marketing-Programme zu erwägen (vgl. Abschn. B.III.2. im 3. Teil).

##### (2) Verfahren der Interdependenzanalyse

Verfahren der Interdependenzanalyse untersuchen die wechselseitigen Beziehungen zwischen Variablen; insofern lassen sich auch die Clusteranalyse, die Faktorenanalyse

lyse, die Multidimensionale Skalierung und die Conjoint-Analyse dieser Klasse von Verfahren zuordnen. Da die typischen Fragestellungen der o. g. Verfahren jedoch nicht vorrangig bzw. nicht nur auf die Untersuchung wechselseitiger Beziehungen i. e. S. ausgerichtet sind, sollen an dieser Stelle lediglich die

- Kontingenztabelle und die
- Korrelationsanalyse

als „typische“ Verfahren der Interdependenzanalyse erwähnt werden.

Im Rahmen der Kontingenztabelle wird die wechselseitige Abhängigkeit zweier oder mehrerer nominalskaliert Variablen untersucht, wie z. B. Geschlecht und Führungsverhalten (zur Kontingenztabelle vgl. z. B. *Backhaus et al.* 2008, S. 297 ff.). Allerdings liefert die Kontingenztabelle lediglich einen Hinweis auf das Bestehen eines Zusammenhangs – sie erlaubt keine Aussagen über die Richtung dieses Zusammenhangs; dieser ist mit Hilfe von Plausibilitätsüberlegungen festzustellen. Bei den Variablen „Geschlecht“ und „Führungsverhalten“ wäre etwa davon auszugehen, dass das Geschlecht das Führungsverhalten beeinflusst, nicht jedoch umgekehrt.

Verfahren der Korrelationsanalyse sind grundsätzlich für verschiedene Skalenniveaus einsetzbar (vgl. ausführlich *Bortz* 2005, S. 224 ff.). Am gebräuchlichsten sind der Produkt-Moment-Korrelationskoeffizient (bei metrisch skalierten Variablen) sowie der Spearman'sche Rangkorrelationskoeffizient (bei ordinal skalierten Variablen).

#### e. Verfahren zur Messung von Präferenzen

Um Hinweise darauf zu erhalten, welche Objekte (z. B. Produkte, Marken) von den befragten Personen (z. B. Konsumenten) bevorzugt werden, sind die Präferenzen der relevanten Personengruppe zu untersuchen. Unter den Verfahren zur Präferenzforschung hat insbesondere die Conjoint-Analyse große Bedeutung erlangt (Präferenzen können darüber hinaus auch mit Hilfe der multidimensionalen Skalierung wie auch des Analytic Hierarchy Process ermittelt werden). Der Grundgedanke der Conjoint-Analyse besteht darin, aus Gesamtnutzenurteilen bezüglich zu bewertender Objekte auf die relative Bedeutung einzelner Objekteigenschaften zu schließen (ausführliche Darstellungen der Conjoint-Analyse finden sich z. B. bei *Backhaus et al.* 2008, S. 451 ff. und *Green/Srinivasan* 1990). Beispielsweise können Testpersonen gebeten werden, alternative Produktentwürfe in eine Rangfolge zu bringen; aus den globalen Urteilen wird dann auf die relative Bedeutung einzelner Produkteigenschaften geschlossen. Ein wichtiger Anwendungsbereich dieses Verfahrens ist die Entwicklung bzw. Gestaltung neuer Produkte. Gerade im Bereich der internationalen Produktpolitik kann mittels Conjoint-Analysen festgestellt werden, in welchen Ländern welche Produktmerkmale bzw. Merkmalsausprägungen präferiert werden; dies kann Hinweise auf die Notwendigkeit einer internationalen Produktdifferenzierung liefern.

## IV. *Organisation der internationalen Marktforschung*

### 1. Überblick

Die organisatorische Gestaltung der internationalen Marktforschung wird grundsätzlich dadurch bestimmt, in welcher Form Entscheidungskompetenzen und Ausführungsaufgaben entweder im Unternehmen verbleiben oder an extern beauftragte Marktforschungsinstitute delegiert werden. Dabei sind sowohl auf die Zuteilung von Entscheidungskompetenzen als auch bei der Zuteilung der Ausführungsaufgaben folgende Organisationsprinzipien anwendbar (vgl. *Bauer* 2009, S. 307 ff.):

- die Entscheidungskompetenzen und Ausführungsaufgaben verbleiben zentral im Unternehmen (zentralisierte internationale Marktforschung);
- ihre Zuteilung erfolgt dezentral im Unternehmen, d. h. Planung und Realisation des Marktforschungsvorhabens wird den Auslandsniederlassungen übertragen (unternehmensinterne Delegation);
- es werden (inländische oder ausländische) externe Marktforschungsinstitute in unterschiedlichem Umfang beauftragt, welche in Eigenregie die Erhebung vornehmen (koordinierte internationale Marktforschung).

Werden diese Organisationsprinzipien jeweils für die Delegation von Entscheidungen und Ausführungsaufgaben miteinander kombiniert, ergeben sich neun theoretisch mögliche Organisationsformen für die internationale Marktforschung, von denen jedoch nur drei Kombinationen tatsächlich von praktischer Relevanz sind (vgl. hierzu Abb. 2.33). Hier hat in den letzten Jahren insb. das teilweise oder vollständige „Outsourcing“ der eigenen Marktforschungsabteilungen in einer Vielzahl von Unternehmen dazu geführt, dass sich die Zuteilung der Ausführungsaufgaben nunmehr fast vollständig auf die Form der externen Delegation an beauftragte Marktforschungsinstitute reduziert hat. Organisatorische Variationsmöglichkeiten bestehen somit lediglich in der unterschiedlichen Zuordnung der Entscheidungskompetenzen.

Bei der externen Delegation von Marktforschungsaufgaben an eines oder mehrere Marktforschungsinstitute ist allgemein anzumerken, dass sich die Auswahlalternativen auf jene Institute beschränken sollten, welche sich dem „Code of Conduct“ einer oder mehrerer anerkannter nationaler bzw. internationaler Berufsorganisationen verpflichtet fühlen und sich darüber hinaus in regelmäßigen Abständen unabhängigen Qualitätskontrollen unterziehen (vgl. *Bauer* 2009, S. 311).

### 2. Zentralisierte internationale Marktforschung

Bei einer **zentralisierten internationalen Marktforschung** verbleiben die Entscheidungskompetenzen im Unternehmen bzw. in der internationalen Unternehmenszentrale, während sämtliche Ausführungsaufgaben – Schwerpunkt sind hier zumeist die Feldarbeiten – in genau abgegrenzter Form an externe Marktforschungs-

		Zuteilung der Entscheidungskompetenz		
		Zentralisation	Interne Delegation	Externe Delegation
Zuteilung der Ausführungsaufgaben	Zentralisation	Realisierbare, aber	Theoretische	Kombi-
	Interne Delegation	kaum (noch) realisierte Kombinationen		nationen
	Externe Delegation	„Zentralisierte“ Organisation	„Dezentralisierte“ Organisation	„Koordinierte“ Organisation

Abb. 2.33 Organisationsformen der internationalen Marktforschung. (Quelle: Bauer 2009, S. 308)

institute delegiert werden. Von einer externen Delegation ausgeschlossen sind dagegen Analyse- und Interpretationsaufgaben; diese werden von dem Unternehmen selbst erfüllt.

Diese Organisationsform ermöglicht eine weitgehende internationale Vergleichbarkeit der Untersuchungsergebnisse. Zudem bieten sich dem Auftrag gebenden Unternehmen umfangreiche Kontrollmöglichkeiten, und letztlich können hiermit auch die Kosten der internationalen Marktforschung erheblich reduziert werden. Häufig sind jedoch die unternehmensinternen Kapazitäten nicht ausreichend, um umfangreiche, internationale Untersuchungen in einer zentralisierten Organisationsform durchführen zu können. Auch gilt, dass erforderliche Anpassungen des Untersuchungsdesigns an die kulturellen Erfordernisse verschiedener Länder mangels entsprechender Länderkenntnisse häufig nicht vorgenommen werden können. Daher sind die Anwendungsbereiche der zentralisierten internationalen Marktforschung i. d. R. auf internationale Untersuchungen mit einfacherer Strukturierung

und geringerem Umfang beschränkt. Des Weiteren ist kritisch anzumerken, dass durch die Zentralisierung zwar die Vergleichbarkeit der Ergebnisse gewährleistet ist, aber die Gefahr besteht, dass diese durch eine stark ethnozentrisch geprägte Sichtweise des Unternehmens teilweise wieder aufgehoben wird (vgl. *Craig/Douglas* 2005, S. 45).

### 3. Dezentralisierte internationale Marktforschung

Bei einer Organisation der internationalen Marktforschung in **dezentralisierter** Form legt die internationale Unternehmenszentrale lediglich die Zielsetzungen der internationalen Marktforschung fest. Den jeweiligen Auslandsniederlassungen in den an der Untersuchung beteiligten Ländern wird dann vollständig die Gestaltung und das lokale Management des Forschungsvorhabens übertragen.

Von Vorteil ist hierbei, dass jede der nationalen Teiluntersuchungen mit hoher Flexibilität optimal an die jeweiligen Bedingungen in den Ländern angepasst werden kann. Darüber hinaus eröffnet die Dezentralisierung den Auslandsniederlassungen ein hohes Maß an Eigenverantwortung bei der Planung und Durchführung der nationalen Teiluntersuchungen. Dieses Vorgehen birgt jedoch die Gefahr einer mangelnden internationalen Vergleichbarkeit der Untersuchungsergebnisse (vgl. u. a. *Craig/Douglas* 2005, S. 46; *Simmet-Blomberg* 1998, S. 377). Dieser Gefahr kann i. d. R. jedoch mit verschiedenen Standardisierungsmaßnahmen im Verlaufe des Marktforschungsprozesses entgegengewirkt werden. Unterstützend werden zudem internationale oder länderregionale Koordinationstreffen veranstaltet oder Koordinationskomitees eingerichtet. Insgesamt ist festzuhalten, dass sich die Organisationsform der dezentralisierten Marktforschung vorrangig für die Lösung operativer Marketing-Probleme eignet.

### 4. Koordinierte internationale Marktforschung

Bei der **koordinierten internationalen Marktforschung** entscheidet das Auftrag gebende Unternehmen lediglich über die Art, den Inhalt, den Umfang und die Zeitpunkte des Informationsbedarfs. Sämtliche Ausführungsaufgaben sowie die Analyse und Interpretation der erhobenen Daten werden dagegen an die dafür ausgewählten Marktforschungsinstitute übertragen. Somit verfügen die Institute bei der Auftrags-erfüllung über einen hohen Grad an Eigenständigkeit. Die Zusammenarbeit des Unternehmens mit den Instituten erfordert jedoch einen permanenten Austausch- und Koordinationsprozess (vgl. *Craig/Douglas* 2005, S. 46).

Bei der externen Delegation von Entscheidungskompetenzen und Ausführungsaufgaben kommen unterschiedliche **Lösungen** zum Einsatz (vgl. *Bauer* 2009, S. 320 ff.):

- **Variante 1:** In allen an der Untersuchung beteiligten Ländern wird jeweils ein dort ansässiges Institut ausgewählt. Diesem werden dann national abgegrenzte



Entscheidungskompetenzen und Teilaufgaben übertragen. Daraus ergibt sich der Vorteil, dass die ausgewählten Institute mit den jeweiligen Landesgegebenheiten bestens vertraut sind. Jedoch wirkt sich der mit zunehmender Anzahl zu untersuchender Länder steigende Abstimmungsaufwand zwischen den Länderinstituten negativ auf den Gesamttablauf der Untersuchung aus. Hierbei sind insb. Koordinationsprobleme bei der Festlegung der anzuwendenden Methoden, bei der Untersuchungsdurchführung, aber auch unterschiedliche Interpretationsweisen zu nennen.

- **Variante 2:** Alternativ besteht die Möglichkeit, die Zuteilung von Entscheidungskompetenzen auf ein inländisches Marktforschungsinstitut zu beschränken, welchem zudem sämtliche Ausführungsaufgaben im Rahmen der Untersuchung übertragen werden. Dieses Inlandsinstitut delegiert seinerseits die in den einzelnen Ländern durchzuführenden Feldarbeiten oder auch weitergehende Aufgaben, z. B. Teile der anschließenden Datenaufbereitung, an entsprechende Auslandsinstitute. Durch die Federführung des Inlandsinstituts können mehrere positive Effekte gegenüber Variante 1 erzielt werden. Zum einen können die o. g. Abstimmungsprobleme zwischen den Instituten erheblich verringert werden. Zum anderen verfügt das Auftrag gebende Unternehmen über einen zentralen Ansprechpartner und Verantwortlichen im Inland und kann darüber hinaus auch möglicherweise bestehende Sprachbarrieren umgehen. Daher sollte die Auswahl des Inlandsinstituts verschiedenen Anforderungen genügen. Neben sprachlichen und landeskundlichen Kompetenzen für die zu untersuchenden Länder sollte das federführende Institut über hinreichende Kapazitäten verfügen, um die zentralen Planungs-, Analyse- und Interpretationsaufgaben erfüllen und darüber hinaus seine Koordinations- und Kontrollfunktionen in vollem Umfang ausüben zu können.
- **Variante 3:** Alternativ zu der zuvor beschriebenen Form der externen Delegation von Entscheidungen und Aufgaben kann ein Inlandsinstitut beauftragt werden, welches selbst international tätig ist, d. h. über eigene Auslandsniederlassungen oder Beteiligungen an Auslandsinstituten verfügt bzw. selbst eine Niederlassung eines ausländischen Instituts ist. Auch sind solche Inlandsinstitute von Interesse, die eng mit ausländischen Partnerinstituten kooperieren oder Mitglied in einem internationalen Marktforschungs-Netzwerk sind. Eine Auswahlentscheidung für diese Institute orientiert sich insb. an der Form und Stärke der Austauschbeziehungen in den Partnerschaften und Netzwerken.
- **Variante 4:** Letztlich kann eine externe Entscheidungs- und Aufgabendelegation auch in der Form erfolgen, dass ein ausländisches, jedoch nicht im Inland vertretenes Institut mit der Untersuchung beauftragt wird und seinerseits in den einzelnen Ländern Tochter-, Partner-, Netzwerk- oder Fremdinstitute an der Untersuchung beteiligt. Die Aufgabendelegation beschränkt sich hierbei im einfachsten Fall auf die durchzuführenden Feldarbeiten, kann aber auch z. B. die Aufbereitung der erhobenen Daten beinhalten.

Die Einflussmöglichkeiten des Auftrag gebenden Unternehmens auf die Auswahl sämtlicher an der internationalen Untersuchung zu beteiligenden Marktforschungs-

institute ist also abhängig von der Wahl einer der o. g. Koordinationsformen. Werden die zu beteiligenden Auslandsinstitute von einem federführenden In- oder Auslandsinstitut bestimmt, besteht dennoch für das Auftrag gebende Unternehmen die Möglichkeit einer indirekten Einflussnahme, und zwar durch eine entsprechende Auswahlentscheidung, die sich an der Zugehörigkeit des Instituts zu Verbänden, Netzwerken u. a. orientiert (vgl. *Bauer* 2009, S. 331 ff.).

Verbleibt die Koordinationsaufgabe bei dem Auftrag gebenden Unternehmen, sind die Kriterien für die Auswahl der Marktforschungsinstitute identisch mit jenen, welche bei nationalen Untersuchungen zur Anwendung kommen (vgl. hierzu u. a. *Fantapié Altobelli* 2007, S. 15). Bei einer Übertragung der Auswahlentscheidung an das federführende Institut sind diese Kriterien entsprechend zu modifizieren. Ausschlaggebend sind u. a. bisherige Kenntnisse und Erfahrungen in Bezug auf die Durchführung internationaler Untersuchungen, die Mitgliedschaft in einschlägigen Fachverbänden, Referenzen aus abgeschlossenen internationalen Marktforschungsprojekten, Erfahrung bzw. Spezialisierung in relevanten Auslandsmärkten.

Die koordinierte Marktforschung stellt heute die vorherrschende Organisationsform bei internationalen Untersuchungen dar. Zum einen kann dadurch eine erhebliche Entlastung des Auftrag gebenden Unternehmens von Planungs- und Ausführungsaufgaben erreicht werden. Darüber hinaus wird das Unternehmen – je nach gewählter Umsetzungsform – auch von Koordinationsaufgaben entbunden. Zum anderen kann das Unternehmen über die meist eher begrenzten Möglichkeiten der betrieblichen Marktforschung hinaus auch das methodische, organisatorische und landeskundliche Spezialwissen der Institute nutzen; zudem ist die Gefahr einer ethnozentrisch geprägten Untersuchung eher als gering einzuschätzen, insb. dann, wenn eine hohe Beteiligung der ausländischen Institute realisiert werden kann. Jedoch kann sich die Einschränkung der direkten Kontrolle der beteiligten Institute durch das Auftrag gebende Unternehmen als problematisch erweisen (vgl. *Bauer* 2009, S. 334).



# Teil 3

## Strategisches internationales Marketing

### A. Strategische internationale Zielplanung

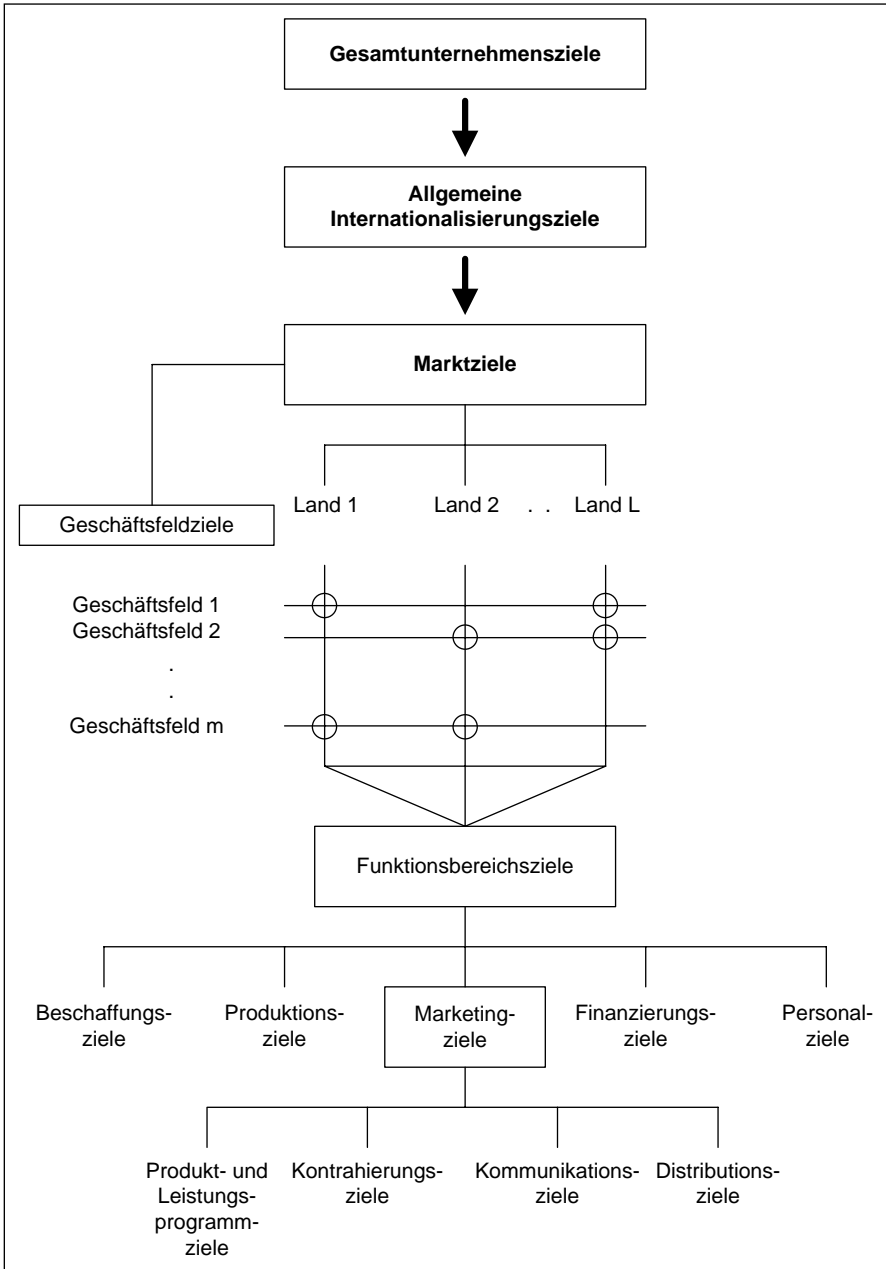
#### I. Das internationale Zielsystem

Ausgangspunkt des strategischen internationalen Marketing-Managements ist die Formulierung strategischer internationaler Marketing-Ziele. Die „klassischen“ Zieldimensionen „Zielinhalt“, „Zielausmaß“ und „zeitlicher Bezug“ sind dabei um die geographische Komponente „Ländermarkt“ zu ergänzen, da in verschiedenen Ländermärkten i. d. R. auch unterschiedliche Ziele verfolgt werden. Abbildung 3.1 zeigt das internationale Zielsystem im Überblick; zu beachten ist, dass die angeführten Ziele sowohl auf strategischer als auch auf taktisch-operativer Ebene zu formulieren sind.

Grundlage für die Formulierung strategischer Marketing-Ziele sind die Gesamtunternehmensziele; hierzu gehören u. a.

- Wachstums- und Gewinnziele,
- Sicherheitsziele sowie
- Macht- und Prestigeziele.

Aus den Gesamtunternehmenszielen sind die **allgemeinen Internationalisierungsziele** abzuleiten, d. h. diejenigen Ziele, die die allgemeinen Anlässe und Motive für die Aufnahme bzw. Ausweitung der internationalen Aktivitäten zum Gegenstand haben. Die strategischen internationalen Marketingziele beziehen sich zunächst auf mehrere Ländermärkte; im Zuge der Segmentierung und Auswahl von Auslandsmärkten (vgl. Kap. B.II. in diesem Teil) sind sie für jeden Ländermarkt zu spezifizieren. Soll z. B. in den nächsten fünf Jahren ein Weltmarktanteil von 30 % erreicht werden, so muss dieser Anteil volumenmäßig auf die einzelnen Ländermarktsegmente aufgeteilt werden (vgl. *Wißmeier* 1995, S. 111). In diesem Zusammenhang spricht man von **Marktzielen**, d. h. von Zielen für die einzelnen Länder wie auch für die jeweils bearbeiteten Geschäftsfelder (Produkt-Markt-Kombinationen); dies bedeutet, dass ein internationales Zielfortfolio erstellt werden soll, in welchem festgelegt wird, in welchen Ländern mit welchen strategischen Geschäftsfeldern welche



**Abb. 3.1** Das internationale Zielsystem. (Quelle: In Anlehnung an Hünerberg 1994, S. 93)

Zielvorstellungen zu realisieren sind. Die auf diese Weise spezifizierten Marktziele sind anschließend für die einzelnen **Funktionsbereiche** (Beschaffung, Produktion, Marketing) zu konkretisieren. Die Entwicklung des internationalen Zielsystems beinhaltet dabei sowohl eine strategische als auch eine taktisch-operative Dimension.

Zu beachten sind bei der Festlegung länderbezogener Ziele die **Interdependenzen** der Zielvorgaben in den einzelnen Ländermärkten (vgl. *Backhaus/Büschken/Voeth* 2003, S. 69 f.). So hängt die Zielwirkung in den einzelnen Ländern von den unternehmensweit investierten Ressourcen und deren Allokation ab: Selbst bei polyzentrisch orientierten Unternehmen mit weitgehend selbstständig agierenden Tochtergesellschaften sind die Ländermarktziele im Hinblick auf die Gesamtunternehmensziele abzustimmen; bei geozentrisch orientierten Unternehmen werden die Ziele ohnehin global für den Weltmarkt formuliert. Aus diesen Interdependenzen resultiert die Notwendigkeit von Rückkopplungen, welche im Vergleich zu einer rein nationalen Betätigung eine höhere Komplexität und einen höheren Koordinationsbedarf erzeugen.

## II. Allgemeine Internationalisierungsziele

Allgemeine Internationalisierungsziele leiten sich aus den Gesamtunternehmenszielen ab und geben die wesentlichen Motive für eine Internationalisierung wieder. Sie lassen sich grundsätzlich in folgende Kategorien einteilen (vgl. z. B. *Becker* 2006, S. 16):

- **Marktstellungsziele**

Typischerweise werden im Rahmen von Marktstellungszielen Zielinhalte wie Umsatz- oder Marktanteile in Verbindung mit der Erschließung neuer Märkte verfolgt. Während sich bei ethnozentrisch orientierten Unternehmen die Marktstellung primär auf den Heimatmarkt bezieht, verfolgen polyzentrisch orientierte Unternehmen Marktstellungsziele auf den einzelnen Ländermärkten; die Bezugsebene geozentrisch orientierter Unternehmen ist hingegen in erster Linie der Weltmarkt. Marktstellungsziele beinhalten das aktive Erschließen von Marktpotenzial im Ausland als Grundlage für eine langfristige Wachstumsstrategie; als Beispiele hierfür zählen Märkte wie Osteuropa, Südostasien, China und Südamerika, denen große Wachstumschancen eingeräumt werden. Auch kann für bestimmte Produkte eine Verlängerung des Produktlebenszyklus erreicht werden: So gelang es VW, durch die Produktion eines veralteten Jetta-Modells und des alten Audi 100 in China einen Marktanteil von 61,5 % zu erzielen (vgl. *o.V.* 1997a, b).

- **Kostenziele**

Internationalisierungsaktivitäten können erheblichen Einfluss auf die Kostenkomponente entfalten. So ist ein wichtiges Internationalisierungsziel der Zugang zu kostengünstigen Ressourcen, Finanzmitteln und Arbeitskräften. Lagen 1994 die Kosten für eine Arbeitsstunde in der Automobilindustrie in Westdeutschland zwischen 50–55 DM, betrugten sie in der Tschechei 5–7 DM. Aus diesem Grunde

haben sich viele westliche Automobilfirmen in Osteuropa engagiert (vgl. *Heckel* 1997, S. 22; *Pues* 1993, S. 34). Des Weiteren können ggf. staatliche Förderungsprogramme und Vergünstigungen genutzt werden: So erhielt Audi in Ungarn eine 10jährige Steuerbefreiung, Dr. Oetker eine Steuerbefreiung bis zur Höhe der eingebrachten Investitionen (vgl. *Störmer* 1993, S. 350 f.). Schließlich können Internationalisierungsaktivitäten über die damit verbundene Erhöhung der Ausbringungsmenge zu einer besseren Kapazitätsauslastung wie auch zur Nutzung von Economies of Scale und Erfahrungskurveneffekten führen.

- **Rentabilitätsziele**

Rentabilitätsziele umfassen Zielinhalte wie Gewinn sowie Umsatz- und Kapitalrentabilität. Die Rentabilität hängt i. W. von der Erreichung von Marktstellungs- und Kostenzielen ab, welche für Rentabilitätsziele Unterzielcharakter haben. Im Zusammenhang mit der Kapitalrentabilität ist auch die Kapitalnutzung zu nennen. So besteht in einigen Ländern die Möglichkeit, 24 h am Tag zu produzieren; neben der bereits erwähnten Steuerbefreiung war dies mit ein Grund, warum sich Audi zur Errichtung eines Werks in Ungarn entschloss (vgl. *o.V.* 1997d, S. 22).

- **Finanzziele**

Typische Inhalte von Finanzziele sind Kreditwürdigkeit, Liquidität, Verschuldungsgrad u. a. Die Bedeutung von Finanzziele wird deutlich, wenn man sich vergegenwärtigt, dass die Finanzlage eines Unternehmens einen wesentlichen Einflussfaktor für die Beschaffung von Eigen- und Fremdkapital darstellt.

- **Sicherheitsziele**

Zu den typischen Sicherheitszielen gehört die Risikostreuung, d. h. die Senkung des Gesamtrisikos durch die Ausdehnung der Aktivitäten auf weitere Märkte. Dadurch wird die Abhängigkeit von einem einzigen oder wenigen Märkten verringert; auch kann der Gesamtumsatz stabilisiert werden, wenn mehrere Märkte beliefert werden, die unterschiedlichen Konjunkturzyklen unterliegen. Weitere Ziele wie die Sicherung der Rohstoffversorgung und die Sicherung des wirtschaftlichen Potenzials sind den Sicherheitszielen zuzurechnen. Dies kann z. B. für Zulieferbetriebe der Anlass sein, dem Hauptabnehmer ins Ausland zu folgen.

- **Soziale Ziele**

Im Blickpunkt sozialer Ziele stehen insbesondere die Mitarbeiter. Zu den wichtigsten Zielinhalten zählen Arbeitszufriedenheit, Motivation, soziale Sicherheit. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang das Ziel der Beschäftigungssicherung. Als Beispiel hierfür kann die A-Klasse von Mercedes herangezogen werden: 30 % der Wertschöpfung der in Brasilien gebauten A-Klasse kommt in Form von Komponentenlieferungen aus Deutschland; die Mercedes Benz AG erzielt also neuen Absatz, der durchaus positiven Einfluss auf die deutsche Beschäftigung hat (vgl. *o.V.* 1997c). Gerade Beschäftigungsziele stehen jedoch häufig mit Kostenzielen in Konflikt: So führt die Produktionsverlagerung in Billiglohnländer i. d. R. zu negativen Beschäftigungseffekten im Inland.

- **Macht- und Prestigeziele**

Macht- und Prestigeziele zielen auf das Erreichen und Festigen einer Einflussposition gegenüber Lieferanten, Konkurrenten, Abnehmern und der Öffentlich-

keit ab und werden durch internationale Aktivitäten tendenziell begünstigt. Auch Imageziele spielen in diesem Zusammenhang eine Rolle: Zum einen führt die Präsenz auf prestigeträchtigen Auslandsmärkten, z. B. Paris und Mailand für Modehersteller, zu einem Imagegewinn; zum anderen haben viele Konsumenten zu internationalen Marken ein größeres Vertrauen als zu rein nationalen.

Die Vielfalt an Zielen und Treibern der Internationalisierung wird aus Abb. 3.2 deutlich.

Key driving force		Examples of literature
1	Get international experience	Johanson/Vahlne 1977
2	Get access to internationally experienced management or skilled human resources	Child/Rodrigues 2005; Manolova/Brush 2002
3	Explore own advantage on markets abroad	Johanson/Vahlne 1977; Dunning 1980
4	Increased profits	Johanson/Vahlne 1977; Brouthers/Xu 2002; Kotler/Keller 2006; Redding 2006
5	Improve customer service	Child/Rodrigues 2005
6	Increase sales volume	Brouthers/Werner/Matulich 2000; Kotler/Keller 2006
7	Achieve international reputation and brand recognition	Brouthers/Xu 2002; Child/Rodrigues 2005
8	Government support or finance	Child/Rodrigues 2005; Dolles 2006
9	Improve own product development and innovation ratio	Vernon 1966; Brouthers/Werner/Matulich 2000; Child/Rodrigues 2005; Bell 2007
10	Improve cost efficiency in production	Wells 1981; Brouthers/Xu, 2002; Child/Rodrigues 2005; Bell 2007
11	Increase technology content of own products	Wells 1981; Child/Rodrigues 2005
12	Improve quality of products	Brouthers/Werner/Matulich 2000; Brouthers/Xu 2002; Child/Rodrigues 2005

Abb. 3.2 Treiber der Internationalisierung. (Quelle: Söderman/Jakobsson/Soler 2008, S. 123)

### III. Marktziele

Die angeführten Internationalisierungsziele sind in einer weiteren Stufe zu Marktzielen zu konkretisieren, d. h. zu produktmarktbezogenen Zielen für die einzelnen Ländermarktsegmente. Folgende Zielgrößen können angeführt werden (vgl. Hünerberg 1994, S. 93 f.):



- **Marktdurchdringung**, d. h. die Verbesserung der Marktstellung in bereits bearbeiteten Ländermarktsegmenten durch Intensivierung der Absatzbemühungen für bereits angebotene Produkte. Dieses Ziel kann dazu führen, dass ein Übergang von einer reinen Exportstrategie zu einer Direktinvestition stattfindet. So wurde z. B. festgestellt, dass deutsche Unternehmen in Osteuropa häufig die Aktivitäten als direkte Exporte ohne eigene Repräsentanz beginnen, anschließend zu einer eigenen Repräsentanz und schließlich zu einem Joint-Venture übergehen (vgl. Engelhardt/Eckert 1993; Engelhardt/Blei 1996).
- **Marktentwicklung**: Marktentwicklung bedeutet die Erschließung neuer Auslandsmärkte mit bereits vorhandenen Produkten. Gerade ein im Inland erfolgreiches Produkt bildet häufig den ersten Anlass für die Aufnahme von Auslandsaktivitäten, meist in Form des Exports in Länder, die dem Heimatmarkt besonders ähnlich sind.
- **Leistungsentwicklung**: Auf bereits bearbeiteten Ländermärkten wird das Leistungsangebot durch Aufnahme neuer Produkte in das jeweilige Ländersortiment erweitert. Insbesondere polyzentrisch orientierte Unternehmen mit selbstständig handelnden Tochtergesellschaften können auf diese Weise ländermarktspezifischen Besonderheiten entgegenkommen.
- **Diversifikation**: Im Rahmen einer Diversifikation werden neue Produkte für bisher nicht bearbeitete Auslandsmärkte entwickelt. Eine Diversifikation kann u. a. durch kooperative Formen des Markteintritts erreicht werden, insbesondere durch vertikale und laterale Kooperationen (vgl. Mengele 1994, S. 22 f.).
- **Rückzug**: Ein Rückzug beinhaltet solche Aktivitäten, welche von der Eliminierung eines Produkts aus einem Ländersortiment bis zum vollständigen Austritt aus einem Ländermarkt reichen. Ein Rückzug ist angeraten, wenn die Erreichung der übergeordneten Marktstellungs- und Rentabilitätsziele nicht mehr gewährleistet ist oder aber auch Imageziele gefährdet erscheinen (z. B. aufgrund von Menschenrechtsverletzungen in bestimmten Ländern).

Im Allgemeinen werden die Marktziele für die einzelnen Ländermärkte differenziert; dies hängt u. a. auch mit der Phase im Produktlebenszyklus zusammen, in welcher sich die im Unternehmen angebotene Leistung in den einzelnen Ländermärkten befindet. So dominiert in der Einführungs- und Wachstumsphase das Ziel der Marktdurchdringung, während für solche Unternehmen, deren Produkte sich auf den angestammten Märkten bereits etabliert haben, die Marktentwicklung an Bedeutung gewinnt. Gegen Ende des Produktlebenszyklus ist schließlich ein selektiver oder vollständiger Rückzug angebracht; dieser kann jedoch mit einer gleichzeitigen Marktentwicklung einhergehen, wie das Beispiel des VW-Käfers zeigt, dessen Produktion nach einer Elimination auf dem bundesdeutschen Markt erfolgreich nach Mexiko verlagert werden konnte.

#### **IV. Marketingziele**

Die Realisierung der Marktziele in den einzelnen Ländermarktsegmenten setzt voraus, dass diese auf die Ebene der einzelnen Funktionsbereiche (Beschaffung,

Fertigung, Marketing, Finanzen, Personal usw.) „heruntergebrochen“ werden, wobei zwischen den Zielen der einzelnen Funktionsbereiche zahlreiche Interdependenzen zu beachten sind. Innerhalb der Marketingziele werden üblicherweise

- ökonomische,
- psychologische und
- streutechnische

Marketingziele unterschieden.

**Ökonomische Marketingziele** leiten sich insbesondere aus Marktstellungs-, Kosten- und Rentabilitätszielen ab; hingegen beziehen sich **psychologische Marketingziele** auf nicht beobachtbare Phasen des Kaufentscheidungsprozesses und beinhalten Zielgrößen wie Aufmerksamkeit, Bekanntheit, Image, Kaufabsicht. Gerade für psychologische Marketingziele sind kulturelle Aspekte von zentraler Bedeutung, da in unterschiedlichen Kulturräumen einzelne Marketing-Maßnahmen völlig unterschiedlich wahrgenommen werden können. **Streutechnische Marketingziele** haben schließlich insbesondere für Kommunikation und Distribution Bedeutung; sie zielen zum einen auf die Zahl der erreichten Kontakte mit aktuellen und potenziellen Konsumenten, zum anderen auf die Zahl der erreichten Personen ab.

Streutechnische Ziele – z. B. Kontakt mit einer Werbemaßnahme – sind dabei Voraussetzung für die Erreichung psychologischer Ziele – z. B. positive Einstellung zum beworbenen Produkt –, diese wiederum bestimmen die Erreichung ökonomischer Ziele (z. B. Kauf des Produkts, vgl. *Sander* 1993, S. 272 f.). Eine solche Komplementarität muss jedoch nicht zwangsläufig eintreten: So kann ein Übermaß an Kontakten zu Reaktanz beim Konsumenten führen und damit zur Produktablehnung und zum Nichtkauf.

Marketingziele können grundsätzlich sowohl auf strategischer als auch auf taktisch-operativer Ebene formuliert werden; je weiter sie für die einzelnen Marketing-Instrumente spezifiziert und operationalisiert werden, um so mehr beziehen sie sich auf die taktisch-operative Ebene.

## B. Die Auswahl von Auslandsmärkten

Die Auswahl von Auslandsmärkten gehört zu den strategischen Basisentscheidungen des internationalen Marketing-Management. Für die Auswahlentscheidung ist dabei ein mehrstufiges Vorgehen zweckmäßig (vgl. *Köhler/Hüttemann* 1989, Sp. 1428 ff.): Durch Anwendung von Ausschlusskriterien ist die Gesamtheit der Länder zunächst auf eine überschaubare Anzahl relevanter Länder zu reduzieren. Im Rahmen einer Grobanalyse sind anschließend diejenigen Länder herauszufiltern, die als besonders attraktiv erscheinen (Länderselektion); im Rahmen einer Detailanalyse sind schließlich die in den einzelnen Ländern zu bearbeitenden Marktsegmente auszuwählen (Marktselektion). Zu diesem Zweck ist eine internationale Marktsegmentierung vorzunehmen.

## I. Die Vorauswahl relevanter Länder

Ziel dieser Auswahlstufe ist der Ausschluss derjenigen Länder aus der weiteren Betrachtung, welche gewisse Erfordernisse nicht erfüllen bzw. nicht mit unternehmenspolitischen Grundsätzen vereinbar sind. Dazu gehören beispielsweise (vgl. Köhler/Hüttemann 1989, Sp. 1431)

- **sachliche Gründe**, etwa das Fehlen eines Bedarfs für das Leistungsangebot des Unternehmens;
- **spezifische Werthaltungen des Management**, z. B. Vorlieben oder Abneigungen gegenüber bestimmten Ländern aus ethischen oder weltanschaulichen Gründen;
- **strategische Vorentscheidungen**, etwa die Beschränkung auf die Triade-Länder;
- festgelegte **Höchst- oder Mindestanforderungen** an bestimmte Beurteilungskriterien, z. B. Pro-Kopf-Einkommen, Marktvolumen u. a.

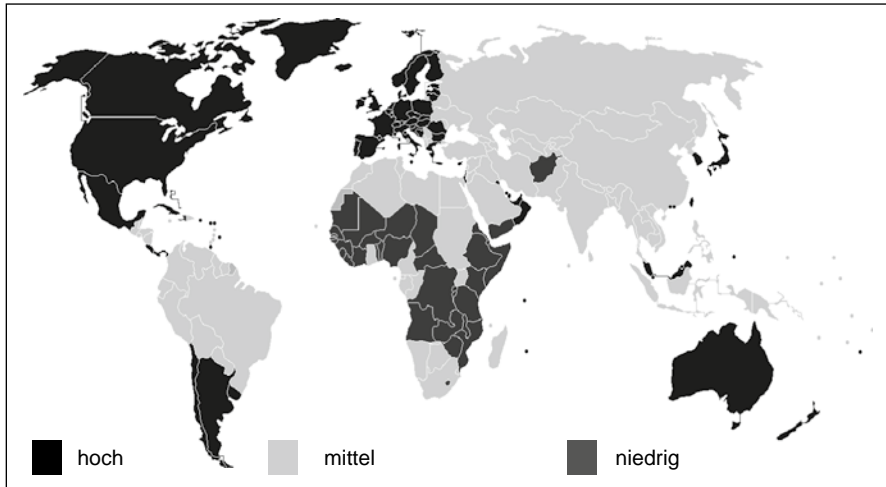
Zur Vorauswahl relevanter Länder können verschiedene Ansätze der Länderkategorisierung herangezogen werden, z. B. die Ländervergleiche der Weltbank, der OECD, des IWF oder der **HDI-Index** des United Nations Development Programme (UNDP). Während die Weltbank lediglich Bruttonationaleinkommen pro Einwohner und die Kaufkraftparität berücksichtigt, umfasst der HDI-Index neben der Kaufkraft auch die Faktoren Lebenserwartung und Bildungsgrad (vgl. i. E. UNDP 2008). Der Gesamtindex wird durch Aggregation der drei Subindizes ermittelt und kann Werte zwischen 0 und 1 erreichen. Nach dem HDI-Wert können Länder in drei Entwicklungskategorien unterteilt werden:

- Länder mit hoher menschlicher Entwicklung:  $HDI \geq 0,8$  (sog. „erste Welt“);
- Länder mit mittlerer menschlicher Entwicklung:  $HDI < 0,8$  und  $\geq 0,5$  (sog. „zweite Welt“);
- Länder mit niedriger menschlicher Entwicklung:  $HDI < 0,5$  (sog. „dritte Welt“);

Die erste Gruppe umfasst westliche Industrieländer sowie einige Schwellenländer und wird für 2007/2008 von Island angeführt (0,968), Deutschland liegt mit einem Wert von 0,935 auf Rang 22. In der dritten Gruppe befinden sich fast ausschließlich afrikanische Länder; Schlusslicht (Rang 177) ist Sierra Leone mit einem HDI-Wert von 0,336. Abbildung 3.3 zeigt die UNDP-Kategorisierung der einzelnen Länder.

## II. Länderselektion

Im Rahmen der Länderselektion werden die verbleibenden Länder einer genaueren Analyse unterzogen, um diejenigen Länder herauszufiltern, die für einen Markteintritt in Frage kommen. Dies geschieht unter Heranziehung entscheidungsrelevanter **Kriterien** und unter Anwendung geeigneter **Verfahren**.



**Abb. 3.3** Länderkategorisierung nach dem HDI-Index. (Quelle: *UNDP* 2008)

## 1. Kriterien der Länderselektion

### a. Überblick

Die Länderselektion erfolgt auf der Grundlage entscheidungsrelevanter Kriterien, welche vom Unternehmen situationsspezifisch festzulegen sind. Folgende Faktoren beeinflussen die unternehmensspezifische Kriterienformulierung (vgl. *Stahr* 1993, S. 43; *Schuh/Trefzger* 1991, S. 124; *Stegmüller* 1995a, S. 372):

- **Branche und Produktart**

Die bei der Länderauswahl zu berücksichtigenden Kriterien sind immer unter Beachtung der jeweiligen Branche und Produktart auszuwählen; protektionistische Marktbarrieren besitzen etwa nur für die betreffende(n) Branche(n) Relevanz.

- **Unternehmensspezifische Faktoren**

Die Kriterienformulierung sollte die Stärken und Schwächen des Unternehmens berücksichtigen. Für ein kleineres Unternehmen mit nur geringen Ressourcen bietet sich etwa insbesondere das geographisch nähere Ausland an; ein mögliches Kriterium „geographische Entfernung“ müsste entsprechend definiert werden.

- **Orientierungssystem**

Das Orientierungssystem des Managements (vgl. hierzu die Ausführungen in Kap. B. des 1. Teils) beeinflusst ebenfalls die Kriterienauswahl. Ethnozentrisch orientierte Unternehmen werden beispielsweise das Kriterium „Ähnlichkeit mit dem Heimatmarkt“ heranziehen; für geozentrisch orientierte Unternehmen ist hingegen das Kriterium „Möglichkeit zur Standardisierung“ von entscheidender Bedeutung (vgl. ausführlich *Backhaus/Büschken/Voeth* 2003, S. 158 ff.).

- **Form des Markteintritts**

Die Länderselektionsentscheidung ist grundsätzlich im Zusammenhang mit der Markteintrittsform zu sehen (vgl. *Köhler/Hüttemann* 1989, Sp. 1435). Im Rahmen einer Exportstrategie ist das Vorhandensein eines etablierten Distributionskanals beispielsweise von entscheidender Bedeutung.

Die im Rahmen einer Länderselektion heranzuziehenden **Kriterien** lassen sich grundsätzlich in folgende Gruppen einteilen:

- Länderattraktivität,
- Marktbarrieren und
- Länderrisiko.

Die in den einzelnen Ländern vorhandenen Kriterienausprägungen lassen sich aus der Analyse der **Rahmenbedingungen** ermitteln (vgl. ausführlich Kap. A. im 2. Teil); aus diesem Grunde sollen im Folgenden nur die wichtigsten Beurteilungskriterien angeführt werden.

b. Länderattraktivität

Die **Attraktivität von Ländermärkten** beschreibt die in den einzelnen Ländern möglichen Ertragschancen. Zu den wichtigsten Kriterien gehören (vgl. *Stahr* 1993, S. 31 f.; *Hinterhuber* 2004a, S. 150 f.):

- **Marktvolumen**, d. h. die Gesamtheit der auf einem Ländermarkt absetzbaren Produkte (mengen- und wertmäßig) in einer bestimmten Periode;
- **Marktwachstum**, d. h. die (prozentuale) Steigerung des Marktvolumens innerhalb eines bestimmten Zeitraums;
- **Abnehmerstruktur** als Anzahl, Größe, Bedarf und Kaufkraft potenzieller Kunden in den einzelnen Ländern;
- **Versorgung** mit Energie, Rohstoffen, Komponenten und Halbfertigfabrikaten;
- **erzielbare Preise** in den einzelnen Ländern,
- allgemeine **Umweltsituation**.

c. Marktbarrieren

Marktbarrieren bezeichnen die Gesamtheit aller Bedingungen, deren Erfüllung zum Markteintritt in ein bestimmtes Land und zur bedarfsgerechten Marktbearbeitung erforderlich ist. Dazu gehören zum einen **ökonomische Marktbarrieren**. Diese umfassen (vgl. *Backhaus/Büschken/Voeth* 2003, S. 129 f.):

- **Betriebsgrößenvorteile**

Etablierte Unternehmen befinden sich auf der Stückkosten- bzw. Erfahrungskurve u. U. bereits weit unten (vgl. auch Kap. D. in diesem Teil). Aus diesem Grund besitzt das Unternehmen, das den Markteintritt erwägt, großenbedingte Kostennachteile.

- **Größenunabhängige Kostenvorteile**  
Hier können sich Kostendifferenzen aus der Unvollkommenheit der Faktormärkte – insbesondere im Hinblick auf die Markttransparenz – bilden.
- **Präferenzvorteile**  
Einheimische Anbieter haben i. d. R. bereits Käuferpräferenzen geschaffen, die von dem am Markteintritt interessierten Unternehmen durch erhöhte Marketingaufwendungen oder Preiszugeständnisse überwunden werden müssen.
- **Kapitalbedarf**  
Das am Auslandsmarkt interessierte Unternehmen muss hohe Investitionen in F&E, Kundenakquisition, bei Direktinvestitionen ggf. für Produktionsstätten u. a. tätigen.
- **Zugang zu den Vertriebskanälen**  
Die einheimischen Anbieter halten i. d. R. die Vertriebskanäle besetzt. Die Aufnahme des eigenen Leistungsangebots durch die lokalen Absatzmittler erfordert i. d. R. große akquisitorische Bemühungen.

Eine weitere Gruppe von Markteintrittsschranken sind **protektionistische Barrieren**. Diese beruhen auf tarifären (z. B. Zölle) und nichttarifären Handelshemmnissen wie Importbeschränkungen und Subventionen. Ziel protektionistischer Barrieren ist der Schutz der heimischen Wirtschaft gegenüber ausländischen Anbietern.

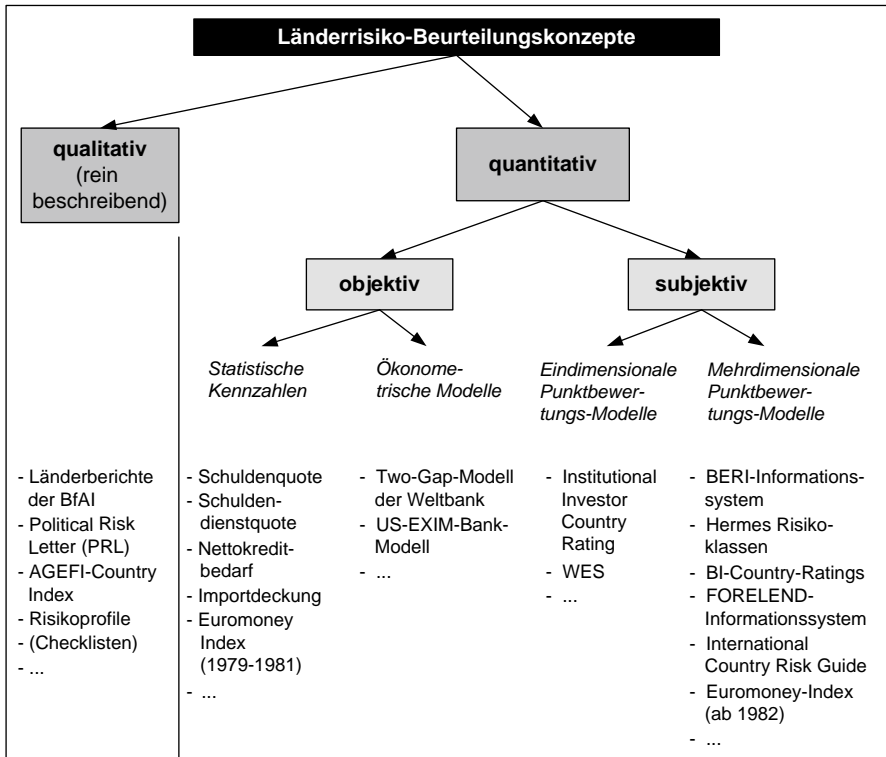
Schließlich sind noch **verhaltensbedingte Barrieren** zu nennen, etwa ein ausgeprägter Konsumpatriotismus seitens der Nachfrager oder eintrittssperrende Verhaltensweisen der Konkurrenten.

#### d. Länderrisiken

Länderrisiken sind solche, welche ein Auslandsengagement durch wirtschaftliche oder politische Fehlentwicklungen im betreffenden Land bedrohen. Das Länderrisiko wirkt sich einerseits als eine bedeutende Marktbarriere aus, andererseits bestimmt es in hohem Maße die Länderattraktivität. Dabei können politische und wirtschaftliche Risiken unterschieden werden.

**Politische Risiken** entstehen aus der Gefahr, dass sich nicht vorhersehbare Veränderungen politischer Strukturen und Rechtsgepflogenheiten ergeben. Dazu zählen (Meissner 1995, S. 96)

- **Enteignungsrisiko**, d. h. die Gefahr der teilweise oder vollständigen Enteignung des Unternehmens z. B. durch Verstaatlichung oder Nationalisierung;
- **Transferrisiko**, welches dann eintritt, wenn ein Land nicht mehr in der Lage bzw. gewillt ist, seine Zahlungsverpflichtungen wie Zinsen, Tilgungen usw. zu erfüllen;
- **Dispositionsrisiko**, d. h. die Einschränkung des unternehmerischen Handlungsspielraumes aufgrund staatlicher Auflagen, sozialer Unruhen, Kriege;
- **Substitutionsrisiko**, wenn sich das Gastland veranlasst sieht, bisherige Importe durch lokale Produktionen zu ersetzen;



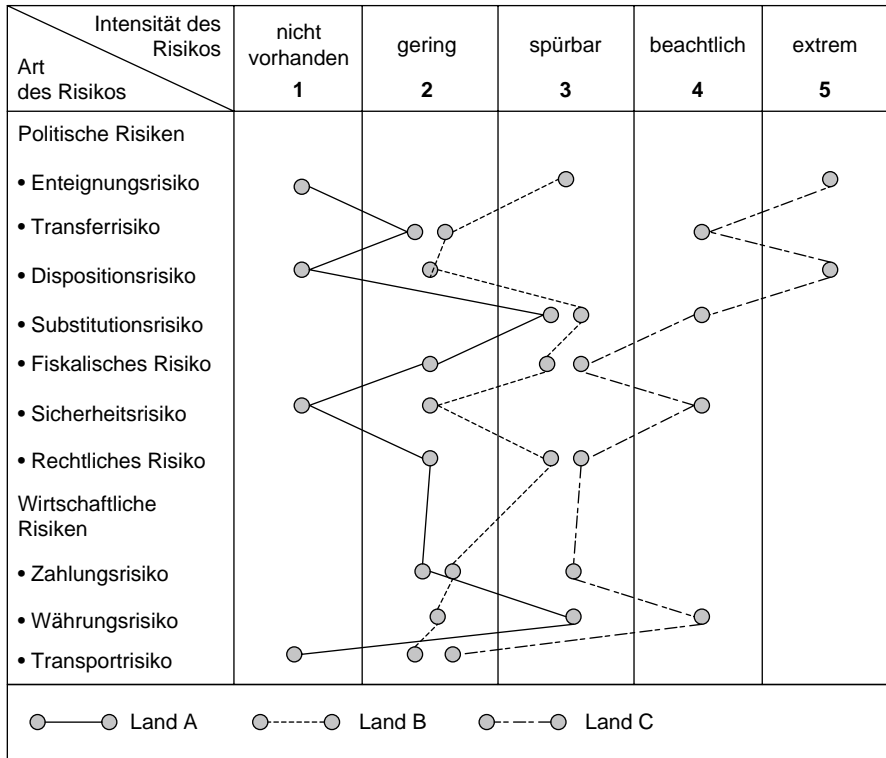
**Abb. 3.4** Länderrisikobeurteilungskonzepte. (Quelle: In Anlehnung an *Backhaus/Büschken/Voeth* 2003, S. 139)

- **Fiskalisches Risiko**, welches aus der Fiskal- und Geldpolitik eines Landes resultiert;
- **Sicherheitsrisiko** i. S. der Gefährdung von Leben, Gesundheit und Freiheit der Mitarbeiter und deren Angehörigen im Gastland;
- **rechtliches Risiko**, welches aus unterschiedlichen Rechtsnormen sowie aus Schwierigkeiten bei der Rechtsverfolgung und Rechtsdurchsetzung in den einzelnen Ländern resultiert.

**Wirtschaftliche Risiken** entstehen aus nicht vorhersehbaren Veränderungen ökonomischer Variablen. Dazu gehören

- **Zahlungsrisiko**, bedingt durch die Insolvenz des ausländischen Partners;
- **Währungsrisiko**, d. h. die Gefahr von Gewinneinbußen aufgrund von Wechselkursschwankungen;
- **Transportrisiko**, d. h. die Gefahr, dass die Ware gar nicht, verspätet oder am falschen Zielort eintrifft sowie die Gefahr von Schwund und Verderb während des Transports.

Zur **Beurteilung des Länderrisikos** sind zahlreiche Konzepte vorgeschlagen worden (vgl. den Überblick in *Abb. 3.4*), welche sich in qualitative und quantitative



**Abb. 3.5** Beispiel für ein Risikoprofil

Methoden einteilen lassen. **Qualitative Verfahren** sind dadurch gekennzeichnet, dass sie ohne vorgegebene Kriterienkataloge die für den Interessenten relevanten Risikokomponenten beschreiben und zu Empfehlungen zusammenfassen (vgl. *Backhaus/Meyer* 1986, S. 44). Im Rahmen von **Checklisten** wird für die einzelnen Länder lediglich das Vorhandensein einzelner Risikofaktoren ermittelt, wohingegen bei **Risikoprofilen** auch eine Bewertung der Intensität des Risikos erfolgt (vgl. *Abb. 3.5*). Die Ausprägungen der einzelnen Länder bzgl. der einzelnen Risikofaktoren werden durch Linienzüge verbunden.

**Quantitative Verfahren** basieren ganz oder teilweise auf statistischen Kennzahlen (objektive Verfahren) bzw. auf Punktbewertungsmodellen (subjektive Verfahren). Dazu gehören u. a. folgende Methoden (vgl. *Backhaus/Meyer* 1984, S. 68; *BERI* 2009):

- **BI-Country Ratings**

Die Business International Corporation erstellt seit 1976 Ratings, in denen alle Länderrisiken erfasst werden. Die Ratings beziehen sich auf die aktuelle Lage, haben aber auch Prognose-Charakter. Unter Zuhilfenahme von Scoring-Modellen, welche sowohl qualitative als auch quantitative Kriterien umfassen, werden für 57 Länder politische, rechtliche und gesellschaftliche Entwicklungen, die



Wirtschafts-, Finanz- und Währungssituation sowie die Energieversorgung erfasst. Abgerundet wird die Darstellung durch ein abschließendes Gesamturteil über die einzelnen Länder.

- **FORELEND-Informationssystem**

Zielgruppe dieses Konzepts sind insbesondere Banken. Es wird seit 1978 von der Business Environment Risk S.A. (BERI) dreimal jährlich erstellt und beinhaltet Ein- und Fünfjahresprognosen bzgl. der Zahlungsfähigkeit ausgewählter Länder (ca. 50). Das zu Grunde liegende Scoring-Modell umfasst 29 qualitative und 20 quantitative Kriterien.

- **Institutional Investor Country Rating**

Mit Hilfe dieses Konzepts wird für über 100 Länder die Bonitätslage in der nächsten Zukunft ermittelt. Das Konzept basiert auf einer Expertenbefragung von ca. 75–100 Banken und wird seit 1979 zweimal jährlich erstellt.

- **WES**

Der WES (World Economic Survey, früher: ESI (Economic Survey International)) wird vierteljährlich für ca. 50 Länder erstellt. Über 1.000 Wirtschaftsexperten aus rd. 90 Ländern beurteilen die ökonomische Situation und die Perspektiven zur wirtschaftlichen Entwicklung für wichtige Industrie-, Schwellen- und Entwicklungsländer (*Ifo* 2009). Der WES erfasst alle Länderrisiken und ist deshalb insbesondere für Exporteure und Investoren von Interesse.

- **Schuldendienstquote**

Die Schuldendienstquote wird z. B. von der Weltbank bei der Beurteilung der Kreditwürdigkeit von Entwicklungsländern herangezogen. Die Schuldendienstquote errechnet sich als Quotient aus dem Schuldendienst (Zins- und Tilgungszahlungen auf öffentliche und öffentlich garantierte Schulden) und den Exporterlösen.

- **Euromoney-Index**

Der Euromoney-Index erfasst seit 1979 die Bonität einer Vielzahl von Ländern und richtet sich damit überwiegend an Banken. Der Index wird zweimal jährlich veröffentlicht und basiert seit 1982 auf einem Scoring-Modell.

Allen Verfahren ist gemeinsam, dass sie zu einem großen Teil auf der Erfassung und Prognose relevanter ökonomischer Indikatoren beruhen. Die Validität der Ergebnisse hängt somit in hohem Maße von der Zuverlässigkeit der herangezogenen Datenquellen. So wurde beispielsweise das Bruttoinlandsprodukt der Russischen Föderation für das Jahr 1996 im „Report on Development of Human Potential in the Russian Federation“ mit 850 Mrd. US-\$ beziffert; hingegen gab Goskomstat einen Wert von ca. 338 Mrd. US-\$ an. Ähnliche Diskrepanzen zeigten sich für andere wichtige ökonomische Kennziffern wie Pro-Kopf-Einkommen, Inflation, Zahlungsbilanz, Schuldenquote usw. (vgl. *Soussanov* 2002). Daraus wird deutlich, dass die herangezogenen Informationsquellen sorgfältig zu prüfen sind, um Fehlentscheidungen zu vermeiden.

Den wohl bekanntesten Ansatz innerhalb der Risiko-Beurteilungskonzepte stellt der **BRS** dar (Business Risk Service, früher: BERI-Index) (vgl. *Meyer* 1987, S. 91 ff.; *Hake* 2004). Der BRS ist i. W. ein zweistufiges Scoring-Modell, welches neben

einer Risikobewertung auch eine Empfehlung bzgl. der zu wählenden Markteintrittsstrategie beinhaltet. Der Index besteht aus den drei Subindizes:

- Operation Risk Index (ORI),
- Political Risk Index (PRI) und
- Remittance & Repatriation Factor (R-Faktor).

Er wird vom Business Environment Risk Intelligence S.A. seit 1973 erstellt und basiert auf der Befragung eines Panels von ca. 100 Führungskräften aus Industrieunternehmen, Politologen und Soziologen überwiegend in den Triade-Regionen USA, Japan und Europa. Der Index enthält jeweils Ein- und Fünfjahresprognosen und wird dreimal jährlich für 50 Länder erstellt.

Der **ORI** beurteilt das Geschäftsklima eines Landes. Jedes Land wird durch 10–15 Experten anhand von 15 Kriterien bewertet, z. B. politische Stabilität, Einstellung gegenüber ausländischen Investoren, bürokratische Hemmnisse; hierbei wird eine Skala von 0 = inakzeptable Bedingungen bis 4 = sehr gute Bedingungen verwendet. Die Bewertung erfolgt auf der Grundlage einer Delphi-Befragung. Dabei werden die Kriterien gewichtet; die Summe der Gewichte beträgt 25, sodass der maximale ORI-Wert eines Landes, welcher aus der gewichteten Gesamtpunktzahl resultiert, 100 Punkte beträgt. Als allgemeine Empfehlung wird der Markteintritt als zu riskant angesehen, wenn ein Land weniger als 40 Punkte erreicht. Für 2006 betrug der ORI-Wert beispielsweise für die USA 75 Punkte, Japan 72, Deutschland 61, Polen 52 und China 46. Abbildung 3.6 zeigt die Kriterien und die Kriteriengewichte des ORI-Index im Überblick.

Analog aufgebaut ist der **PRI**, welcher der Beurteilung der langfristigen politischen Stabilität eines Landes dient. Als Kriterien werden Zersplitterung und Macht politischer Parteien, soziale Konflikte, Unterdrückungsmaßnahmen u. a. verwendet; auch hier können pro Land maximal 100 Punkte erreicht werden. Die Kriterien des PRI-Index sind aus Abb. 3.7 ersichtlich. Eine Gewichtung erfolgt hier nicht, jedes Panelmitglied kann Noten zwischen 0 (sehr ungünstige Auswirkungen auf die Stabilität) und 7 (günstige Auswirkungen auf die Stabilität) vergeben. Zusätzlich kann jeder Experte weitere 30 Punkte auf weitere aus seiner Sicht wichtige Kriterien verteilen (*Hake* 2004, S. 608).

Der **R-Faktor** soll schließlich die Zahlungsfähigkeit eines Landes in harter Währung wie auch die Möglichkeit, Gelder in das Heimatland zu transferieren, widerspiegeln. Im Gegensatz zu den beiden erstgenannten Subindizes beruht der R-Faktor auf quantitativen Daten (finanzwirtschaftliche Analysen von Import- und Exportstatistiken, Zahlungs- und Kapitalbilanzen); auch hier werden die Daten mit Hilfe eines Scoring-Modells verdichtet, wobei wiederum 100 Punkte erreicht werden können. Bei über 70 Punkten wird von einem geringen Rückzahlungsrisiko ausgegangen, bei weniger als 55 Punkten wird das Risiko als hoch angesehen. Abbildung 3.8 zeigt das dem R-Faktor zu Grunde liegende Scoring-Modell.

Durch Bildung des arithmetischen Mittels der drei Subindizes erhält man den **Combined Score**, auf dessen Basis grundsätzliche Markteintrittsstrategien (Profit Opportunity Recommendation, POR) vorgeschlagen werden. Es werden vier Stufen

Kriterien	Gewichte
Berechenbarkeit der Regierungspolitik	3,0
Einstellung gegenüber ausländischen Investoren und Gewinnen	1,5
Ausmaß der Privatisierung	1,5
Inflationsrate	1,5
Zahlungsbilanz	1,5
Bürokratische Hemmnisse	1,0
Wirtschaftswachstum	2,5
Währungskonvertibilität	2,5
Durchsetzbarkeit von Verträgen	1,5
Lohnkosten und Produktivität	2,0
Verfügbarkeit einheimischer Fachleute und Lieferanten	0,5
Kommunikations- und Transportwesen	1,0
Verfügbarkeit von einheimischen Managern und Geschäftspartnern	1,0
Verfügbarkeit von kurzfristigen Krediten	2,0
Verfügbarkeit von langfristigen Krediten und Wagniskapital	2,0

**Abb. 3.6** Struktur und Gewichtungsschema des Operation Risk Index (ORI). (Quelle: Hake 2004, S. 607)

Kriterien
<p><b>Interne Ursachen für politische Risiken</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fraktionalisierung des politischen Spektrums</li> <li>2. Fraktionalisierung durch Sprache, Stämme, Religion</li> <li>3. Unterdrückungsmaßnahmen zur Sicherung der Macht</li> <li>4. Mentalität: Nationalismus, Fremdenfeindlichkeit etc.</li> <li>5. Soziale Lage, Wohlstandsverteilung, Bevölkerungsdichte</li> <li>6. Organisation und Stärke radikaler Parteien</li> </ol> <p><b>Externe Ursachen für politische Risiken</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Abhängigkeit von einer feindlichen Großmacht</li> <li>8. schädlicher Einfluss von regionalen politischen Kräften</li> </ol> <p><b>Symptome für politische Risiken</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. soziale Konflikte: Streiks, Demonstrationen, Straßenschlachten</li> <li>10. politische Konflikte: Putschversuche, Morde, Guerillakämpfe</li> </ol>

**Abb. 3.7** Kriterien des Political Risk Index (PRI). (Quelle: Hake 2004, S. 608)

Kriterien	Merkmalsausprägung (a <sub>i</sub> )	Gewichtung (g <sub>i</sub> )						
A1. Formelle Vorschriften für Transfer von Erträgen u. Dividenden	0–5	4	<table border="1"> <tr> <th colspan="2">Oberkriterien</th> </tr> <tr> <th>Merkmalsausprägung (a<sub>j</sub>)</th> <th>Gewichtung (g<sub>j</sub>)</th> </tr> </table>		Oberkriterien		Merkmalsausprägung (a <sub>j</sub> )	Gewichtung (g <sub>j</sub> )
Oberkriterien								
Merkmalsausprägung (a <sub>j</sub> )	Gewichtung (g <sub>j</sub> )							
A2. Formelle Vorschriften für Lizenzgebühren, Royalties usw.	0–5	3						
A3. Formelle Vorschriften für Rückführung von Kapital	0–5	3						
A4. Praktische Durchführung für Dividenden und Royalties	0–5	4						
A5. Praktische Durchführung für Kapitaltransfer	0–5	3						
A6. Termingeschäfte	0–5	3						
<b>A. Behördliche Vorschriften</b>	$\max \sum a_i * g_i = 100$		0–100	0,2				
B1. Leistungsbilanz	0–50							
B2. Kapitalbilanz	0–30							
B3. Kapitalzuflüsse als Folge hoher Zinsen	0–10							
B4. Kapitalanziehende Fluchtwährung	0–10							
<b>B. Deviseneinnahmen</b>	$\max \sum a_i = 100$		0–100	0,3				
C1. $\frac{\text{Devisenreserven}}{\text{monatliche Importe (Waren und Dienstleistungen)}}$	0–50							
C2. $\frac{\text{Devisenreserven} + \text{Goldreserven}}{\text{Staatsschulden im Ausland}}$	0–50							
<b>C. Währungsreserven</b>	$\max \sum a_i = 100$		0–100	0,3				
D1. $\frac{\text{Brutto-Inlandsprodukt}}{\text{Auslandsverschuldung}}$	0–40							
D2. $\frac{\text{Schuldendienst}}{\text{Deviseneinnahmen}}$	0–40							
D3. $\frac{\text{Schuldendienst} + \text{Ölimporte}}{\text{Deviseneinnahmen}}$	0–20							
<b>D. Auslandsverschuldung</b>	$\max \sum a_i = 100$		0–100	0,2				
Rückzahlungs- bzw. R-Faktor			$\max \sum a_j * g_j = 100$					

**Abb. 3.8** Scoring-Modell zur Bestimmung des R-Faktors. (Quelle: In Anlehnung an Meyer 1987, S. 95)

unterschieden, welche je nach Tendenz weiter unterteilt werden (vgl. *Hake* 2004, S. 611 f.):

- I. Stufe (55–100 Punkte): für Direktinvestitionen geeignet
- II. Stufe (45–54 Punkte): nur für Engagements mit dividendenlosen, ertragsunabhängigen Zahlungen (z. B. Lizenz- oder Managementverträge);
- III. Stufe (35–44 Punkte): nur einzelne, kurzfristige geschäftliche Transaktionen ohne Kapital- und Management-Transfer (Exporte);
- IV. Stufe (unter 35 Punkte): keine geschäftlichen Transaktionen.

Trotz seiner großen Verbreitung in der Praxis unterliegt der BRS-Index zahlreichen **Kritikpunkten** (vgl. *Meyer* 1987, S. 118 ff.; *Berndt* 1991, S. 6):

- Manche Kriterien weisen nur ordinales Skalenniveau auf, werden jedoch als intervallskaliert behandelt.
- Verschiedene Kriterien sind teilweise hochkorreliert.
- Die Kriteriengewichte sind fest vorgegeben und sind damit nicht in der Lage, die Bedeutungsunterschiede der in einem Unternehmen gleichzeitig verfolgten Ziele zu repräsentieren.
- Die Einteilung der Skala in Bereiche, für die in einem genau abgegrenzten Punkteschema Handlungsempfehlungen abgegeben werden, ist völlig willkürlich und kann damit keine allgemeine Gültigkeit erlangen.
- Es wird nicht berücksichtigt, dass dem Unternehmen mit Internationalisierungsbestrebungen z. T. Gegenmaßnahmen zur Risikobegrenzung zur Verfügung stehen, etwa Abschluss einer Exportkreditversicherung oder eines Devisentermin- bzw. Devisenoptionsgeschäfts.

## 2. Methoden zur Länderselektion

Länderselektions-Modelle haben die Aufgabe, den Entscheidungsprozess bei der Ländermarktwahl zu strukturieren und zu systematisieren; in diesem Sinne handelt es sich um normative Entscheidungsverfahren, die die Auswahl der zu bearbeitenden Auslandsmärkte einem logisch-rationalen Entscheidungskalkül unterziehen (vgl. *Schuh/Trefzger* 1991, S. 111). Gebräuchlich sind dabei folgende Verfahren (vgl. auch den Überblick bei *Swoboda/Schwarz* 2004):

- Checklist-Verfahren,
- Scoring-Modelle und
- Portfolio-Analysen.

### a. Checklist-Verfahren

Checklist-Verfahren sind aufgrund ihrer einfachen Handhabung weit verbreitet; sie dienen insbesondere dazu, diejenigen Länder auszusondern, die für eine weitergehende Analyse nicht mehr in Frage kommen. Es sollen Kriterien auf ihre Erfüllung

hin in jedem Land überprüft werden, die als Mindestvoraussetzung für ein weiteres Marktengagement gegeben sein müssen (vgl. *Stahr* 1993, S. 31). Auf diese Weise soll gewährleistet sein, dass zeit- und kostenaufwändige Marktforschungsmaßnahmen auf eine begrenzte Zahl an relevanten Ländern beschränkt werden. Der Ablauf des Vorgehens sieht dabei im Allgemeinen wie folgt aus:

- Aufstellung einer Reihe relevanter Kriterien,
- Überprüfung der Kriterienerfüllung für jedes einzelne Land,
- Ausschluss solcher Länder, die bestimmte Kriterien nicht erfüllen, von der weiteren Analyse.

Die **Vorteile** des Verfahrens liegen in der einfachen Handhabbarkeit, Schnelligkeit und Kostengünstigkeit; als **nachteilig** erweisen sich die häufig subjektive Kriterienauswahl sowie die Gefahr, dass die Kriterien nicht überschneidungsfrei auftreten. Des Weiteren wird Sicherheit bzgl. der jeweiligen Kriterienausprägungen in den einzelnen Ländern unterstellt, was aufgrund des häufig unzureichenden Informationsstandes bzgl. einzelner Länder als äußerst fragwürdig erscheint. Aus diesen Gründen kann das Verfahren nur zu einer groben Vorauswahl der in Frage kommenden Länder genutzt werden.

#### b. Scoring-Modelle

Scoring-Modelle stellen eine Weiterentwicklung des Checklist-Verfahrens dar, da sie eine Berücksichtigung der unterschiedlichen Bedeutung der jeweiligen Kriterien zulassen. Wie beim Checklist-Verfahren werden zunächst die relevanten Kriterien ermittelt; diese werden anschließend gemäß ihrer relativen Bedeutung gewichtet. Die einzelnen Länder werden anschließend im Hinblick auf ihre jeweilige Kriterienerfüllung bewertet; dies geschieht unter Heranziehung einheitlicher Skalen durch Vergabe eines Punktwertes pro Land und Kriterium. Die Gesamtbewertung eines Landes erfolgt mit Hilfe der gewichteten Gesamtpunktzahl

$$\text{GGPZ}_l = \sum_{i=1}^n g_i \cdot w_{il}$$

mit

$l$  = Länderindex ( $l = 1, \dots, L$ )

$i$  = Kriterienindex ( $i = 1, \dots, n$ )

$g_i$  = Gewicht des Kriteriums  $i$

$w_{il}$  = Punktwert des Landes  $l$  bzgl. Kriterium  $i$ .

Dies erlaubt die Ermittlung einer Rangfolge der einzelnen in Frage kommenden Länder. Abbildung 3.9 enthält ein Beispiel für die Kriterienskalierung; eine exemplarische Bewertung zweier hypothetischer Länder ist in Abb. 3.10 enthalten.

Im Beispiel wäre ein Eintritt in Land B vorzuziehen. Bei dem im vorangegangenen Abschn. B.II.1.d dargestellten BRS-Index handelt es sich somit im Grunde

Bewertung Bewertungskriterien	sehr gut (5)	gut (4)	befriedigend (3)	schlecht (2)	unzureichend (1)
<b>1. Importbedingungen</b> - Außenhandelsystem  - tarifäre Handelshemmnisse  - nichttarifäre Handelshemmnisse  <b>2. Absatzbedingungen</b> - gesetzliche Vorschriften für die Produktgestaltung - Beschränkungen bei der Wahl der Distributionsstrategie - Preisniveau für die eigenen Produkte - Werbebedingungen  <b>3. Absatzchancen</b> - Exportanteile des jeweiligen Landes - Marktvolumen  - Importanteil - Selbstversorgungsgrad - Marktpotenzial  - Absatzpotenzial  <b>4. Risiken aus dem Umfeld im Ausland</b> - politische Risiken - wirtschaftliche Risiken  <b>5. Marktdynamik</b> - Zuwachsraten des Bruttozialprodukts (real) - Zuwachsrate des Marktpotenzials - Zukünftiges Absatzpotenzial	völlig genehmigungsfreie Einfuhr  keine  keine  keine  keine  erheblich höher als die eigenen Endabnehmerpreise  freie Werbung möglich  sehr hoch  sehr niedrig im Vergleich zum latenten Marktpotenzial  sehr hoch  sehr niedrig  im Vergleich zu Ländern mit gleichem Entwicklungsstand sehr hoch  sehr hoch	weitgehend liberalisierte Einfuhr  geringe Belastung mit Zöllen und/oder Steuern  Importlizenzen  bereits durch die Inlandsprodukte erfüllt  begrenzt eingeschränkte Entscheidungsfreiheit  wenig höher als die eigenen Endabnehmerpreise  begrenzt freie Werbemöglichkeiten  hoch  niedrig im Vergleich zum latenten Marktpotenzial  hoch  niedrig  im Vergleich zu Ländern mit gleichem Entwicklungsstand hoch  niedrig  niedrig	teilbilateralisierte Einfuhr  mittlere Belastung mit Zöllen und/oder Steuern  befriedigend hohe Einfuhrkontingente  leicht erfüllbare Anforderungen  staatlich regulierter Vertrieb  etwa gleich hoch wie die eigenen Preise  eingeschränkte Werbefreiheit  mittel  ausgewogenes Verhältnis von Marktvolumen und Marktpotenzial  mittel  mittel  etwa gleich hoch wie in vergleichbaren Ländern  durchschnittlich	staatliches Außenhandelsmonopol  hohe Importabgaben und/oder Steuern  zu geringe Einfuhrkontingente  kostspielige Produktvariationen erforderlich  staatlicher Vertrieb  niedriger als die eigenen Preise  staatlich regulierte Werbung  gering  das potenzielle Marktvolumen übersteigt das Marktpotenzial  gering  hoch  im Vergleich zu Ländern mit gleichem Entwicklungsstand niedrig  relativ hoch  relativ hoch  niedrig  niedrig  gering	Außenhandelsmonopol bei Autarkiestreben des Landes  Prohibitivzölle, diskriminierende Steuern auf Einführen  Importverbote   unerfüllbare Voraussetzungen  Vertriebsverbot  erheblich niedriger als die eigenen Preise  keine Werbemöglichkeiten   keine  der Markt ist gesättigt  kein vollständige Selbstversorgung  im Vergleich zu Ländern mit gleichem Entwicklungsstand sehr niedrig  äußerst hoch  äußerst hoch  kaum - negativ  kaum - negativ  kaum - negativ

Abb. 3.9 Beispielhafte Kriterienkalkulation im Rahmen der Länderselektion. (Quelle: *Stahr 1979a, S. 152*)

Bewertungs-kriterien	Gewichtungs-faktoren	Land A		Land B	
		Bewertung	gewichtete Bewertung	Bewertung	gewichtete Bewertung
1. Importbedingungen	0,15	4	0,60	3	0,45
2. Absatzbedingungen	0,30	2	0,60	5	1,50
3. Absatzchancen	0,20	2	0,40	2	0,40
4. Risiken aus dem Umfeld im Ausland	0,20	2	0,40	1	0,20
5. Marktdynamik	0,15	5	0,75	3	0,45
Summe	1		2,75		3,00

**Abb. 3.10** Scoring-Modell zur Länderselektion

auch um ein Scoring-Modell zur Länderselektion, da als Ergebnis des BRS-Index eine gewichtete Gesamtpunktzahl für die einzelnen Länder resultiert; gleichzeitig liefert der BRS-Index auch Empfehlungen für die jeweils geeignete Markteintrittsstrategie.

Bei einer **Beurteilung** von Scoring-Modellen ist auf folgende Vorteile hinzuweisen:

- Das Verfahren ist vergleichsweise einfach zu handhaben.
- Die Beurteilungskriterien werden offengelegt.
- Die Entscheidung wird strukturiert.

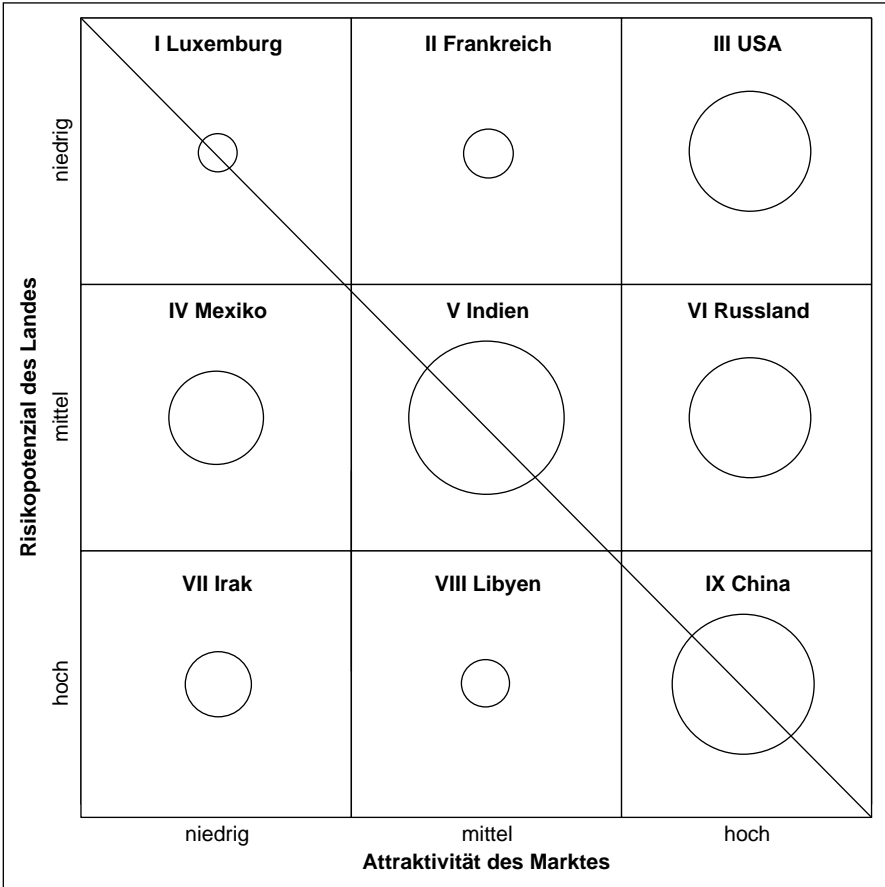
Andererseits beinhaltet das Verfahren auch diverse **Nachteile**:

- Kriterienauswahl und -gewichtung unterliegen subjektiven Einflüssen.
- Eine objektive Ermittlung der Ausprägungsgerade der jeweiligen Kriterien für alle Länder ist aufgrund der Schwierigkeiten bei der Informationsbeschaffung problematisch.
- Es findet eine Kompensation „guter“ und „schlechter“ Bewertungen statt.
- Es besteht die Gefahr, dass sich die Kriterien inhaltlich überschneiden.

c. Portfolio-Analyse

Die Portfolio-Analyse bietet im internationalen Marketing zahlreiche Einsatzmöglichkeiten. Eingesetzt als Methode der Länderselektion ist das Ziel der Portfolio-Analyse, aus einer Vielzahl möglicher Auslandsmärkte ein optimales Länderbündel zu bestimmen. Eine zweidimensionale grafische Darstellung soll die Selektion erleichtern.





**Abb. 3.11** Ländermarkt-Portfolio

Abbildung 3.11 zeigt exemplarisch ein Länderportfolio mit den Dimensionen „Attraktivität des Marktes“ und „Risikopotenzial des Landes“. Mit Hilfe der Kreisgröße kann z. B. das Marktpotenzial eines jeweiligen Landes abgebildet werden. Eine andere Variante von Portfolio-Modellen zur Länderselektion basiert auf der Gegenüberstellung der Dimensionen „Marktattraktivität“ und „Marktbarrieren“ (vgl. hierzu Papadopoulos/Chen/Thomas 2002).

Zu beachten ist, dass es sich bei beiden Dimensionen um mehrdimensionale Konstrukte handelt, d. h. sowohl das Risikopotenzial als auch die Marktattraktivität können durch verschiedene Variablen charakterisiert werden (vgl. die Ausführungen im vorangegangenen Abschn. a.). Ihre Verdichtung kann mit Hilfe eines Scoring-Modells erfolgen. Als Entscheidungskriterium kann beispielsweise folgende Regel herangezogen werden: Länder mit mittlerem bis hohem Risiko **und** mit mittlerer bis niedriger Marktattraktivität sollen nicht bearbeitet werden (Felder IV, VII, VIII). Länder auf der Diagonale sollen vor einer endgültigen Entscheidung anhand

zusätzlicher Kriterien überprüft werden (Felder I, V, IX); Länder mit mittlerer bis hoher Marktattraktivität **und** mit geringem bis mittlerem Risiko (Felder II, III, VI) kommen für einen Markteintritt in Frage.

**Vorteilhaft** an der Portfolio-Analyse sind die übersichtliche Darstellung durch die Visualisierung der Marktattraktivität und des Länderrisikos; des Weiteren ist die einfache Handhabbarkeit hervorzuheben. Da das Verfahren auf der Scoring-Methode beruht, besitzt es jedoch die Scoring-Modellen zuzurechnenden Nachteile; außerdem sind die Portfolio-Dimensionen „Marktattraktivität“ und „Länderrisiko“ nicht völlig überschneidungsfrei (vgl. *Stegmüller* 1995b, S. 180 f.).

Bei einer Gesamtbeurteilung der dargestellten Ansätze zur Länderselektion ist darüber hinaus zu beachten, dass die meisten Ansätze auf einer Outside-In-Perspektive beruhen; die internationale Marktwahl ist jedoch auch sehr stark von Unternehmenszielen, Unternehmensstrategien und situativen Faktoren im Sinne einer Inside-Out-Perspektive geprägt (vgl. *Swoboda/Schwarz* 2004, S. 273). So wird ein exportorientiertes Unternehmen andere Selektionskriterien zu Grunde legen als ein Unternehmen, das eine Direktinvestition plant; oder aber Unternehmen, die in der Lage sind, auf differenzierte Bedürfnisse der Märkte einzugehen, werden eine andere Wahl treffen als solche, die eine standardisierte Marktbearbeitung planen. Die Entscheidungsfindung sollte daher in jedem Falle durch eine Analyse der unternehmensinternen Ressourcen und Wettbewerbsvorteile unterstützt werden.

### **III. Marktselektion**

Nachdem Erfolg versprechende Ländermärkte ausgewählt wurden, ist es nun erforderlich, innerhalb der einzelnen Länder attraktive Marktsegmente zu identifizieren und auszuwählen. Ein Marktsegment lässt sich dabei definieren als eine Kombination von Abnehmeranforderungen bzw. Produkteigenschaften und Abnehmern, die bestimmte Charakteristika aufweisen; es sollte in sich vergleichsweise homogen sein und sich von anderen Marktsegmenten signifikant unterscheiden.

#### **1. Internationale Marktsegmentierung**

Eine zieladäquate Auswahl von Auslandsmärkten wie auch eine effiziente Bearbeitung der einzelnen Ländermarktsegmente setzen eine Identifikation von Ländermarktgruppen mit ähnlichen Charakteristika, welche mittels spezifischer Marketing-Maßnahmen zu bedienen sind, voraus. Eine solche **internationale Marktsegmentierung** kann dabei nach zwei Ansatzpunkten erfolgen:

- **intranationale Marktsegmentierung**, d. h. die Identifikation von Marktsegmenten innerhalb der einzelnen Länder und
- **integrale Marktsegmentierung**, d. h. die Bildung länderübergreifender Zielgruppen mit ähnlichen Merkmalen.

### a. Intranationale Marktsegmentierung

Aufgabe der intranationalen Marktsegmentierung ist die Identifikation und Auswahl von Zielgruppen **innerhalb** der anvisierten Länder. Die grundsätzliche Problemstellung entspricht damit einer nationalen Marktsegmentierung; auch die Methodik unterscheidet sich von der nationalen Vorgehensweise nicht:

- Auswahl der relevanten Segmentierungsmerkmale,
- Feststellung der Merkmalsausprägungen in der Stichprobe des jeweiligen Landes,
- Gruppenbildung z. B. mit Hilfe der Clusteranalyse.

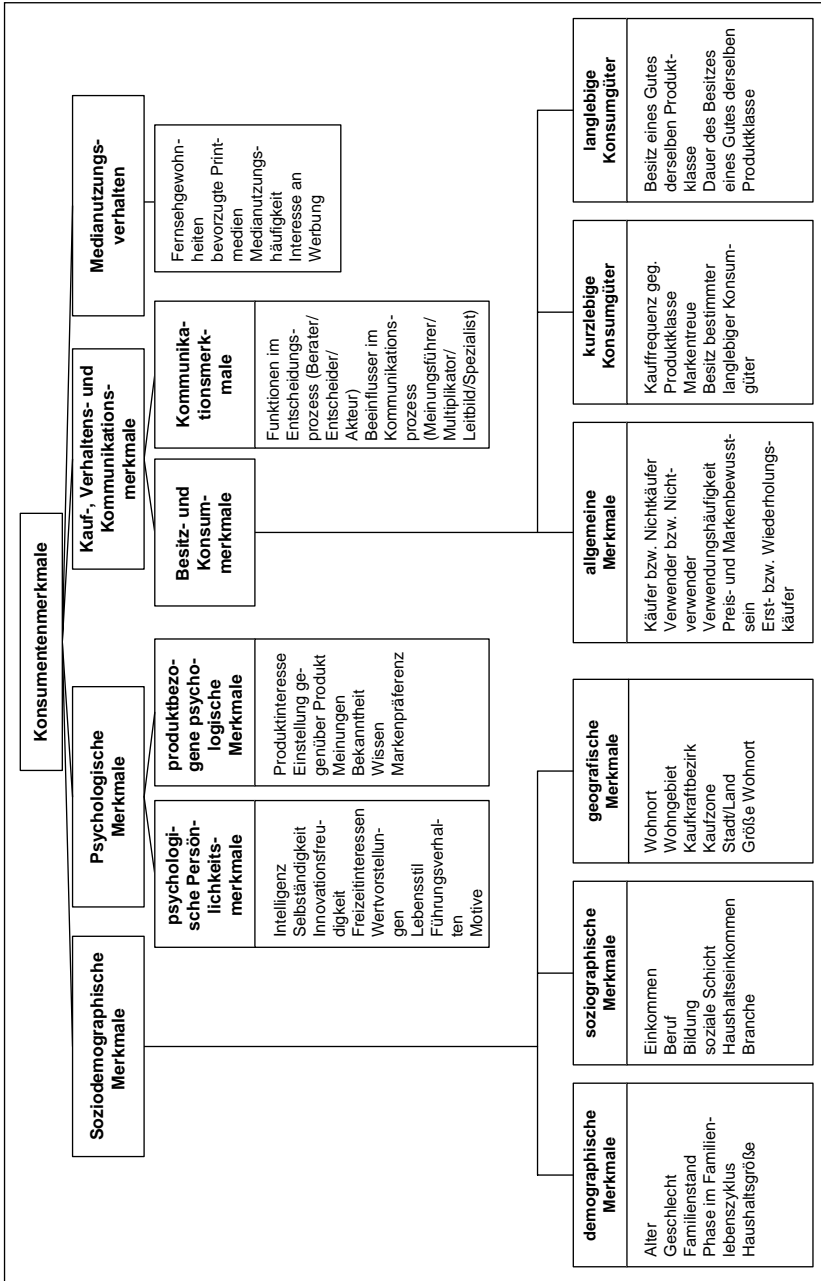
Zu beachten ist allerdings, dass trotz gleicher Methodik die Anforderungen an die Segmentierungskriterien im Vergleich zu einer rein nationalen Vorgehensweise aufgrund der zusätzlichen internationalen Dimension höher sind; darüber hinaus können bei der Datenerhebung erhebliche Probleme auftreten. Insbesondere ist in diesem Zusammenhang auf die **Vergleichbarkeit** der Kriterien in den einzelnen Ländern zu achten, da die Ergebnisse einer intranationalen Marktsegmentierung nur dann eine sinnvolle länderübergreifende Planung des Marketing-Instrumentariums erlauben, wenn die in den verschiedenen Ländern definierten Zielgruppen einander gegenübergestellt werden können (vgl. *Stegmüller* 1995a, S. 377 ff.). Ein vergleichbares Ergebnis geht jedoch nicht zwangsläufig mit identischen Techniken und Bedingungen einher; es ist sogar möglich, dass gerade erst die Anwendung unterschiedlicher Verfahren in bestimmten Situationen die Vergleichbarkeit ermöglicht (zur Äquivalenzproblematik vgl. Abschn. B.I.4 im 2. Teil). Die übrigen Anforderungen an Kriterien der intranationalen Marktsegmentierung (Kaufverhaltensrelevanz, Aussagefähigkeit für den Einsatz der Marketinginstrumente, Zugänglichkeit, Messbarkeit, zeitliche Stabilität und Wirtschaftlichkeit) entsprechen denjenigen nationaler Marktsegmentierungen; durch die internationale Dimension steigt jedoch die Komplexität des Untersuchungsdesigns (vgl. ausführlich *Stegmüller* 1995a, S. 378 ff.).

Folgende **Ansatzpunkte** einer intranationalen Marktsegmentierung können herangezogen werden:

- die klassische Segmentierung anhand von herkömmlichen Segmentierungskriterien,
- die Segmentierung auf der Grundlage der Nutzenerwartungen der Konsumenten (Benefit-Segmentierung) sowie
- die Segmentierung auf der Grundlage von Life-Style-Typologien.

Im Rahmen einer **klassischen Segmentierung** werden typischerweise folgende Kriterien zu Grunde gelegt (vgl. z. B. *Becker* 2006, S. 251; *Freter* 2008, S. 93; *Stegmüller* 1995b, S. 164 sowie den Überblick in Abb. 3.12):

- soziodemographische Merkmale,
- psychologische Merkmale,
- Kauf-, Verhaltens- und Kommunikationsmerkmale sowie
- Merkmale des Medianutzungsverhaltens.



**Nachteilig** an einer klassischen Segmentierung ist die im Vergleich zu den beiden nachfolgend dargestellten Ansätzen insgesamt geringe Kaufverhaltensrelevanz der einbezogenen Kriterien; insbesondere fehlt bei den meisten Typologien auf der Grundlage soziodemografischer Merkmale ein Bezug zum konkreten Produkt. **Vorteilhaft** sind vor allem die hohe Vergleichbarkeit, die länderübergreifende Zugänglichkeit und Messbarkeit sowie die Wirtschaftlichkeit der Erhebung.

Eine intranationale Marktsegmentierung auf der Basis von **Nutzererwartungen** (vgl. z. B. *Stegmüller* 1995b, S. 221 ff.) beruht darauf, dass die Auskunftspersonen beurteilen sollen, welches Maß an Bedürfnisbefriedigung sie sich von der Verwendung oder dem Verbrauch eines Produktes bzw. der Inanspruchnahme einer Dienstleistung versprechen. Die Gruppenbildung erfolgt auf der Basis gleichartiger Strukturen bei den Nutzererwartungen; dabei werden die einzelnen nutzenstiftenden Komponenten und deren subjektive Wichtigkeit aus der Sicht der Konsumenten erhoben. Die **Messung** des Nutzens kann zum einen auf kompositioneller Basis (direkte Befragung unter Zuhilfenahme von Rating-Skalen) oder auf dekompositioneller Basis (indirekte Befragung und Anwendung der Conjoint-Analyse) erfolgen (zur Vorgehensweise einer Conjoint-Analyse vgl. *Backhaus et al.* 2008, S. 451 ff.). Ergebnis einer Benefit-Segmentierung sind intranationale Zielgruppen mit jeweils ähnlichen Nutzererwartungen bzgl. der angebotenen Leistung. Der große **Vorteil** einer Benefit-Segmentierung liegt in der hohen länderübergreifenden Kaufverhaltensrelevanz; die Datenerhebung ist jedoch komplexer.

Aktivitäten	Interessen	Meinungen
Arbeit	Familie	über sich selbst
Hobbies	Heim	gesellschaftliche Probleme
gesellschaftliche Ereignisse	Beruf	Politik
Urlaub	Gemeinde	Handel
Unternehmung	Erholung	Wirtschaft
Vereine	Mode	Erziehung
Gemeinde	Essen	Produkte
Einkaufen	Medien	Zukunft
Sport	Leistung	Kultur

**Abb. 3.13** Life-Style-Dimensionen. (Quelle: *Kramer* 1991, S. 41)

Eine Segmentierung auf der Basis von **Life-Style-Typologien** basiert auf der Annahme, dass Menschen nach etablierten Einstellungs- und Verhaltensmustern leben, die identifizier- und messbar sind und Rückschlüsse auf das Kaufverhalten erlauben (vgl. *Becker* 2006, S. 257). Der Lebensstil umfasst dabei die Aktivitäten, Interessen, Meinungen und Werte der Menschen; einen Überblick über die wichtigsten Life-Style-Dimensionen liefert **Abb. 3.13**. Grundsätzlich kann dabei zwischen persönlichkeitsbezogenen und produktartspezifischen Lebensstilen unterschieden werden. Während **persönlichkeitsbezogene Lebensstile** Variablen wie Preis- oder Modebewusstsein, Sportlichkeit etc. umfassen und eher allgemeiner Natur sind, beziehen **produktartspezifische Lebensstile** speziell auf die Produktart zugeschnittene

Kriterien in die Untersuchung mit ein; letztere besitzen daher eine höhere Kaufverhaltensrelevanz (vgl. *Böhler* 1977, S. 112 f.). Wichtig für eine Marktsegmentierung nach dem Kriterium „Lebensstil“ ist es in jedem Fall, dass solche Zielgruppen bzw. Marktsegmente gefunden werden, bei denen der Lebensstil tatsächlich eine diskriminierende Funktion ausübt: Ist für zwei Personen mit demselben grundsätzlichen Lebensstil ein Auto ein schlichtes Fortbewegungsmittel für die eine, ein Prestigeobjekt für die andere, so wäre eine Life-Style-Segmentierung zumindest für das Produkt „Automobil“ völlig unbrauchbar.

#### b. Integrale Marktsegmentierung

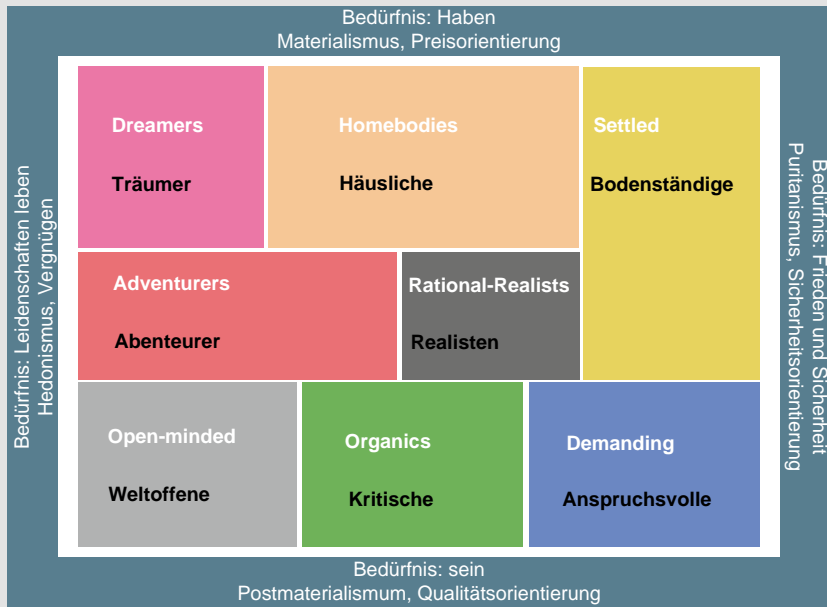
Im Rahmen einer integralen Marktsegmentierung wird versucht, über Staatsgrenzen hinweg Konsumenten mit ähnlichen Bedürfnissen und Konsumstrukturen zu berücksichtigen. Beispielsweise haben Jugendliche häufig den gleichen Musikgeschmack, unabhängig von ihrer Nationalität; in diesem Sinne werden im Rahmen integraler Segmentierungsansätze kulturelle Zusammengehörigkeiten festgestellt. Dabei gilt, dass eine Marktauswahl auf der Grundlage einer integralen Marktsegmentierung eine geozentrische Grundorientierung des Managements impliziert und eine standardisierte Marktbearbeitung im Sinne einer globalen Strategie nahe legt.

Solche länderübergreifende Zielgruppen lassen sich in zwei Kategorien einteilen (vgl. *Kreutzer* 1991, S. 5). Von **transkulturellen Zielgruppen** (Cross-Cultural-Groups) ist dann die Rede, wenn die darin befindlichen Personen nicht nur unterschiedlicher Nationalität sind, sondern auch aus unterschiedlichen Kulturkreisen stammen, etwa ein deutscher Handwerker und ein griechischer Arzt mit demselben musikalischen Geschmack. Bei **transnationalen Zielgruppen** (Cross-National-Groups) stammen die Gruppenmitglieder hingegen aus denselben Kulturkreisen, wenn auch aus verschiedenen Nationen. Beide Formen länderübergreifender Zielgruppen gleichen sich darin, dass sich diejenigen Personen, welche sich in ein und derselben supranationalen Zielgruppe befinden, i. d. R. mehr ähneln als Personen unterschiedlicher Zielgruppen aus demselben Bezugsraum.

Grundsätzlich kann auch eine integrale Marktsegmentierung auf der Basis klassischer Segmentierungskriterien oder Nutzenerwartungen erfolgen; typischerweise werden jedoch für die integrale Marktsegmentierung **Life-Style-Typologien** herangezogen. Das wohl bekannteste Beispiel einer supranationalen Verbrauchertypologie ist **GfK Roper Consumer Styles**, welche aus den Euro-Socio-Styles hervorgegangen ist, jedoch auf eine neue Datenbasis gestellt wurde.

**GfK Roper Consumer Styles** Die Typologie baut auf grundlegenden Erkenntnissen der europäischen Lebensstilforschung auf und ist im Rahmen der Roper Reports Worldwide und anderen Studien für derzeit über 40 Länder verfügbar. Der weltweite Segmentierungsansatz kann im Rahmen von Ad-Hoc und Panelforschung sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene eingesetzt werden und ermöglicht Antworten zu Frage nach Zielgruppen für

Produkte und Marken, zu internationalen Zielgruppenpotenzialen und wie diese Zielgruppen am besten erreicht werden können.



**Abb. 3.14** GfK Roper Consumers Styles

Zur Identifikation konsumrelevanter Zielgruppen wurden rund 40.000 Personen in mehr als 30 Ländern zu den wichtigsten Aspekten des täglichen Lebens befragt. Zusätzlich liegen umfangreiche nationale Befragungen vor, z. B. in Deutschland bei mehr als 50.000 Personen/Haushalten, die im Rahmen der GfK Verbraucherpanels über ihren realen Konsum berichten. Auf dieser Grundlage konnten charakteristische Lebensstile identifiziert werden, die sich in ihrem Einkaufsverhalten deutlich unterscheiden und unterschiedliche Anforderungen an Produkte und Marken stellen.

Die identifizierten Lebensstile der GfK Roper Consumer Styles sind auf einer Lebensstilkarte (Abb. 3.14) angeordnet, welche die konsumrelevanten Werte der jeweiligen Verbrauchergruppe aufzeigt. Die Verbraucher verteilen sich hier nach ihren Wertorientierungen und Konsumpräferenzen auf vier Pole. Abbildung 3.15 zeigt eine Kurzbeschreibung der einzelnen Lebensstile.

Die Analyse der Lebensstile auf Basis der Roper Reports Worldwide zeigt, dass die einzelnen Lebensstile über Ländergrenzen hinweg – und trotz unterschiedlicher Lebens- und Markenumwelten – im Wesentlichen durch dieselben Werte und Ziele angetrieben werden (Abb. 3.16).

<b>Die Bodenständigen (Settled)</b>	Traditionsorientierte Senioren mit mittlerem Lebensstandard, die ihren Ruhestand voll und ganz ausschöpfen. Sie pflegen einen bewusst einfachen Konsumstil, der auf Familie, Sicherheit und Gesundheit ausgerichtet ist.
<b>Die Häuslichen (Homebodies)</b>	Angepasste Familien aus einfachen Kreisen, die von einem leichteren Leben träumen. Sie sind auf der Suche nach Produkten, die ihnen Sicherheit und Akzeptanz bieten.
<b>Die Träumer (Dreamers)</b>	Intuitive, junge und materialistische Leute, die von der Welt der Stars träumen und einem Platz an der Sonne hinterher jagen. Sie wollen Marken mit einem starken Image und sind stets auf der Suche nach Schnäppchen.
<b>Die Abenteurer (Adventurers)</b>	Junge, dynamische Leute auf der Suche nach Erfolg und materieller Unabhängigkeit. Demonstrativer, auf Freizeit und Innovation ausgerichteter Konsum. Trendsetter.
<b>Die Kritischen (Organics)</b>	Engagierte Familien mit Bekenntnis zu Umwelt und Gesellschaft, ohne dabei die angenehmen Seiten des Lebens zu vernachlässigen. Rationaler, an hoher Qualität und Zukunftsfähigkeit ausgerichteter Konsumstil.
<b>Die Realisten (Rational-Realists)</b>	Kritische, engagierte und intellektuelle Paare, die eine lebenswerte Zukunft anstreben. Verbringen viel Zeit damit, nach Marken zu suchen, die ihren hohen Ansprüchen gerecht werden.
<b>Die Anspruchsvollen (Demanding)</b>	Kultivierte, pflichtbewusste Bürger mit traditionellem Halt und disziplinierter Persönlichkeit. Anspruchsvoller Konsumstil. Sie legen Wert auf Qualität und kaufen in der Regel rational ein.
<b>Die Weltoffenen (Open-minded)</b>	Hedonistische tolerante Intellektuelle auf der Suche nach Individualität und persönlicher Harmonie. Gehobener, auf Lifestyle und Ambiente ausgerichteter Konsumstil.

Abb. 3.15 Kurzbeschreibung der GfK Roper Consumer Styles

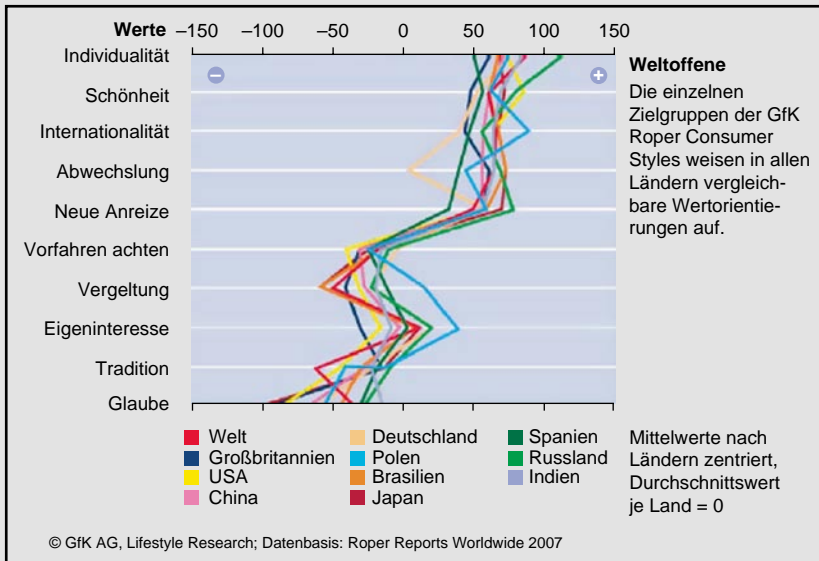


Abb. 3.16 Wertestruktur der Weltoffenen im internationalen Vergleich



Unterschiede zwischen den Ländern spiegeln sich in den unterschiedlichen Größen des jeweiligen Lebensstiltyps. So beträgt beispielsweise der Anteil der „Weltoffenen“ in Russland lediglich 10 %, in Japan 15 % und in Spanien sogar 16 % (Abb. 3.17). Nationale Besonderheiten lassen sich darüber hinaus in Kombination mit den Roper Reports Worldwide auch anhand differenzierter Daten wie zum Beispiel Wertorientierungen, Marken- und Freizeitpräferenzen analysieren und herausarbeiten.

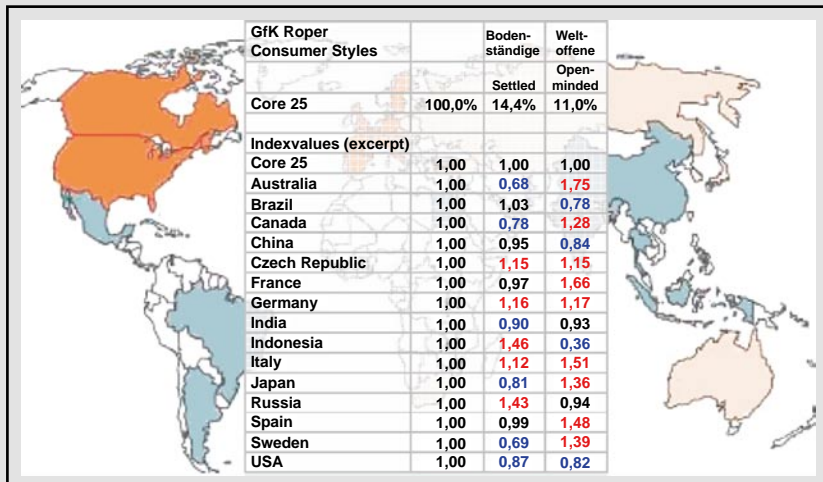


Abb. 3.17 Zielgruppengröße ausgewählter Lebensstile im Ländervergleich

Quellen: GfK 2007, 2008.

Das Charakteristische der GfK Roper Consumer Styles liegt in ihrer einheitlichen Definition für Europa. Es gibt keinen Unterschied mehr zwischen den jeweiligen Ländern bzgl. der Lebensstile. Es ist bspw. unerheblich, ob ein „Settled“ aus Deutschland oder aus England kommt. Sein „Style“ ist in Bezug auf Einstellungen, Verhalten und Meinungen für beide Länder eindeutig festgelegt. Unterschiede treten nur noch in der prozentualen Besetzung der verschiedenen Styles in den Ländern auf.

Mit Hilfe der GfK Roper Consumer Styles lassen sich wesentliche Anhaltspunkte für die Marketing-Aktivitäten gewinnen. So können Hinweise für lebensstilspezifische Produktpräferenzen über Landesgrenzen hinweg gewonnen werden. Darüber hinaus kann die Analyse dazu beitragen, sog. „weiße Flecken“ auf der Lebensstilkarte aufzudecken, d. h. Positionen, die weder durch eigene noch durch Konkurrenzprodukte besetzt sind. Sie ermöglichen eine Überprüfung der Zielgruppenpositionierung der Marke bei internationalen Verbrauchersegmenten mit stark

unterschiedlichen Konsumpräferenzen und erlauben zudem, die Kommunikation und Mediaplanung für die strategischen Zielgruppen im kompletten Marketingprozess zu optimieren (vgl. *GfK* 2007, S. 31).

Der **Vorteil** solcher länderübergreifender Zielgruppen liegt in der Möglichkeit einer standardisierten Marktbearbeitung der einzelnen Euro-Styles über Landesgrenzen hinweg; dadurch können die Kostenvorteile aus einer Standardisierungsstrategie mit den Vorteilen einer zielgruppenspezifischen Ansprache verbunden werden. **Nachteile** sind die zeit- und kostenintensive Datenerhebung wie auch die Tatsache, dass es sich um allgemeine Typologien handelt, die also nicht für alle Produkte bzw. Dienstleistungen Relevanz besitzen. Spezifische unternehmensindividuelle Erhebungen sind vergleichsweise kostspielig. Auch wird nicht berücksichtigt, dass eine rein lebensstilorientierte länderübergreifende Segmentierung auch regionale Aspekte zu berücksichtigen hat, da die geographische Nähe auf Grund kultureller, klimatischer oder sprachlicher Gegebenheiten durchaus Ähnlichkeiten im Konsumverhalten begründet. Eine Integration lebensstilorientierter und regionaler Segmentierung wird von *Hofstede/Wedel/Steenkamp* (2002) vorgeschlagen.

Des Weiteren ist zu beachten, dass die Zugehörigkeit zum selben Life-Style-Typ nicht unbedingt mit vergleichbarem Konsumentenverhalten gleichgesetzt werden kann: So zeigte sich z. B., dass in Europa völlig unterschiedliche Life-Style-Typen zu den Intensivverwendern von Instant-Kaffee gehören. Beispielsweise bestehen zwischen belgischen und französischen Instant-Kaffee-Trinkern drei, zwischen belgischen und britischen eine, zwischen deutschen und britischen keine einzige Überschneidung; ein für diese Länder standardisiertes Konzept für die Vermarktung von Instant-Kaffee wäre somit wenig Erfolg versprechend (vgl. *Müller/Kornmeier* 1996, S. 22 f.).

Einen alternativen Ansatz zur integralen Marktsegmentierung bietet *Sinus Sociovision* (2006, 2008) an. Die Zielgruppenbildung erfolgt durch systematischen interkulturellen Vergleich (bottom-up) auf der Grundlage der nationalen Sinus-Milieu-Modelle. Vergleichbare Milieus aus unterschiedlichen Ländern werden zu breiteren, multi-nationalen Lebenswelt-Segmenten zusammengefasst, den **Sinus-Meta-Milieus**. Die Positionierung der Lebensstile im zweidimensionalen Raum erfolgt dabei anhand der beiden Dimensionen „Soziale Lage“ und „Grundorientierung“. Abbildung 3.18 zeigt länderübergreifende Lebenswelt-Segmente in Westeuropa sowie die Verteilung der Lebenswelten in den fünf wichtigsten europäischen Märkten. Abbildung 3.19 beinhaltet eine Kurzbeschreibung der einzelnen Meta-Milieus.

## 2. Methoden zur internationalen Marktselektion

Sind die Marktsegmente in den einzelnen anvisierten Ländern identifiziert worden, geht es in einem zweiten Schritt darum, vielversprechende Marktsegmente auszuwählen. Dabei ist jeweils mit zu entscheiden, welches Leistungsspektrum in den einzelnen Ländern anzubieten ist, da – in Abhängigkeit der Bedingungen auf den

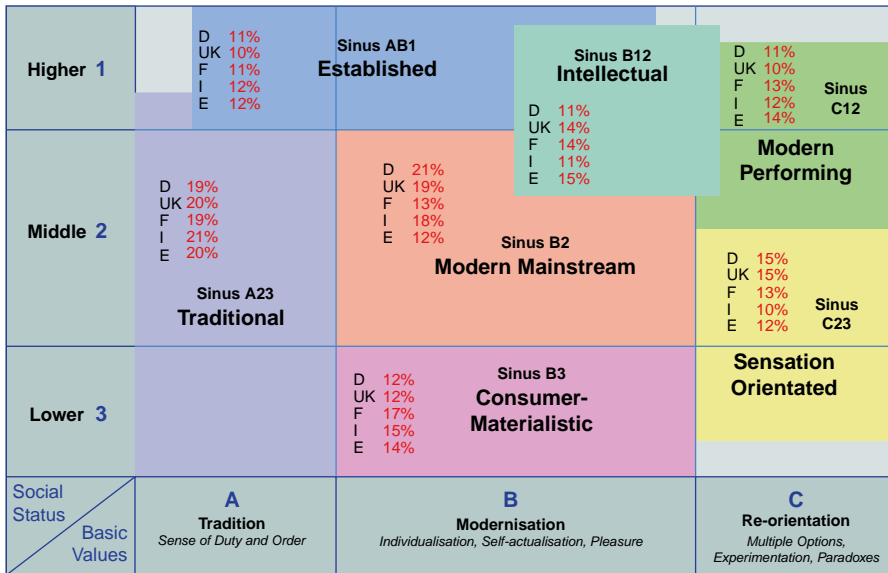


Abb. 3.18 Meta-Milieus in Westeuropa. (Quelle: Sinus Sociovision 2006)

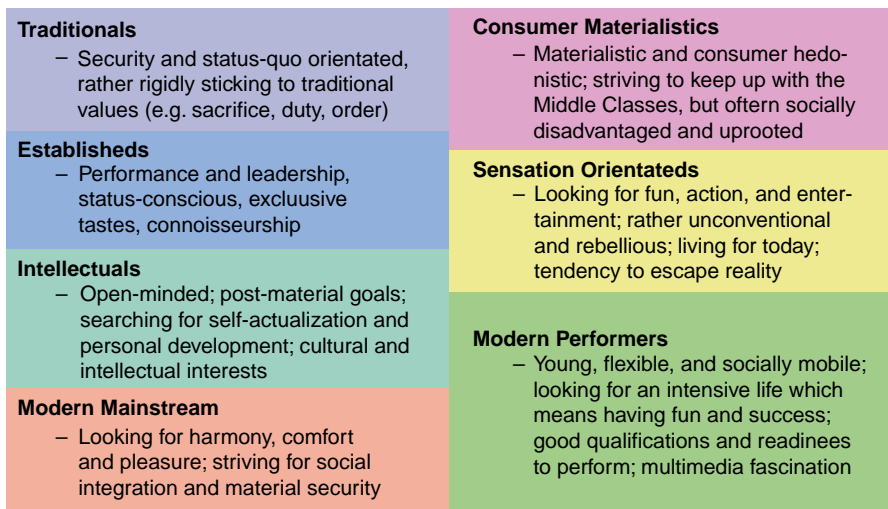


Abb. 3.19 Kurzbeschreibung der Sinus-Milieus. (Quelle: Sinus Sociovision 2008)

einzelnen Ländermärkten – u. U. unterschiedliche Leistungen für unterschiedliche Märkte in Frage kommen. Exemplarisch sollen im Folgenden die Portfolio-Analyse als Verfahren der Grobauswahl wie auch die Wirtschaftlichkeitsanalyse als Verfahren der Feinauswahl dargestellt werden.

### a. Portfolio-Analyse

Im Rahmen der internationalen Marktauswahl soll die Portfolio-Methode dazu beitragen herauszufinden, mit welchen Produkten oder Dienstleistungen ein Unternehmen auf welchen Märkten aktiv werden will; dabei basiert sie auf der bereits vorgenommenen Länderselektion des Abschn. B.II.2. Die Portfolio-Analyse vollzieht sich in mehreren Schritten:

**1. Schritt: Bildung strategischer Geschäftsfelder** Strategische Geschäftsfelder (SGF) bilden jeweils einen Ausschnitt aus dem gesamten Betätigungsfeld eines Unternehmens und sind mit den Marktsegmenten gleichzusetzen, in denen ein Unternehmen tätig ist. Sie sind gekennzeichnet durch eine selbstständige Marktaufgabe, eine klare Abgrenzung gegenüber den Produkten oder Produktgruppen anderer SGF und einen eindeutig identifizierbaren Kreis von Anbietern (vgl. *Hinterhuber* 2004b, S. 149) und lassen sich z. B. nach Produkten, Produktgruppen und Produkt-Markt-Kombinationen differenzieren. Organisatorisch finden sie ihre Entsprechung in den sog. Strategischen Geschäftseinheiten (SGE). SGE können mehrere Produkte betreuen, es kann aber auch vorkommen, dass dasselbe Produkt mehreren SGE zugeordnet wird, etwa für verschiedene Zielgruppen oder Märkte.

**2. Schritt: Festlegung der Portfolio-Dimensionen** Die Grundvoraussetzung, welche für die Erstellung einer Portfolio-Matrix erfüllt sein muss, ist die Festlegung der Kriterien, mit deren Hilfe

- die Aussicht eines SGF bzgl. ihres Wachstums bzw. Gewinnpotenzials als positiv oder negativ eingestuft und
- die Position eines SGF im Wettbewerb als stark oder schwach bewertet werden kann.

Die Marktaussichten lassen sich über die Marktattraktivität, die Wettbewerbsstärken über die relativen Wettbewerbsvorteile darstellen (vgl. *Hinterhuber* 2004a, S. 150 ff.).

Die **Marktattraktivität** kann z. B. anhand der in Abschn. B.II.1.b. beschriebenen Kriterien

- Marktvolumen,
- Marktwachstum,
- Abnehmerstruktur,
- erzielbare Preise,
- Versorgung mit Energie, Rohstoffen, Komponenten, Halb- und Fertigerzeugnissen

beschrieben werden, wobei in diesem Falle produkt-, markt- bzw. produkt-marktspezifisch vorzugehen ist. Die **relative Wettbewerbsposition** bezeichnet hingegen die relevanten Wettbewerbsvorteile gegenüber dem stärksten Konkurrenten; da es sich in diesem Falle um eine Bewertung noch nicht bearbeiteter Märkte handelt, ist von **potenziellen Wettbewerbsvorteilen** auszugehen. Als Indikatoren der relativen

Wettbewerbsposition können folgende Kriterien herangezogen werden (vgl. *Hinterhuber* 2004a, S. 153 ff.):

- relative Marktposition,
- relatives Produktionspotenzial,
- relatives F&E-Potenzial,
- relative Qualifikation der Führungskräfte und Kader,
- Kernkompetenzen des Unternehmens.

Gerade den Kernkompetenzen kommt eine besondere Bedeutung zu. Grundsätzlich sollten die eigenen Ressourcen bevorzugt dort eingesetzt werden, wo vorhandene Kompetenzen auf ein möglichst großes Marktpotenzial treffen (vgl. *Kuß/Tomczac/Reinecke* 2007, S. 148).

**3. Schritt: Positionierung der SGE in die Portfolio-Matrix** Zur konkreten Positionierung der SGE in die Portfolio-Matrix ist es zunächst erforderlich, die einzelnen SGE bzgl. der beiden Dimensionen zu bewerten, d. h. mit konkreten Zahlenwerten zu versehen (z. B. auf einer Skala von 0–100). Zu diesem Zweck kann ein Auswertungsbogen verwendet werden, welcher als Grundlage für ein Scoring-Modell dient (vgl. Abb. 3.20). Die Positionierung der SGE in die Portfolio-Matrix sollte dabei für die einzelnen aus der Länderselektion gewählten Länder erfolgen; als Ergebnis erhält man die in Abb. 3.21 dargestellten Portfolio-Matrizen. Die äußeren Kreise repräsentieren dabei die gegenwärtige Marktgröße, die mittleren die grob geschätzten eigenen Marktchancen, die kleineren die jeweiligen Gewinnpotenziale. Auf dieser Grundlage kann zunächst grob entschieden werden, in welchen Ländern welche Produkte anzubieten sind (etwa die mit mittlerer bis hoher Marktattraktivität und einer mittleren bis guten Wettbewerbsposition).

In einer weiteren Auswahlstufe sind die Informationen aus der Marktsegmentierung in die Analyse einzubinden, da in verschiedenen Ländern u. U. auch verschiedene Marktsegmente zu bearbeiten sind. Die schematische Vorgehensweise ist in Abb. 3.22 dargestellt: Zunächst werden auf der Basis der Produktländer-Matrix die geeigneten Aktionsfelder ausgewählt; innerhalb dieser Aktionsfelder werden auf der Basis der Marktsegmentierung die geeigneten Marktsegmente pro Land und Produkt ausgewählt (vgl. *Meissner* 1995, S. 146 f.).

Die im Zusammenhang mit der Länderselektion geäußerte **Kritik** an der Portfolio-Analyse hat auch hier Gültigkeit. Zu betonen ist insbesondere die Schwierigkeit, die Gewinnpotenziale der einzelnen SGE in den verschiedenen Ländermarktsegmenten zuverlässig zu ermitteln. Außerdem dominiert auch hier die Outside-In-Perspektive; daneben sollten die unternehmerischen Ressourcen und Kompetenzen verstärkte Berücksichtigung finden.

#### b. Wirtschaftlichkeitsanalyse

Die mittels Grobanalyse herausgefilterten Ländermarktsegmente sollen in einem weiteren Schritt einer detaillierten Wirtschaftlichkeitsanalyse unterzogen werden,

**Auswertungsbogen zur Zusammenfassung der Ergebnisse der Analyse der Marktattraktivität und der Wettbewerbsposition**

Zeitpunkt der Analyse...  
 Analysen für Produktbereich.../Leistungsbereich...  
 im Land...

**A. Marktattraktivität**

	sehr schlecht	schlecht	mittel	gut	sehr gut	Gewichtungs-faktor	Ergebnis (Bewertung* Gewichtung)
<b>Marktgröße</b>							
<b>Marktwachstum</b>							
<b>Abnehmerstruktur</b>							
<b>Preisbandbreiten</b>							
<b>Kauffähigkeit</b>							
<b>Marktzugang</b>							
<b>Wettbewerbsintensität</b>							
<b>pol./wirtschaftl. Risiken</b>							
<b>Summe</b>						100	

*Marktattraktivität = Ergebnis: 100 =*

**B. Relative Wettbewerbsposition**

	sehr schlecht	schlecht	mittel	gut	sehr gut	Gewichtungs-faktor	Ergebnis (Bewertung* Gewichtung)
<b>Marktadäquate Produkte</b>							
<b>Preise und Konditionen</b>							
<b>Marktpräsenz</b>							
<b>Vertrieb</b>							
<b>Kommunikation</b>							
<b>Erreichbarer Marktanteil</b>							
<b>Finanzielle Ergebnisse</b>							
<b>usw.</b>							
<b>Summe</b>						100	

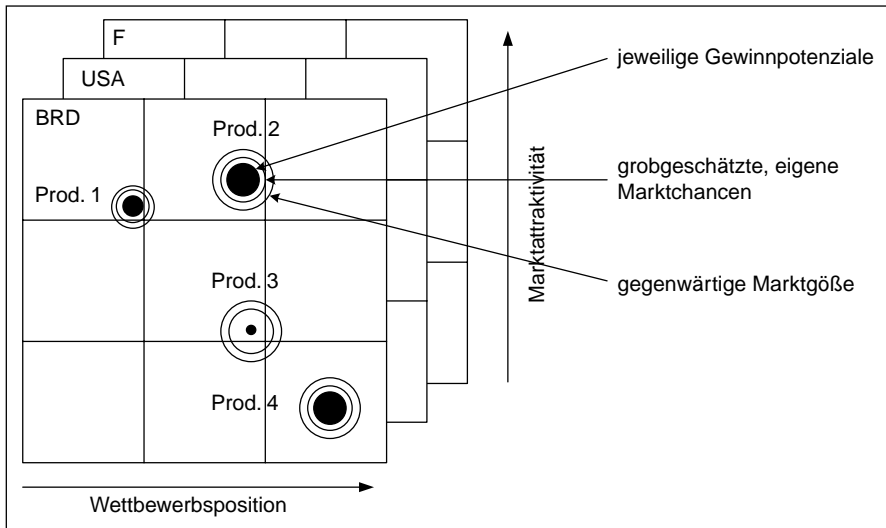
*Relative Wettbewerbsposition = Ergebnis: 100 =*

**Abb. 3.20** Gewichtung von Kriterien zur Bewertung der Marktattraktivität und der Wettbewerbsposition. (Quelle: *Stahr* 1993, S. 38)

um deren ökonomische Tragfähigkeit bewerten zu können. Aufgrund des i. d. R. langfristigen Charakters eines Auslandsengagements und des z. T. erheblichen Investitionsbedarfs für die Aufnahme von Auslandsaktivitäten empfiehlt sich dabei die Heranziehung kapitaltheoretischer Modelle. Hierzu werden die erwarteten Zahlungsströme beim Engagement in bestimmten Auslandsmarktsegmenten prognostiziert und über einen längeren Planungszeitraum hinweg evaluiert.

Die Grundform eines kapitaltheoretischen Modells für die Auswahl von Ländermarktsegmenten kann wie folgt beschrieben werden (vgl. u. a. *Seidel* 1977, S. 145; *Perlitz* 2004, S. 190):

$$C_{0l} = - \sum_{t=0}^T I_{tl} \cdot (1 + i)^{-t} + \sum_{t=1}^T (E_{tl} - A_{tl}) \cdot (1 + i)^{-t} + L_{Tl}(1 + i)^{-T}$$



**Abb. 3.21** Internationales Chancen-Portfolio für bestimmte Produkte/Produkt-gruppen. (Quelle: In Anlehnung an *Stahr* 1993, S. 41)

mit

$C_{0l}$  = Kapitalwert des Ländermarktsegmentes  $l$  ( $l = 1, \dots, L$ ),

$I_{tl}$  = Finanzmittelbedarf für das Engagement in Ländermarktsegment  $l$  in der Periode  $t$ ,

$E_{tl}$  = Einzahlungen aus dem Engagement in Ländermarktsegment  $l$  in der Periode  $t$  ( $t = 1, \dots, T$ ),

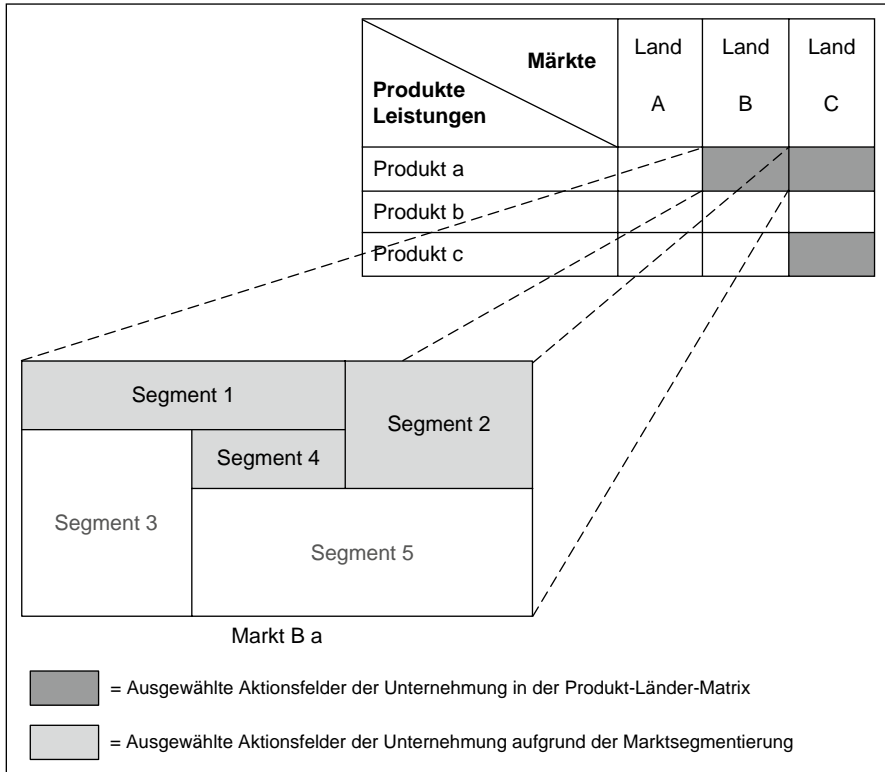
$A_{tl}$  = Auszahlungen für das Engagement in Ländermarktsegment  $l$  in der Periode  $t$ ,

$L_{Tl}$  = Liquidationserlös für den Austritt aus dem Auslandsmarktsegment  $l$  am Ende des Planungszeitraums  $T$ ,

$i$  = Kalkulationszinsfuß.

Am vorteilhaftesten ist dasjenige Marktsegment, dessen zugehöriger Zahlungsstrom in Abhängigkeit seines zeitlichen Anfalls und gemessen an einer alternativen Handlungsmöglichkeit, die sich zum Kalkulationszins  $i$  anbietet, den höchsten Wert annimmt. Ländersegmente mit negativem Kapitalwert sind aus der weiteren Betrachtung auszuschließen.

Die Zahlungsströme des Kapitalwerts hängen i. W. von der gewählten Markteintrittsstrategie ab; im Grunde sind daher die Entscheidungen über den Eintritt in ein bestimmtes Ländermarktsegment, die Form und das Timing des Markteintritts **simultan** zu treffen. Diesem Tatbestand soll in Abschn. C.III.3. in diesem Teil Rechnung getragen werden, in welchem detaillierte kapitaltheoretische Modelle für verschiedene Markteintrittsformen dargelegt werden. Zudem ist zu berücksichtigen, dass die Höhe der Zahlungsströme wesentlich von der gewählten Marktbearbeitungsstrategie abhängt (vgl. hierzu Kap. D. in diesem Teil), sodass die Schätzung



**Abb. 3.22** Matrix zur Marktauswahl im strategischen internationalen Marketing. (Quelle: Meissner 1995, S. 147)

der künftigen Rückflüsse alternativer Auslandsprojekte die erwogene(n) Marktbearbeitungsstrategie(n) mit einbeziehen sollte. Weiterhin ist darauf hinzuweisen, dass kapitaltheoretische Modelle zur Bewertung von Auslandsmarktsegmenten u. a. folgende **Einflussfaktoren** zu berücksichtigen haben, welche bei lediglich nationaler Betätigung keine Rolle spielen (vgl. Abschn. C.III.3.):

- unterschiedliche Steuersätze, Zölle und Abgaben in den einzelnen Ländern,
- unterschiedliche Wechselkurse,
- die Möglichkeit einer Enteignung im Falle von Direktinvestitionen.

**Kritisch** an der Kapitalwertmethode als Verfahren der Wirtschaftlichkeitsanalyse ist folgendes anzumerken:

- alle Ein- und Auszahlungen fallen jeweils am Ende der Periode an;
- eine zuverlässige Ermittlung der eingehenden Inputdaten ist äußerst schwierig.

Gerade aufgrund der Komplexität und der Unsicherheit der benötigten Informationen bietet sich daher der Einsatz von Sensitivitätsanalysen wie auch der Übergang zu Wahrscheinlichkeitsschätzungen im Rahmen einer **Risikoanalyse** an. Eine



Risikoanalyse vollzieht sich grundsätzlich in folgenden Schritten (vgl. *Berndt* 2005, S. 96 ff.):

- Konstruktion eines Erklärungsmodells, das die Beziehung zwischen den (teilweise stochastischen) Inputgrößen und der Zielvariable aufzeigt,
- Ermittlung der Wahrscheinlichkeitsverteilungen der stochastischen Inputgrößen,
- Ermittlung der Wahrscheinlichkeitsverteilung der Zielgröße aus den Wahrscheinlichkeitsverteilungen der stochastischen Inputgrößen und den Werten der deterministischen Variablen,
- Darstellung und Interpretation der Ergebnisse.

Das kapitaltheoretische Grundmodell kann folgendermaßen auf die speziellen Gegebenheiten des Auslandsgeschäft angepasst werden (vgl. *Seidel* 1977, S. 145 ff.):

Steuern wirken sich auf die Attraktivität eines Ländersegments aus; daher werden die Zahlungsüberschüsse um den Faktor  $(1 - s)$  ( $s$  = Steuersatz) vermindert. Jedoch werden Steuern nicht von der Bezugsgröße  $\text{Einzahlungen} - \text{Auszahlungen}$  ermittelt, sondern vom Gewinn. Daher müssen Positionen, die sich bzgl.  $\text{Einzahlungsüberschuss}$  und  $\text{steuerlicher Gewinnermittlung}$  unterscheiden, gesondert betrachtet werden. Jährliche Abschreibungsbeträge, die Aufwand aber keine Auszahlung darstellen, werden so berücksichtigt, dass der zugehörige Steuergewinn dem  $\text{Einzahlungsüberschuss}$  nach Steuern zugeschlagen wird.

Der Absatz einer Periode  $t$  in einem betrachteten Ländermarktsegment (auf den Index für die verschiedenen Ländermarktsegmente wird im Folgenden der Einfachheit halber verzichtet) ergibt sich als Produkt aus Marktvolumen  $M_t$  und Marktanteil  $a_t$  und bestimmt zusammen mit dem jeweils erzielbaren Stückpreis  $p_t$  die  $\text{Einzahlungen } E_t$  je Periode:

$$E_t = a_t \cdot M_t \cdot p_t.$$

Die  $\text{Auszahlungen } A_t$  in der Periode  $t$  setzen sich zusammen aus den  $\text{auszahlungswirksamen Kosten}$  der Periode:

$$A_t = a_t \cdot M_t(m_t + l_t + r_t) + K_t^F$$

mit

$m_t$  = Materialkosten je Leistungseinheit

$l_t$  = Lohnkosten je Leistungseinheit

$r_t$  = sonstige variable Kosten je Leistungseinheit

$K_t^F$  = fixe Kosten.

Bei einer Kalkulation des Auslandsprojekts in Inlandswährung müssen die Periodenzahlungen mit dem Wechselkurs  $WK_t$  der jeweiligen Periode  $t$  auf Inlandswährung umgerechnet werden, um eine Vergleichbarkeit mit anderen Ländersegmenten zu ermöglichen. Zu berücksichtigen ist auch ein möglicher Liquidationserlös zum

Ende des Planungszeitraums für den Fall des Austritts aus dem betreffenden Länderssegment  $L_t$ ; dieser ist ebenfalls in Inlandswährung umzurechnen und auf  $t = 0$  abzuzinsen.

Die Gefahren einer vollständigen oder teilweisen Enteignung werden im Modellansatz durch die Steuergröße  $u_t$  erfasst; diese dient dazu, sicherzustellen, dass Zahlungen nach erfolgter (Teil-)Enteignung nicht (oder nur teilweise) beachtet werden. Wird im Zusammenhang mit der Enteignung eine Entschädigung geleistet, ist diese Zahlung ebenfalls in die Kapitalwertberechnung aufzunehmen. Die **Modellgleichung** für ein bestimmtes Länderssegment sieht wie folgt aus:

$$C_0 = -A_0 \cdot WK_0 + \sum_{t=1}^T \left\{ \underbrace{\left[ \frac{(a_t \cdot M_t \cdot p_t - a_t \cdot M_t \cdot (m_t + l_t + r_t) - K_t^F) \cdot (1 - s) + s \cdot D_t}{WK_t \cdot (1 + i)^{-t}} \right]}_{\text{Zahlungsüberschuss}} + \underbrace{L_T \cdot WK_t \cdot (1 + i)^{-T}}_{\text{Liquidationserlös}} \right\} \cdot (1 - u_t) + u_t \cdot \underbrace{e \cdot V_t \cdot WK_t \cdot (1 + i)^{-t}}_{\text{Entschädigung}}$$

mit

- $A_0$  = Zahlungsmittelbedarf für den Markteintritt
- $WK_0$  = Wechselkurs zum Zeitpunkt des Markteintritts
- $s$  = Steuersatz
- $D_t$  = Abschreibungsbetrag in der Periode  $t$
- $WK_t$  = Wechselkurs in der Periode  $t$
- $L_T$  = Liquidationserlös in  $T$
- $T$  = Laufzeit des Auslandsengagements
- $u_t$  = Steuergröße mit  $u_t = 0$  für alle  $t$ , wenn keine Enteignung stattfindet,  $u_t = 0,5$  im Falle eines Equity Joint Venture,  $u_t = 1$  im Falle einer Enteignung
- $e$  = Entschädigungssatz
- $V_t$  = Buchwert des Auslandsprojekts zum Enteignungszeitpunkt.

Im nächsten Schritt ist eine **Prognose der risikobehafteten Modellparameter** vorzunehmen (vgl. *Seidel 1977*, S. 151 ff.). Für die nahe Zukunft wird die Delphi-Methode oder eine einmalige Expertenbefragung eingesetzt; dabei wird eine Wahrscheinlichkeitsverteilung der Ausprägungen der betreffenden Inputgröße ermittelt. Für die ferne Zukunft werden exponentielle Glättung oder Regressionsanalyse herangezogen, ebenfalls unter Einbeziehung von Wahrscheinlichkeitsaussagen. Als Ergebnis erhält man für jede risikobehaftete Inputgröße eine Wahrscheinlichkeitsverteilung der Ausprägungen für jede Periode  $t$ .

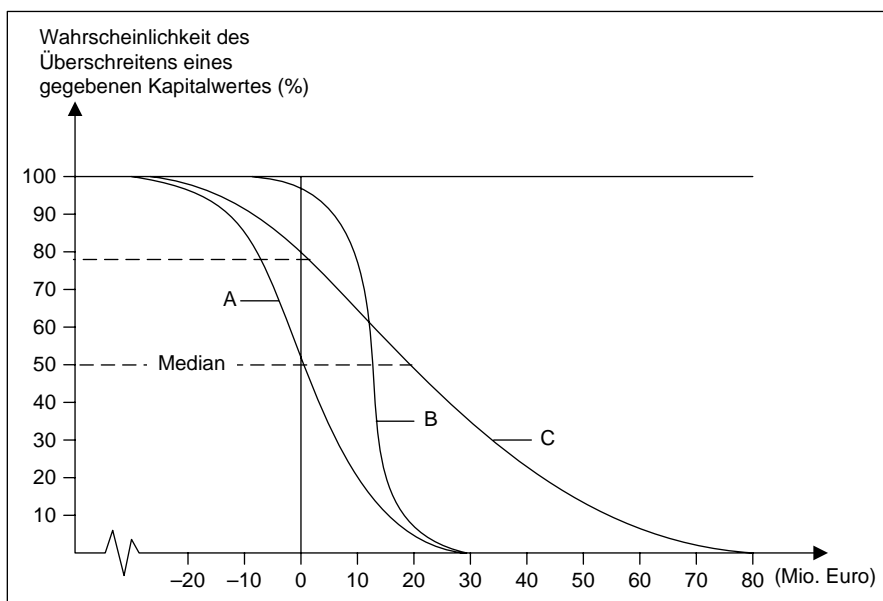
Anschließend wird mit Hilfe der Monte-Carlo-Simulation eine **Wahrscheinlichkeitsverteilung des Kapitalwerts** beim Engagement in einem bestimmten

Ländersegment ermittelt. Hierfür werden den verschiedenen Wertebereichen der Faktoren Zufallszahlen zugeordnet. Ergebnis ist eine Häufigkeitsverteilung des Kapitalwerts für ein bestimmtes Auslandsprojekt (vgl. *Seidel 1977, S. 161 ff.*). Durch Relativierung kann die Häufigkeitsverteilung als Wahrscheinlichkeitsverteilung interpretiert werden. Damit können Wahrscheinlichkeitsverteilungen des Kapitalwerts für die verschiedenen in Frage kommenden Länder-Marktsegmente ermittelt werden.

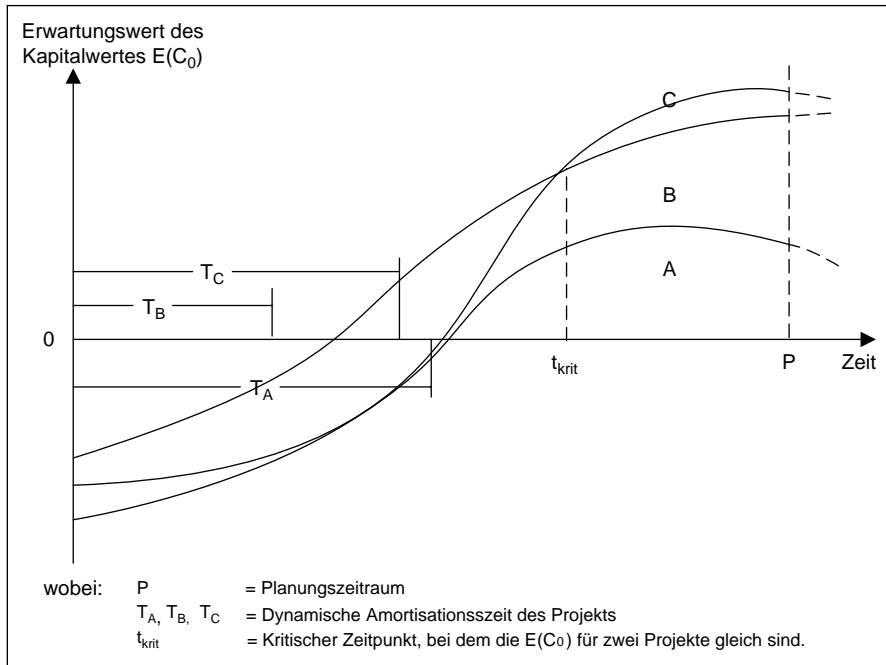
Durch Bildung der Verteilungsfunktionen des Kapitalwerts erhält man das sog. **Risikoprofil** (Wahrscheinlichkeit, dass ein bestimmter Kapitalwert unterschritten wird); die zugehörige Komplementärfunktion ist als **Chancenprofil** (Wahrscheinlichkeit, dass ein bestimmter Kapitalwert überschritten wird) zu interpretieren. Dadurch können die verschiedenen Länder-Marktsegmente verglichen werden.

Bei einem **Demonstrationsbeispiel** von *Seidel (1977, S. 164 ff.)* resultieren für die drei Auslandsprojekte A, B und C die in der Abb. 3.23 wiedergegebenen Chancenprofile. Offensichtlich ist, dass die Alternative A immer am schlechtesten abschneidet. B ist besser als C für Kapitalwerte  $\leq 10$  Mio.; für Kapitalwerte  $> 10$  Mio. ist die Rangordnung umgekehrt. Daher ist es nötig, spezielle Entscheidungskriterien für Risikosituationen heranzuziehen, um eine eindeutige Vorteilhaftigkeit der Auslandsprojekte B und C zu ermitteln.

Zusätzlich kann der **Erwartungswert des Kapitalwertes**  $E(C_0)$  als Funktion des Planungshorizontes dargestellt werden. Dies ist deshalb ratsam, weil die Ertrags-erwartungen der einzelnen Alternativen von der Dauer der Betätigung auf einem ausländischen Markt abhängen. In dem Demonstrationsbeispiel (vgl. Abb. 3.24)



**Abb. 3.23** Beispielhafte Chancenprofile für drei Auslandsprojekte (Quelle: *Seidel 1977, S. 165*)



**Abb. 3.24** Entwicklung der erwarteten Kapitalwerte von Auslandsprojekten im Planungszeitraum. (Quelle: Seidel 1977, S. 167)

schneidet die Alternative A immer am schlechtesten ab; ob B oder C vorteilhaft ist, hängt von der Dauer des erwogenen Auslandsengagements ab.

#### IV. Empirische Befunde

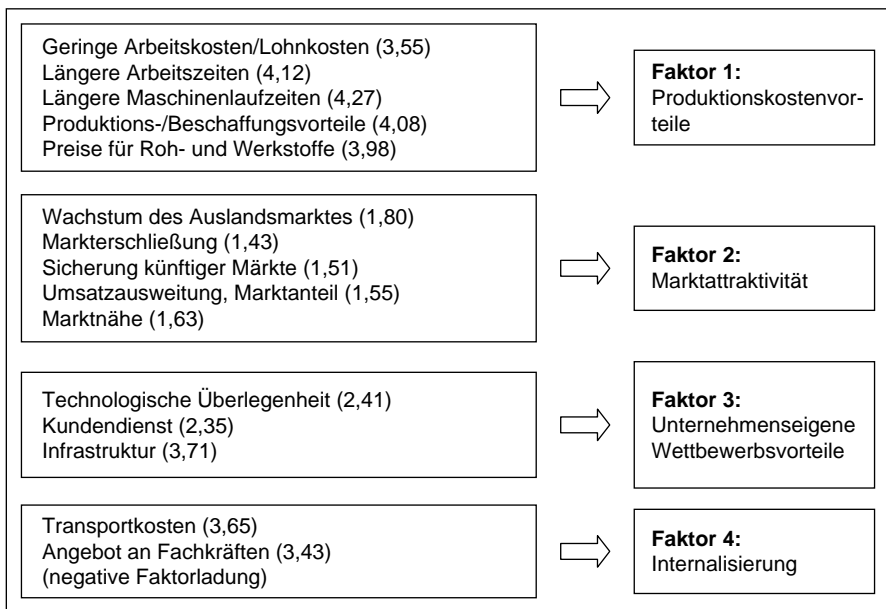
Eine ganze Reihe empirischer Erhebungen zur Wahl von Auslandsmärkten befassen sich mit dem grundsätzlichen **Vorgehen bei der Marktselektion**. Ältere Beiträge zu diesem Thema gehen von einem einstufigen Vorgehen aus – d. h. die Marktauswahl erfolgt „en bloc“ und eher losgelöst vom übrigen strategischen Entscheidungsprozess (vgl. den Überblick bei Papadopoulos/Chen/Thomas 2002). Neuere Studien hingegen weisen in der Tendenz nach, dass die internationale Marktauswahl als mehrstufiger Prozess erfolgt. In der Regel handelt es sich hierbei um qualitative Erhebungen auf der Grundlage von Fallstudien (vgl. z. B. Kumar/Stam/Joachimsthaler 1994; Brewer 2001; Johansson 2003; Rahman 2003). In der Regel wird der Prozess untergliedert in Grobauswahl und Feinauswahl, teilweise mit mehreren Zwischenstufen (vgl. den Überblick bei Swoboda/Schwarz/Hälsig 2007). So unterscheidet Johansson beispielsweise die folgenden Stufen:

1. Makrosegmentierung: Identifikation von Ländermärkten
2. Grobauswahl: Evaluation der globalen Rahmenbedingungen
3. Vertiefende Analyse (In-depth-screening)
4. Auswahl.

Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen zur **Bewertung von Auslandsmärkten** i. d. R. eine Vielzahl an **Kriterien** heranziehen. Im Rahmen der Untersuchung von *Müschen* (1998), welche Markterschließungsstrategien in den Ländern Mittel- und Osteuropas zum Gegenstand hatte, konnten zur Beurteilung der **Länderattraktivität** vier zentrale Faktoren identifiziert werden (vgl. Abb. 3.25):

- Produktionskostenvorteile,
- Marktattraktivität,
- unternehmenseigene Wettbewerbsvorteile und
- Internalisierung.

Die Werte in Klammern geben die durchschnittliche Bedeutung der einzelnen Variablen an (1 = sehr wichtig, 5 = unwichtig). Es zeigt sich, dass die zum Faktor „Marktattraktivität“ gehörenden Kriterien als besonders wichtig eingestuft wurden (vgl. *Müschen* 1998, S. 277). Als weniger bedeutsam wurden Produktionskostenvorteile eingestuft; die Bewertung dürfte jedoch sehr stark von der geplanten Erschließungsform abhängen: Während dieser Faktor für exportorientierte Unternehmen einen nur geringen Stellenwert innehat, spielen Produktionskostenvorteile für



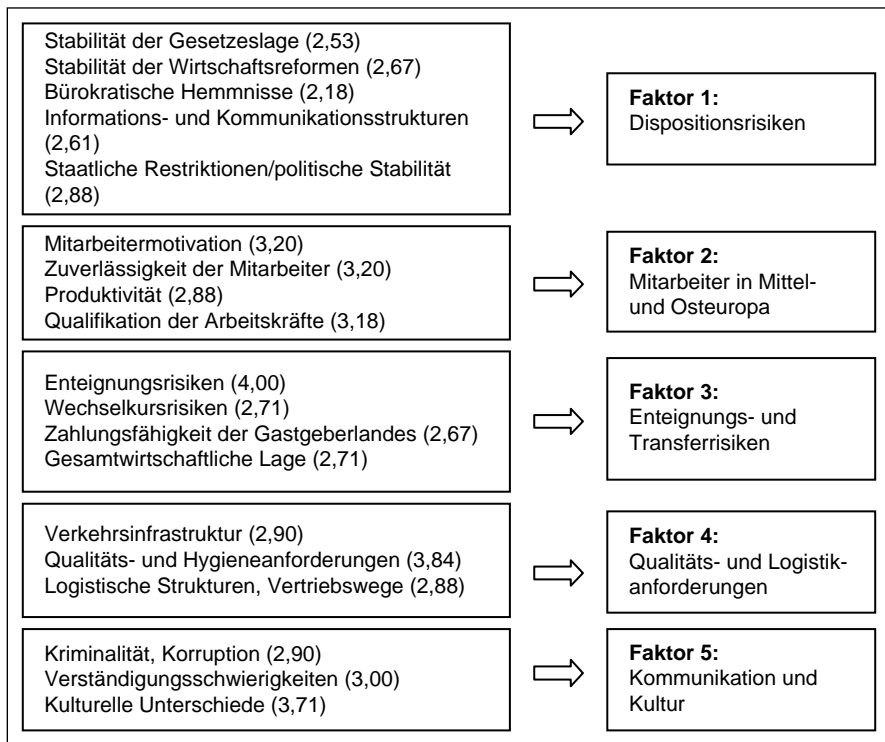
**Abb. 3.25** Relevante Dimensionen der Länderattraktivität. (Quelle: In Anlehnung an *Müschen* 1998, S. 277 und 281)

Direktinvestitionen eine zentrale Rolle. Als relevante Dimensionen des **Länder-  
risikos** resultierten (vgl. Abb. 3.26)

- Dispositionsrisiken,
- Mitarbeiter,
- Enteignungs- und Transferrisiken,
- Qualitäts- und Logistikanforderungen sowie
- Kommunikation und Kultur.

Auch hier geben die Werte in Klammern die durchschnittliche Bedeutung der einzelnen Variablen an (1 = sehr wichtig, 5 = unwichtig). Als besonders relevante Risikodimensionen wurden offensichtlich die zum Faktor „Dispositionsrisiken“ gehörenden Variablen bewertet (vgl. *Müschén* 1998, S. 263). Offensichtlich wird der Stabilität der Rahmenbedingungen seitens der befragten Unternehmen ein besonders hoher Wert beigemessen. Dies ist insofern nicht verwunderlich, als Markteintrittsentscheidungen langfristigen Charakter haben und die Unternehmen daher auf verlässliche Rahmenbedingungen angewiesen sind.

Gemäß dem Uppsala-Modell der Internationalisierung (*Johanson/Wiedersheim-Paul* 1975) spielt die **psychische Distanz** zwischen Heimat- und Zielmärkten eine



**Abb. 3.26** Relevante Dimensionen des Länderrisikos. (Quelle: In Anlehnung an *Müschén* 1998, S. 263 und 270)

entscheidende Rolle für die Wahl von Auslandsmärkten. Zahlreiche Studien befassen sich mit dem Konstrukt der psychischen Distanz (vgl. den aktuellen Überblick bei *Brewer 2007*). Die Bedeutung der psychischen Distanz für die Marktselektion – speziell für den Exportfall – wird u. a. von *Dow (2000)* und von *Brewer (2007)* nachgewiesen: Eine geringe psychische Distanz fördert die Aufnahme von Exportaktivitäten mit dem betreffenden Zielland. Bei Vorliegen hoher psychischer Distanz werden hingegen Direktinvestitionen bevorzugt (*Kim/Rhee 2001*).

Im Rahmen einer Untersuchung von *Scharrer (2001)* wurden u. a. Kriterien der Länderselektion mittelständischer Unternehmen in Bayern untersucht. Abbildung 3.27 zeigt die Wichtigkeit der verschiedenen Kriterien (Mittelwerte; 1 = sehr wichtig, 5 = unwichtig). Bedeutsamster Faktor ist die grundsätzliche Eignung der Unternehmensprodukte; als wichtigster Risikofaktor wird das Zahlungsrisiko angesehen. Im Hinblick auf die Marktattraktivität spielen Marktpotenzial und Marktwachstum die wichtigste Rolle.

Im Hinblick auf die **Verfahren**, welche von Unternehmen zur Länderselektion herangezogen werden, dominieren gemäß der Untersuchung von *Scharrer* eindeutig Checklist-Verfahren und klassische Entscheidungsregeln. Nutzwertanalyse, Punktbewertungsverfahren und Profilmethode sind hingegen weniger beliebt (vgl. *Scharrer 2001*, S. 198 f.).

Schließlich befassen sich einige Studien mit dem Zusammenhang zwischen einer systematischen Marktselektion und dem **Erfolg** (vgl. z. B. *Brouthers/Nakos 2005*; *Yip/Biscarri/Monti 2000*). Generell kann davon ausgegangen werden, dass eine sys-

Länderattraktivität	Mittelwert	Länderrisiko	Mittelwert	Unternehmensinterne Faktoren	Mittelwert
Marktpotenzial/ Wachstum	2,17	Zahlungsrisiko	2,14	Eignung der Produkte	2,05
Nachfrageverhalten	2,38	Politische Stabilität	2,63	Angebotsstruktur	2,55
Wettbewerbsbedingungen	2,40	Währungsstabilität	2,73	Marktanteil/Wettbewerbsposition	2,63
Anzahl und Stärke von Mitbewerbern	2,52	Transferrisiko	2,86	Eigenes Marken-/Produktimage	2,71
Haushaltseinkommen/Kaufkraft	3,00	Grenzformalitäten/ Handelshemmnisse	2,89		
Kommunikationssysteme	3,11	Beeinträchtigung der Geschäftsaktivitäten	2,99		
Bruttosozialprodukt	3,23	Enteignungsrisiko	3,80		
Bevölkerungszahl/-wachstum	3,29				

**Abb. 3.27** Kriterien einer Länderselektionsentscheidung. (Quelle: In Anlehnung an *Scharrer 2001*, S. 189)

tematische Vorgehensweise bei der Planung der Internationalisierungsstrategie den Markterfolg begünstigt.

## C. Strategien des Auslandsmarkteintritts

### I. *Formen des internationalen Markteintritts*

#### 1. Überblick

Hat sich ein Unternehmen dazu entschieden, auf einem Auslandsmarkt aktiv zu werden, so hat es die Wahl zwischen einem breiten Spektrum an Alternativen, welche von einfachen indirekten Exporten bis hin zur Errichtung eigener Tochtergesellschaften reichen können. Eine Systematik der Markteintrittsformen kann insbesondere nach folgenden Kriterien erfolgen (vgl. *Backhaus/Büschken/Voeth* 2003, S. 175 sowie die ausführliche Kriterienzusammenstellung bei *Kutschker/Schmid* 2008, S. 848 ff.):

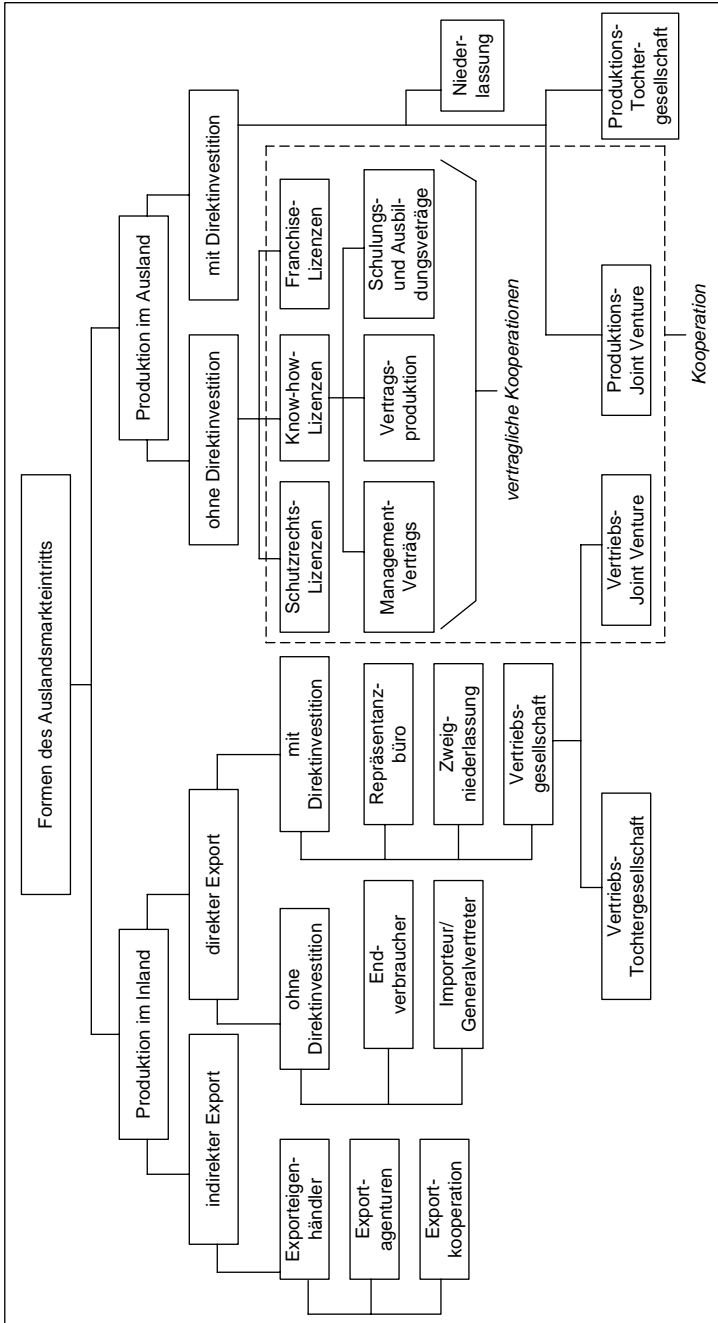
- Kapitaltransfer und -beteiligung,
- Höhe des Risikos,
- Wertschöpfungsschwerpunkt,
- Kontrolle,
- Ausmaß der Kooperation mit anderen Unternehmen,
- Transaktionskosten bei alternativen Markterschließungsformen.

Im Folgenden werden die einzelnen Markteintrittsformen zunächst danach unterschieden, ob die Produktion im Inland oder im Ausland erfolgt. Darüber hinaus wird berücksichtigt, ob der Markteintritt mit einer Direktinvestition verbunden ist oder nicht. Abbildung 3.28 zeigt die daraus resultierende Systematik. In den folgenden Abschnitten werden Exporte, Lizenzverträge und Direktinvestitionen als die wichtigsten Formen dargestellt. Des Weiteren wird auch auf ausgewählte Sonderformen des Markteintritts eingegangen. Eine ausführliche Darstellung der verschiedenen Formen des Markteintritts findet sich bei *Kutschker/Schmidt* (2008, S. 846–939).

#### 2. Export

Als **Export** bezeichnet man den Verkauf von Gütern außerhalb des Landes, in welchem sie hergestellt worden sind. Der Export ist die einfachste Möglichkeit, Beziehungen zu einem Markt im Ausland aufzunehmen: Der Einstieg ist häufig mit nur geringen Veränderungen der Produkte, der Unternehmensorganisation sowie der Unternehmensaufgabe verbunden, ermöglicht jedoch eine sofortige Umsatzerzielung. Häufig stellen dabei Überkapazitäten im Inland den Anlass für die Aufnahme





**Abb. 3.28** Systematik möglicher Formen des Auslandsmarkteintritts. (Quelle: Nach Weiss 1996, S. 7; Kuhlavy 1993, S. 12 f.; Tietz/Zentes 1993, S. 65 f.)

von – in diesem Falle eher sporadischen – Exportaktivitäten dar; der Export kann aber auch durchaus Ausdruck einer aktiven Markterschließungsstrategie sein.

Wesentliche Voraussetzungen, die für den Export vorliegen müssen, sind ein möglichst freier Güter- und Zahlungsverkehr sowie etablierte Distributionskanäle. Die **Vorteile** von Exporten liegen darin, dass sie auch bei geringer Auslandserfahrung und für kleine Unternehmen durchführbar sind, flexible Reaktionen auf Umweltveränderungen ermöglichen sowie keinen Kapital-, Management- und Personaltransfer erfordern; **ungeeignet** sind Exporte bei Vorhandensein tarifärer und nichttarifärer Handelshemmnisse, bei stark schwankenden Wechselkursen, hohem Zahlungsrisiko und schlecht transportierbaren Gütern (vgl. *Pues* 1993, S. 36; *Tietz/Zentes* 1993, S. 76). Grundsätzlich kann ein Unternehmen dabei zwischen zwei Grundformen des Exports wählen: dem indirekten und dem direkten Export.

**Der indirekte Export** Beim indirekten Export wird der Inlandsproduzent nicht selbst auf dem Auslandsmarkt aktiv, sondern bedient sich unabhängiger, im Inland ansässiger Absatzorgane, welche Lieferung und Verkauf im Ausland in eigener Regie betreiben (vgl. *Berekoven* 1985, S. 41; *Kutschker/Schmid* 2008, S. 854). Folgende Absatzorgane können zwischengeschaltet werden:

- **Exporteigenhändler**

Als Exporteigenhändler werden inländische Exporthändler bzw. Exporthäuser bezeichnet, die sich auf bestimmte Sortimente oder Länder spezialisiert haben, sowie Niederlassungen ausländischer Firmen, wie z. B. ausländische Warenhäuser oder Importfirmen, welche Einkaufsbüros bzw. Niederlassungen im Inland unterhalten (vgl. *Waning* 1994, S. 180). Als Beispiel können die japanischen Exporthändler angeführt werden: So wickeln die drei größten Exporthändler in Japan (C. Hoh & Co., Mitsui & Co. und Mitsubishi Shoji Kaisha Ltd.) über 50 % der japanischen Exporte und Importe ab (vgl. *Lamont* 1992, S. 87).

- **Exportagenten**

Unter Exportagenten versteht man Handelsvertreter, Handelsmakler und Kommissionäre, die im Inland des Produzenten angesiedelt sind und den Verkauf der Exportgüter in Eigenregie durchführen. Im Gegensatz zu den Exporteigenhändlern handeln sie jedoch nicht auf eigene Rechnung, sondern auf fremde Rechnung ihres Auftraggebers. Das Eigentum der Ware und die damit verbundenen Vertriebsrisiken verbleiben somit beim Produzenten (vgl. *Schanz* 1995, S. 18 f.).

- **Exportkooperationen**

Exportkooperationen stellen freiwillige Zusammenschlüsse exportierender Unternehmen dar, welche wirtschaftlich und rechtlich zwar selbstständig bleiben, jedoch einige oder alle Exportfunktionen an ein zentrales Exportorgan übertragen, das die Geschäfte im eigenen oder im Namen des jeweiligen Mitgliedbetriebs abwickelt (vgl. *Kulhavy* 1993, S. 15 f.).

**Vorteilhaft** ist der indirekte Export dann, wenn das exportierende Unternehmen über wenig Auslandserfahrung und geringe finanzielle und personelle Ressourcen

verfügt und seine Absatzchancen mit möglichst geringen Risiken wahrnehmen möchte, da es auf die langjährigen Erfahrungen der zwischengeschalteten Exportorgane zurückgreifen kann (vgl. *Berekoven* 1985, S. 41; *Schanz* 1995, S. 19 f.). **Nachteile** bestehen darin, dass das Unternehmen auf direkte Kontakte zu den ausländischen Abnehmern und Verwendern verzichtet; damit wird es nahezu unmöglich, eine Kontrolle des Einsatzes des marketingpolitischen Instrumentariums beim lokalen Handel und beim Endkunden auszuüben.

**Der direkte Export** Im Rahmen des direkten Exports wickelt das Unternehmen alle im Heimatmarkt im Zusammenhang mit dem Export der Güter anfallenden Tätigkeiten selbst ab; die Waren oder Dienstleistungen werden ohne Einschaltung von Absatzmittlern direkt im Ausland abgesetzt. Zu beachten ist, dass der direkte Export nicht mit dem direkten Vertrieb zu verwechseln ist, da im Rahmen des direkten Exports die Produkte sowohl an Endverbraucher als auch an ausländische Absatzmittler verkauft werden können, d. h. die Akquisition im Ausland muss nicht unbedingt durch den Produzenten erfolgen.

Direkte Exporte können ohne und mit Direktinvestitionen verbunden sein. **Direktexporte ohne Direktinvestition** zeichnen sich dadurch aus, dass eigene Exportabteilungen des Unternehmens die Produkte vom Inland aus an die ausländischen Abnehmer verteilen. Dazu gehören folgende Varianten (vgl. *Kutschker/Schmid* 2008, S. 857):

- **Direkte Exporte ohne Mittler im Gastland**  
Hier handelt es sich um eine Form des Direktvertriebs; das Produkt wird direkt vom inländischen Produzenten an den ausländischen Endkunden vertrieben.
- **Direkte Exporte mit Mittler im Gastland**  
Der Hersteller liefert seine Ware an einen selbstständigen ausländischen Importeur, der die Waren an die Endabnehmer weiterverkauft (vgl. *Waning* 1994, S. 180). Meist wird vom Hersteller ein ausländischer Generalvertreter eingesetzt, der als Alleinimporteur oder Provisionsvertreter auf eigene Rechnung oder gegen Provision arbeitet.

**Direkte Exporte mit Direktinvestitionen** beinhalten eine gewisse Kapitalbeteiligung im Ausland. Mit steigender Bedeutung des Exports für das produzierende Unternehmen wird letzteres versuchen, die fremden weisungsfreien Distributionsorgane im Ausland durch firmeneigene und damit weisungsabhängige zu ersetzen. In Abhängigkeit von der Höhe der Kapitalbindung und damit auch von der Intensität der Wirtschaftsverflechtung unterscheidet man dabei folgende Varianten:

- **Repräsentanzbüros**  
Repräsentanzbüros können als erste Stufe einer eigenen Vertretung im Auslandsmarkt angesehen werden: Das exportierende Unternehmen entsendet einen Geschäftsführer, der an Ort und Stelle mit meist nur wenigen Mitarbeitern ein Repräsentanzbüro gründet; dieses ist personell und organisatorisch ein Teil des Unternehmens (vgl. *Kulhavy* 1993, S. 19). Die Aufgaben des Repräsentanzbüros liegen in der Erschließung des Marktes, dem Aufbau und der Pflege von Geschäftsverbindungen und der Marktbeobachtung.

- **Zweigniederlassungen**

Zweigniederlassungen gehen häufig aus Repräsentanzbüros hervor und besitzen wie diese keine eigene Rechtspersönlichkeit; sie müssen jedoch in einem offiziellen Register – z. B. Handelsregister – eingetragen werden. Im Vergleich zu Repräsentanzbüros verfügen sie über mehr Personal, weitergehende Entscheidungsbefugnisse und sind mit den wichtigsten unternehmerischen Funktionen ausgestattet (vgl. *Reiter* 1995, S. 31 f.).

- **Vertriebsgesellschaften**

Vertriebsgesellschaften stellen die kapital- und risikointensivste Form des direkten Exports dar. Diese übernehmen die Lagerung und den Verkauf der Produkte wie auch die Durchführung von Wartungs- und Serviceleistungen. Der Hersteller verfügt über weitreichende Kontrollmöglichkeiten der Aktivitäten vor Ort, der Markt kann aktiv und systematisch bearbeitet werden. Im Gegensatz zu Repräsentanzbüros und Zweigniederlassungen sind Vertriebsgesellschaften selbstständige juristische Personen, sind im Register einzutragen und können alleinverantwortlich Geschäfte abschließen. Vertriebsgesellschaften können durch Neugründung, Akquisition einer bereits bestehenden Vertriebsorganisation oder als Vertriebs-Joint Venture mit einem Partnerunternehmen entstehen (vgl. *Weiss* 1996, S. 9).

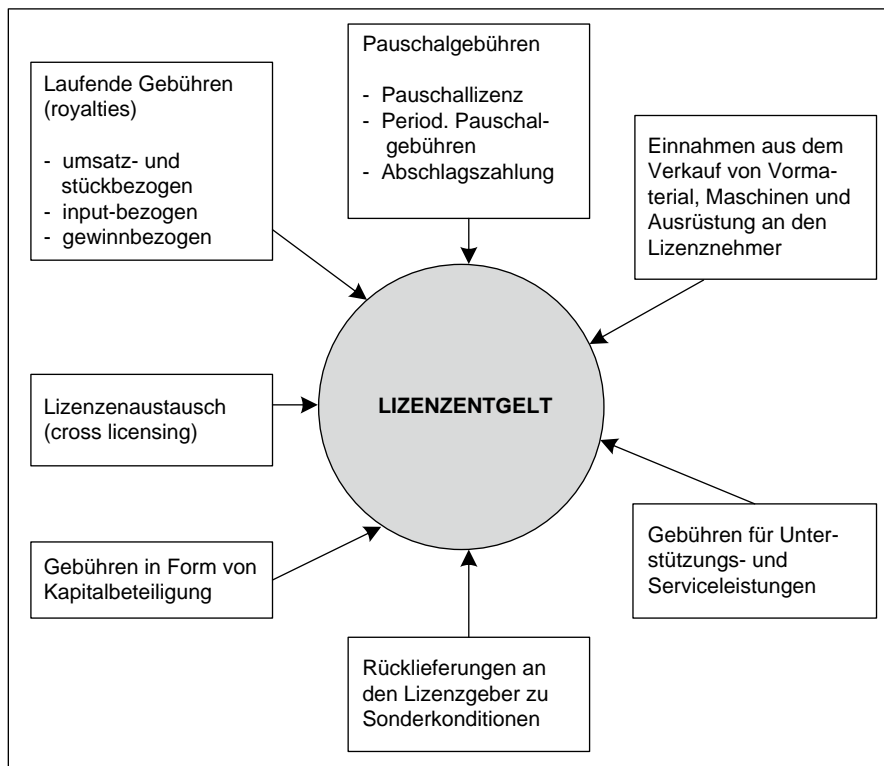
Der **Vorteil** direkter Exporte im Vergleich zu den indirekten Exporten liegt in der größeren Marktnähe sowie der größeren Kontrollierbarkeit und Steuerbarkeit. Andererseits sind sie mit höheren Risiken verbunden, insbesondere dann, wenn sie Direktinvestitionen beinhalten.

### 3. Lizenzvergabe

Die Lizenzvergabe ist eine Form des Markteintritts bei Auslandsproduktion. Durch die Vergabe einer Lizenz gestattet ein inländischer Lizenzgeber einem ausländischen Lizenznehmer die Nutzung von Patenten, Gebrauchsmustern, Geschmacksmustern, Warenzeichen oder eines bestimmten ungeschützten Know-hows (z. B. Erfahrungen, Kenntnisse) gegen Entgelt für ein bestimmtes Gebiet und einen bestimmten Zeitraum (vgl. *Berndt/Sander* 2002, S. 603). Als Entgelt für die Lizenzvergabe erhält der Lizenzgeber vom Lizenznehmer in den meisten Fällen eine Pauschalgebühr zzgl. einer umsatzabhängigen Gebühr; es sind jedoch auch andere Arten des Lizenzentgelts möglich, welche in Abb. 3.29 aufgeführt sind.

Inländische Unternehmen entschließen sich häufig dann zur Vergabe von Lizenzen an ein ausländisches Unternehmen,

- wenn sie eine zu dünne Kapitaldecke haben, welche Direktinvestitionen in dem jeweiligen Auslandsmarkt nicht zulässt;
- wenn die Lizenzvergabe die einzige Möglichkeit darstellt, tarifäre oder nicht-tarifäre Handelshemmnisse zu überwinden;
- wenn das Risiko für Direktinvestitionen zu hoch ist oder
- wenn die Präferenzen der ausländischen Konsumenten erheblich von denen der inländischen Verbraucher abweichen.



**Abb. 3.29** Arten des Lizenzentgelts. (Quelle: *Berekoven* 1985, S. 45)

**Oettinger Bier gibt es jetzt auch in Moskau** Die Oettinger Brauerei hat mit einem Lizenz- und Technikvertrag einen neuen Markt für sich in Russlands Hauptstadt erschlossen. Sogar ein Oktoberfest wird es vom 19. bis 20. September im Moskauer Norden geben. Mitveranstalter ist die Oettinger Brauerei, die darin allen Grund zum Feiern sieht.

Schon länger wollte Oettinger nach Russland exportieren, „aber Zölle hätten das Bier viel zu teuer gemacht“, so Kollmar, Geschäftsführer der Oettinger Brauerei. Vor zwei Jahren aber gab es dann einen Lichtblick – den Kontakt zu einer großen Vertriebsorganisation in Moskau. Sie wollte für die russische Hauptstadt eine Brauerei bauen, in der in Lizenz gefragte Biermarken aus aller Welt produziert werden. [...]

Laut Kollmar sollen dort in der ersten Ausbaustufe über vier Millionen Hektoliter Bier verschiedener Marken pro Jahr hergestellt werden – doppelt so viel wie in Gotha. „Die Vertriebsorganisation regelt auch den Absatz, es ist jetzt schon klar, in welchen Märkten unser Bier verkauft wird.“

Das Geschäft mit dem Technik- und Lizenzvertrag nennt Kollmar „elegant“. „Wir müssen nicht investieren, sondern bringen das technische Know-how, die Qualität und die Marke mit – und kassieren die Lizenzgebühr“, erklärt er. Die Moskauer Region sei ein großer Markt, etwa 18 Mio. Menschen leben dort, so viel wie in Nordrhein-Westfalen.

Quelle: *Augsburger Allgemeine* 2008.

**Voraussetzung** für die Lizenzvergabe ist allerdings, dass der Lizenzgeber dem Lizenznehmer einen Vorteil bietet, etwa einen technologischen Vorsprung bei Industrieprodukten oder das gute Image der Marke im Konsumgüterbereich (z. B. Boss, Jil Sander, Porsche). Im Hinblick auf die Art des Lizenzgegenstandes kann man dabei folgende Formen der Lizenzvergabe unterscheiden:

- Schutzrechtslizenzen,
- Know-how-Lizenzen und
- Franchise-Lizenzen.

**Schutzrechtslizenzen** Im Rahmen von Schutzrechtslizenzen werden gewerbliche Schutzrechte (z. B. Patente, Gebrauchsmuster oder Warenzeichen) lizenziert. Die in der Praxis am häufigsten anzutreffenden Formen stellen dabei die Patentlizenz und die Markenzeichenlizenz dar. Durch die Vergabe einer **Patentlizenz** gestattet der Lizenzgeber dem Lizenznehmer den Gebrauch einer Erfindung und das Anbieten von Erzeugnissen, die unter Verwendung der Erfindung produziert worden sind, während bei einer **Markenzeichenlizenz** der Lizenznehmer dazu berechtigt ist, die auf den Namen des Lizenzgebers eingetragene Marke zur Kennzeichnung von Waren oder Dienstleistungen zu verwenden (vgl. *Schanz* 1995, S. 29 ff.).

**Know-how-Lizenzen** Im Rahmen von Know-how-Lizenzen werden keine gewerblichen Schutzrechte übertragen, sondern bestimmte technische oder betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Erfahrungen, für die kein gewerbliches Schutzrecht erworben werden kann oder – z. B. aus Geheimhaltungsgründen – erworben werden soll. Diese erlauben dem ausländischen Lizenznehmer Produktion und Vertrieb von Gütern, aber auch die Ausübung sonstiger betrieblicher Tätigkeiten wie Organisation und Verwaltung. Bei den übertragenen Kenntnissen und Erfahrungen handelt es sich meistens um Fabrikationsgeheimnisse (z. B. technische Lehren ohne Erfindungscharakter, Forschungsergebnisse) oder Geschäftsgeheimnisse (z. B. Kenntnisse über Bezugsquellen, Marketingkonzepte, Zukunftsperspektiven von Unternehmen und Märkten) (vgl. *Schanz* 1995, S. 30). Know-how-Lizenzen umfassen dabei folgende Varianten (vgl. *Oman* 1984, S. 15):

- **Managementverträge**

Managementverträge sind eine spezielle Form der Kooperation im Auslandsgeschäft. Ein inländisches Unternehmen (contract firm) stellt Management-Know-how – ggf. auch Personal – zur Verfügung, während der Partner aus dem Ausland

(managed firm) die Direktinvestition trägt. Am häufigsten finden Managementverträge im Anlagenbau statt.

- **Vertragsproduktion**

Im Rahmen einer Vertragsproduktion überträgt ein inländisches Unternehmen einem ausländischen Partner bestimmte Stufen der Herstellung eines Produkts durch den Abschluss eines Vertrages, der im Wesentlichen einem Werk- bzw. Werklieferungsvertrag entspricht (vgl. *Weiss* 1996, S. 10). Der Know-how-Transfer bezieht sich dabei lediglich auf die Vergabe entsprechender Produkt- bzw. Qualitätsvorstellungen; hierzu ist die Weitergabe von Informationen in Form von z. B. Blaupausen, Zeichnungen und technischen Normen an den ausländischen Vertragspartner notwendig. Die Produkte werden ausschließlich für das auftraggebende Unternehmen produziert, welches diese anschließend selbst vermarktet.

- **Schulungs- und Ausbildungsverträge**

Schulungs- und Ausbildungsverträge entsprechen ihrer Art nach Managementverträgen. Der wesentliche Unterschied liegt darin, dass kein Management-Know-how übertragen wird, sondern das Unternehmen in erster Linie Ausbildungs-Know-how für Lehrlinge und Arbeiter auf technischem und kaufmännischem Gebiet ins Ausland transferiert (vgl. *Kulhavy* 1993, S. 24).

**Franchise-Lizenzen** Franchise-Lizenzen zeichnen sich dadurch aus, dass sie Elemente beider erstgenannten Formen enthalten: Der Franchise-Geber überträgt dem Franchisenehmer Schutzrechte und Know-how in Form eines Technologie-Management-Pakets, ggf. unter Einbeziehung technischer und kaufmännischer Beratung. Der Franchisenehmer ist verpflichtet, sich nach der Geschäftsführung des Franchisegebers zu richten (Erscheinungsbild, Produkt-, Sortiments- und Kommunikationspolitik usw.), trägt das volle Risiko, partizipiert andererseits am Image des Franchise-Gebers (vgl. *Kulhavy* 1993, S. 22). Beispiele internationaler Franchisingvereinbarungen sind McDonald's, Benetton, Burger King, Holiday Inn oder Bodyshop.

**„The Body Shop“ drängt in Apotheken** Der französische Kosmetikkonzern L'Oréal drängt mit einer weiteren Marke in die Apotheken. Seit Dezember wird in 20 ausgewählten Apotheken der Abverkauf von Cremes und Lotionen der Marke „The Body Shop“ getestet. Der Konzern will den sonst exklusiv über die Franchise-Filialen vertriebenen Naturkosmetikprodukten einen neuen Vertriebskanal erschließen. Das Modellprojekt ist zunächst auf sechs Monate begrenzt und umfasst nur einen Teil des Gesamtsortiments. [...]

„The Body Shop“ ist durch sein Franchise-System seit 1976 zu einem globalen Unternehmen mit einem weltumspannenden Filialnetz von London bis Los Angeles gewachsen. Die Produkte gelangen – neben dem Filialverkauf – auch über den Direktvertrieb an den Kunden. In 59 Ländern betreibt die „The Body Shop“ mehr als 2.400 Filialen. Der Gesamtumsatz lag in 2007 bei rund 1,3 Mrd. €.

Quelle: *Stüwe* 2009.

Bei einer **Beurteilung** von Lizenz-Vereinbarungen ist auf folgende Punkte hinzuweisen: Der größte **Vorteil** der Lizenzvergabe ist darin zu sehen, dass außer dem Know-how keine Vermögenswerte ins Ausland transferiert werden, was wiederum einen leichten und schnellen Einstieg in den ausländischen Markt ermöglicht. Im Falle des Misserfolgs ist ein schneller Marktaustritt möglich (vgl. *Berekoven* 1985, S. 43). Zu den **Nachteilen** zählt zum einen die Gefahr, dass der ausländische Lizenznehmer zum Konkurrenten für das eigene Unternehmen wird; zum anderen ist die Einhaltung der vom Lizenzgeber vorgeschriebenen Qualitätsstandards nicht immer gewährleistet (vgl. *Kulhavy* 1993, S. 21). Auch kann es zu Koordinierungsproblemen bei der Eingliederung in die eigene internationale Strategie kommen, und es können Geheimhaltungsprobleme i. S. der Gefahr der Technologiediffusion auftreten (vgl. *Stroht* 1987, S. 101 f.; *Berekoven* 1985, S. 43). Eine ausführliche Darstellung der wirtschaftlichen, rechtlichen und politischen Probleme internationaler Lizenzvereinbarungen findet sich bei *Berndt/Sander* (2002).

#### 4. Direktinvestitionen

Direktinvestitionen sind dadurch charakterisiert, dass der Wertschöpfungsschwerpunkt im Ausland liegt und das inländische Unternehmen Kapital- und Managementleistungen ins Ausland transferiert. Folgende **Motive** für die Verlagerung der Produktion ins Ausland können angeführt werden (vgl. z. B. *Kulhavy* 1993, S. 25 f.; *Berekoven* 1985, S. 47 f.):

- Zugang zu neuen Absatzmärkten,
- Umgehung tarifärer und nichttarifärer Handelshemmnisse,
- Nutzung komparativer Kostenvorteile (billigere Rohstoffe oder Arbeitskräfte im Ausland),
- niedrigere Transportkosten,
- Umgehung eines im Ausland ggf. vorhandenen Konsumpatriotismus („buy national“),
- Nutzung von Investitionsanreizen seitens der ausländischen Regierung,
- intensivere Beziehungen zu Behörden, Kunden, einheimischen Zulieferern und Händlern,
- bessere Steuerung und Kontrolle der Geschäftstätigkeit „vor Ort“.

**Nachteile** sind darin zu sehen, dass eine Auslandsproduktion einen hohen Kapital- und Managementaufwand nach sich zieht und das Unternehmen politischen und wirtschaftlichen Risiken stärker ausgesetzt ist. Direktinvestitionen können dabei nach verschiedenen Kriterien systematisiert werden:

- Nach dem **Umfang der vor Ort durchgeführten Leistungen** kann zwischen Vorproduktion, Konfektionierung, passiver Veredelung, Montage oder Komplettfertigung differenziert werden (vgl. *Berekoven* 1985, S. 47).
- Nach der **Art des Wachstums** unterscheidet man internes Wachstum (Neugründung) und externes Wachstum (Akquisition/Beteiligung).



- Nach der **Art der eingebrachten Mittel** differenziert man schließlich danach, ob Finanzmittel, Sachmittel oder Know-how transferiert werden.

Im Folgenden wird auf die Höhe des investierten Kapitals abgestellt.

**Joint Ventures** Joint Ventures sind Gemeinschaftsunternehmen, die von mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen gegründet und kontrolliert werden. Die beteiligten Unternehmen setzen ihre Ressourcen und Erfahrungen ein, deren Höhe vertraglich festgelegt wird. In Abhängigkeit von der Höhe der Einlagen erfolgt auch die Risiko- und Gewinnverteilung wie auch die Verteilung der Entscheidungsbefugnisse auf die Partnerunternehmen; weitere wichtige Bestandteile des Vertrags sind Zweck und Dauer der Zusammenarbeit, welche meist langfristig angelegt wird. Im Rahmen internationaler Joint Ventures gilt dabei, dass mindestens ein Vertragspartner seinen Sitz im Ausland hat oder aber dass die Geschäftsaktivitäten des Joint Venture überwiegend im Ausland stattfinden (vgl. *Hellwig* 1989, Sp. 1064 ff.).

Durch die Zusammenarbeit mit einem ausländischen Unternehmen in einem Joint Venture können dessen Markt- und Landeskenntnisse wie auch seine Kontakte zu Behörden, Lieferanten und Kunden genutzt werden; durch die finanzielle Beteiligung des ausländischen Partners sinkt das eigene Risiko des Markteintritts (vgl. *Stahr* 1979a, S. 165). Geeignet sind Joint Ventures auch für mittelständische Unternehmen, da eine Kapitalknappheit durch den ausländischen Partner ausgeglichen werden kann; dies gilt insbesondere dann, wenn das Unternehmen nur betriebswirtschaftliches oder technisches Know-how in das Joint Venture einbringt (vgl. *Steinmann/Kumar/Wasner* 1981, S. 118). Nachteilig sind Joint Ventures im Hinblick auf die Teilung des Gewinnes, die eingeschränkte Handlungsfreiheit des Investors und das hohe Konfliktpotenzial (unterschiedliche Auffassungen der Vertragspartner im Hinblick auf Unternehmensführung, Gewinnverwendung usw.).

**Airbus unterzeichnet Joint Venture-Vertrag zur Errichtung eines Fertigungszentrums für Komposit-Flugzeugteile in Harbin, China** Toulouse, 30.1. 2009

Airbus und eine Gruppe von chinesischen Industriepartnern haben heute vertraglich die Gründung eines Joint Venture-Fertigungszentrums im chinesischen Harbin besiegelt. Künftig sollen dort Teile und Komponenten aus Verbundwerkstoffen für das Airbus A350 XWB-Programm und die Airbus A320-Familie hergestellt werden. [...]

Das Fertigungszentrum wird 2009 unter dem Namen Harbin Hafei Airbus Composite Manufacturing Centre Company Limited errichtet. Die Harbin Aircraft Industry Group (HAIG) wird daran einen Anteil von 50 % halten, während Airbus China mit 20 % und HAI, AVICHINA sowie HELI mit jeweils zehn Prozent beteiligt sind. Der Beginn des Fertigungsbetriebs ist für September 2009 geplant, und ein neues Werk sollte bis Ende 2010 betriebsbereit sein. [...]

Airbus engagiert sich für eine langfristige strategische Partnerschaft mit China. Der Gesamtwert der industriellen Zusammenarbeit zwischen Airbus und der chinesischen Luftfahrtindustrie wird sich bis 2010 auf voraussichtlich 200 Mio. US-\$ und bis 2015 auf 450 Mio. US-\$ jährlich belaufen.

Quelle: EADS 2009.

**Vollbeherrschte Unternehmen** Vollbeherrschte Unternehmen beinhalten uneingeschränktes Eigentum des inländischen Produzenten an dem ausländischen Betrieb. Interessenkonflikte können dadurch gar nicht erst entstehen, das Unternehmen behält die vollständige Kontrolle über die Auslandsaktivitäten; allerdings ist diese Form des Markteintritts von allen die risikoreichste.

Das ausländische Produktionsunternehmen kann zum einen als Niederlassung, zum anderen als Tochtergesellschaft geführt werden. Während bei einer **Niederlassung** die Haftung beim inländischen Unternehmen liegt und dieses die im Ausland entstehenden Gewinne im Inland zu versteuern hat, ist eine **Tochtergesellschaft** rechtlich selbstständig und haftet mit dem im Ausland investierten Kapital. Auch die Versteuerung der Gewinne – mit Ausnahme der an die inländische Muttergesellschaft transferierten Gewinne – erfolgt im Ausland. Im Vergleich zu einer Niederlassung ist der Einfluss der Muttergesellschaft i. d. R. geringer; auch umfassen die Tochtergesellschaften meist mehr Wertschöpfungsstufen der Leistungserstellung und benötigen daher einen höheren Kapitaleinsatz, wodurch das wirtschaftliche Risiko beträchtlich wird. Auch politische Risiken können sich auf die Tochtergesellschaft eher auswirken, da wegen ihrer rechtlichen Selbstständigkeit eine Enteignung leichter durchgeführt werden kann (vgl. *Stahr* 1979a, S. 164 f.). Vollbeherrschte Unternehmen können zum einen durch Neugründung, zum anderen durch Übernahme bereits bestehender Unternehmen entstehen. Gerade die Übernahme lokaler Unternehmen bietet den Vorteil, dass bereits bestehende Kontakte, technisches Know-how und eine etablierte Marktstellung genutzt werden können.

## 5. Sonderformen des Markteintritts

Sonderformen des Markteintritts sind solche, die sich nicht eindeutig den bisher dargestellten Grundformen zuordnen lassen, sondern vielmehr Elemente aus mehreren Strategien enthalten. Dazu zählen u. a.

- Kooperative Formen des Markteintritts und
- Kompensationsgeschäfte.

**Kooperative Formen des Markteintritts** Steigende Dynamik im Wettbewerbsumfeld zwingt Unternehmen in zunehmendem Maße dazu, Bindungen zu Geschäftspartnern zu verstärken, internationale Allianzen zu schaffen und sich an komplexen multinationalen Unternehmensnetzwerken zu beteiligen. Unter einer **Kooperation**

wird eine längerfristige Beziehung zwischen selbstständig handelnden Unternehmen verstanden, deren Entscheidungen auf bestimmten Geschäftsfeldern gemeinsam getroffen werden bzw. voneinander abhängig sind. Häufig handelt es sich hierbei um Kooperationen mit Partnern aus derselben Branche. Dabei unterscheidet man zwischen (vgl. *Mengele* 1994, S. 20 ff.)

- **horizontalen Kooperationen**, an welchen Partner aus derselben Branche beteiligt sind,
- **vertikalen Kooperationen**, d. h. die Zusammenarbeit mit Zulieferern, Kunden und distributiven Partnern,
- **konglomeraten bzw. diagonalen Kooperationen**, d. h. Vereinbarungen zwischen völlig branchenfremden Partnern.

Kooperative Formen des Markteintritts können dabei mit oder ohne Kapitalbeteiligung sowie mit oder ohne Beibehaltung der wirtschaftlichen und/oder rechtlichen Selbstständigkeit erfolgen; damit erstrecken sie sich von lockeren Vereinbarungen über den Austausch von Lizenzen bis hin zu Joint Ventures, strategischen Allianzen und Unternehmensnetzwerken.

**dba startet eine umfassende Vertriebskooperation mit zanox in Deutschland, Österreich, Schweiz und Frankreich** (openPR) – Berlin/München,

1. Februar 2006 – Die zweitgrößte innerdeutsche Airline dba setzt ab sofort auf Online-Marketing von zanox, dem Marktführer für erfolgsbasierten Multichannel-Commerce. Die Partnerschaft erstreckt sich in einem ersten Schritt auf die Bereiche Affiliate-Marketing und Multichannel-Sales. Die Vertriebskooperation ist international ausgelegt und umfasst aktuell Deutschland, Österreich, Schweiz sowie Frankreich. [...] Als besonderes Highlight bietet die dba ihren Vertriebspartnern ein Willkommensangebot von 6 € je erfolgreich vermittelter Buchung. Dieses attraktive „Pay per Sale“-Angebot soll die Partner besonders motivieren und ist 6 Wochen, vom 1. Februar bis zum 15. März 2006, gültig.

Die dba bedient seit mehr als einem Jahrzehnt erfolgreich nationale und internationale Flugziele. Die Entscheidung für zanox und sein komplettes Online-Marketing-Angebot hilft, dass die dba auch in der Zukunft erfolgreich agiert. Hierbei nutzt das Unternehmen erstmals umfassend das enorme Potential der Vertriebskanäle Affiliate-Marketing und Online-Shopping. [...] zanox ist aktuell in mehr als 25 Ländern und 4 Kontinenten vertreten. Das Unternehmen bietet seinen Partnern ein umfangreiches Cross-Country-Selling. Das Multichannel-Commerce-Angebot basiert auf einem großen internationalen Netzwerk.

Quelle: *Zanox* 2006.

Aktionsfelder der Kooperation können im Prinzip alle betrieblichen Funktionsbereiche sein; am häufigsten sind Kooperationsvereinbarungen in den Bereichen

Beschaffung, F&E, Werbung, Produktion und Distribution anzutreffen. Ziele von Kooperationen sind dabei die Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition durch Nutzung der Stärken des Partners, Erzielung von Synergieeffekten und Senkung der Kostenbelastung. Die beteiligten Partner können sich beispielsweise auf bestimmte Teile des Gesamtassortiments spezialisieren; dadurch kann jeder höhere Ausbringungsmengen produzieren und damit Kosteneffekte wie Economies of Scale und Erfahrungskurveneffekte erzielen, wodurch die Stückkosten der Produktion sinken (vgl. *Mengele* 1994, S. 130 ff.).

Die **Vorteile** kooperativer Formen des Markteintritts liegen in der Möglichkeit der Nutzung fremden Know-hows, in der Aufteilung des Risikos auf mehrere Partner sowie in der Nutzung der Vorteile von Spezialisierung und Aufgabenteilung. Des Weiteren kann das Image des Partners auf dem ausländischen Markt genutzt werden; auch können bestehende Markteintrittsbarrieren überwunden bzw. Markteintrittsbarrieren gegenüber potenziellen Konkurrenten geschaffen werden. Die **Nachteile** liegen im tendenziell hohen Koordinationsaufwand sowie im Problem der langfristigen Stabilität strategischer Allianzen, da Zielkonflikte sowie die Gefahr einer individuellen Vorteilnahme zu Lasten der Koalition entstehen können (vgl. *Johnston/Lewin/Speakman* 1999, S. 260).

Aufgrund der fortschreitenden Globalisierung und der zunehmenden internationalen Konkurrenz agieren immer mehr Unternehmen in internationalen **Netzwerken** (vgl. *Johnston/Lewin/Speakman* 1999). Ziele sind dabei insb. der Ausbau der internationalen Technologieführerschaft sowie die Stärkung der globalen Wettbewerbsposition.

### **Kooperationsvereinbarung intensiviert die Zusammenarbeit von deutschen und französischen Technologienetzwerken**

Deutschland und Frankreich verstärken ihre Technologiekooperation: Im südfranzösischen Sophia Antipolis unterzeichneten die VDI/VDE-Innovation + Technik GmbH und die Sophia Antipolis Stiftung am 9. November eine Kooperationsvereinbarung. Ziel der Vereinbarung ist eine engere Zusammenarbeit französischer Pôles de compétitivité (regionale Innovationsnetze) und deutscher Kompetenznetze.

Die VDI/VDE Innovation + Technik GmbH in Berlin betreibt die Geschäftsstelle von Kompetenznetze Deutschland, eine Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Unter der Dachmarke Kompetenznetze Deutschland sind derzeit ca. 120 Technologiecluster aus 9 Innovationsfeldern und über 30 Regionen in Deutschland zusammengefasst.

Die Sophia Antipolis Stiftung, die wissenschaftlich-wirtschaftliche Begleitorganisation des gleichnamigen Technologieparks bei Nizza, unterstützt die französische Initiative Pôles de compétitivité bei ihren internationalen Aktivitäten. Pôles de compétitivité fasst 71 führende französische regionale Netzwerke zusammen und begleitet sie bei der Weiterentwicklung und Internationalisierung.

Viele der in den beiden Initiativen vertretenen Netzwerke haben großes Interesse an einer bilateralen Zusammenarbeit. Diesem Bedarf wollen die Geschäftsstelle der Initiative Kompetenznetze Deutschland, und die Sophia Antipolis Stiftung durch die Kooperationsvereinbarung in Zukunft verstärkt nachkommen. Beginnen wird die Kooperation mit dem Besuch französischer Netzwerke aus dem Bereich erneuerbarer Energien bei potenziellen Partnern in Deutschland.

Quelle: *Kompetenznetz Deutschland* 2007.

**Kompensationsgeschäfte** Kompensationsgeschäfte nehmen im Rahmen der Markteintrittsformen eine Sonderstellung ein, da sie je nach Ausprägung Elemente verschiedener Grundformen enthalten. Kompensationsgeschäfte – in der Literatur auch als Gegengeschäfte, Verbundgeschäfte oder Countertrade bezeichnet – umfassen alle jene Handelsformen, bei denen sich die Geschäftspartner verpflichten, Waren oder Dienstleistungen wechselseitig abzunehmen oder für ihre Abnahme zu vermitteln; es handelt sich somit um Transaktionen, bei denen das Angebot einer Leistung mit der Abnahme einer anderen Leistung verbunden ist, und zwar unabhängig davon, ob Zahlungsströme fließen oder nicht (vgl. *Fantapié Altobelli* 1994a, S. 5). Abgeschlossen werden solche Geschäfte meist mit solchen Ländern, welche durch Devisenknappheit bzw. durch ein chronisches Leistungsbilanzdefizit gekennzeichnet sind, wie z. B. Russland, Brasilien oder China.

Das wertmäßige Verhältnis von Gegenleistung und Hauptleistung – die sog. **Kompensationsquote** – kann dabei sehr unterschiedlich sein; in der Regel liegt sie zwischen 30 und 100 %, sie kann jedoch bis zu 300 % betragen. In manchen Ländern ist Kompensation bei öffentlichen Aufträgen sogar gesetzlich vorgeschrieben – so verlangt Malaysia z. B. Kompensation in Höhe von 40 % des Auftragswerts. In solchen Fällen ist ein Markteintritt ohne Eingehen auf Kompensationsforderungen schlichtweg nicht möglich.

In der Praxis hat sich eine Vielzahl an Formen von Kompensationsgeschäften herausgebildet, welche sich in drei Hauptgruppen unterteilen lassen (vgl. Abb. 3.30):

- Handelskompensation,
- Industriekompensation und
- Finanzkompensation.

Während die einzelnen Formen der **Handelskompensation** eher kurzfristig orientiert sind und den Handelstransaktionen zuzurechnen sind, umfasst die **Industriekompensation** langfristige Vereinbarungen mit Projektcharakter. Die **Finanzkompensation** beinhaltet schließlich zwischenstaatliche Abkommen mit dem Ziel, internationale Transferzahlungen zu erleichtern. Die einzelnen Formen lassen sich dabei wie folgt charakterisieren (vgl. z. B. *Fantapié Altobelli* 2004, S. 90 ff.):

Beim **Barter-Geschäft** handelt es sich um einen reinen Warentausch ohne Zahlungsströme; aus diesem Grunde beträgt die Kompensationsquote immer 100 %, da

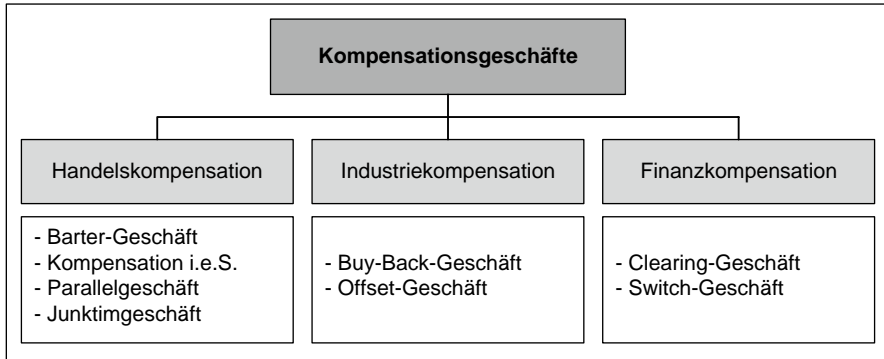


Abb. 3.30 Arten von Kompensationsgeschäften. (Quelle: Fantapié Altobelli 1994a, S. 9)

sich Lieferung und Gegenlieferung wertmäßig entsprechen müssen. Die praktische Bedeutung des Barters ist jedoch gering und beschränkt sich i. d. R. auf meist ungeplante ad-hoc-Geschäfte.

Im Rahmen von **Kompensationsgeschäften i. e. S.** werden Lieferung und Gegenlieferung in einer vereinbarten Währung fakturiert; beide Transaktionen werden durch Zahlungen abgegolten, sodass die Kompensationsquote von 100 % abweichen kann. Das Geschäft wird in einem einzigen Vertrag geregelt; dies kann Schwierigkeiten beim Erhalt von Exportkrediten oder staatlichen Kreditversicherungen verursachen, sodass diese Form von Kompensationsgeschäften stark an Bedeutung eingebüßt hat.

Aus diesem Grunde werden die meisten Kompensationsgeschäfte heutzutage als sog. **Gegengeschäfte** abgewickelt: Beim **Parallelgeschäft** werden Lieferung und Gegenlieferung in einer vereinbarten Währung fakturiert; im Unterschied zu Kompensationsgeschäften i. e. S. werden hier jedoch beide Teiltransaktionen in zwei unterschiedlichen Verträgen geregelt, welche durch ein Protokoll verbunden werden. Der Kompensationscharakter der Transaktion tritt somit nach außen hin nicht in Erscheinung. Parallelgeschäfte sind heute die gebräuchlichste Form der Handelskompensation. Wie bei Parallelgeschäften werden bei **Junktim-Geschäften** Lieferung und Gegenlieferung in einer vereinbarten Währung fakturiert und in unterschiedlichen Verträgen geregelt; die Besonderheit liegt darin, dass die Gegenlieferung zeitlich **vor** der Lieferung der Hauptleistung erfolgt, sodass diese Countertrade-Form zur Importfinanzierung besonders geeignet ist.

Innerhalb der Industriekompensation sind insbesondere Buy-back- und Offset-Geschäfte von Bedeutung. Im Rahmen von **Buy-back-Geschäften** liefert der Anbieter ein Produktivgut und verpflichtet sich, Produkte aus dem Abnehmerland, welche mit Hilfe der gelieferten Ausrüstung hergestellt werden, abzunehmen. In Osteuropa waren Buy-back-Geschäfte vor dem Umbruch die bedeutendste Form der Industriekompensation und wurden typischerweise mit dem Ziel der Importfinanzierung abgeschlossen; deren Bedeutung ist jedoch mittlerweile zurückgegangen. **Offset-Geschäfte** finden sich insbesondere im militärischen Bereich oder

Gruppe	Formen	Gestaltungsmerkmale	Besonderheiten
Handelskompensation	<b>Bartergeschäft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ein einziger Vertrag für beide Teilgeschäfte</li> <li>- zeitgleiche Abwicklung von Kauf und Gegenkauf</li> <li>- reiner Gütertausch ohne Zahlungsströme</li> <li>- Vollkompensation</li> <li>- keine Einschaltung von Dritten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- keine Euler-Hermes-Absicherung möglich</li> </ul>
	<b>Kompensationsgeschäft i.e.S.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ein einziger Vertrag für beide Teilgeschäfte</li> <li>- Fakturierung in einer vereinbarten Währung</li> <li>- getrennte Güter- und Zahlungsströme</li> <li>- Voll-, Teil- oder Überkompensation</li> <li>- Einschaltung von Dritten möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- keine Euler-Hermes-Absicherung möglich; u.U. Kreditversicherung oder Finanzierung durch Banken, da Geldforderungen vorliegen</li> </ul>
	<b>Parallelgeschäft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zwei getrennte Verträge</li> <li>- Fakturierung in einer vereinbarten Währung</li> <li>- getrennte Güter- und Zahlungsströme</li> <li>- Voll-, Teil- oder Überkompensation</li> <li>- zeitgleiche Abwicklung oder nachgelagerter Gegenkauf</li> <li>- Einschaltung von Dritten möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Euler-Hermes-Absicherung möglich</li> <li>- einfachere Abwicklung durch Unabhängigkeit der Verträge</li> </ul>
	<b>Junktimgeschäft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wie Parallelgeschäfte mit dem Unterschied, dass der Gegenkauf zeitlich vorgezogen wird</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Versorgung des Geschäftspartners mit den erforderlichen Devisen</li> </ul>
Industriekompensation	<b>Buy-back-Geschäft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zwei getrennte Verträge sowie weitere Ergänzungsverträge für Kredit-, Lieferungs-, Zahlungsbedingungen etc.</li> <li>- kann auf Barterbasis oder mit Zahlungsströmen erfolgen</li> <li>- zeitlich nachgelagerter Gegenkauf</li> <li>- Voll-, Teil- oder Überkompensation</li> <li>- Einschaltung von Dritten möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gegenlieferungen werden mit Hilfe der gelieferten Hauptleistung möglich</li> </ul>
	<b>Offset-Geschäft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zwei getrennte Verträge sowie weitere Ergänzungsverträge für Kredit-, Lieferungs-, Zahlungsbedingungen etc.</li> <li>- beim direkten Offset zeitlich vorgelagerter Gegenkauf, beim indirekten Offset zeitgleiche oder zeitversetzte Abwicklung</li> <li>- Voll-, Teil- oder Überkompensation</li> <li>- getrennte Güter- und Zahlungsströme</li> <li>- i.d.R. keine Einschaltung von Dritten</li> <li>- häufig Zusatzklauseln (z. B. Additionality)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offset-Leistungen werden je nach Priorität des ausländischen Nachfragers mit spezifischen Multiplikatoren bewertet</li> </ul>
Finanzkompensation	<b>Clearing-Geschäft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bilaterales Handelsabkommen zwischen Regierungen</li> <li>- gegenseitige Verpflichtung, während eines festgelegten Zeitraums zu einem bestimmten Wert Güter voneinander abzunehmen</li> <li>- Durchführung bleibt den in den beteiligten Ländern ansässigen Unternehmen überlassen</li> <li>- Abrechnung über Verrechnungskonten bei den jeweiligen Zentralbanken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partnerstaaten können voneinander Güter beziehen, ohne harte Devisen bereitstellen zu müssen</li> </ul>
	<b>Switch-Geschäft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abtretung etwaiger Clearing-Guthaben zum Ende des Verrechnungszeitraums an Dritte</li> </ul>	

**Abb. 3.31** Wichtigste Merkmale der einzelnen Formen von Kompensationsgeschäften im Überblick. (Quelle: *Fantapié Altobelli* 1994a, S. 23)

bei zivilen Großprojekten, z. B. der Luft- und Raumfahrtindustrie. Der Lieferant der Ausrüstung verpflichtet sich, zu einem bestimmten Anteil des Auftragswerts lokale Zulieferer als Unterlieferanten heranzuziehen. Charakteristisch für Offset-Geschäfte ist dabei, dass die vom inländischen Anbieter zu erbringenden Gegenleistungen in Abhängigkeit der Präferenzen des ausländischen Auftraggebers mit sog. **Multiplikatoren** bewertet werden; i. d. R. werden Leistungen, welche Technologietransfer beinhalten, höher bewertet als reine Gegenkäufe von Waren. Offset-Geschäfte sind bei industriellen und militärischen Projekten von steigender Bedeutung.

**Politischer Druck verärgert Rüstungsfirmen** *Unternehmen beklagen zunehmende Belastung beim Export durch Gegengeschäfte zu Gunsten der heimischen Industrie*

In der Rüstungsindustrie wächst der Ärger über den politischen Druck, bei internationalen Geschäften so genannte Offset-Verpflichtungen einzugehen. Hinter diesen verbirgt sich die Forderung von Regierungen an die Firmen, beim Verkauf von Rüstungsgütern gleichzeitig für Investitionen im Käuferland zu sorgen. [...]

In den vergangenen Monaten hat eine Reihe dieser Offset-Geschäfte für Wirbel gesorgt: Weil die polnische Regierung US-Kampffjets des Typs „F-16“ bei dem Rüstungskonzern Lockheed Martin kaufte, plant General Motors, einen Teil der „Zafira“-Produktion aus dem Opel-Werk in Rüsselsheim nach Polen zu verlagern. Auch EADS hat den Kampffjet „Eurofighter“ an Österreich nur mit entsprechenden Zusagen verkaufen können. „Besonders in Europa wird auf diese Art Industriepolitik gemacht“, sagt ein auf das Offset-Geschäft spezialisierter Manager – nicht nur für die Industrie wird das zum Problem.

Das Prinzip lässt sich am Beispiel Polen einfach erklären: Die Regierung kauft „F-16“-Jets für 3,5 Mrd. \$ und verlangt im Gegenzug rund 6,3 Mrd. \$ in Form von Investitionen, Technologietransfer und Einfuhrgeschäften von der Industrie. Da Lockheed Martin aber nicht genug in Polen investieren kann, springt zum einen die US-Regierung ein. Zum anderen bezahlt Lockheed andere Firmen, damit diese Geld in die polnische Industrie stecken.

Im Falle Opel hat dies zu erheblicher Empörung bei den Betroffenen geführt. „Es ist ein einmaliger Vorgang, dass mit polnisch-amerikanischen Waffengeschäften staatliche Beihilfen für die ‚Zafira‘-Produktion erkaufte wurden“, sagte etwa Opel-Gesamtbetriebsratschef Klaus Franz dem Handelsblatt. Dies sei eine politische Entscheidung gegen den Standort Deutschland.

Doch Lockheed Martin wie General Motors, die das Geschäft bestätigen, ohne Zahlen zu nennen, verweisen darauf, dass ohne solche Deals Exporte unmöglich seien. Ein Report des US-Kongresses vom Juli zeigt: Obwohl die Zuwächse in Europa nicht mehr so stark sind wie in Asien, nimmt Europa vom großen Kuchen des US-Offset-Geschäfts – zwischen 1993 bis 2002 mehr als 40 Mrd. \$ – gut zwei Drittel in Anspruch. „Immer mehr Staaten for-



dern Offset-Geschäfte“, bestätigt auch Sascha Lange, Wehrexperte der Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP). [...]

Quelle: Rinke/Wiede/Herz (2004).

Innerhalb der Finanzkompensation spielen **Clearing-Geschäfte** eine zentrale Rolle. Clearing-Geschäfte werden zwischen Regierungen abgeschlossen; für einen festgelegten Zeitraum wird der wertmäßige Ausgleich zwischen Importen und Exporten der beteiligten Länder vereinbart. Zu einem **Switch-Geschäft** kommt es dann, wenn im Rahmen eines Clearing-Abkommens eines der beteiligten Länder am Ende des Abrechnungszeitraums ein Clearing-Guthaben aufzuweisen hat und das Abkommen es gestattet, das Guthaben gegen Zahlung einer Provision an einen Switch-Händler abzutreten. Die Finanzkompensation ist allerdings nicht mehr zu den Markteintrittsformen i. e. S. zu rechnen.

Eine zusammenfassende Übersicht über die wesentlichen Charakteristika der einzelnen beschriebenen Formen findet sich in Abb. 3.31. In der Praxis sind vielfach Mischformen anzutreffen, sodass einzelne Geschäfte den hier angeführten Grundformen nicht mehr eindeutig zuzurechnen sind. Eine Einordnung von Kompensationsgeschäften im Allgemeinen wie auch die Einordnung der einzelnen Formen von Kompensationsgeschäften in die in Abb. 3.28 dargestellte Systematik möglicher Formen des Auslandsmarkteintritts ist ohnehin kaum möglich: So stellt z. B. das Buy-back-Geschäft keinen Exporteintritt dar, sondern ist den vertraglichen Kooperationsformen ohne Kapitalbeteiligung zuzurechnen; bei Barter-Geschäften oder Kompensationsgeschäften im engeren Sinn handelt es sich zwar üblicherweise um indirekte Exporte, aber nicht ausschließlich, da die Unternehmen internationale Kompensationsabteilungen bis hin zu eigenen Tochtergesellschaften zu deren Abwicklung unterhalten und dementsprechend entweder ein indirekter Export (z. B. bei Exportabteilungen) oder ein direkter Export (z. B. bei Tochtergesellschaften) vorliegen kann.

**Vorteile** von Kompensationsgeschäften sind darin zu sehen, dass das Zahlungsrisiko gemindert und eventuelle währungspolitische Probleme umgangen werden können. Sie ermöglichen den Zugang zu Märkten, die sonst aufgrund von Handelschranken verschlossen wären und bieten die Möglichkeit, Geschäfte abzuwickeln, die auf der Basis von Geld-gegen-Ware-Geschäften nicht zustande gekommen wären. Aber auch bei ansonsten zugänglichen Märkten sorgen Kompensationsgeschäfte für eine Begünstigung hinsichtlich der Zuschlagserteilung bei internationalen Ausschreibungen (vgl. *Fantapié Altobelli* 1994b, S. 171 ff.). **Probleme** sind darin zu sehen, dass neben Bewertungsproblemen für die angebotenen Waren aufgrund schwankender Wechselkurse, administrativen Hürden, unzureichenden Transportkapazitäten sowie unakzeptablen Fristen zur Erfüllung der Gegenlieferung häufig auch die geringe Qualität des Warenangebots zu beachten ist.

Als Beispiel für die erfolgreiche Anwendung von Kompensationsgeschäften kann die Firma Pepsi angeführt werden, die sich auf diese Weise bereits vor der

Öffnung Osteuropas dort ein umfangreiches Vertriebsnetz aufbauen konnte und so gegenüber Coca-Cola einen Wettbewerbsvorsprung erzielen konnte (vgl. Poeschl 1993, S. 36).

## II. Timing des Auslandsmarkteintritts

Neben dem sachlichen Aspekt der Markteintrittsform muss ein Unternehmen im Rahmen der Markteintrittsstrategie auch über das **Timing** des Markteintritts befinden. Die Timingstrategie umfasst dabei folgende Teilentscheidungen (vgl. Westphal 1993, S. 72):

- die Bestimmung der **länderübergreifenden Timingstrategie**, d. h. die Festlegung der zeitlichen Abfolge, in der mehrere als Zielländer definierte Auslandsmärkte angegangen werden sollen, sowie
- die Bestimmung der **länderspezifischen Timingstrategie**, d. h. die Entscheidung über das zeitliche Vorgehen beim Eintritt in einen Auslandsmarkt.

### 1. Länderübergreifende Timingstrategien

Die zeitliche Abfolge des Markteintritts kann grundsätzlich nach drei Mustern erfolgen: der Wasserfall-Strategie, der Sprinkler-Strategie und der Wassertropfen-Strategie. Eine **Wasserfall-Strategie** (vgl. Abb. 3.32) zeichnet sich dadurch aus, dass neue ausländische Absatzmärkte sukzessive erschlossen werden, d. h. sie werden jeweils nacheinander und erst nach einer ausgiebigen Informationssuche bearbeitet (vgl. Kutschker/Schmid 2008, S. 989 ff.). Das Unternehmen erschließt hierbei am Anfang den Auslandsmarkt A, der am wichtigsten bzw. Erfolg versprechendsten erscheint, und geht erst dann zur Bearbeitung des Marktes B über, wenn die Stellung

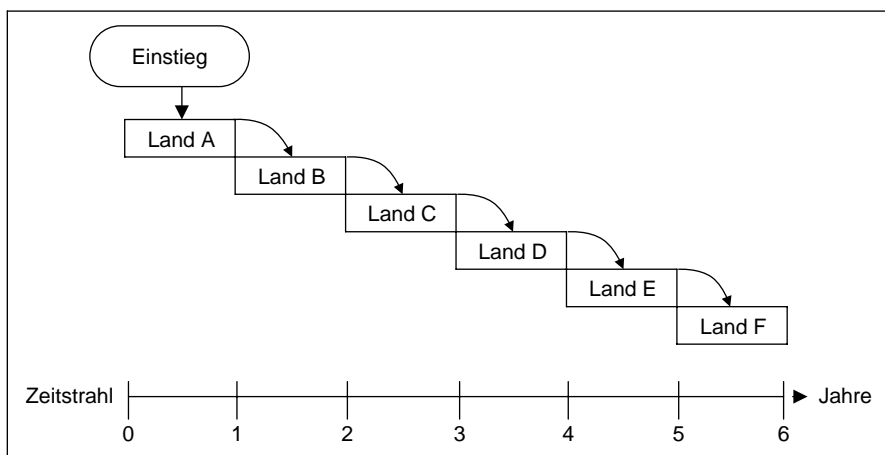
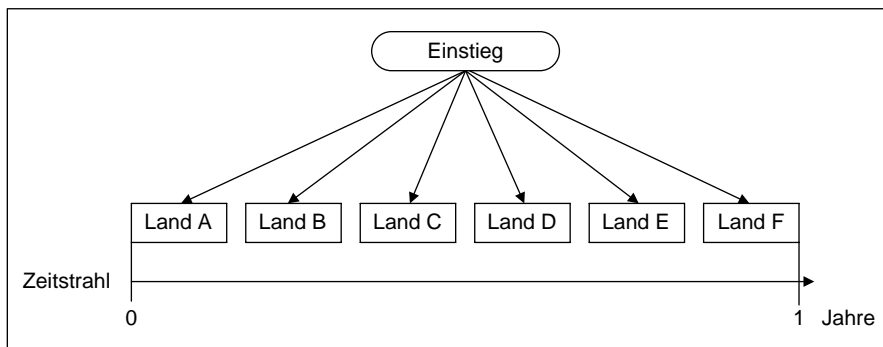


Abb. 3.32 Die Wasserfall-Strategie. (Quelle: Backhaus/Büschken/Voeth 2003, S. 164)

in Markt A gesichert ist. Typischerweise werden zuerst solche Länder erschlossen, welche dem Heimatmarkt am ähnlichsten sind; mit jeder weiteren Stufe steigt die Heterogenität der bearbeiteten Auslandsmärkte.

Die **Sprinkler-Strategie** ist hingegen dadurch gekennzeichnet, dass das Unternehmen versucht, in einer kurzen Zeit in möglichst viele Auslandsmärkte mit einem gegebenem Budget einzutreten. Nicht selten dauert es dabei nicht mehr als ein bis zwei Jahre, bis auch der letzte der ausgewählten Auslandsmärkte erschlossen wurde (vgl. Abb. 3.33). Der Grund liegt vielfach in den hohen Entwicklungskosten und dem steigenden Wettbewerbsdruck in vielen Märkten (z. B. Halbleiter, Computer u. a.), welche Unternehmen zunehmend zwingen, ihre Produkte in möglichst vielen Märkten einzuführen; verstärkt wird dieser Trend durch die in vielen Branchen zu beobachtende Verkürzung der Produkt- und Technologiezyklen. Als Beispiel kann die Firma Dr. Oetker angeführt werden, die in der Zeit zwischen 1991 und 1993 die Märkte in Polen, Ungarn, Russland und der ehemaligen Tschechoslowakei erschlossen hat (vgl. *Störmer* 1993, S. 350 f.).

Im Rahmen der **Wassertropfen-Strategie** (vgl. *Heinemann et al.* 1997, S. 254 f.) entscheidet sich ein Unternehmen für eine bestimmte Region und vollzieht den Markteintritt zunächst in einem Land innerhalb der gewählten Region; anschließend wird das Auslandsengagement auf weitere Länder dieser Region ausgeweitet. In einem weiteren Schritt werden ggf. weitere Regionen in derselben Weise erschlossen.



**Abb. 3.33** Die Sprinkler-Strategie. (Quelle: *Backhaus/Büschken/Voeth* 2003, S. 173)

Welche der genannten länderübergreifenden Timingstrategien gewählt wird, hängt von einer ganzen Reihe von **Einflussfaktoren** ab. Da die Eintrittszeitpunkte länderübergreifend aufeinander abgestimmt werden müssen, hängen die Timingstrategien in hohem Maße von der generell verfolgten **Internationalisierungsphilosophie** ab. So wird z. B. ein ethnozentrisch orientiertes Unternehmen tendenziell die Wasserfall-Strategie wählen, da es aufgrund mangelnder Ressourcen und aufgrund der begrenzten Zahl von Auslandsmärkten, die Ähnlichkeiten mit dem Heimatmarkt haben, eingeschränkt ist, während geozentrisch orientierte Unternehmen eher eine Sprinkler-Strategie bevorzugen. Eine Wassertropfen-Strategie ist für regiozentrisch orientierte Unternehmen geeignet.

Einen großen Einfluss auf die Timingstrategie übt auch die **Risikoneigung** des Unternehmens aus. Da ein Unternehmen, das auf Auslandsmärkten tätig wird, trotz umfangreicher Marktforschungsmaßnahmen ein Mindestmaß an Risiko nicht ausschließen kann, wäre es unter Risikogesichtspunkten sinnvoller, die Auslandsmärkte sukzessiv zu erschließen, da auf diese Weise Korrekturen vorgenommen werden können und das Floprisiko begrenzt werden kann; bei simultanem Vorgehen wird hingegen das Scheitern in einigen Auslandsmärkten von vornherein in Kauf genommen (vgl. *Meffert/Bolz* 1998, S. 137 f.).

Einflussfaktoren	Strategie	
	Wasserfall	Sprinkler
Unternehmensinterne Determinanten		
• geringe Ressourcenausstattung	+	-
• geringe Risikoneigung	+	-
• geringe Auslandserfahrung	+	-
• begrenzte zeitliche Stabilität eines Wettbewerbsvorteils	-	+
Unternehmensexterne Determinanten		
• Marktbezogene Einflussgrößen		
- hohe rechtliche Markteintrittsbarrieren	+	-
- hohe Markteintrittskosten	+	-
- geringe Homogenität der Nachfragebedürfnisse und der Marktstrukturen	+	-
Wettbewerbsbezogene Einflussfaktoren		
- hohe Wettbewerbsintensität in den einzelnen Ländermärkten	-	+
- hoher Globalisierungsgrad der Branche	-	+
- hohe Profitabilität einer Pionierstrategie (z. B. Etablierung eines Industriestandards)	-	+
- kurze Produktlebenszyklen	-	+
Legende: + Strategietyp geeignet - Strategietyp nicht geeignet		

**Abb. 3.34** Einflussfaktoren der Wahl der länderübergreifenden Timingstrategie. (Quelle: Nach *Waning* 1994, S. 172)

Auch **produktbezogene Einflussfaktoren** bestimmen die Wahl der länderübergreifenden Timingstrategie. Unternehmen, die Produkte mit einer kurzen Produktlebensdauer anbieten, sollten diese in möglichst vielen Auslandsmärkten vertreiben, um die entstandenen F&E-Kosten schneller amortisieren zu können. Eine Sprinkler-Strategie bietet sich auch dann an, wenn die Gefahr besteht, dass die Konkurrenz in den unbesetzten Ländern Substitutionsprodukte einführt und Standards setzt. So wurde beispielsweise das Video 2000-System mit Hilfe einer Wasserfall-Strategie eingeführt; trotz technischer Überlegenheit unterlag das System dem VHS-System, da dieses im Rahmen einer Sprinkler-Strategie in allen wichtigen Schlüsselmärkten eingeführt wurde (vgl. *Waning* 1994, S. 17 ff.). **Abbildung 3.34** zeigt die verschiedenen Einflussfaktoren im Überblick.

*Kalish/Mahajan/Muller* (1995) weisen unter Zuhilfenahme eines diffusions- und spieltheoretischen Ansatzes nach, dass eine Wasserfall-Strategie unter folgenden Bedingungen vorzuziehen ist:

- Der Produktionslebenszyklus ist lang,
- der ausländische Markt ist vergleichsweise klein,
- die Wachstumsrate des Auslandsmarktes ist relativ gering,
- der Auslandsmarkt ist wenig innovativ,
- die Wettbewerber auf dem Auslandsmarkt sind schwach,
- die Wettbewerber verhalten sich kooperativ,
- das eintretende Unternehmen hat auf dem Auslandsmarkt eine Monopolposition inne (vgl. *Kalish/Mahajan/Muller* 1995, S. 113 ff.).

Zu beachten ist, dass die Wahl der Timingstrategie eng verbunden mit der Wahl der Markteintrittsform ist, diese sogar bestimmen kann. Eingeschränkt wird das Spektrum der einzuschlagenden Markteintrittsformen z. B. dann, wenn ein Unternehmen beabsichtigt, viele Auslandsmärkte durch eine Sprinkler-Strategie zu erschließen, da in diesem Falle kapitalintensive Markteintrittsformen aufgrund begrenzter finanzieller und personeller Ressourcen i. d. R. ausgeschlossen werden müssen; in diesem Falle sind Export und Lizenzvergabe eher geeignet (vgl. *Wesnitzer* 1993, S. 30).

## 2. Länderspezifische Timingstrategien

Der zweite Aspekt einer Timingentscheidung bezieht sich auf das zeitliche Vorgehen beim Eintritt in die einzelnen Auslandsmärkte, d. h. im Mittelpunkt steht die Frage, ob das Unternehmen in Vergleich zu den internationalen Hauptkonkurrenten frühzeitig (**Pionierstrategie**) oder spät (**Folgerstrategie**) in einen bestimmten Auslandsmarkt eintreten soll (vgl. *Kutschker/Schmid* 2008, S. 984 ff.). Die Entscheidung hierüber lässt sich nur in Abhängigkeit der im spezifischen Einzelfall vorliegenden Umwelt- und Unternehmenssituation treffen, sie wird aber zum großen Teil aufgrund der Intuition und des Gespürs des Unternehmens erfolgen.

Welche der beiden Strategien vorzuziehen ist, ist strittig, da eine Pionierstrategie nicht, wie früher vielfach angenommen wurde, unbedingt die bessere sein muss. So waren Unternehmen wie z. B. Hewlett-Packard im Laserdruckermarkt – die Xerox immer den Vortritt ließen – oder Matsushita (VHS-System) gegenüber den Pionieren erfolgreicher (vgl. *Oelsnitz/Heinecke* 1997, S. 36). Als **Vorteile** einer Pionierstrategie gelten allgemein die Schaffung von Markt-Know-how, die frühe Nutzung von Erfahrungskurveneffekten und den damit verbundenen strategischen Kostenvorteilen, der frühe Aufbau von Marktpositionen und damit die Erzeugung von Markentreue auf Seiten der Konsumenten sowie die Bindung des Handels. **Nachteile** liegen insbesondere in den hohen Kosten der Markterschließung und in der Tatsache, dass die Markterschließung auch den Folgern zugute kommt (vgl. *Dahm* 1995, S. 127). Einigkeit besteht jedoch darin, dass die Wahl der länderspezifischen Timingstrategie wie schon die Wahl der länderübergreifenden Timingstrategie die Anzahl der für den bevorstehenden Markteintritt zur Verfügung stehenden Optionen verringern kann. So kann z. B. in den ehemaligen Ostblockländern davon ausgegangen werden, dass für spätere Folger die Möglichkeit der Unternehmensakquisition weitgehend entfällt, da die vielversprechendsten nach der Öffnung zur Verfügung

stehenden einheimischen Betriebe an die Pioniere verkauft wurden (vgl. *Heckel* 1997, S. 18).

### **III. Die Wahl der Markteintrittsstrategie**

#### **1. Theoretische Erklärungsansätze zum internationalen Markteintritt**

Zur Ableitung prinzipiell möglicher Bestimmungsfaktoren, die eine Internationalisierung im Allgemeinen und die Wahl einer bestimmten internationalen Markteintrittsstrategie im Speziellen begründen, gibt es in der betriebswissenschaftlichen Literatur keine allgemeingültige Theorie der internationalen Geschäftstätigkeit; vielmehr entstand eine Vielfalt von teils konkurrierenden, teils sich ergänzenden Ansätzen. Im Folgenden sollen die wichtigsten Ansätze skizziert werden.

**Die Theorie der internationalen Unternehmung** Aus der Theorie der internationalen Unternehmung können grundsätzlich zwei Beiträge hervorgehoben werden, die versuchen, die Entwicklung internationaler Unternehmen, deren Entstehung aus einem vermehrten Einsatz der Eintrittsform „Direktinvestition“ resultiert, zu erklären, nämlich die Internalisierungstheorie und der Transaktionskostenansatz. Beide Beiträge basieren auf der Annahme, dass ein Unternehmen über Wettbewerbsvorteile verfügt – welche in der Internationalisierungstheorie in Form von Technologievorteilen und im Transaktionskostenansatz in Form von Transaktionskostenvorteilen berücksichtigt werden –, die es ihm ermöglichen, die beim Eintritt (via Investition) in einen Auslandsmarkt entstehenden hohen Kosten zu amortisieren. Umfangreiche Vorteile führen somit zu einem Einsatz von Direktinvestitionen, während geringe oder keine Vorteile zu Auslandsmarkteintritten in Form von Exporten und Lizenzen führen (vgl. *Wesnitzer* 1993, S. 155 f.).

Die **Internalisierungstheorie** beruht auf der Annahme, dass die Unternehmung ihren technologischen Wettbewerbsvorteil, d. h. ihr Wissen, auf dem firmenexternen Markt nicht zum wahren Wert absetzen kann, da der internationale Markt für technologisches Wissen unvollkommen ist. Daraus folgt, dass die Nutzung dieses Marktes für das Unternehmen zu aufwändig bzw. zu unrentabel werden kann. Um dies zu verhindern, wird es bestrebt sein, einen firmenexternen Markt zu erschließen, um daraus einen firmeninternen Markt zu erzeugen. Auf die Wahl der Eintrittsform angewandt, kann die Direktinvestition als Konkretisierung der unternehmensinternen Lösung – als Schaffen eines internen Marktes für den Wissenstransfer – interpretiert werden, wobei von der Ausprägung der 100 %igen Tochter ausgegangen wird, da ein Joint Venture ähnliche Know-how-Schutzprobleme wie die Lizenzvergabe aufweist. Export und Lizenzvergabe entsprechen folglich der „Markt“-Lösung, dem Transfer über externe Partner (*Wesnitzer* 1993, S. 160).

Der **Transaktionskostenansatz** dagegen beruht auf dem Vergleich der bei einer ökonomischen Aktivität über den Markt anfallenden Transaktionskosten – welche sich aus den Aufwendungen, die in der Informations- und Verhandlungsphase eines Vertragsabschlusses anfallen sowie den später entstehenden Kontrollkosten zusam-

Eigentumsstrategie ist ...			
... vorteilhaft wenn	100% Tochter	Joint Venture	Markt
Faktorspezifität der Investition	hoch	hoch	gering
Häufigkeit	hoch	niedrig	hoch
Unsicherheit (Umwelt, Rechtsrahmen)	hoch	mittel	hoch
Verhaltensrisiko	kaum beherrschbar	beherrschbar	gering
Komplementarität der Fähigkeiten	einseitige Abhängigkeit	wechselseitige Abhängigkeit	unproblematisch

**Abb. 3.35** Transaktionskostenspezifische Vorteilsanalyse der Markteintrittsformen. (Quelle: *Kutschker* 1992, S. 512)

mensetzen –, und den Kosten, die bei einer unternehmensinternen Durchführung (sog. Organisationskosten) anfallen. Liegen die Kosten einer unternehmensexternen Durchführung über denen einer unternehmensinternen Durchführung, so wird das Unternehmen versuchen, den Markt über eigene Direktinvestitionen zu erschließen. Die Form des Auslandsmarkteintritts wird also in diesem Fall wesentlich von der Höhe der anfallenden Transaktionskosten bestimmt, die z. B. bei Exporten oder Lizenzvergaben entstehen können (vgl. *Backhaus/Büschken/Voeth* 2003, S. 175 f.). Die Transaktionskosten hängen dabei von der Art der Transaktion ab; diese wird bestimmt durch verschiedene Faktoren wie

- Faktorspezifität der Investition,
- Häufigkeit der Transaktionen,
- Unsicherheit,
- Verhaltensrisiko und
- Komplementarität der Fähigkeiten.

Die nach der Transaktionskostentheorie jeweils vorteilhaften Markteintrittsformen sind aus Abb. 3.35 ersichtlich. Eine empirische Überprüfung am Beispiel der Maschinenbaubranche erfolgte u. a. durch *Hildebrand/Weiss* (1997). Zentrales Ergebnis war, dass die Wahl der Markteintrittsstrategie wesentlich von den Transaktionskosten des Transfers von technologischem und Marketing-Know-how abhängt; allerdings erfolgt eine Relativierung durch den Nutzen einer Kooperation. So führen strategisch relevante Werbe- und Vertriebsinvestitionen (Transfer von Marketing-Know-how) mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer Alleineigentumsstrategie; im

Falle einer hohen kulturellen Distanz zum betreffenden Auslandsmarkt und eines hohen Risikos steigt jedoch der Nutzen einer Kooperation, was einen Markteintritt auf kooperativer Basis nahe legt (vgl. *Hildebrand/Weiss* 1997, S. 22 f.).

**Die Theorie der strategischen Unternehmensführung** Die Theorie der strategischen Unternehmensführung orientiert sich im Gegensatz zur Theorie der internationalen Unternehmung nicht daran, wie Voraussetzungen, die im Unternehmen selbst begründet sind, die Wahl der Eintrittsform beeinflussen, sondern sie ist zielorientiert und berücksichtigt, inwieweit wettbewerbsstrategische Ziele des ein tretenden Unternehmens die Formwahl mitbestimmen können. So kann z. B. der Markteintritt in einen Auslandsmarkt in Form von Direktinvestitionen erfolgen, obwohl ein Eintritt in Form von Exporten oder Lizenzen zweckmäßiger wäre, wenn das Ziel verfolgt wird, dadurch möglichst viele Ressourcen eines Konkurrenten in diesem Markt zu binden, um ihn so von anderen Märkten fernzuhalten (vgl. *Wimmer/Wesnitzer* 1993, S. 239).

**Verhaltenswissenschaftliche Ansätze** Ebenso wie die Theorie der strategischen Unternehmensführung sind verhaltenswissenschaftliche Ansätze zielorientiert. Sie rücken aber die Motive und Merkmale der Entscheider selbst in den Mittelpunkt und beziehen dabei außerökonomische Entscheiderziele als Bestimmungsfaktoren für die Wahl einer speziellen internationalen Markteintrittsstrategie mit ein (vgl. *Wimmer/Wesnitzer* 1993, S. 239). In den vielen verschiedenen Ansätzen werden unterschiedliche Bestimmungsfaktoren, wie z. B. Risikobereitschaft, Prestigeziele oder internationale Erfahrung, berücksichtigt. Diese Bestimmungsfaktoren können zu einer subjektiv individuell unterschiedlichen Bewertung objektiv gleicher Ausgangssituationen führen und so unterschiedliche Entscheidungen in Bezug auf die Wahl der Form des Auslandsmarkteintritts nach sich ziehen. So wird z. B. die Form des Auslandsmarkteintritts stark von der internationalen Erfahrung des Entscheiders beeinflusst, da ein erfahrener Entscheider eher einen Auslandsmarkteintritt in Form von Direktinvestitionen angeht, während ein unerfahrener Entscheider in einem solchen Fall eher den Export vorzieht (vgl. *Wimmer/Wesnitzer* 1993, S. 239).

**Der Principal-Agent-Ansatz** Im Rahmen des Principal-Agent-Ansatzes erfolgt eine Abkehr von einer totalen Integration mittels Eigentumsstrategien hin zu kooperativen Formen des Markteintritts wie z. B. strategische Allianzen. Argumentiert wird damit, dass bei einer Internationalisierung mittels Akquisition das Unternehmen an Größe und Komplexität gewinnt; dies hat zur Folge, dass das Geschehen im Unternehmen intransparenter wird, sodass beim Management zunehmend die Tendenz zu beobachten ist, dass Entscheidungen im eigenen Interesse statt im Unternehmensinteresse getroffen werden. Dadurch steigen die sog. „Agency costs“; als Konsequenz resultiert daraus ein Wertverlust des Eigenkapitals der Aktionäre. Bei einer strategischen Allianz tritt das Problem nur im geringeren Umfang auf: Der Grund liegt zum einen darin, dass eine solche Kooperation weniger kapitalintensiv ist und direkt auf Gewinnerzielung ausgerichtet ist; zum anderen dient der Partner als Kontrollorgan.

Diese und andere Theorien zur Internationalisierung haben den Nachteil, dass sie nur Partialaspekte des Markteintritts erklären, oder aber nur unter bestimmten



Bedingungen Gültigkeit besitzen. In jüngerer Zeit wird daher zunehmend versucht, die einzelnen Theorien zu integrieren. Im Rahmen der sog. **Eklektischen Theorie** versucht *Dunning* (1980, 1995) Aspekte verschiedener Ansätze zu verbinden. Gemäß der eklektischen Theorie ist eine Direktinvestition dann erfolgreich, wenn die folgenden drei Bedingungen vorliegen: Eigentums- bzw. Wettbewerbsvorteile (Ownership Advantages), Standortvorteile (Location-specific Advantages) und Internalisierungsvorteile (Internalisation Advantages). Einen weitergehenden Schritt in Richtung Integration gehen *Malhotra/Agarwal/Ulgado* (2003), indem sie die verschiedensten Theorien – Theorie der Marktunvollkommenheit, Resource-based View, Transaktionskostentheorie, Theorie der strategischen Unternehmensführung, eklektische Theorie und Netzwerkökonomie – miteinander verbinden und einen ganzheitlichen konzeptionellen Bezugsrahmen entwickeln. Darüber hinaus berücksichtigen sie eine ganze Reihe moderierender Effekte wie Marktbedingungen, globale strategische Faktoren, transaktionsspezifische Faktoren und politisch-rechtliche Faktoren, welche Form und Timing des Markteintritts beeinflussen. Die Berücksichtigung o. g. Faktoren erlaubt eine Erklärung dafür, warum Unternehmen vom erwarteten Internationalisierungspfad abweichen.

## 2. Die Grobauswahl der Markteintrittsstrategie

Die Grobauswahl der in Frage kommenden Markteintrittsstrategien beruht i. W. auf mehr oder weniger umfangreichen Kriterienkatalogen, anhand derer die einzelnen Eintrittsformen bewertet werden. Eine Übersicht der wichtigsten Bestimmungsfaktoren der Markteintrittsstrategie ist in Abb. 3.36 enthalten. Generell ist vor der Wahl einer internationalen Markteintrittsstrategie zu überprüfen, ob das Marktvolumen (marktbezogener Faktor) von vornherein die Anzahl der zur Verfügung stehenden Alternativen einschränkt. Besitzt der Zielmarkt nur ein geringes Marktvolumen und Wachstumspotenzial, so weisen vor allem strategische Allianzen aufgrund des geringen Investitionsvolumens Vorteile auf (*Waning* 1994, S. 237). Ist hingegen auf dem Auslandsmarkt eine hohe Wachstumsrate zu erwarten, wären der Aufbau einer Tochtergesellschaft oder die Unternehmensakquisition vorteilhaft. Bei einer hohen Wettbewerbsintensität und geringen Wachstumsraten auf dem Auslandsmarkt müsste wiederum die Akquisition vorgezogen werden, da durch den Aufbau eigener Produktionskapazitäten ein Überangebot (verbunden mit einem ruinösen Preiskampf) entstehen würde.

Ein weiterer Bestimmungsfaktor für die Wahl einer internationalen Markteintrittsstrategie ist die Tatsache, dass bei dieser Entscheidung Investitionsform und Finanzierung nur in seltenen Fällen als voneinander unabhängig betrachtet werden können, da staatliche Stellen mit Anreizen, z. B. Steuervorteilen, Finanzhilfen etc., die Entscheidung stark mit beeinflussen (vgl. *Waning* 1994, S. 238). So unterstützen viele Länder den Auf- und Ausbau ausländischer Tochterunternehmen finanziell, benachteiligen aber auch solche ausländische Unternehmen, die durch ein „unfriendly take over“ ein inländisches Unternehmen übernommen haben, indem sie diese bei öffentlichen Auftragsvergaben bewusst übergehen. Auch Zölle und sons-

tige Einfuhrabgaben können das Entscheidungsfeld einschränken. So sind in China die Zollsätze und sonstige Abgaben für Konsumgüter immens hoch – z. B. 121 % für Waschmittel und sogar 340 % für Parfüm -, sodass sich eine Produktion vor Ort anbietet (vgl. *Haedrich/Holz* 1995, S. 48).

Unternehmensbezogene Faktoren		Produktbezogene Faktoren	Marktbezogene Faktoren				
Strategie	Kostensituation		Rechtliche Situation	Ökonom. Situation	Wettbew.- Situation	Handels- Situation	Konsumenten- situation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internationalisierungsstrategie</li> <li>• zu bearbeitende Marktsegmente</li> <li>• Wettbewerbsstrategie</li> <li>• realisierte Marktstellung (Bekanntheitsgrad, Image etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologie</li> <li>• Standorte</li> <li>• Faktorkosten</li> <li>• Produktivität</li> <li>• Skalen- und Erfahrungskurveneffekte</li> <li>• Vertriebskosten</li> <li>• Kapazitätsauslastung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktart</li> <li>• Phase im PLZ</li> <li>• Neuigkeitsgrad</li> <li>• Ausmaß der Produktdifferenzierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ex- und Importbeschränkungen</li> <li>• Dumping-Bestimmungen</li> <li>• Steuern</li> <li>• Preiskontrollen</li> <li>• Local-Content-Vorschriften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktvolumen</li> <li>• Marktstruktur</li> <li>• Wechselkurse</li> <li>• Inflation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl und Wettbewerbsstärke der Konkurrenten</li> <li>• Substitutionsgüter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl und Machtposition der Absatzmittler</li> <li>• Konditionenstruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einkommen</li> <li>• Preiselastizitäten</li> <li>• Nachfrageverhalten</li> <li>• Markttransparenz</li> </ul>

**Abb. 3.36** Übersicht der Bestimmungsfaktoren der internationalen Markteintrittsstrategie. (Quelle: *Meffert/Bolz* 1998, S. 140)

Die relevanten Einflussfaktoren können – wie bereits bei der Auswahl von Auslandsmärkten dargestellt – in Bewertungsprofile, Scoring-Modelle und Portfolio-Analysen Eingang finden. Da die jeweilige Methodik bereits in Abschn. B.II.2. in diesem Teil eingehend dargestellt wurde, soll hier nicht näher darauf eingegangen werden. Als Beispiel für ein Scoring-Modell zur Grobauswahl von Markteintrittsstrategien kann der im Abschn. B.II. dargestellte BRS-Index angeführt werden, da als Ergebnis des BRS-Index nicht nur eine gewichtete Gesamtpunktzahl für die einzelnen Länder als Grundlage für die Länderselektion resultiert, sondern auch – je nach erreichter Punktzahl – Empfehlungen für die jeweils geeignete Markteintrittsstrategie gegeben werden.

### 3. Die Feinauswahl der Markteintrittsstrategie

Zur endgültigen Auswahl der im Rahmen der Grobanalyse herausgefilterten Markteintrittsalternativen ist eine detaillierte Wirtschaftlichkeitsanalyse durchzuführen. Aufgrund des strategischen Charakters der Markteintrittsentscheidung bietet sich dabei die Kapitalwertmethode an. Wie bereits in Abschn. B.III.2.b. angeführt wurde, ist eine solche Wirtschaftlichkeitsanalyse genau genommen jeweils für eine bestimmte Kombination aus Auslandsmarktsegment und Eintrittsstrategie vorzunehmen; zur besseren Übersicht wird hier jedoch auf eine segmentspezifische

Betrachtung verzichtet. Im Folgenden soll dargelegt werden, auf welche Weise für Exporte, Direktinvestitionen und Lizenzverträge die zugehörigen Kapitalwerte ermittelt werden können (vgl. hierzu ausführlich *Perlitz* 2004, S. 190 ff.).

**Berechnung des Kapitalwertes von Exporten** Bei der Berechnung des Kapitalwertes von Exporten (vgl. *Perlitz* 2004, S. 190 ff.) muss unterschieden werden, ob die für den Export zu produzierenden Güter/Produkte auf schon vorhandenen, nicht ausgelasteten Kapazitäten produziert werden können oder ob zusätzliche Investitionen zum Aufbau von Kapazitäten getätigt werden müssen. Sind keine zusätzlichen Investitionen notwendig – d. h. erhöhen sich durch die zusätzliche Produktion nur die variablen Kosten –, kann die Bestimmung des Kapitalwertes von Exporten durch folgende Formel erfolgen:

$$C_{EX}^1 = \sum_{j=1}^Z \sum_{t=1}^T \frac{(w_t \cdot p_{EX,t,j}^A - k_{v,t,j}^I) \cdot x_{EX,t,j}^A}{(1+i)^t} \cdot (1 - S_{EX,t})$$

mit

- $C_{EX}^1$  = Kapitalwert des Exportes bei Unterbeschäftigung im Inland,
- $w_t$  = Wechselkurs zum Zeitpunkt  $t$ ,
- $p_{EX,t,j}^A$  = Nettopreis des Erzeugnisses im Ausland zum Zeitpunkt  $t$  für Güterart  $j$ ,
- $k_{v,t,j}^I$  = variable Kosten pro Mengeneinheit im Inland zum Zeitpunkt  $t$  für Güterart  $j$ ,
- $x_{EX,t,j}^A$  = Exportmenge ins Ausland zum Zeitpunkt  $t$  für Güterart  $j$ ,
- $S_{EX,t}$  = ertragsabhängige Steuern zum Zeitpunkt  $t$ ,
- $j$  = Güterart des Exportes,
- $Z$  = Anzahl der zu exportierenden Güterarten,
- $T$  = Planungszeitraum,
- $i$  = Kalkulationszinsfuß.

Sind dagegen aufgrund mangelnder freier Kapazitäten Investitionen notwendig, d. h. erhöhen sich durch die zusätzliche Produktion neben den variablen auch die fixen Kosten, dann erfolgt die Bestimmung des Kapitalwertes von Exporten folgendermaßen:

$$C_{EX}^2 = - \sum_{t=0}^T \frac{I_{EX,t}^I}{(1+i)^t} + \sum_{t=1}^T \frac{\left[ \sum_{j=1}^Z (w_t \cdot p_{EX,t,j}^A - k_{v,t,j}^I) \cdot x_{EX,t,j}^A - K_{F,t}^I - AFA_t^I \right] \cdot (1 - S_{EX,t}) \cdot AFA_t^I}{(1+i)^t}$$

mit

- $C_{EX}^2$  = Kapitalwert des Exportes bei Investition im Inland,
- $I_{EX,t}^I$  = Investitionszahlungen im Inland zum Zeitpunkt  $t$ ,

$K_{F,t}^I$  = Fixkosten im Inland zum Zeitpunkt  $t$ ,  
 $AFA_t^I$  = Abschreibungen im Inland zum Zeitpunkt  $t$ .

Bei beiden Varianten zur Berechnung des Kapitalwertes von Exporten wird davon ausgegangen, dass der Exportumsatz noch in derselben Periode zu einer Einzahlung führt.

Die Höhe des Kapitalwertes kann bei beiden Varianten durch unterschiedliche Beschränkungen und Fördermaßnahmen beeinflusst werden. So sorgen beispielsweise Exportfördermaßnahmen wie Steuervergünstigungen für höhere Umsätze im Exportgeschäft, Ausfuhrprämien, Krediterleichterungen, Subventionen, niedrigere Tarife im Gütertransport für die Exportindustrie etc. für eine Senkung der Kosten der Exporterzeugnisse und somit im Endeffekt zu einer Erhöhung des Kapitalwertes. Negativ wird der Kapitalwert dagegen durch tarifäre/nichttarifäre Handelshemmnisse wie z. B. Importhöchst- (bzw. -mindest-) Preisrestriktionen (die die Höhe der Nettopreise festlegen), Importhöchstmengenrestriktionen, Anti-Dumping-Maßnahmen ausländischer Staaten, Verpackungs-, Bezeichnungs-, Sicherheits-, Hygiene- und Kennzeichnungsnormen etc. beeinflusst, da durch sie die Höhe des Kapitalwertes entweder aufgrund geringerer Umsätze (durch tarifäre Handelshemmnisse) oder aufgrund höherer Kosten (durch nichttarifäre Handelshemmnisse) reduziert werden kann. Neben diesen aufgezeigten positiven und negativen Einflussfaktoren, die die Höhe des Kapitalwertes von Exporten maßgeblich beeinflussen können, existieren noch eine Reihe weiterer, sich schnell wandelnder Einflussfaktoren, die die Prognose der zukünftigen Einzahlungsüberschüsse und somit die Bestimmung des Kapitalwertes aus Exporten erschweren können.

**Berechnung des Kapitalwertes von Direktinvestitionen** Die Berechnung des Kapitalwertes von Direktinvestitionen im Ausland (vgl. *Perlitz* 2004, S. 192 ff.) ist wesentlich umfangreicher als die Berechnung des Kapitalwertes von Exporten, da bei der Berechnung des Kapitalwertes von Direktinvestitionen im Ausland ggf. mehrere Kategorien von Einzahlungsüberschüssen aus Auslandsinvestitionen zu berücksichtigen sind, für die der jeweilige Kapitalwert zu bestimmen ist. Erst durch die Addition dieser einzelnen Kapitalwerte ergibt sich der Gesamtkapitalwert der untersuchten Direktinvestition, der einen Vergleich mit den Kapitalwerten anderer internationaler Markteintrittsstrategien (z. B. Exportstrategien) ermöglicht.

In jedem Fall ist der Kapitalwert aus dem laufenden Geschäft zu ermitteln; dieser errechnet sich wie folgt (vgl. *Perlitz* 2004, S. 194):

$$C_{GEW} = \sum_{t=1}^T w_t$$

$$\alpha_t \cdot \left[ \sum_{j=1}^Z (x_{t,j}^A \cdot (p_{t,j}^A - k_{v,t,j}^A)) + \sum_{a=1}^{A^*} (p_{t,j}^a \cdot w_t^a - k_{v,t,j}^a \cdot x_{t,j}^a) - K_{F,t}^A \right] \cdot (1 - S_{DIA,t})$$

$$\times \frac{1}{(1+i)^t}$$

mit

- $C_{GEW}$  = Kapitalwert der Gewinne aus dem laufenden Geschäft,  
 $\alpha_t$  = Kapitalanteil des Stammhauses,  
 $x_{l,j}^A$  = Absatzmenge im Ausland zum Zeitpunkt  $t$ ,  
 $x_{l,j}^a$  = Exportmenge in Drittland  $a$  zum Zeitpunkt  $t$ ,  
 $p_{l,j}^A$  = Nettopreis im Ausland zum Zeitpunkt  $t$ ,  
 $p_{l,j}^a$  = Exportpreise für Drittland  $a$  zum Zeitpunkt  $t$ ,  
 $k_{v,l,j}^A$  = variable Kosten pro Mengeneinheit im Ausland zum Zeitpunkt  $t$ ,  
 $k_{v,l,j}^a$  = variable Kosten pro Mengeneinheit im Drittland  $a$  zum Zeitpunkt  $t$ ,  
 $K_{F,t}^A$  = Fixkosten im Ausland zum Zeitpunkt  $t$ ,  
 $w_t$  = Wechselkurs für Auslandswährung zum Zeitpunkt  $t$ ,  
 $w_t^a$  = Wechselkurs für Drittland  $a$  bezüglich der Auslandswährung zum Zeitpunkt  $t$ ,  
 $S_{DIA,t}$  = Steuersatz unter Berücksichtigung der Auslandssteuer zum Zeitpunkt  $t$ ,  
 $A^*$  = Zahl der Drittländer.

Hierbei wird davon ausgegangen, dass die Umsätze in der Periode der Entstehung auch zu Einzahlungen führen und dass die zusätzlichen variablen und fixen Kosten (ohne Abschreibungen) auch zu Auszahlungen führen. Des Weiteren sind auch hier Beschränkungen zu berücksichtigen, die die Höhe des Kapitalwertes beeinflussen können, wie z. B. Kapital- und/oder Stimmrechtsbeteiligungsrestriktionen, Ausbringungs- und Absatzrestriktionen, Mindestpreis- bzw. Höchstpreisrestriktionen oder vorgegebene Exportquoten in Drittländer.

Zahlungsüberschüsse können darüber hinaus – dies ist jeweils im Einzelfall zu prüfen – aus folgenden Transaktionen entstehen:

- Synergieeffekte aus dem Kauf eines bestehenden Unternehmens,
- Export von Vormaterial und/oder anderen Erzeugnissen des Unternehmens,
- Technologieverträge mit Auslandsgesellschaften,
- Import von Erzeugnissen der Auslandsgesellschaft,
- Zahlungsüberschüsse, die ohne Direktinvestitionen im Ausland verloren gingen.

(Die Berechnung der zugehörigen Kapitalwerte ist ausführlich in *Perlitz* 2004, S. 195 ff. beschrieben.)

**Berechnung des Kapitalwertes von Lizenzvergaben** Nachdem aufgezeigt wurde, wie die Kapitalwerte von Export- und Direktinvestitionsalternativen ermittelt werden können, wird im Folgenden dargestellt, wie der Kapitalwert von Lizenzvergaben berechnet werden kann, um abschließend durch einen Vergleich der Kapitalwerte Aussagen machen zu können, welche internationale Markteintrittsstrategie die wirtschaftlichste ist. Für die Berechnung des Kapitalwertes von Lizenzvergaben ist es unerheblich, ob es sich dabei um eine Schutzrechtslizenz, eine Know-how-Lizenz oder eine Franchise-Lizenz handelt. Entscheidend für die Berechnung des Kapitalwertes ist vielmehr die jeweils verwendete Gebührenart. So gelten für die Kapitalwertermittlung von Lizenzvergaben entsprechend der jeweils gewählten

Gebührenart beispielsweise folgende Kapitalwertformeln, wobei hier jeweils nur ein Lizenzprodukt betrachtet werden soll (vgl. *Perlitz* 2004, S. 209 f.):

1) bei einer Pauschalvergütung (P)

$$C_{\text{TECH}}^{\text{P}} = \sum_{t=1}^T \frac{(w_t \cdot P_t - K_{\text{L},t}^{\text{I}}) \cdot (1 - S_{\text{TECH},t})}{(1 + i)^t};$$

2) bei einer Umsatz- ( $l_{\text{U}}$ ) und Pauschalgebühr (P)

$$C_{\text{TECH}}^{\text{U}} = \sum_{t=1}^T \frac{(w_t \cdot P_t + w_t \cdot x_{\text{U},t}^{\text{A}} \cdot p_{\text{U},t}^{\text{A}} \cdot l_{\text{U},t} - K_{\text{L},t}^{\text{I}}) \cdot (1 - S_{\text{TECH},t})}{(1 + i)^t}$$

mit

- $P_t$  = Pauschallizenzgebühr in Auslandswährung für die Periode  $t$ ,
- $S_{\text{TECH},t}$  = für den Technologiegeber gültiger Steuersatz in der Periode  $t$ ,
- $l_{\text{U},t}$  = Umsatzgebühr in Auslandswährung für die Periode  $t$ ,
- $K_{\text{L},t}^{\text{I}}$  = dem Technologiegeber für die Lizenzvergabe anfallenden Kosten in der Periode  $t$  in Inlandswährung

(Kapitalwertformeln für weitere Gebührenarten finden sich bei *Perlitz* 2004, S. 209 f.).

Bei der Anwendung dieser Formeln wird unterstellt, dass die Technologiegebühren im Jahr der Entstehung vom Technologiegeber eingenommen und versteuert werden. Maßgeblichen Einfluss auf die Höhe des Kapitalwertes von Lizenzvergaben haben neben der Höhe der Lizenzgebühr auch Restriktionen des Lizenzgebers gegenüber dem Lizenznehmer, wie z. B. Gebietsbeschränkungen, Preisrestriktionen, Mengenrestriktionen, Bezugsverpflichtungen (z. B. von Grund- und Rohstoffen), Exportverbote in Drittländer, Vertriebswegerestriktionen, Grant-back-Klauseln etc., die den Kapitalwert sowohl positiv als auch negativ beeinflussen können.

Hat ein Unternehmen, das im Ausland tätig werden will, für die nach der Grob-analyse noch relevant gebliebenen internationalen Markteintrittsformen die jeweiligen Kapitalwerte mit Hilfe der dargestellten Kapitalwertformeln ermittelt, so ist es in der Lage, eine Prioritätenliste für die unterschiedlichen internationalen Markteintrittsformen aufzustellen und Aussagen über deren jeweilige Wirtschaftlichkeit zu treffen. Eine Berücksichtigung unterschiedlicher Eintrittszeitpunkte für die einzelnen Länder in den jeweiligen Kapitalwertformeln erlaubt darüber hinaus Aussagen über die Vorteilhaftigkeit einzelner Timingstrategien.

Bei der Schätzung der Zahlungsströme als Inputdaten für die Kapitalwertberechnung ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Höhe der Rückflüsse wesentlich von der gewählten Marktbearbeitungsstrategie abhängt (vgl. hierzu Kap. D. in diesem Teil); bei der Prognose der künftigen Zahlungsströme sollten daher nicht nur alter-

native Markteintrittsstrategien, sondern auch alternative erwogene Marktbearbeitungsstrategien zu Grunde gelegt werden. Die Komplexität der Entscheidungssituation und die Vielzahl an zu schätzenden – teilweise risikobehafteten – Variablen legen es dabei nahe, die Entscheidungsfindung mit Hilfe von **Risikoanalysen** zu unterstützen (vgl. hierzu die Ausführungen in Abschn. B.III.2.b).

#### IV. Empirische Befunde

Welche Markteintrittsstrategien unter welchen Bedingungen von Unternehmen gewählt werden, ist Gegenstand mehrerer empirischer Untersuchungen. Die Untersuchung von *Ferring* (2001) hat internationale Markteintrittsstrategien und Marktbearbeitungsstrategien von Handelsunternehmen zum Gegenstand; befragt wurden 150 führende international tätige Handelsunternehmen. Im Hinblick auf die **Strategiewahl** resultierten folgende zentrale Ergebnisse (vgl. *Ferring* 2001, S. 234 ff.):

- Die generell am häufigsten gewählte Form des Markteintritts ist die Direktinvestition in Form der Gründung von Filialen im Ausland; die übrigen Formen (Akquisition, Fusion, Beteiligung, Joint Venture und Franchising) spielen eine insgesamt eher untergeordnete Rolle.
- Die Bedeutung der Gründung von Filialen ist dabei in den USA, gefolgt von Osteuropa und Asien, am höchsten.
- Eine im regionalen Vergleich vergleichsweise hohe Bedeutung haben Akquisitionen in den USA, Westeuropa und Asien.
- Die größte Bedeutung hat Franchising in Asien, gefolgt von Westeuropa.

Für die Wahl der Markteintrittsstrategie wurden dabei folgende bedeutsame **Einflussfaktoren** identifiziert (vgl. *Ferring* 2001, S. 238 ff.):

- Für die Neugründung von Filialen sind insbesondere die Verfügbarkeit von Personal (60 % der Nennungen „sehr entscheidungsrelevant“, „entscheidungsrelevant“) sowie erzielbare Zeitvorteile (60 %) ausschlaggebend, gefolgt von der Vereinfachung der Steuerung (54,3 %) und Kosten- bzw. Risikoreduktion (50 %).
- Relevante Einflussfaktoren für Akquisitionen sind insbesondere Zeitvorteile (60 %), Übernahme von Know-how (57,1 %) sowie Kosten- und Risikoreduktion (42,8 %).
- Für Beteiligungen sind insbesondere Zeitvorteile (45,5 %), Übernahme von Know-how (41,2 %) und Verfügbarkeit von Personal bzw. Partnern (28,1 %) von Bedeutung.
- Wichtige Determinanten des Franchising sind die Verfügbarkeit von Franchise-Partnern (47 %), die Übernahme von marktspezifischem Know-how (38,3 %) und die Kosten- bzw. Risikoreduktion (35,3 %).
- Für Joint Ventures (mit Neugründung bzw. auf rein vertraglicher Basis) spielen insbesondere die Übernahme von Know-how (54,3 % bzw. 31,4 %), die Erzie-

lung von Zeitvorteilen (31,4 % bzw. 25,7 %) sowie gleichrangig die Verfügbarkeit von Kooperationspartnern und Kosten- bzw. Risikoreduktion (31,4 % bzw. 25,7 %) eine Rolle.

Gegenstand der Untersuchung von *Nienaber* (2003) waren Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen; befragt wurden 650 deutsche mittelständische Unternehmen verschiedener Branchen und Größenklassen, allerdings nur mit einem auswertbaren Rücklauf von 12,6 %. Die Untersuchung führte im Hinblick auf die **Strategiewahl** zu folgenden Ergebnissen (vgl. *Nienaber* 2003, S. 194 ff.):

- Am häufigsten werden von deutschen Mittelständlern Exportstrategien realisiert (55,1 % der Nennungen), gefolgt von Direktinvestitionen (29,9 % der Nennungen). Vertragliche Kooperationsstrategien wie Franchising, Lizenzen und Managementverträge spielen mit nur 15 % der Nennungen eine eher untergeordnete Rolle.
- Weder die Branchenzugehörigkeit noch die Unternehmensgröße stehen dabei in einem signifikanten Zusammenhang mit der Strategiewahl.

Für die Wahl der einzelnen Markteintrittsstrategien wurden dabei folgende relevanten **Einflussfaktoren** identifiziert (Mittelwerte; 1 = geringe Bedeutung; 5 = hohe Bedeutung) (vgl. *Nienaber* 2003, S. 210 ff.):

- Für die Wahl des indirekten Exports spielen insbesondere die Erschließbarkeit neuer Märkte (3,13), eine hohe Wettbewerbsintensität im Ausland (2,96) sowie die Sicherung erschlossener Märkte eine Rolle (2,86).
- Begünstigt wird der direkte Export vom Vorhandensein hochentwickelter Produkte (4,08), von der Möglichkeit der Sicherung erschlossener Märkte (4,06) sowie vom Vorhandensein an unternehmensinternem Know-how (3,92).
- Für Exportkooperationen sind die Erschließbarkeit neuer Märkte (3,50), politische Stabilität (3,17) sowie unternehmensinternes Know-how (3,07) von überdurchschnittlicher Bedeutung.
- Politische Stabilität spielt auch für das Franchising eine große Rolle (3,55); allerdings werden die Gefahr des Know-how-Verlusts (3,49) und die Gefahr der Produktimitation (3,49) als bedeutende Hemmnisse angesehen. Dieselben Determinanten gelten in derselben Reihenfolge auch für Managementverträge (2,94; 2,78; 2,63).
- Die Gefahr der Produktimitation wird bei Lizenzverträgen als besonders bedeutsam angesehen (4,06), gefolgt von der Gefahr des Know-how-Verlusts (3,86). Auch für Lizenzverträge spielt die politische Stabilität eine wichtige Rolle (3,30).
- Wichtigster Faktor für Managementverträge ist die Gefahr der Produktimitation (3,56), gefolgt von politischer Stabilität (3,26) und Marktpotenzial im Ausland (3,21).
- Auch für Joint Ventures ist politische Stabilität ausschlaggebend (4,49); bedeutsam ist aber auch die Gefahr des Know-how-Verlusts (4,08). Eine große Rolle spielt dabei auch das Ausmaß an unternehmensinternem Know-how (3,86).



- Erwartungsgemäß ist politische Stabilität für vollbeherrschte Unternehmen mit 4,73 ein K.O.-Kriterium; weitere wichtige Faktoren sind das Vorhandensein an unternehmensinternem Know-how (4,51) sowie das Vorhandensein hochentwickelter Produkte (4,42).

Weitere Untersuchungen zur empirischen Relevanz einzelner Einflussfaktoren finden sich z. B. bei *Kim/Hwang* (1992) und *Agarwal/Ramaswami* (1992). *Homburg/Bucerius* (2006) untersuchen die Bedeutung der Integrationsgeschwindigkeit für den Erfolg von Mergers und Acquisitions unter Berücksichtigung der Verbundenheit der beteiligten Unternehmen. Eine theoretische Analyse unter simultaner Berücksichtigung von Form und Timing des Markteintritts findet sich bei *Pennings/Sleuwagen* 2004. Als relevante Einflussfaktoren des Markteintritts werden dabei genannt:

- Unsicherheit bzgl. künftiger Gewinne,
- Steuerliche Unterschiede zwischen Heimatland und Gastland,
- Komparative Kostenvorteile lokaler Unternehmen,
- Institutionelle Erfordernisse sowie
- Ausmaß an Kooperation zwischen den beteiligten Partnern bei einem Joint Venture.

Hinsichtlich des **Timing** des Markteintritts zeigte die Untersuchung von *Nienaber* folgende Ergebnisse (Mittelwerte; 1 = geringe Bedeutung; 5 = hohe Bedeutung) (vgl. *Nienaber* 2003, S. 283 ff.):

- Deutsche mittelständische Unternehmen bevorzugen i. d. R. die Wasserfall-Strategie, d. h. den sukzessiven Markteintritt; dies gilt insbesondere für kleine Mittelständler (3,28); an zweiter Stelle steht die Wassertropfen-Strategie, die Sprinkler-Strategie (simultaner Markteintritt in alle Länder) wird als am wenigsten geeignet angesehen.
- Lediglich Unternehmen der Maschinenbaubranche weisen der Sprinkler-Strategie mit 2,57 eine vergleichsweise hohe Bedeutung zu.

Die meisten Untersuchungen zu **länderspezifischen Timingstrategien** zeigen, dass ein früher Markteintritt Pionier Vorteile schafft (vgl. den Überblick bei *Lieberman/Montgomery* 1998), da dadurch frühzeitig Ressourcen und Fähigkeiten aufgebaut werden können. *Delios/Makino* (2003) untersuchen explizit die Ressourcen als moderierender Faktor für den Erfolg eines Auslandsmarkteintritts; im Gegensatz zu bisherigen Studien betrachten sie dabei auch explizit erfolglose Auslandsmarkteintritte. Die Autoren gelangen zu folgenden Hauptergebnissen:

- Unternehmen, die eine Pionierstrategie verfolgen, scheitern häufiger am Markt als Folger.
- Andererseits weisen Pioniere, die sich erfolgreich auf einem ausländischen Markt behaupten konnten, eine bessere Leistung auf als Folger.
- Das Ausmaß dieser Effekte variiert dabei in Abhängigkeit der Ressourcen des Unternehmens (F&E, Werbung, Distribution).

## D. Internationale Marktbearbeitungsstrategien

### I. *Elemente einer internationalen Marktbearbeitungsstrategie*

Internationale Marktbearbeitungsstrategien legen den Rahmen für den Einsatz des Marketinginstrumentariums in den anvisierten Ländermarktsegmenten fest; sie bestimmen somit die langfristige Positionierung des Unternehmens bzw. seiner strategischen Geschäftseinheiten auf den bearbeiteten Auslandsmärkten. Eine internationale Marktbearbeitungsstrategie umfasst dabei Entscheidungen auf drei Ebenen:

- grundsätzliche strategische Ausrichtung,
- internationale Basis-Marketingstrategie und
- internationale Geschäftsfeldstrategie.

Geschäftsfeldstrategie Internationale Marketingstrategie	Strategie-Variation	Strategie-Stil	Strategie-Substanz	Strategie-Feld
Standardisierung				
Differenzierung				

**Abb. 3.37** Bausteine einer internationalen Marktbearbeitungsstrategie

Die grundsätzliche strategische Ausrichtung basiert auf einer Portfolio-Analyse für die einzelnen Ländermarktsegmente und legt auf Unternehmensebene fest, welche **Normstrategien** für die einzelnen internationalen Geschäftsfelder einzuschlagen sind (vgl. Abschn. D.II.). Die **Basisstrategien des internationalen Marketing** bewegen sich zwischen den beiden Extremoptionen „Standardisierung“ und „Differenzierung“ und beinhalten das Ausmaß an länderübergreifender Vereinheitlichung von Marketing-Inhalten und Marketing-Prozessen (vgl. dazu Abschn. D. III.); diese Basisentscheidung fällt dabei i. d. R. ebenfalls auf Unternehmensebene. **Internationale Geschäftsfeldstrategien** legen hingegen das Verhalten strategischer Geschäftsfelder gegenüber Wettbewerbern, Abnehmern und Absatzmittlern im internationalen Kontext fest und beinhalten die Dimensionen „Strategie-Variation“, „Strategie-Stil“, „Strategie-Substanz“ und „Strategie-Feld“ (vgl. Abschn. D. IV.). Im Rahmen einer internationalen Marktbearbeitung können grundsätzlich alle

Dimensionen standardisiert oder differenziert werden, wenn auch einige Kombinationen sicherlich sinnvoller bzw. wahrscheinlicher sind als andere. Damit resultiert die Matrix der Abb. 3.37, welche die einzelnen Bausteine einer internationalen Marktbearbeitungsstrategie festlegt.

## II. Grundsätzliche strategische Ausrichtung

Die Festlegung der grundsätzlichen strategischen Ausrichtung erfolgt auf Unternehmensebene. Gegenstand der internationalen Marketingplanung auf Unternehmensebene sind dabei folgende Entscheidungen (vgl. *Kuß/Tomczak/Reinecke* 2007, S. 127 ff.):

- Festlegung, in welchen Märkten das Unternehmen mit welchen Leistungen präsent sein soll;
- Erstellung eines Zielfortfolios, im Rahmen dessen Zielvorstellungen für die einzelnen Geschäftsfelder und Prioritäten für die Mittelallokation formuliert werden;
- Festlegung der strategischen Grundausrichtung des Unternehmens am Markt, im Wettbewerb, in der Gesellschaft etc.

Grundlage hierfür ist die Positionierung der einzelnen Strategischen Geschäftsfelder (SGF) in die Ländermarkt-Portfolios (vgl. Abschn. B.II.2.c. in diesem Teil); auf dieser Grundlage können für die einzelnen Geschäftsfelder **Normstrategien** formuliert werden, welche im Rahmen der strategischen internationalen Geschäftsfeldplanung näher zu konkretisieren sind.

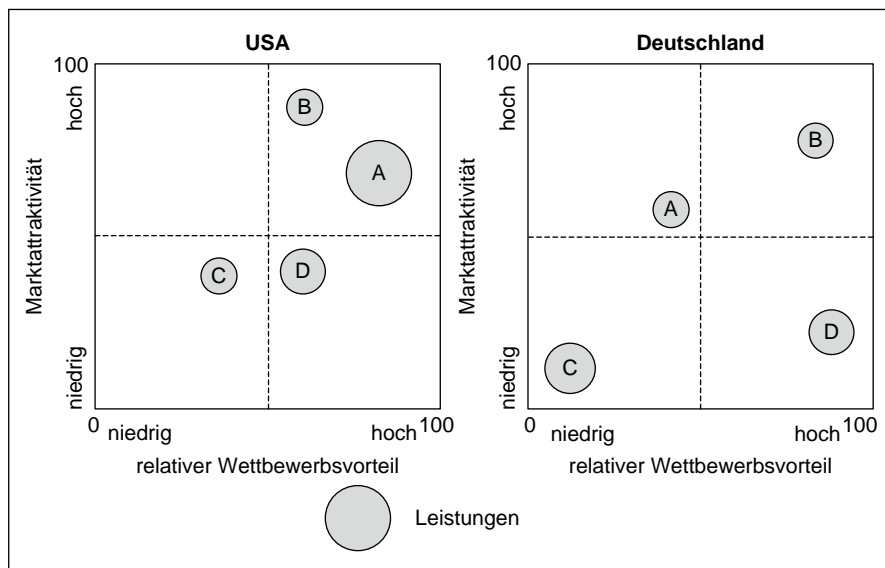


Abb. 3.38 Leistungsprogramm-Portfolios für zwei Länder

Abbildung 3.38 zeigt beispielhafte Leistungsprogramm-Portfolios für zwei Länder. Die Positionierung der einzelnen Leistungen erfolgt im Beispiel anhand der mehrdimensionalen Konstrukte „Marktattraktivität“ und „relativer Wettbewerbsvorteil“ mit Hilfe einer gewichteten Summe der Ausprägungen der einzelnen Variablen der jeweiligen Dimension (vgl. *Hinterhuber* 2004a, S. 157 ff. und die entsprechenden Ausführungen in Abschn. B.II.2.c). Die Größe der Kreise gibt z. B. den Umsatzanteil der betreffenden Leistung bzw. des Strategischen Geschäftsfelds am Gesamtumsatz oder deren Beitrag zum Gesamtgewinn des Unternehmens an. Durch Gegenüberstellung der Portfolios der einzelnen Länder kann darüber entschieden werden, welche Leistungen in welchen Märkten ausgebaut, welche erhalten und welche abgebaut werden sollten. Im Einzelnen lassen sich folgende Normstrategien formulieren (vgl. *Berndt* 1996, S. 87 ff.):

- Im linken unteren Bereich der Portfolio-Matrix befinden sich SGFs mit geringer Marktattraktivität und schwacher Wettbewerbsposition (Dogs). Im Beispiel gilt dies für Leistung C auf beiden betrachteten Ländermärkten; diese Leistung sollte daher aus beiden Ländersortimenten eliminiert werden.
- Der rechte untere Matrix-Bereich enthält SGFs mit starker Wettbewerbsposition, aber niedriger Marktattraktivität. Üblicherweise werden sie als Cash-Cows bezeichnet, da sie Cash-Flow generieren, welcher zur Finanzierung des Wachstums anderer SGEs herangezogen werden kann. Im Beispiel betrifft das Leistung D in beiden Ländermärkten. Für Cash-Cows bietet sich eine Abschöpfungsstrategie an mit dem Ziel, ohne nennenswerten Ressourceneinsatz den Cash-Flow zu maximieren.
- Die zukünftige Entwicklung von SGFs mit schwacher Wettbewerbsposition auf einem attraktiven Markt („Question Marks“ im linken oberen Bereich der Matrix) ist fraglich und hängt stark von den in sie investierten Ressourcen ab. Gelingt eine Um- oder Neupositionierung zu einem „Star“, ist eine Investitions- und Wachstumsstrategie einzuschlagen; ist dies nicht möglich, empfiehlt sich ein strategischer Rückzug i. S. einer Desinvestitionsstrategie. Im Beispiel ist Leistung A auf dem deutschen Markt betroffen.
- SGFs mit starker Wettbewerbsposition auf attraktiven Märkten (im rechten oberen Bereich der Matrix) werden als „Stars“ bezeichnet und stellen die künftigen Gewinnpotenziale des Unternehmens dar. Zur Finanzierung ihres Wachstums verbrauchen sie jedoch zunächst mehr Ressourcen, als sie selbst erzeugen; die erforderlichen Finanzmittel müssen daher von den Cash-Cows generiert werden. Im Beispiel hat Leistung B in beiden Ländermärkten die Position eines Stars und sollte weiter ausgebaut werden.

Die auf der Grundlage der Portfolio-Analyse formulierten Normstrategien geben lediglich die strategische Stoßrichtung für die einzelnen Geschäftsfelder aus Unternehmenssicht an; im Rahmen der Formulierung internationaler Geschäftsfeldstrategien (vgl. Abschn. D.IV.) sind sie für die einzelnen Strategischen Geschäftseinheiten nach verschiedenen Kriterien (Strategie-Variation, Strategie-Stil, Strategie-Substanz und Strategie-Feld) zu präzisieren und zu konkretisieren. Des Weiteren ist das Portfolio nicht nur als Gesamtheit von strategischen Geschäftseinheiten zu

betrachten, sondern auch als Portfolio von Kernkompetenzen, die verschiedenen SGFs dienen und letztlich deren Wettbewerbsvorteile mitbegründen (vgl. *Hinterhuber* 2004a, S. 192 f.). Bei der klassischen Portfolio-Analyse steht der Markt im Vordergrund; sinnvolles strategisches Handeln ist aber erst dann möglich, wenn die Ressourcenperspektive angemessen berücksichtigt wird. Die Formulierung von Strategien auf Geschäftsfeldebene hat darüber hinaus auch die gewählte Basis-Marketingsstrategie (vgl. Abschn. D.III.) zu beachten, d. h. die Grundsatzentscheidung zwischen einer standardisierten und einer differenzierten internationalen Marktbe-arbeitung.

### III. Basisstrategien des internationalen Marketing

#### 1. Überblick

Bereits seit den 60er Jahren wird die Thematik des internationalen Marketing von der Diskussion über „Standardisierung vs. Differenzierung“ geprägt (vgl. z. B. *Buzzell* 1968). Die mittlerweile entstandene Fülle an Veröffentlichungen zeigt, dass das Interesse nach wie vor ungebrochen ist; insbesondere zu Beginn der 80er Jahre wurde die Diskussion durch *Levitt* (1983) wiederbelebt. Das Entscheidungsproblem „Standardisierung oder Differenzierung“ zählt immer noch zu den zentralen strategischen Aspekten des internationalen Marketing. Eng damit verbunden, jedoch nicht deckungsgleich, ist die Diskussion „Globalisierung vs. Lokalisierung“.

	Strategie-Ebene	Instrumente-Ebene
<b>Inhalte</b>	- Marketing-Strategie	- Physisches Produkt - Markenpolitik - Kommunikationspolitik - Distributionspolitik - Preispolitik
<b>Prozesse</b>	- Marketing-Informationssysteme - Marketing-Planungssysteme - Marketing-Controllingsysteme - Marketing-Personalsysteme	- Produktplanung - Werbeplanung - Vertriebsplanung

**Abb. 3.39** Objektbereiche der Marketing-Standardisierung. (Quelle: *Bolz* 1992, S. 10)

Unter einer Standardisierungsstrategie versteht man die länderübergreifende Vereinheitlichung der Marketing-Aktivitäten; dabei sind zwei Stoßrichtungen zu unterscheiden, welche einzeln oder zusammen verfolgt werden können (vgl. *Sorenson/Wiechmann* 1975; *Kreutzer* 1985, S. 146; *Jain* 1989, S. 71):

- die Standardisierung der Marketing- Inhalte und
- die Standardisierung der Marketing-Prozesse.

Während die inhaltliche Standardisierung die generelle Marketing-Strategie sowie die einzelnen Marketing-Instrumente betrifft, umfasst die Prozessstandardisierung die Vereinheitlichung von Strukturen und Abläufen von Marketing-Entscheidungen (vgl. *Bolz* 1992, S. 9 ff.). Abbildung 3.39 zeigt die verschiedenen Objektbereiche der Marketing-Standardisierung.

## 2. Standardisierung vs. Differenzierung von Marketing-Inhalten

Im Rahmen einer **inhaltlichen Standardisierung** werden die gesamte Marketingstrategie oder einzelne Elemente des Marketing-Mix weltweit einheitlich eingesetzt. Beispiele für eine – weitestgehend – standardisierte Gesamtstrategie sind Coca Cola, Levi's und Benetton. Eine inhaltliche Standardisierung wird dabei u. a. von folgenden Faktoren begünstigt (vgl. z. B. *Jain* 1989, S. 71 ff.; *Kreutzer* 1985, S. 144 f.):

- Entstehung globaler Märkte durch Homogenisierung der Konsumentenbedürfnisse insbesondere in den Triade-Ländern,
- gleiche Phase des Produktlebenszyklus in den einzelnen Zielmärkten,
- geringe Kulturgebundenheit der Produkte,
- geringe Unterschiede in den wirtschaftlichen, soziokulturellen, rechtlichen und geographisch-infrastrukturellen Rahmenbedingungen in den Zielmärkten,
- ethnozentrische oder geozentrische Grundorientierung des Managements,
- zentralisierte Organisationsstrukturen,
- Verschärfung des Preiswettbewerbs auf vielen Märkten mit den daraus resultierenden Rationalisierungsbestrebungen,
- Globalisierungstendenzen im Medien- und Informationsbereich.

Eine Standardisierung der Marketing-Inhalte wird zum einen vielfach von solchen Unternehmen verfolgt, die eine sog. **internationale Marketingstrategie** als Ausdruck einer ethnozentrischen Grundorientierung verfolgen (vgl. *Meffert* 1985, S. 3). Charakteristisch ist dieses für ein frühes Stadium der Internationalisierung; die Aktivitäten konzentrieren sich auf den Heimatmarkt, das Auslandsengagement erfolgt überwiegend in Form einer Exportstrategie. Die Marketing-Konzeption wird weitgehend unverändert übertragen, und zwar zunächst auf solche Länder, die eine hohe Ähnlichkeit mit dem Heimatmarkt aufweisen. Zum anderen findet sich eine Standardisierung jedoch auch bei geozentrisch orientierten Unternehmen, welche eine **Globalisierungsstrategie** verfolgen (vgl. hierzu *Meffert* 1991). Hier wird die Marketing-Konzeption von vornherein für den Weltmarkt entwickelt, auf eine länder-spezifische Optimierung wird zugunsten einer globalen Optimierung verzichtet (so hat Nissan auf den in vielen Ländern erfolgreich eingeführten Markennamen Datsun verzichtet, um eine weltweite einheitliche Nissan-Kampagne realisieren zu können;

vgl. *Kreutzer* 1985, S. 144). Ziel dieser Strategie ist die Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit durch Integration und Koordination aller Unternehmensaktivitäten zu einem zusammenhängenden Gesamtsystem. Die Tochtergesellschaften operieren nicht mehr unabhängig auf nationaler Ebene, sondern sind weltweit zu Arbeitsteilung und Spezialisierung verpflichtet. Damit einhergehend ist eine Entkoppelung der Wertkette, d. h. in jedem internationalen Standort werden nur Teile des Wertschöpfungsprozesses realisiert – nämlich solche, bei denen im betreffenden Land entweder Kernkompetenzen oder komparative Kostenvorteile vorhanden sind (vgl. *Bridgewater/Egan* 2002, S. 87). Eine Globalisierungsstrategie geht dabei weiter als eine reine inhaltliche Standardisierung: Sie richtet sich nicht nur auf den Markt, sondern auch auf den Innenbereich des Unternehmens (vgl. *Kreutzer* 1987, S. 167 f.), d. h. sie umfasst nicht nur den Marketing-Bereich, sondern auch sämtliche Management-Funktionen.

**Vorteilhaft** an einer Standardisierungsstrategie sind (vgl. *Meffert* 1989, S. 447; *Meffert/Bolz* 1995, S. 100 ff.):

- Kostenersparnisse durch Ausnutzung von Volumen-, Spezialisierungs- und Lerneffekten,
- Förderung eines international einheitlichen Erscheinungsbildes im Sinne einer globalen Corporate Identity,
- Erleichterung einer globalen Optimierung der Marketing-Aktivitäten,
- Erhöhung des Kundennutzens durch einheitliche Standards (z. B. in der Computerindustrie).

Als **nachteilig** erweist sich insbesondere die mangelnde Berücksichtigung länderspezifischer Konsumentenbedürfnisse und – damit verbunden – Umsatzeinbußen infolge einer unzureichenden zielgruppenspezifischen Ansprache. Damit wird deutlich, dass einer völligen Standardisierung Grenzen gesetzt sind, die zum einen aus unterschiedlichen kulturellen, rechtlichen und technologischen Gegebenheiten resultieren, zum anderen aber auch aus organisatorischen Bedingungen wie z. B. dem Ausmaß an Entscheidungsdelegation in multinationalen Unternehmen (vgl. *Paliwoda/Thomas* 1998, S. 361 ff.). So kann bei Vorhandensein von vergleichsweise unabhängig operierenden Tochtergesellschaften die Durchsetzung einer Standardisierungsstrategie auf erhebliche Widerstände stoßen. Einer Studie von *Kashani* (1990) zufolge können solche Widerstände jedoch durch folgende Faktoren überwunden werden (vgl. *Kashani* 1990, S. 752 ff.):

- Vorhandensein von Promotoren im Management,
- Vorhandensein positiver Testergebnisse,
- Einbeziehung der Tochtergesellschaften bei der Entscheidungsfindung z. B. durch Bildung international besetzter Teams,
- Beibehaltung eines Mindestmaßes an Flexibilität zwecks Berücksichtigung länderspezifischer Besonderheiten.

Eine **inhaltliche Differenzierung** ist Ausdruck einer polyzentrischen Grundorientierung des Managements und beinhaltet eine länderspezifische Anpassung der Marketing-Konzeption. Eine völlige Differenzierungsstrategie impliziert, dass die

einzelnen Ländermärkte weitestgehend unabhängig voneinander bearbeitet werden. Eine Differenzierung wird vornehmlich in solchen Unternehmen vorgenommen, die eine sog. **multinationale Marketingstrategie** verfolgen (vgl. hierzu z. B. *Meffert* 1985, S. 4 und *Meffert* 1989). Eine weltweit optimale Strategie wird hier bewusst zugunsten unterschiedlicher national-optimaler Strategien zurückgestellt, der Markt wird sowohl international als auch intranational stark segmentiert. Die Tochtergesellschaften verfügen über weitgehende Entscheidungsbefugnisse, die Muttergesellschaft übernimmt überwiegend Koordinationsfunktionen im Hinblick auf die Erreichung der globalen Unternehmensziele (vgl. hierzu die Ausführungen in Kap. B des 1. Teils).

**Vorteilhaft** an einer Differenzierungsstrategie ist die gezielte Berücksichtigung länderspezifischer Faktoren und – damit einhergehend – die Möglichkeit, höhere Umsätze zu realisieren. **Nachteilig** sind die höheren Kosten der Marktbearbeitung, der höhere Abstimmungs- und Koordinationsaufwand wie auch die Gefahr, dass ein diffuses internationales Erscheinungsbild entsteht.

Die beiden Alternativen „Standardisierung“ und „Differenzierung“ stellen lediglich Extrempunkte auf einem Kontinuum dar und sind in reiner Form nur selten anzutreffen; in der Praxis herrschen vielfach **Mischstrategien** vor. Mittlerweile herrscht in vielen Unternehmen der Trend nach einer segmentorientierten Standardisierung, z. B. nach Regionen oder nach länderübergreifenden Zielgruppen (vgl. Abschn. B.III.1.). Die Diskussion „Globalisierung vs. Lokalisierung“ wird also zunehmend verdrängt von der Frage nach der geeigneten internationalen Zielgruppendefinition, -auswahl und -ansprache. Vielfach werden auch nur ausgewählte Marketinginstrumente standardisiert, z. B. Produkteigenschaften, Markenname, Kommunikation, und der übrige Marketingmix, z. B. Distributionswege oder Preise, werden lokal adaptiert.

Objekt der inhaltlichen Standardisierung können im Prinzip alle Elemente des Marketing-Mix sein. Eine Standardisierung der **internationalen Produktpolitik** beinhaltet das Angebot derselben, bis auf geringfügige Anpassungen unmodifizierten Produkte auf allen bearbeiteten Ländermärkten; Voraussetzungen sind:

- die weltweite Existenz von ähnlichen Bedürfnissen,
- die geringe Kulturgebundenheit der Produkte sowie
- eine universelle Markenbekanntheit.

Eine **Produktstandardisierung** kann dabei zum einen als unmodifizierte Übertragung der Produktkonzeption auf die Auslandsmärkte erfolgen (bei ethnozentrischer Grundorientierung), zum anderen in Form einer Entwicklung globaler Produkte für den Weltmarkt bei geozentrischer Grundorientierung.

Eine **differenzierte Produktstrategie** beinhaltet hingegen zum einen eine länderspezifische Anpassung der bisherigen Produktkonzeption (internationale Produktdifferenzierung), zum anderen die Entwicklung neuer, spezifischer Produkte für die bearbeiteten Auslandsmarktsegmente (länderspezifische Produktinnovation). Gerade durch eine Produktstandardisierung lassen sich erhebliche Kostenersparnisse in F&E und Produktion erzielen; durch modulare Bauweise i. S. einer Komponenten-Standardisierung können jedoch auch im Rahmen einer



differenzierten Strategie Kostenersparnisse erzielt werden (vgl. *Kreutzer* 1985, S. 150).

Im Rahmen der **internationalen Preispolitik** bestehen grundsätzlich folgende Optionen:

- Standardisierungsstrategie,
- duale Preisstrategie,
- Differenzierungsstrategie sowie
- Preiskorridorstrategie.

Eine **Standardisierungsstrategie** sieht einheitliche Preise in allen bearbeiteten Ländern vor; als Beispiel sei hier die Preisstrategie von Swatch angeführt. Dem Nachteil der Nichtberücksichtigung einer länderspezifisch unterschiedlichen Zahlungsbereitschaft stehen die Vorteile des Aufbaus eines länderübergreifend einheitlichen Preisimages, die Vermeidung einer Verunsicherung bzw. Verärgerung von Endabnehmern und Konsumenten wie auch eine Verringerung des unternehmensinternen Wettbewerbs und des Ausmaßes grauer Märkte gegenüber (vgl. *Kreutzer* 1990, S. 301 ff.).

Im Rahmen einer **dualen Preisstrategie** erfolgt eine Kalkulation der Inlandspreise auf Vollkostenbasis; die Exportpreise werden hingegen auf Teilkostenbasis kalkuliert, sodass diese u. U. niedriger als die Inlandspreise ausfallen können. Offensichtlich ist hier die Gefahr einer Dumping-Klage; für ethnozentrisch orientierte Unternehmen, welche die Exporttätigkeit lediglich als Zusatzgeschäft auffassen, ist diese Strategie jedoch geeignet.

Eine **Differenzierungsstrategie** zielt i. S. einer regionalen Preisdifferenzierung auf eine Abschöpfung der Konsumentenrente in den einzelnen Ländern ab und entspricht somit einer nachfrageorientierten Preisbestimmung. Aufgrund der Interdependenz der Märkte stößt diese Strategie jedoch an Grenzen.

Die **Preiskorridorstrategie** beinhaltet schließlich eine Synthese aus Standardisierung und Differenzierung (vgl. *Kreutzer* 1990, S. 309). Ausgehend von einem Referenzpreis (z. B. Inlandspreis) wird eine Bandbreite festgelegt, innerhalb derer sich die in den einzelnen Ländern geforderten Preise bewegen dürfen. Auf diese Weise wird eine gewisse Preisstandardisierung gewährleistet bei gleichzeitiger Flexibilität bzgl. der Berücksichtigung länderspezifischer Besonderheiten.

Auch im Rahmen der **Kommunikationspolitik** sind diverse Optionen gegeben (vgl. *Kanso* 1992; *Berndt/Fantapié Altobelli/Sander* 1995). Im Rahmen einer **standardisierten Strategie** wird dasselbe Kommunikationskonzept – bis auf eine ggf. erforderliche sprachliche Anpassung – in allen bearbeiteten Ländermärkten eingesetzt. Zur Vermeidung sprachlicher Probleme wird dabei häufig auf Text verzichtet, wie z. B. bei der TV-Kampagne von Levi's. Voraussetzungen hierfür sind die Existenz globaler Märkte und einheitlicher Zielgruppen in den verschiedenen Ländern.

Bei einer **differenzierten Strategie** werden hingegen länderspezifische Kommunikationskonzepte realisiert; diese Strategie kann bei starken kulturellen Unterschieden zwischen den einzelnen Ländern geboten sein. Neben diesen beiden Extrempositionen existieren zahlreiche Abstufungen, z. B.

- die Vorgabe einer internationalen Dachkampagne, die länderspezifisch konkretisiert werden kann (diese Strategie findet sich z. B. bei Seife der Marke Lux), oder
- die Realisierung einer standardisierten Werbekampagne, die durch länderspezifische Sales-Promotions-Maßnahmen ergänzt wird (Beispiel: Swatch).

Die **Vorteile** einer Standardisierung liegen in geringeren Produktionskosten der Werbemittel, in der Einsatzmöglichkeit internationaler Medien und in der Erzielung eines international einheitlichen Image; **nachteilig** sind die mangelnde Berücksichtigung kultureller Unterschiede und unterschiedlicher Konsumgewohnheiten (vgl. z. B. *Meffert/Waltermann* 1986; *Szymanski/Bharadwaj/Vaharadajan* 1993).

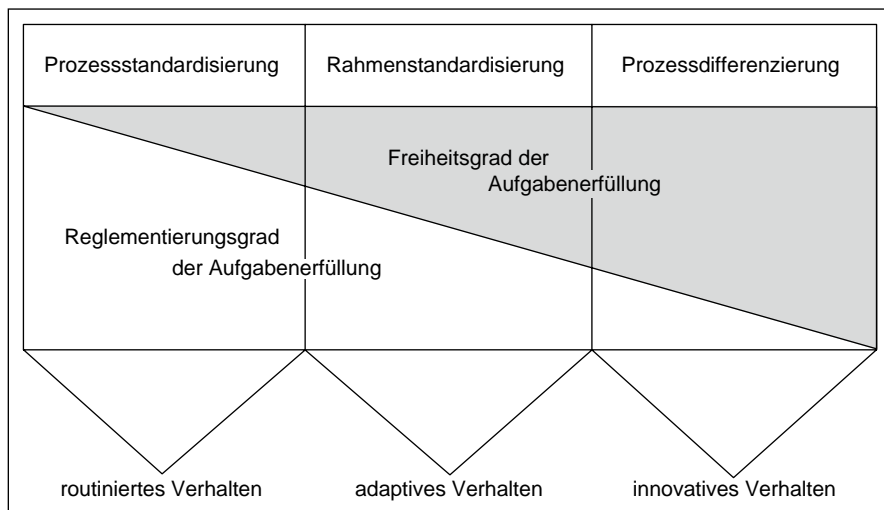
Von allen Marketing-Instrumenten bietet die **Distributionspolitik** die geringsten Möglichkeiten zur Standardisierung; dies liegt insbesondere in teilweise starken Unterschieden der Distributionsstrukturen in den einzelnen Ländern wie auch in unterschiedlichen Einkaufsgewohnheiten seitens der Konsumenten. Eine Standardisierung lässt sich insbesondere beim direkten Vertrieb realisieren, aber auch im Rahmen vertraglicher Vertriebssysteme wie z. B. Franchise-Konzepten (vgl. Abschn. C.I.3.).

### 3. Standardisierung vs. Differenzierung von Marketing-Prozessen

Die Bedeutung von Marketing-Prozessen wird deutlich, wenn man sich vergegenwärtigt, dass gerade multinationale Unternehmen mit vergleichsweise autonomen Tochtergesellschaften vor der Notwendigkeit stehen, die dadurch entstehenden Informations-, Planungs- und Kontrollprozesse länderübergreifend abzustimmen, um die gewählte Internationalisierungsstrategie zu implementieren. Aber auch Unternehmen mit weniger kapital- und managementintensiven Formen des Auslandsengagements stehen häufig vor der Frage, inwieweit eine Standardisierung von Marketing-Prozessen zu einer Effizienzsteigerung beitragen kann. Unter einer Prozessstandardisierung versteht man dabei die einheitliche Strukturierung und ablauforganisatorische Vereinheitlichung u. a. von Informations-, Planungs- und Kontrollprozessen (vgl. *Townsend et al.* 2004, S. 7). Solche Prozesse umfassen u. a. (vgl. *Kreutzer* 1987, S. 168):

- Strukturen und Ansätze zur Entwicklung, Durchsetzung und Kontrolle von Marketing-Konzeptionen,
- Informations- und Führungsprozesse,
- Personalauswahl- und Personalentwicklungsprozesse.

Wie bereits im Rahmen der Standardisierung von Marketing-Inhalten deutlich wurde, handelt es sich bei den Optionen „Prozessstandardisierung“ und „Prozessdifferenzierung“ um Extrempunkte auf einem Kontinuum (vgl. Abb. 3.40). Folgende **Intensitätsstufen einer Prozessstandardisierung** können unterschieden werden (vgl. *Kreutzer* 1987, S. 168):



**Abb. 3.40** Kontinuum der Prozessstandardisierung. (Quelle: Nach *Kreutzer* 1987, S. 168)

- **Umfassende Prozessstandardisierung:** Die Marketing-Prozesse werden weitestgehend vereinheitlicht, der einzelne Mitarbeiter hat kaum Möglichkeit, selbst in die Aktivitätenabfolge und -ausgestaltung einzugreifen. Dadurch wird ein sog. **routiniertes Verhalten** erreicht.
- **Rahmenstandardisierung** („guidelines“): Es werden Richtlinien zur Prozessgestaltung vorgegeben, die konkrete Ausgestaltung wird jedoch dem Einzelnen überlassen; hierdurch soll ein sog. **adaptives Verhalten** erreicht werden.
- **Prozessdifferenzierung:** In diesem Falle wird weitestgehend auf eine Standardisierung verzichtet, um bei den Mitarbeitern **innovatives Verhalten** zu erzielen.

Betrachtet man die verschiedenen Arten von Marketing-Prozessen, so bestehen vielfältige Möglichkeiten der Standardisierung. Eine besondere Bedeutung kommt **Marketing-Informationssystemen** zu. Hierzu gehören sowohl interne als auch externe Informationsflüsse und -prozesse im Zusammenhang mit der internationalen Marktforschung. Eine Standardisierung interner Informationsprozesse setzt an Firmensprache, Form der Informationsvermittlung, Informationskanälen usw. an; von Bedeutung sind in diesem Zusammenhang neue Medien wie Business TV, Intranet und Extranet. Eine Standardisierung der externen Informationserhebung beinhaltet hingegen eine Vereinheitlichung von Erhebungsmethoden und Auswertungsverfahren, um eine länderübergreifende Vergleichbarkeit der Marktforschungsergebnisse zu erzielen (vgl. hierzu Kap. B im 2. Teil).

Eine Standardisierung von **Marketing-Planungs- und Kontrollprozessen** findet ihren Ausdruck in der Vorgabe einheitlicher Planungs- und Kontrollrichtlinien zu den Bereichen der Strategiegenerierung sowie der Ziel-, Maßnahmen- und Realisationsplanung. Hierzu gehören z. B. eine Vereinheitlichung der Planungsverfahren.

ren, einheitliche Methoden zur Messung der Zielerreichung, eine Standardisierung von Verfahren der Instrumentenbudgetierung, einheitliche Kontrollinstrumente wie Kennzahlen und Ergebnisrechnungen sowie einheitliche Toleranzgrenzen für Abweichungsanalysen (vgl. *Kreutzer* 1987, S. 171 f.). Ziel ist eine länderübergreifende Vorauskoordination von dezentralen Aktivitätenprogrammen.

Durch den Einsatz weltweit standardisierter Verfahren der **Personalauswahl und Personalentwicklung** kann ein international einheitliches Corporate Behavior erreicht werden. Dies gilt insbesondere für Führungskräfte, welche das Unternehmensleitbild weltweit propagieren müssen; zudem wird die internationale Zusammenarbeit dadurch erleichtert. Diese Strategie wird z. B. bei Procter & Gamble durch eine entsprechende Stellenbesetzungspolitik realisiert (vgl. *Kreutzer* 1987, S. 172). Unterstützt werden kann das internationale Corporate Behavior durch entsprechende Maßnahmen der Personalentwicklung, z. B. durch einheitliche Management- und Weiterbildungsprogramme, eine Global Job Rotation, institutionalisierte Gesprächskreise u. a.

**Vorteilhaft** sind an einer Prozessstandardisierung folgende Punkte (vgl. *Kreutzer* 1985, S. 173 ff.; *Meffert/Bolz* 1995, S. 100 ff.):

- die Realisierung von Economies of Scope durch die Nutzung gemeinsamer Ressourcen in verschiedenen Ländern, z. B. Planungs- und Kontrollkonzepte,
- Verbesserung von Koordination und Integration der Aktivitäten international verstreuter Unternehmensteile,
- Verbesserung des Know-how-Transfers durch Institutionalisierung und Standardisierung des Informationsflusses,
- schnellere Umsetzung neuer Konzepte und Strategien in den einzelnen Auslandsniederlassungen.

**Nachteile** der Prozessstandardisierung liegen vor allem

- in der Gefahr, dass sich Mitarbeiter durch starre Schemata in ihrer Entscheidungsfreiheit behindert fühlen und demotiviert reagieren;
- in einer geringen Flexibilität, welche z. B. bei der Entwicklung von neuen Produkten oder kommunikativen Kampagnen die Kreativität hemmt;
- in einer starken Konformität, welche sog. „produktive Konflikte“ verhindert;
- in dem Aufkommen von „not-invented-here“-Problemen in den Auslandsniederlassungen aufgrund zu starrer Vorgaben durch die Unternehmenszentrale.

## ***IV. Internationale Geschäftsfeldstrategien***

### **1. Überblick**

Internationale Geschäftsfeldstrategien legen die **Positionierung** im internationalen Umfeld fest, d. h. die Art und Weise, wie die Strategischen Geschäftseinheiten eines international tätigen Unternehmens auf den einzelnen Ländermärkten agieren sollten, um einen Beitrag zur langfristigen Erreichung der Gesamtunternehmens-

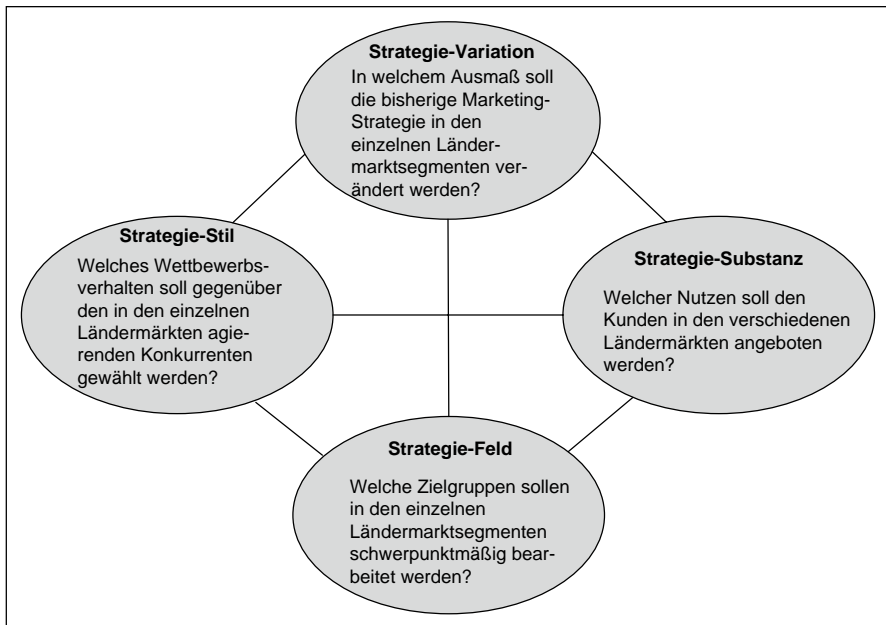
ziele zu leisten. Für die Entwicklung einer aktiven Positionierung können dabei die folgenden Ansatzpunkte herangezogen werden (vgl. *Kuß/Tomczak/Reinecke* 2007, S. 177 ff.):

- **Outside-In-Orientierung:** Zunächst wird versucht, für die anvisierten internationalen Zielgruppen – zumindest in den Schlüsselmärkten – latente Bedürfnisse zu identifizieren; im Anschluss daran werden hierfür innovative Problemlösungen entwickelt.
- **Inside-Out-Orientierung:** Ausgehend von den Unternehmensressourcen (z. B. Kernkompetenzen) werden innovative Problemlösungen entwickelt, für die anschließend Abnehmer mit entsprechenden Bedürfnissen identifiziert werden.

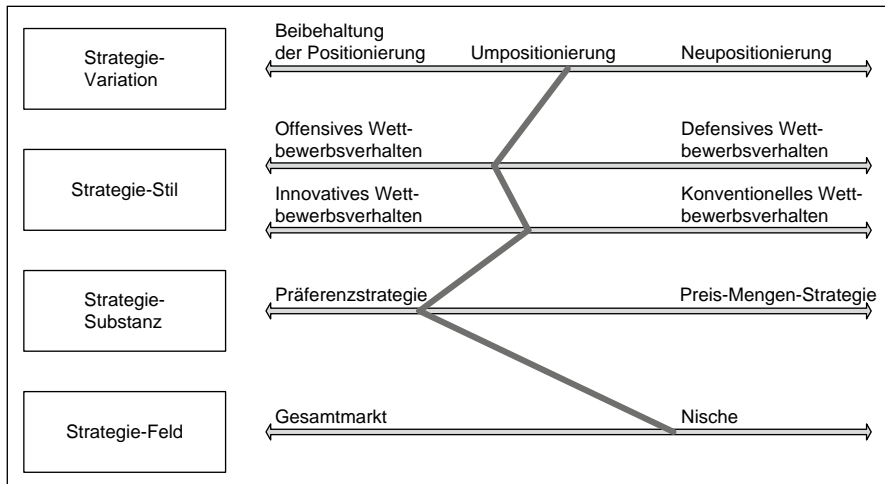
Dauerhafte Wettbewerbsvorteile lassen sich i. d. R. jedoch nur dann realisieren, wenn die externe Marktperspektive mit der internen Ressourcenorientierung integriert wird.

Die internationale Basis-Marketingstrategie auf Unternehmensebene wird hier für die einzelnen Geschäftsfelder konkretisiert; dies geschieht durch die Festlegung folgender Bausteine (vgl. *Kuß/Tomczak/Reinecke* 2007, S. 182 und Abb. 3.41):

- Strategie-Variation,
- Strategie-Stil,
- Strategie-Substanz,
- Strategie-Feld.



**Abb. 3.41** Elemente einer internationalen Geschäftsfeldstrategie. (Quelle: In Anlehnung an *Kuß/Tomczak/Reinecke* 2007, S. 183)



**Abb. 3.42** Marketingstrategie auf Geschäftsfeldebene. (Quelle: Nach *Kuß/Tomczak/Reinecke* 2007, S. 212)

Die **Strategie-Variation** legt das Ausmaß fest, in welchem die in den einzelnen Ländermarktsegmenten verfolgte Marketing-Strategie zu ändern ist; die Optionen reichen von der Beibehaltung der bisherigen Marktposition bis hin zur völligen Neupositionierung des betrachteten Geschäftsfelds. Der **Strategie-Stil** beschreibt das Verhalten gegenüber der internationalen und lokalen Konkurrenz auf den einzelnen Ländermärkten: einerseits, ob eher offensiv oder eher defensiv, andererseits, ob innovativ oder konventionell. Im Rahmen der **Strategie-Substanz** wird festgelegt, welcher Nutzen den Kunden angeboten werden soll – Leistungsvorteil vs. Preisvorteil. Schließlich bezeichnet das **Strategie-Feld** das Ausmaß der Marktabdeckung, d. h. ob der Gesamtmarkt oder eine oder mehrere Marktnischen bearbeitet werden sollen. Die gesamte Geschäftsfeldstrategie ergibt sich somit als Kombination der Ausprägungen der einzelnen Bausteine (vgl. Abb. 3.42).

## 2. Strategie-Variation

Eine Variation der bisherigen Marketingstrategie ist immer dann erforderlich, wenn Bedarfsverschiebungen, technischer Fortschritt oder Konkurrenzmaßnahmen den Erfolg der bisherigen Strategie beeinträchtigen. Im Einzelnen lassen sich drei typische Verhaltensweisen unterscheiden (vgl. *Haedrich/Tomczak/Kaetzke* 2003, S. 61 ff.):

- Beibehaltung der Marktposition,
- Umpositionierung,
- Neupositionierung.

Eine **Beibehaltung der Marktposition** ist dann zu empfehlen, wenn die bisherige Strategie die Bedürfnisse der Zielgruppe ausreichend befriedigt und die Zielgruppe wirtschaftlich tragfähig ist. Zentrales Bestreben ist es in diesem Falle, die Kernzielgruppe(n) zu erhalten. Im Wesentlichen wird hier eine Marktdurchdringung angestrebt, d. h. eine Steigerung der Effizienz der Marktbearbeitung unter Beibehaltung der bisherigen Produkte und Märkte. Dies geschieht zum einen durch Intensivierung der Absatzbemühungen, zum anderen durch Rationalisierungsmaßnahmen z. B. im Fertigungsbereich. Veränderungen finden hier nur auf instrumentaler Ebene statt, z. B. Anpassung der Verpackung an modische Strömungen oder Aktualisierung der Werbekampagne (vgl. *Kuß/Tomczak/Reinecke* 2007, S. 184 f.).

Eine Beibehaltung der Strategie-Position auf allen bearbeiteten Ländermarktsegmenten setzt voraus, dass auf keinem Markt gravierende Veränderungen stattgefunden haben, welche den Erfolg der bisherigen Strategie bedrohen. Zu beachten ist, dass eine unveränderte Positionierung auf allen Ländermärkten (Baustein-Standardisierung) durchaus mit einer Differenzierung auf Marketing-Mix-Ebene einhergehen kann, da aufgrund situativer Unterschiede in den einzelnen Ländermarktsegmenten eine bestimmte Positionierung auf unterschiedliche Art und Weise erreicht werden kann.

Im Rahmen einer **Umpositionierung** wird die bisherige Zielgruppe zwar ebenfalls i. W. erhalten, es erfolgt jedoch auch eine gewisse Zielgruppen-Verlagerung bzw. -Erweiterung. Als Gründe hierfür lassen sich Einstellungsänderungen bei der bisherigen Zielgruppe, eine zu geringe Größe des Marktsegments oder die Imitation der Strategie durch die Konkurrenz anführen. Als Konsequenz ist die Marketing-Strategie dahingehend zu modifizieren, dass auch die Bedürfnisse von Randzielgruppen befriedigt werden (vgl. *Tomczak* 1989, S. 118). Offensichtlich ist, dass der bisherige Marketing-Mix ebenfalls variiert werden muss, beispielsweise durch Produktdifferenzierung (ggf. in Verbindung mit einer Preisdifferenzierung), Erschließung neuer Distributionswege wie z. B. Vertrieb auch über Verbrauchermärkte, wenn bisher nur der Fachhandel beliefert wurde, usw.

**Seat bastelt an Umpositionierung** Mit neuen Modellen und einer Umpositionierung seiner Marke will die spanische Audi-Tochter Seat in Zukunft breitere Kundensegmente ansprechen. „Wir möchten nicht nur als sportlich gelten, sondern auch als lebendig und komfortabel“, sagte Marketing- und Vertriebsvorstand Giuseppe Tartaglione der Branchenzeitung „Automobilwoche“. So sollen neben PS-hungrigen jungen Männern verstärkt Familien angesprochen werden. [...]

Seat wolle nicht länger nur „Einstiegsmarke“ für Audi sein, so Tartaglione. Die Marke, die die jüngste Zielgruppe im VW-Konzern bedient, wolle künftig die älter werdenden Kunden nicht mehr an Audi abgeben, sondern mit neuen Produkten halten. [...]

Quelle: *Horizont* 2006.

Auf internationaler Ebene bedeutet eine Umpositionierung, dass in einem oder mehreren Ländermarktsegmenten eine Strategiemodifikation und/oder eine Zielgruppenerweiterung stattfindet. Im Rahmen einer standardisierten internationalen Basisstrategie kann dies zur Folge haben, dass ein gewisses Maß an länderspezifischer Differenzierung zugelassen wird, um in den einzelnen Ländermarktsegmenten flexibel reagieren zu können. In welcher Form neue Zielgruppen erschlossen werden, hängt dabei in hohem Maße von der Form der praktizierten internationalen Marktsegmentierung ab (vgl. Abschn. B.III.1. in diesem Teil): Bei einer **intra-nationalen Marktsegmentierung** können von Land zu Land je nach der konkreten Situation völlig unterschiedliche Zielgruppen hinzugefügt werden, was den Trend zur internationalen Differenzierung verstärkt; im Falle einer **integralen Marktsegmentierung** bietet es sich hingegen an, eine oder mehrere weitere länderübergreifende Zielgruppen hinzuzufügen – beispielsweise solche Consumer Styles, die auf der Lebensstil-Karte eine benachbarte Position einnehmen.

Wenn auf der Basis der bisherigen Marketing-Strategie keine Marktchancen mehr bestehen, beispielsweise dann, wenn das Produkt am Ende seines Lebenszyklus angelangt ist, die Einstellungen der Zielgruppe sich grundlegend geändert haben, kein komparativer Konkurrenzvorteil mehr vorliegt oder die Zielgruppe stark geschrumpft ist, ist eine völlige **Neupositionierung** angeraten (vgl. *Kuß/Tomczak/Reinecke* 2007, S. 186 f.). Anzusprechen ist eine völlig neue Zielgruppe durch eine grundlegend neue Marketing-Strategie; Ziel ist die Vermittlung eines neuen, von der Konkurrenz bis dahin unbesetzten Produktnutzens, der auf kaufentscheidungsrelevante Bedürfnisse bei der Zielgruppe trifft. Auf instrumentaler Ebene ist an starken Qualitätsverbesserungen mit einhergehender Preiserhöhung zu denken, aber auch die umgekehrte Strategie des Wechsels von einer Präferenz- zu einer Preis-Mengen-Strategie (vgl. Abschn. D.IV.4.).

Verfolgt ein Unternehmen eine konsequente Globalisierungsstrategie, so hat eine Neupositionierung auf allen bearbeiteten Ländermarktsegmenten zu erfolgen. Schwierigkeiten bei der Umsetzung resultieren offensichtlich dann, wenn sich das Produkt in verschiedenen Ländermärkten in unterschiedlichen Phasen des Produktlebenszyklus befindet: Eine Neupositionierung ist dann auf dem einen oder anderen Markt nicht nur nicht notwendig, sondern u. U. sogar kontraproduktiv. In diesem Fall ist zu erwägen, ob ein – teilweiser – Übergang zu einer differenzierten Strategie sinnvoller ist. So änderte Coca Cola die Positionierung von „Diet Coke“ in Japan durch eine Umbenennung in „Cola Light“ und einer flankierenden Werbekampagne, in welcher das Getränk nicht mehr als Diätgetränk positioniert wurde, sondern als Mittel zur Erhaltung einer guten/sportlichen Figur.

### 3. Strategie-Stil

Die zweite Ebene, der Strategie-Stil, zielt auf die Rolle ab, welche ein Unternehmen im Vergleich zur aktuellen und potenziellen Konkurrenz einzunehmen beabsichtigt. Nach dem **Grad der Wettbewerbsintensität** kann zwischen offensivem



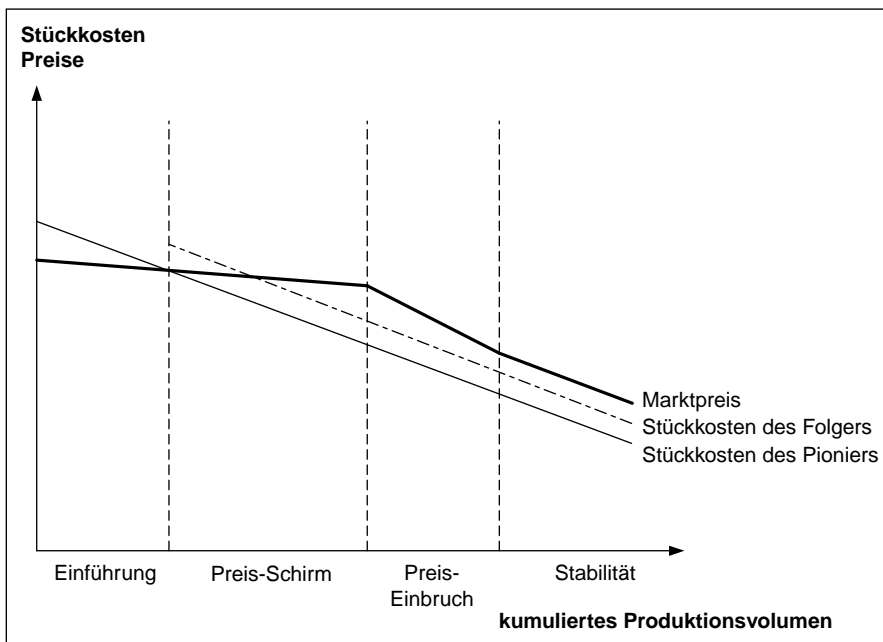
und defensivem Wettbewerbsverhalten gewählt werden. **Offensives Verhalten** ist mit einem bestimmten Ausmaß an Aggressivität verbunden, welches vom reinen Markt-Wettbewerb bis zum Kampf gehen kann (unfreundliche Übernahmen, Marktverdrängung). Die Eroberung eines ausländischen Marktes kann beispielsweise durch Kooperation mit einem ausländischen Partner erfolgen (Koexistenz), aber auch durch Akquisition lokaler Wettbewerber (vgl. *Töpfer/Hünerberg* 1990, S. 82). **Defensives Verhalten** ist hingegen dadurch charakterisiert, dass das Unternehmen danach trachtet, seine Position insgesamt oder in bestimmten bearbeiteten Ländermarktsegmenten zu verteidigen. Dies kann auch zur Folge haben, dass aus einzelnen Ländermärkten ein strategischer Rückzug erfolgt, damit sich das Unternehmen auf solche Ländermarktsegmente konzentrieren kann, in welchen es über signifikante Wettbewerbsvorteile verfügt.

Offensives bzw. defensives Verhalten ist auch im Zusammenhang mit einer übergeordneten Globalisierungsstrategie zu sehen. Während eine **offensive Globalisierung** eine proaktive, einheitliche Integration aller Unternehmensfunktionen beinhaltet, bedeutet eine **defensive Globalisierung**, dass einzelne Unternehmensbereiche in Reaktion auf den Wettbewerb integriert werden (vgl. *Meffert* 1991, S. 402). In der Regel werden dabei zunächst solche Wertaktivitäten integriert, die durch eine vergleichsweise geringe Marktnähe wie auch durch hohe Kostendegressions- und Erfahrungskurvenpotenziale charakterisiert sind, wie z. B. F&E und Produktion; die Marketing-Funktionen werden hingegen erst später – und auch nur teilweise – integriert.

Nach dem Kriterium „**Umgang mit Wettbewerbsregeln**“ kann zwischen innovativem und konventionellem Verhalten unterschieden werden. Im Wesentlichen handelt es sich hier um Timing-Überlegungen (vgl. Abschn. C.II. in diesem Teil), welche sich in diesem Falle jedoch nicht auf den Markteintritt beziehen, sondern auf den Zeitpunkt des Ergreifens bestimmter Strategien und Maßnahmen in den einzelnen strategischen Geschäftsfeldern. Auch hier kann zwischen einer Pionierstrategie und einer Folgerstrategie unterschieden werden. Eine **Pionierorientierung** beinhaltet eine starke Innovationsausrichtung, welche u. a. durch hohe F&E-Budgets, einen hohen Anteil neuer Produkte am Produktionsprogramm sowie durch eine Vorreiterrolle am Markt gekennzeichnet ist (vgl. *Becker* 2006, S. 379 f.). Gerade im globalen Wettbewerb wird dabei der Innovationsorientierung ein besonderer Stellenwert zugewiesen. Der Grund liegt darin, dass globale Unternehmen vielfach mit anderen weltweit agierenden Wettbewerbern konkurrieren, welche hinsichtlich Größe und geographischer Ausdehnung vergleichbar sind; eine alleinige Ausrichtung der Wettbewerbsposition auf Economies of Scale, internationalen Ressourcenzugang und weltweiter Marktpräsenz ist daher nicht ausreichend, um dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Angesichts kürzer werdender Produktlebenszyklen geht dabei eine innovative Ausrichtung der Wettbewerbsstrategie mit einer schnellen und möglichst zeitgleichen Umsetzung von Innovationen in den verschiedenen Ländermärkten einher (vgl. *Meffert* 1991, S. 409 f.). So ist es in vielen Branchen üblich, neue Modelle weltweit simultan einzuführen, etwa in der Automobil- und Computerbranche. **Vorteile** liegen insbesondere im Aufbau eines technologisch fortschrittlichen Image, in der Möglichkeit des Setzens von Indust-

riestandards wie auch in der frühzeitigen Entwicklung von Marketing-Know-how (vgl. Meffert 1991, S. 410). Hinzu kommt die Möglichkeit, Distributionskanäle wie auch den Zugang zu Ressourcen für Imitatoren zu blockieren. Des Weiteren kann der Pionier zu einem frühen Zeitpunkt Degressions- und Erfahrungskurveneffekte erzielen (vgl. auch Abschn. D.IV.4.). Abbildung 3.43 zeigt, wie sich eine Pionierorientierung auf die Kosten- und Preisentwicklung auswirken kann (vgl. hierzu *Bea/Beutel 1992, S. 246 ff.*):

- In der **Einführungsphase** liegt der Preis unter den Stückkosten, der Pionier strebt eine schnelle Marktdurchdringung an.
- Aufgrund des Erfahrungskurveneffekts sinken die Kosten laufend, der Preis wird jedoch zunächst weitestgehend konstant gehalten. Dem Pionier entstehen dadurch hohe Monopolgewinne, welche neue Wettbewerber anlocken (**Preis-Schirm**).
- Durch das Aufkommen der Folger kommt es zum **Preiseinbruch**; der Pionier hat seine Kosten jedoch mittlerweile soweit senken können, dass er trotz des niedrigen Marktpreises noch hohe Gewinne realisieren kann; der Folger muss hingegen höhere Stückkosten decken, da er auf der Erfahrungskurve noch nicht soweit fortgeschritten ist wie der Pionier.
- Schließlich kommt es zur Phase der **Stabilität**, in welcher sich der Preis parallel zur Erfahrungskurve entwickelt.



**Abb. 3.43** Preis- und Kostenverlauf des Pioniers und des Folgers. (Quelle: In Anlehnung an *Bea/Hass 2009, S. 145*)

Eine **Folgerstrategie** ist dadurch charakterisiert, dass ein Unternehmen zunächst abwartet, ob sich die Innovation des Pioniers auf dem Markt durchsetzt, und erst später mit einem Imitationsprodukt den Pionier herausfordert. Dabei werden frühe Folger („Second Mover“) und Späte Folger unterschieden. **Vorteile** einer Folgerstrategie liegen darin, dass das Risiko der Markteinführung geringer ausfällt, geringere F&E-Kosten erforderlich sind, Marktforschungsmaßnahmen u. U. entfallen können und das Imitat u. U. qualitativ besser („Vermeidung von Kinderkrankheiten“) oder kostengünstiger angeboten werden kann.

**Die Zweiten werden die Ersten sein** [...] Was haben die Boeing 707 und Microsoft gemeinsam? Was verbindet den Palm Pilot und AMD? Gemeinsame Technologie? Falsch. Alles aus Amerika? Auch falsch. Was sie wirklich miteinander verbindet: Alle waren die Zweiten auf ihrem Markt. Sie haben nicht als erste eine Neuheit herausgebracht. Sie haben erst mal andere innovieren lassen, und dann innovativ abgekupfert und verbessert. [...] Auch als „Second Mover“ lässt es sich komfortabel leben: Norma kam 20 Jahre nach Aldi auf den Markt. Es war anfangs eine hundertprozentige Aldi-Kopie, und ist heute auch eine erfolgreiche Lebensmittelkette. Palm hat nicht den ersten Personal Digital Assistant angeboten – erst musste Apple mit seinem Newton teuer scheitern, dann kam der Palm als verbesserter Newton heraus. Palm hatte als Second Mover auf Kosten von Apple gelernt. AMD bewegte sich als Chip-Hersteller lange nur im Windschatten des stärkeren Wettbewerbers Intel, nahm als Geschäft nicht mehr als die Brosamen, die der Pionier übrig ließ. Aber irgendwann hatte der Verfolger so viel von Intel abgeguckt, dass sich die Verhältnisse plötzlich umdrehten: AMD kam als Erster mit einem 1-Gigahertz-Chip auf den Markt. [...] Die neue Unternehmereinsicht lautet: Es ist besser, richtig zu liegen, als der Erste zu sein.

Quelle: *Gloger* 2001.

Welchen Einfluss eine Innovationsorientierung auf die Prozess- und Inhaltsstandardisierung ausübt, wurde in der bereits zitierten Untersuchung von *Bolz* (1992) untersucht. So bewirkt eine hohe Innovationsorientierung vor allem eine hohe Produkt- und Marketingstandardisierung sowie ein hohes Ausmaß an Zentralisierung von F&E, Produktion und Marketing; hingegen ist der Einfluss auf eine Koordination durch Prozessstandardisierung negativ.

Die Kombination aus Grad der Wettbewerbsintensität und Umgang mit Wettbewerbsregeln führt zu folgenden wettbewerbsstrategischen Optionen (vgl. *Kuß/Tomczak/Reinecke* 2007, S. 193 ff.):

- **Offensives und konventionelles Wettbewerbsverhalten**

Das aggressive Verhalten äußert sich in einer Intensivierung der Marketingaktivitäten, aber unter Beibehaltung der angestammten Geschäftsfelder. Beispiele sind Coca Cola, Procter & Gamble, McDonald's. Typisch ist diese Strategie für

**Marktführer**; sie ist aber auch für starke **Marktherausforderer** geeignet, welche die Position des Marktführers anzugreifen versuchen.

- **Defensives und konventionelles Wettbewerbsverhalten**

Diese Strategie ist typisch für **Marktmittläufer**, d. h. solche Unternehmen, die sich dem Wettbewerb anpassen und sich lediglich bemühen, ihren Marktanteil zu halten.

- **Offensives und innovatives Wettbewerbsverhalten**

Geeignet ist diese Strategie insbesondere für **Marktherausforderer**, welche den Auf- und Ausbau eigenständiger und dauerhafter Wettbewerbsvorteile anstreben. Typisches Beispiel hierfür ist das Möbelhaus IKEA. Auch Marktführer können diese Strategie erfolgreich einsetzen, wenn z. B. die eigene Position bedroht wird.

- **Defensives und innovatives Wettbewerbsverhalten**

Diese Option verlangt die Suche nach **Marktnischen**, um den Wettbewerb auf dem Gesamtmarkt umgehen zu können. Als Beispiel kann die internationale Strategie von Body Shop angeführt werden (zur Nischen-Strategie vgl. ausführlich Abschn. D.IV.5).

#### 4. Strategie-Substanz

Der dritte Baustein einer Geschäftsfeldstrategie, die Strategie-Substanz, befasst sich mit der Festlegung des **Kundennutzens**; dieser kann definiert werden als die Relation zwischen der wahrgenommenen Leistung und dem wahrgenommenen Preis, also das subjektiv empfundene Preis-Leistungs-Verhältnis (vgl. *Kuß/Tomczak/Reinecke* 2007, S. 196). Demzufolge existieren grundsätzlich zwei Ansatzpunkte, um einen komparativen Konkurrenzvorteil zu erlangen:

- das Anbieten eines Leistungsvorteils im Rahmen einer **Präferenzstrategie** oder
- das Anbieten eines Preisvorteils im Rahmen einer **Preis-Mengen-Strategie**

(vgl. hierzu ausführlich *Becker* 2006, S. 180 ff.). Die typischen Merkmale beider Strategien sind in Abb. 3.44 enthalten.

Vom Blickwinkel des Unternehmens aus betrachtet stellt sich die Frage, ob es eher eine Kostenführer- oder eine Differenzierungsstrategie verfolgen sollte.

Die Strategie der **Preis- bzw. Kostenführerschaft** zielt darauf ab, umfassende Kostenvorteile zu erzielen; dies ermöglicht das Anbieten der Leistung zu einem im Vergleich zur Konkurrenz günstigeren Preis oder aber – bei Vorhandensein eines Qualitätsvorsprungs – das Erzielen hoher Gewinne. Voraussetzung ist die Ausnutzung von Economies of Scale und Erfahrungskurveneffekten. Hohe Kostensenkungspotenziale finden sich dabei häufig in den Bereichen F&E, Service, Außendienst und Werbung; auch bei der Produktgestaltung können auf der Grundlage einer Wertanalyse Kosteneinsparungen realisiert werden (vgl. *Porter* 1980, S. 38 ff.). Typische Beispiel sind sog. Low-Cost-Carrier, welche durch Verzicht auf Bordmahlzeiten und sonstigem (personalintensiven) Service in der Lage sind, extrem günstige Flugverbindungen anzubieten.

	Präferenzstrategie	Preis-Mengen-Strategie
<b>Art des Kundennutzens</b>	Leistungsvorteile führen zu einer relativ besseren Bedürfnisbefriedigung	Preisvorteile führen zu einer relativen Kostenersparnis
<b>Art des komparativen konkurrenzvorteils</b>	„Besser“-Prinzip: Im Vergleich zur Konkurrenz wird bei gleichem Preis eine bessere Leistung angeboten (Qualitätsorientierung)	„Billiger“-Prinzip: Im Vergleich zur Konkurrenz wird bei gleicher Leistung ein geringerer Preis verlangt (Kostenorientierung)
<b>Einsatz des Marketing-Instrumentariums</b>	Kombinierter und consequenter Einsatz aller nichtpreislichen Marketing-Instrumente zur Beeinflussung der Kunden	Preis als zentrales Marketing-Instrument zur Beeinflussung der Kunden
<b>Beispiele</b> Handel: Automobil: Computer:	Body-Shop Mercedes Apple	Schlecker Kia Dell

**Abb. 3.44** Merkmale der Präferenz- und Preis-Mengen-Strategie. (Quelle: Nach *Kuß/Tomczak/Reinecke* 2007, S. 197)

**Low-Cost-Carriers im Brennpunkt** Anerkannter Kostenführer im europäischen Low-Cost-Carrier-Segment ist Ryanair: Im Vergleich zu den drei besten nationalen Airlines arbeitet die irische Linie um 67 % günstiger, easyJet um 42 %. Möglich ist dies unter anderem durch eine optimierte Sitzplatzdichte, höhere Flugzeugproduktivität, wenig Personal, Direktvertrieb über das Internet und geringere Ausgaben für Service.

In einem gesättigten Markt wird aber auch Differenzierung immer wichtiger. So unterscheiden sich auch die Angebote von Billigfliegern immer mehr: Während Ryanair vor allem abgelegene und kleine Flughäfen anfliegt und auf Bordverpflegung verzichtet, steuert Air Berlin große Flughäfen an und bietet eine Bordverpflegung an. EasyJet dagegen fliegt höhere Frequenzen als seine Wettbewerber.

Anbieter wie Ryanair, easyJet und Air Berlin profitieren von der angespannten wirtschaftlichen Lage, da viele Menschen verstärkt auf ihre Ausgaben achten und günstigere Anbieter bevorzugen. Noch wesentlicher für die Auslastung der Billigflieger ist jedoch die neue Sparsamkeit der Firmenkunden: Inzwischen halten viele Unternehmen ihre Angestellten an, bei Geschäftsreisen auf Billig-Airlines umzusteigen. Allerdings ist derzeit eine Hybridisierung des Marktes zu beobachten: Viele angestammte Airlines versuchen ebenfalls, in das attraktive Niedrigpreissegment zu stoßen.

Quellen: *Antrecht* 2005; *Lachman* 2009.

Für international agierende Unternehmen beinhaltet eine Preis-Mengen-Strategie, durch produktivitätssteigernde Verfahrensinnovationen die eigenen Stückkosten unter das Niveau anderer international tätiger Anbieter zu senken. Diese Strategie geht i. d. R. mit einer standardisierten Marktbearbeitung einher, um sämtliche Kostensenkungspotenziale auszuschöpfen (vgl. *Meffert* 1991, S. 406). Gerade durch die Internationalisierung der Aktivitäten in Verbindung mit einer standardisierten Marktbearbeitung können verschiedene Kosteneffekte realisiert werden, die sich in Mengeneffekte und Lerneffekte unterteilen lassen (vgl. *Bea/Beutel* 1992, S. 246 ff.):

**Long-Run Economies of Scale** Dieser Effekt basiert darauf, dass größere Unternehmen i. d. R. geringere Stückkosten aufweisen. Da viele Formen der Internationalisierung zum Unternehmenswachstum beitragen, werden international tätige Unternehmen aus diesem Blickwinkel langfristig geringere Stückkosten als rein national tätige Anbieter aufweisen. **Produktspezifische Economies of Scale** basieren auf der Erhöhung der Produktionsmenge eines bestimmten Erzeugnisses und resultieren z. B. aus einer Fixkostendegression, aus einer Änderung der Fertigungstechnologie oder aus einer höheren Spezialisierung der Mitarbeiter. Durch Internationalisierung, z. B. im Wege des Exports, kann die Produktionsmenge erheblich ausgeweitet werden, sodass produktspezifische Economies of Scale erzielt werden können. Ist die Internationalisierung mit einer Ausweitung der Kapazität verbunden, so können auch **anlagenspezifische Economies of Scale** realisiert werden, welche daraus resultieren, dass bei einer Erhöhung der Kapazität die Investitionsausgaben i. d. R. nur unterproportional zunehmen. Des Weiteren kann eine Internationalisierung der Unternehmensaktivitäten auch zur Erzielung sog. **unternehmensspezifischer Economies of Scale** führen. So können z. B. die Gemeinkosten in den Bereichen F&E, Rechnungswesen, Marketing auf mehrere Produktionsstätten verteilt werden; auch können bei steigenden Beschaffungsmengen Rabattvorteile wahrgenommen werden.

**Erfahrungskurven-Effekte** Indikator für die Erfahrung eines Unternehmens ist die kumulierte Ausbringungsmenge. Die zentrale Aussage lautet, dass bei einer Verdoppelung der kumulierten Produktionsmenge die auf die Wertschöpfung bezogenen und in konstanten Geldeinheiten ausgedrückten Stückkosten um einen konstanten und prognostizierbaren Anteil sinken, welcher i. d. R. zwischen 10 % und 30 % liegt (vgl. *Lambin* 1987, S. 188). Die wichtigsten **Ursachen** für Erfahrungseffekte sind

- Lerneffekte in Produktion, Verwaltung, Vertrieb,
- Verbesserung von Arbeitsteilung und Spezialisierung,
- Verbesserungen in der Produktionstechnik, Rationalisierung.

Damit wird deutlich, dass sich Erfahrungseffekte nicht „automatisch“ einstellen, sondern Ergebnis ständiger Bemühungen des Unternehmens darstellen, das vorhandene Rationalisierungspotenzial und Verbesserungsmöglichkeiten auszuschöpfen. Der funktionale Zusammenhang zwischen Stückkosten und kumulierter

Ausbringungsmenge kann dabei wie folgt ausgedrückt werden (vgl. *Lambin* 1987, S. 150):

$$k[X(t)] = k_0 \cdot \left[ \frac{X(t)}{X(t_0)} \right]^{-\beta}$$

$k[X(t)]$  = Stückkosten in Periode  $t$ ,

$k_0$  = Stückkosten zu Beginn des Betrachtungszeitraums,

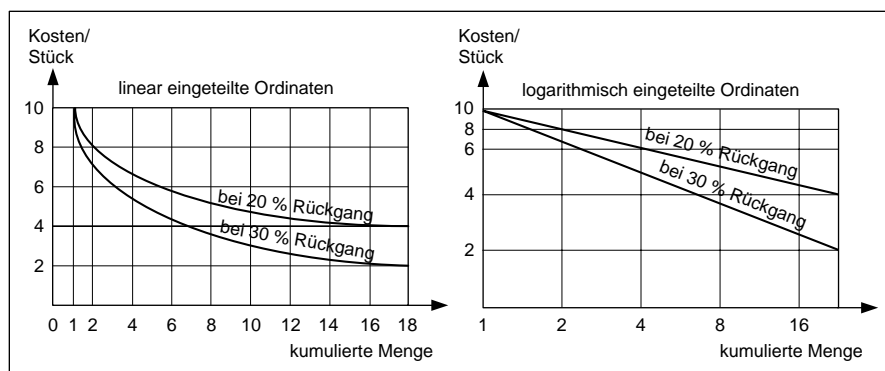
$X(t)$  = kumulierte Ausbringungsmenge in der Periode  $t$ ,

$X(t_0)$  = kumulierte Ausbringungsmenge bis zu Beginn des Betrachtungszeitraums,

$\beta$  = Kostenelastizität.

Grafisch sind die Zusammenhänge in Abb. 3.45 dargestellt. Die konkreten Kostensenkungspotenziale im Rahmen einer Internationalisierung sind vielfältiger Natur (vgl. *Meffert* 1991, S. 406 f.):

- länderübergreifend integrierte und koordinierte Beschaffungsaktivitäten („global sourcing“),
- Reduzierung der Fertigungstiefe im Rahmen einer „globalen Rationalisierung“,
- Just-in-Time-Konzepte mit Zulieferern,
- international integrierte und koordinierte Produktion,
- effizientes Kostenmanagement, z. B. durch länderübergreifendes, standardisiertes Kosten-Controlling.



**Abb. 3.45** Die Erfahrungskurve. (Quelle: *Kreilkamp* 1987, S. 336)

Üblicherweise wird davon ausgegangen, dass Kostenvorteile nur durch eine standardisierte Strategie erzielt werden können. Relativiert werden muss diese Aussage im Hinblick auf den Einsatz flexibler Fertigungssysteme (CIM, CAM), da dadurch auch kleinere Lose im Rahmen einer internationalen Differenzierungsstrategie kostengünstig hergestellt werden können (vgl. *Meffert* 1989, S. 448).

Während eine Kostenführerstrategie darauf abzielt, einen Wettbewerbsvorsprung aufzubauen, der auf einem Kostenvorteil begründet ist, zielt eine Präferenzstrategie

auf die **Differenzierung** des eigenen Angebots von der Konkurrenz. Das eigene Leistungsangebot soll von den Konkurrenzangeboten derart abgegrenzt werden, dass es von den Konsumenten als einzigartig wahrgenommen wird. Hierfür müssen die erforderlichen Voraussetzungen – sofern nicht bereits vorhanden – gezielt geschaffen werden. Eine Präferenzstrategie ruft Markentreue hervor und macht die Marktstellung weniger angreifbar; allerdings ist eine Erhöhung des Marktanteils dadurch nicht immer realisierbar: Maßnahmen zur Erzielung von Differenzierungsvorteilen erfordern hohe Investitionen z. B. für F&E, hochwertige Materialien, Service, Technologie, was sich entsprechend auf die Preise niederschlägt. Dadurch ist das Absatzpotenzial häufig auf kleine, exklusive Zielgruppen begrenzt (vgl. *Porter 2000*, S. 40 ff.).

Eine Präferenzstrategie beinhaltet häufig auch eine ausgeprägte **Innovationsorientierung**, d. h. die ständige Bemühung um neue Produkte und Technologien. Sie kann – muss aber nicht – auch mit einer Pionierstrategie einhergehen.

**Apple – Erfolg durch Innovation** Der US-Konzern Apple Computer, Inc. galt seit jeher als eines der innovativsten Unternehmen im Technologie-Bereich. So begründete Apple in den 70er Jahren die Revolution des Personalcomputers und definierte die Strukturen in den 80er Jahren mit dem Macintosh neu. In der jüngeren Vergangenheit ist das Unternehmen vor allem durch neuartige Produkte bekannt geworden, bei denen sich Design und Benutzerfreundlichkeit vereinten. So führte Apple die digitale Musikrevolution mit dem portablen Musik- und Videoabspielgerät iPod sowie dem iTunes Internetgeschäft an und ist in diesem Jahr mit dem revolutionären Mobiltelefon iPhone durchgestartet.

Der Erfolg der Innovationsstrategie erschien bisher überzeugend. Seit Juni des laufenden Jahres haben die Kalifornier bereits mehr als 1,2 Mio. iPhones in den USA verkauft. [...] Zudem machte sich zuletzt die Strategie des Unternehmens bezahlt, mit den leicht zu bedienenden digitalen Musikspielern sowie den Mobiltelefonen verstärkt Käufer für die teureren Notebooks und Computer zu gewinnen. Auch Produktneuheiten wie das jüngste Betriebssystem Leopard haben die Amerikaner bisher so geschickt wie kaum ein anderes Hightech-Unternehmen vermarktet.

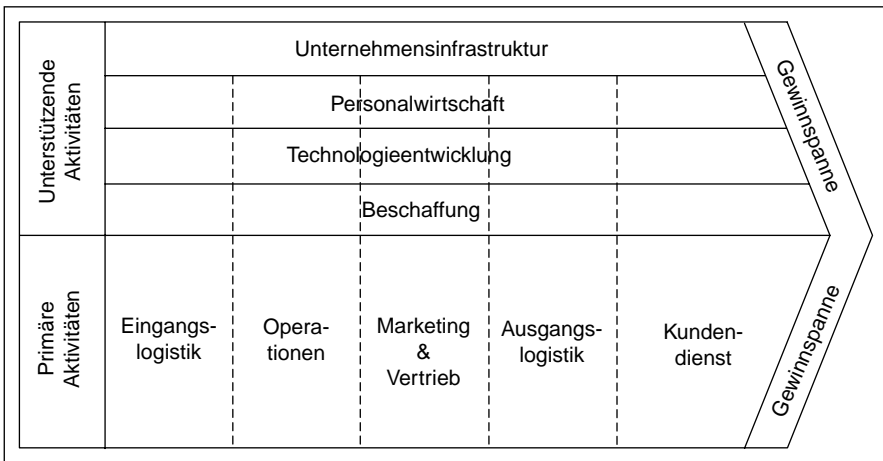
Quelle: *Finanzen.net* 2007.

Eine Präferenzstrategie umfasst eine ausgeprägte **Qualitätsorientierung**, wobei Qualität nicht allein auf das Endprodukt beschränkt sein sollte: Im Sinne eines Total Quality Management setzt Qualität vielmehr an allen Wertaktivitäten innerhalb einer Wertkette an (zum Zusammenhang zwischen Wertkette, Schnittstellen-Management und Total Quality Management vgl. ausführlich *Fantapié Altobelli 1995*). Eine **Wertkette** gliedert das Unternehmen in strategisch relevante Aktivitäten – sog. Wertaktivitäten – mit dem Ziel, aktuelle und potenzielle Wettbewerbsvorteile bei den einzelnen Tätigkeiten zu erkennen; der Begriff „Wert“ bezeichnet



dabei denjenigen Betrag, den die Abnehmer für das, was ein Unternehmen anbietet, zu zahlen bereit sind. Entscheidend ist dabei, dass Wettbewerbsvorteile nicht nur aus dem angebotenen Endprodukt erwachsen, sondern aus allen mit der Erstellung und Vermarktung des Produkts erforderlichen Aktivitäten (vgl. Porter 2000, S. 63). Abbildung 3.46 zeigt das Wertketten-Modell nach Porter (2000).

Einmaligkeit führt damit nur dann zur Differenzierung, wenn sie vom Abnehmer als **Wert** empfunden wird. Demnach ist nicht nur von den objektiven Qualitätsmerkmalen, sondern auch von der subjektiven Qualitätswahrnehmung der aktuellen und potenziellen Konsumenten auszugehen. Damit wird deutlich, dass auch Merkmale wie Image und Markierung zur psychologischen Differenzierung gegenüber den Konkurrenten beitragen; somit spielt für die Qualitätswahrnehmung der Konsumenten die Kommunikationspolitik eine entscheidende Rolle. Den verschiedenen Wertaktivitäten sind dabei Kaufkriterien zuzuordnen, um feststellen zu können, welche Wertaktivitäten kaufentscheidungsrelevant sind und damit Differenzierungsvorteile bergen (vgl. Fantapié Altobelli 1995, S. 145). Jede Wertaktivität kann dabei zur Qualität beitragen – auch indirekte Aktivitäten wie Auftragsabwicklung, Form des Schriftverkehrs u. a. Insbesondere bei Low-Interest-Produkten kann z. B. durch eine hohe Service-Qualität ein Abstieg in ein Low-Price-Profil abgewehrt werden; auf diese Weise gelangte z. B. die Firma Wheelabrator, ein Hersteller von Strahlmitteln zur Oberflächenerzeugung, zu einer europaweit marktführenden Stellung (vgl. Schulz 1991, S. 80).



**Abb. 3.46** Das Wertketten-Modell nach Porter. (Quelle: Nach Porter 2000, S. 66)

Qualität erwächst u. a. aus folgenden Faktoren (vgl. Porter 2000, S. 174):

- Produkteigenschaften (Grund- und Zusatznutzen),
- Breite und Tiefe des Leistungsprogramms,
- Angebot an Nebenleistungen,
- Prozesstechnologie,

- Qualität der eingesetzten Materialien,
- Qualifikation des Personals,
- eingesetzte Informationstechnologie.

Im Rahmen eines Total Quality Management ist das Augenmerk jedoch auf die gesamte Kette vom Rohstofflieferanten bis zum Endabnehmer zu richten: Die Kunden verlangen von der jeweils vorgelagerten Stufe den Nachweis der Qualitätsfähigkeit, da sie nur auf diese Weise ihren jeweiligen Abnehmern wiederum Qualität zusichern können (vgl. *Fantapié Altobelli* 1995, S. 149). Total Quality Management erfordert somit die konsequente Orientierung am Kunden und geht weit über die reine Qualitätskontrolle hinaus. Qualität wird zum Prinzip der Unternehmenskultur, sodass in allen Unternehmensbereichen Qualitätsbewusstsein entwickelt und realisiert werden muss. Dies setzt eine starke interfunktionale Kooperation zwischen F&E, Produktion und Marketing voraus: So hat z. B. McDonald's standardisierte Vorgaben für die Speisenzubereitung wie auch für die operative Führung der Restaurants entwickelt, die einen weltweit einheitlichen Qualitätsstandard gewährleisten sollen. Damit wird ersichtlich, dass eine starke Qualitätsorientierung bei international tätigen Unternehmen ein hohes Maß an Prozessstandardisierung erfordert (vgl. *Meffert/Bolz* 1998, S. 150).

Bei dynamischer Betrachtung lassen sich folgende **Strategien der Qualitätsorientierung** unterscheiden (vgl. *Meffert/Bolz* 1998, S. 150):

- Qualitätsverbesserungsstrategien, im Rahmen derer die aus Konsumentensicht wichtigsten Qualitätsdimensionen technisch und/oder wirtschaftlich verbessert werden,
- Veränderung des Qualitätsbewusstseins der Konsumenten, d. h. die Beeinflussung der Wahrnehmung und Wichtigkeit von Leistungsmerkmalen sowie
- expansive Qualitätsstrategien, im Rahmen derer nach Markteintritt mittels Angebot preiswerter Standardware nach und nach in höher preisige Segmente expandiert wird. Typisch ist diese Strategie für japanische Anbieter.

Aufgrund der großen Bedeutung der subjektiven Qualitätswahrnehmung der Konsumenten ist bei internationaler Betätigung zu beachten, dass Wahrnehmung und relative Bedeutung von Qualitätsmerkmalen länderübergreifend stark divergieren können. Der Grund liegt insbesondere in kulturellen Faktoren wie Gepflogenheiten, Ästhetik, Werte und Normen u. a. (zur Bedeutung kultureller Faktoren vgl. die Ausführungen in Abschn. A.II.3. des 2. Teils). Die Konsequenz ist häufig eine **Differenzierung von Marketing-Inhalten**, um unterschiedlichen Bedürfnissen in den einzelnen Ländermarktsegmenten gerecht werden zu können; des Weiteren ist häufig eine dezentralisierte Organisation der einzelnen Tochtergesellschaften vorzufinden, wobei jedoch i. S. einer Prozessstandardisierung eine länderübergreifende Koordination erfolgt, um einheitliche Qualitätsstandards zu realisieren.

Besonders erfolgreich im internationalen Wettbewerb sind dabei solche Unternehmen, denen es im Zuge sog. **Outpacing-Strategien** gelingt, sowohl eine günstige Kostenposition als auch einen Qualitätsvorsprung aufzubauen (vgl. *Gilbert/Srebel* 1987). Auch hier gilt jedoch, dass der Erfolg von einer eindeutigen Positio-

nierung abhängt, da die Kunden ein Produkt **entweder** als relativ besser **oder** als relativ billiger wahrnehmen werden (vgl. *Kuß/Tomczak/Reinecke* 2007, S. 199 f.). Selbst Angebote, die – objektiv gesehen – **sowohl** besser **als auch** billiger als die Konkurrenzangebote sind, werden von den Kunden entweder deswegen gekauft, weil sie bei gleicher Leistung eine Kostenersparnis bieten, oder aber weil sie aus Leistungsgesichtspunkten als überlegen eingestuft werden. So werden japanische Automobile der Luxusklasse wie Lexus und Xedos aufgrund des relativen Preisvorteils im Vergleich zu entsprechenden Angeboten von Mercedes und BMW gekauft; evtl. vorhandene Leistungsvorteile werden zumeist nicht wahrgenommen.

## 5. Strategie-Feld

Die Wahl des Strategie-Feldes beinhaltet die **Definition der Geschäftstätigkeit** und ist somit eng verzahnt mit der Marktsegmentierung und Marktselektion auf Unternehmensebene (vgl. hierzu ausführlich Abschn. B.III. in diesem Teil). Die Grenzen zwischen Segmentierungsentscheidungen auf Unternehmens- und Geschäftsbereichsebene verlaufen vielfach nicht eindeutig; im Grunde handelt es sich um eng verzahnte Entscheidungsfelder, welche zahlreiche Rückkopplungen zwischen Unternehmensleitung und Geschäftsfeld-Management erfordern. Gerade für international tätige Unternehmen sind die Abstimmungsprozesse komplexer, da zum einen eine Geschäftsfelddefinition und -auswahl auf Gesamtunternehmensebene stattfindet – z. B. aus Sicht der Muttergesellschaft –, zum anderen auf der Ebene des Managements der Tochtergesellschaft und schließlich auf der Ebene der einzelnen Strategischen Geschäftseinheiten, welche auf den verschiedenen Ländermarktsegmenten operieren. Damit wird auch deutlich, dass die Art und Weise der Geschäftsfeldwahl wie auch Umfang und Richtung der erforderlichen Abstimmungsprozesse sehr stark von organisatorischen Aspekten abhängen (vgl. hierzu Teil 6).

Auf Geschäftsfeldebene gilt es insbesondere, die aus Unternehmenssicht gewählten Ländermarktsegmente vor dem Hintergrund sich wandelnder Umfeldbedingungen zu überprüfen und ggf. zu modifizieren – beispielsweise durch Erschließung von Randzielgruppen, Konzentration auf Großkunden oder Intensivverwender, verstärkte Bearbeitung von Stammkunden, im Investitionsgüterbereich Fokussierung der Marktbearbeitung auf Machtpromotoren im Buying Center (vgl. *Kuß/Tomczak/Reinecke* 2007, S. 191). Zentraler Bestandteil der Wahl des Strategie-Felds ist somit die Entscheidung, ob der Gesamtmarkt oder eine oder mehrere Nischen bearbeitet werden sollen. Für ein international tätiges Unternehmen stellt sich also die Frage, ob es als weltweiter Marktführer auftreten soll oder seine Aktivitäten auf eine oder mehrere globale Nischen beschränken soll. Die Entscheidung hängt dabei in hohem Maße von den verfügbaren Ressourcen ab.

Eine Strategie der **globalen Gesamtmarktabdeckung** beinhaltet, dass ein Unternehmen in allen bearbeiteten Ländermärkten sämtliche Marktsegmente abdeckt. Diese Strategie kann i. d. R. nur von den großen multinationalen Unternehmen einer Branche verfolgt werden, da sie ein erhebliches Ausmaß an Ressourcen erfordert. Typischerweise wird sie dabei von solchen Unternehmen gewählt, welche

als Hauptkonkurrenten andere international tätige Unternehmen im Blickfeld haben. Eine solche Strategie ermöglicht die Realisierung von Economies of Scope durch die Nutzung gemeinsamer Ressourcen, z. B. bei mehreren Produktlinien. So konnte IBM nach der Erweiterung des Produktionsprogramms von Großrechnern auf mittlere Systeme und PCs erhebliche Economies of Scope-Effekte nutzen (vgl. *Meffert* 1991, S. 405). Nachteilig ist häufig die Tatsache, dass durch eine zu breite Geschäftsfelddefinition die Intensität der Marktbearbeitung wichtiger Zielgruppen zu gering ausfällt und der Markt damit für solche Anbieter attraktiv wird, welche ihre Aktivitäten auf klar abgegrenzte Teilmärkte konzentrieren.

Eine **Nischenstrategie** bedeutet, dass in den verschiedenen Ländern ein begrenzter Marktausschnitt bearbeitet wird. Es wird also keine totale Marktabdeckung angestrebt, das Unternehmen konzentriert sich vielmehr auf ein oder wenige vielversprechende Marktsegmente. In der Regel handelt es sich dabei um solche Marktausschnitte, die wettbewerbsgeschützt bzw. wenig wettbewerbsintensiv sind, wodurch das Unternehmen eine weitgehende Alleinstellung bzw. Überlegenheit am Markt erreicht (vgl. *Hünerberg* 1993, S. 667). Folgende Nischentypen können dabei unterschieden werden (vgl. im Folgenden *Porter* 1980, S. 39 ff.; *Hünerberg* 1993, S. 668 ff.):

- Raum-Zeit-Nischen,
- Marktpartnernischen,
- Programmnischen,
- Kommunikationsnischen und
- Kontraktnischen.

**Raum-Zeit-Nischen** beinhalten zum einen eine **geographische Komponente**, d. h. eine Konzentration auf regional abgegrenzte Marktsegmente. Dies kann die Spezialisierung auf bestimmte Länder, auf ausgewählte grenzüberschreitende Regionen oder aber auf mehrere Regionen in einem oder mehreren Staaten bedeuten. Zum anderen umfasst dieser Nischentyp auch eine **zeitliche Dimension**. Diese zielt insbesondere auf die Dauer von Marktaktivitäten im Vergleich zur Konkurrenz ab, z. B. die Geschwindigkeit der Auftragsabwicklung. Effizientes Zeitmanagement, beispielsweise als Ergebnis von Reengineering-Maßnahmen, kann durchaus starke Wettbewerbsvorteile im Vergleich zur Konkurrenz begründen (vgl. z. B. *Fantapié Altobelli/Gaitanides* 1999).

**Marktpartnernischen** beinhalten die Konzentration auf bestimmte Abnehmergruppen (z. B. Großkunden, Privatkunden, Intensivverwender) oder auch auf Kooperationspartner, Absatzmittler, Dienstleister (z. B. Facheinzelhandel, Reisende). Als Beispiel sei AVON genannt, das weltweit den Direktvertrieb über eigene Absatzorgane praktiziert.

**Programmnischen** konzentrieren sich auf bestimmte Teile des Produktions- und Absatzprogramms. Die Abhebung von der Konkurrenz kann dabei grundsätzlich über sämtliche Marketinginstrumente erfolgen – Produktqualität, Design, Verpackung, Service. Gerade Servicekomponenten gewinnen in solchen Branchen an Bedeutung, welche durch eine weitgehende Produkthomogenität charakterisiert sind. Als Beispiel für eine Programmnische kann Swatch angeführt werden.

**Kommunikationsnischen** resultieren aus einer unverwechselbaren Gestaltung der Kommunikationsmittel und/oder durch Konzentration auf bestimmte Kommunikationsträger. Als Beispiel ließe sich hier die – wenn auch umstrittene – Kampagne von Benetton anführen. Auch die BMW-Tochter Mini verfolgt eine globale Nischenstrategie, welche durch innovative Kommunikation unterstützt wird.

**Mini geht für Cabrio neue Werbewege** Die **BMW-Tochter Mini** ist bei der Ansprache potenzieller Käufer immer für eine Überraschung gut. Zur Einführung ihres neuen Cabrios setzt die Kleinwagenmarke nun neben Guerilla-Marketing, extrem kurzen TV-Spots und einem Web-Special auf ein besonderes Tool: Printanzeigen, die sich mittels einer Webcam zur Interaktion mit dem Computer nutzen lassen.

Das Modell selbst ist auf den Anzeigenmotiven nicht zu sehen. Stattdessen gibt Mini dem Betrachter mittels Piktogrammen eine Anleitung, wie er ein Blick auf das Cabrio erhaschen kann, das Ende März 2009 in den Handel kommt: Erst wenn der Betrachter die Printanzeige auf der Website [www.mini.de/webcam](http://www.mini.de/webcam) vor seine Webcam hält, erscheint das Cabrio als 3D-Modell auf dem Bildschirm. Wird die Anzeige bewegt, bewegt sich parallel dazu auch das Fahrzeug in Echtzeit. [...] Ergänzt wird die Kampagne von einem Online-special sowie insgesamt 60 Guerilla-Marketing-Ideen, die den weltweiten Mini-Marketern in Form eines Buches präsentiert werden.

Quelle: *Horizont* 2008.

**Kontraktnischen** sind schließlich durch Besonderheiten der Vertragsgestaltung abgegrenzt – etwa Preis- und insbesondere Konditionengestaltung. So können umfassende Garantie- und Rückgaberechte, Finanzierungsbedingungen u. a. zur Abhebung gegenüber der auf dem Gesamtmarkt agierenden Konkurrenz beitragen.

Unabhängig davon, welchen Niscentyp ein Unternehmen auswählt, kann es innerhalb der Nische sowohl eine Präferenz als auch eine Preis-Mengen-Strategie verfolgen. Eine Kostenführerschaft kann im Rahmen einer Nischenstrategie z. B. dadurch erreicht werden, dass in allen bearbeiteten Ländermarktsegmenten ein standardisiertes Produkt angeboten wird; dieser Spezialisierungsvorteil schlägt sich in Kosteneffekten nieder, welche es dem Unternehmen ermöglichen, weltweit im Niedrigpreissegment anzubieten. Differenzierungsvorteile im Sinne einer Präferenzstrategie können hingegen erzielt werden, wenn die international tätigen Konkurrenten eine globale Strategie verfolgen; ein Nischenanbieter kann dann besonders interessante Marktsegmente in den einzelnen Ländern durch individuelle Lösungen bedienen. Generell gilt, dass das Verfolgen einer Nischenstrategie gerade für kleine und mittelständische Unternehmen geeignet ist, deren Ressourcen nicht ausreichen, den gesamten Weltmarkt zu bedienen. Als Beispiel für eine Präferenzstrategie lässt sich der Ansatz von Rolls Royce oder Rolex anführen, welche weltweit das Luxussegment ansprechen, oder die Strategie der mittelständischen Firma Stihl, welche sich weltweit erfolgreich im Segment der professionellen Nutzer posi-

tionieren konnte. Eine Preis-Mengen-Strategie wird derzeit von den koreanischen Automobilherstellern praktiziert, welche konzentriert das Niedrigpreissegment bearbeiten.

Die **Vorteile** einer globalen Nischenstrategie sind zahlreich (vgl. *Meffert* 1991, S. 405; *Hünerberg* 1993, S. 673 ff.):

- Die weltweite Besetzung einer Nische ermöglicht die Realisierung von Economies of Scale und Erfahrungskurveneffekten;
- zunehmende Marketing-Standardisierungstendenzen der „Global Players“ lassen als Gegenreaktion das Bedürfnis nach individuellen Lösungen entstehen;
- viele Nischen sind durch eine geringere Preissensitivität der Nachfrager gekennzeichnet, sodass hohe Gewinnpotenziale gegeben sind;
- durch Konzentration auf eine globale Nische wird die länderübergreifende Koordination und Integration gefördert.

Dem gegenüber stehen jedoch einige **Nachteile**:

- Globale Marktführer können – im Wege einer Erweiterung der Zielgruppendefinition aufgrund einer notwendig gewordenen Umpositionierung – in die Marktsegmente der Nischenanbieter eindringen;
- das vielfach zu beobachtende länderübergreifende Zusammenwachsen bestimmter Abnehmergruppen kann ganze Nischen auflösen;
- globale Nischenanbieter sind zwar u. U. vor globalen Gesamtmarktanbietern geschützt, nicht jedoch vor der jeweils lokalen Konkurrenz, welche im betreffenden Ländermarkt möglicherweise dieselbe Nische bearbeitet.

Ob eine Nischenstrategie eher eine standardisierte oder differenzierte Marktbearbeitung nahe legt, kann nicht eindeutig beantwortet werden, da dies nicht nur von der Art der bearbeiteten Nische abhängt, sondern auch von der Art des in der Nische angestrebten Wettbewerbsvorteils. So konnte *Bolz* (1992) lediglich feststellen, dass sich das Ausmaß der Marktdeckung nur auf den Zentralisierungsgrad auswirkt, nicht jedoch auf die Programmstandardisierung und kaum auf die Koordination.

## V. *Die Wahl der Marktbearbeitungsstrategie*

Wie aus den vorangegangenen Ausführungen ersichtlich wurde, umfasst die Marktbearbeitungsstrategie mehrere Dimensionen:

- die grundsätzliche strategische Ausrichtung,
- die internationale Basis-Marketingstrategie und
- die internationale Geschäftsfeldstrategie;

die Festlegung der internationalen Marktbearbeitungsstrategie beinhaltet daher eine Entscheidung über deren einzelnen Bausteine. Eine exemplarische Marktbearbeitungsstrategie könnte etwa lauten:

- Investitions- und Wachstumsstrategien für Produkt I in allen Ländern (grundsätzliche strategische Ausrichtung);
- weitestgehende Standardisierung der Marketing-Inhalte, im Rahmen der Prozessstandardisierung Vereinheitlichung von Planungs- und Informationssystemen (Basisstrategie);
- Beibehaltung der Marktposition in Land A, Umpositionierung in den Ländern B und C (Strategie-Variation);
- offensives konventionelles Wettbewerbsverhalten in Land A, offensives innovatives Verhalten in den Ländern B und C (Strategie-Stil);
- weltweite Präferenzstrategie (Strategie-Substanz) und
- Konzentration auf eine Programm-Nische (Strategie-Feld).

Zur Auswahl der geeigneten Marktbearbeitungsstrategie sind in einem ersten Schritt solche strategischen Optionen zu eliminieren, welche nicht im Einklang mit gegebenen **Rahmenbedingungen** stehen. Hohe kulturelle Distanz der Zielmärkte, das Fehlen supranationaler Zielgruppen mit ähnlichem Kaufverhaltensmuster, eine unterschiedliche Marketing-Infrastruktur in den Zielländern sowie eine polyzentrische Orientierung des Managements werden z. B. die Basisstrategie „Standardisierung“ eher unwahrscheinlich machen. Rahmenbedingungen, welche die Wahl der internationalen Geschäftsfeldstrategie einschränken können, sind u. a.

- Größe und Kaufkraft der internationalen Zielgruppen,
- angestrebte internationale Positionierung,
- Wettbewerbsposition in den Zielmärkten,
- Verhalten der internationalen und lokalen Konkurrenz,
- Art der Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz,
- vorhandene Ressourcen,
- bisherige Auslandserfahrung.

Für die verbliebenen strategischen Optionen kann in einem nächsten Schritt eine **Grobauswahl** erfolgen; die zu Grunde zu legenden Kriterien sind aus dem internationalen Zielsystem abzuleiten. Beispiele für solche Kriterien sind

- Shareholder bzw. Stakeholder Value,
- Amortisationsdauer der Investitionen,
- Investitionsbedarf,
- Ausnutzung von Kernkompetenzen in den Zielmärkten,
- Beitrag zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen,
- Einklang mit der Unternehmenskultur,
- „Fit“ mit der bisherigen Unternehmenspolitik,
- Anforderungen an Steuerung und Koordination,
- Risiko (i. S. einer Verlustgefahr),
- Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.

Die Kriterien können in Checklisten, Scoring-Modellen oder Portfolio-Ansätzen Eingang finden (zur Methodik vgl. die Ausführungen in Abschn. B.II.2. in diesem Teil).

Eine **Feinauswahl** der Marktbearbeitungsstrategien kann auf der Grundlage kapitaltheoretischer Modelle erfolgen. Die in den Abschn. B.III.2.b. und C.III.3. dargestellten kapitaltheoretischen Modelle sind entsprechend zu erweitern; hierzu sind die Rückflüsse in Abhängigkeit der gewählten Marktbearbeitungsstrategie zu schätzen – ggf. unter Einbeziehung von Wahrscheinlichkeitsaussagen. In der Regel sind solche Schätzungen nur unter Zuhilfenahme von Ländermarktexperten zu gewinnen. Die Komplexität der Entscheidungssituation und die große Anzahl an risikobehafteten Variablen legen auch hier die Anwendung einer **Risikoanalyse** nahe (zur allgemeinen Methodik und zu einer exemplarischen Anwendung für die internationale Marktselektion vgl. die Ausführungen in Abschn. B.III.2.b.).

## VI. Empirische Befunde

Zum Ausmaß der **Standardisierung von Marketing-Inhalten** liegt eine Vielzahl empirischer Studien vor (vgl. die ausführlichen Überblick bei *Theodosiou/Leonidou* 2003 sowie *Richter* 2002, S. 19 ff.). Bedingt durch unterschiedliche Forschungsziele, unterschiedliche Forschungsdesigns sowie unterschiedliche regionale Bezüge sind die Ergebnisse jedoch teilweise widersprüchlich. In der Tendenz findet sich das höchste Ausmaß an Standardisierung im Bereich der Produktpolitik, wohingegen die übrigen Marketing-Instrumente häufig den länderspezifischen Gegebenheiten angepasst werden.

Eine Befragung von 125 deutschen Unternehmen der Investitionsgüterbranche ergab, dass nur eine Minderheit eine völlige inhaltliche Standardisierung betreibt; die meisten Unternehmen differenzieren zumindest teilweise, z. B. die Produktkonzeption und/oder die Werbekonzeption (vgl. *Langner* 1996, S. 9 f.). Abbildung 3.47 zeigt die Ergebnisse der Untersuchung differenziert nach Unternehmensgrößenklassen.

Die explorative Untersuchung von *Belz/Müllner/Senn* (1999) unter führenden Industriegüteranbietern in 14 Ländern bestätigte, dass die Produktpolitik am stärksten standardisiert wird; hingegen wird der Preis am stärksten differenziert (vgl. Abb. 3.48.).

Auch die Untersuchung von *Richter* (2002) unter den Top 500 deutschen Unternehmen ergab, dass die Produktpolitik am stärksten standardisiert wird. Abbildung 3.49 zeigt das Ausmaß an Standardisierung der einzelnen Marketing-Instrumente.

Produktqualität und Markenname werden im Rahmen des Produktmix am häufigsten standardisiert; Nebenleistungen wie After Sales Service und Garantie werden hingegen stärker den lokalen Gegebenheiten angepasst. Die Instrumente im Rahmen des Kommunikationsmix weisen insgesamt ein mittleres Ausmaß an Standardisierung auf; die Verteilung von Produktproben und der Einsatz von Displays werden etwas stärker standardisiert, der Einsatz von Werbeagenturen ist eher lokal. Bei der Preispolitik fällt insgesamt auf, dass die eingesetzten Methoden zur Preisbestimmung – als Ausdruck einer Prozessstandardisierung – eher vereinheitlicht



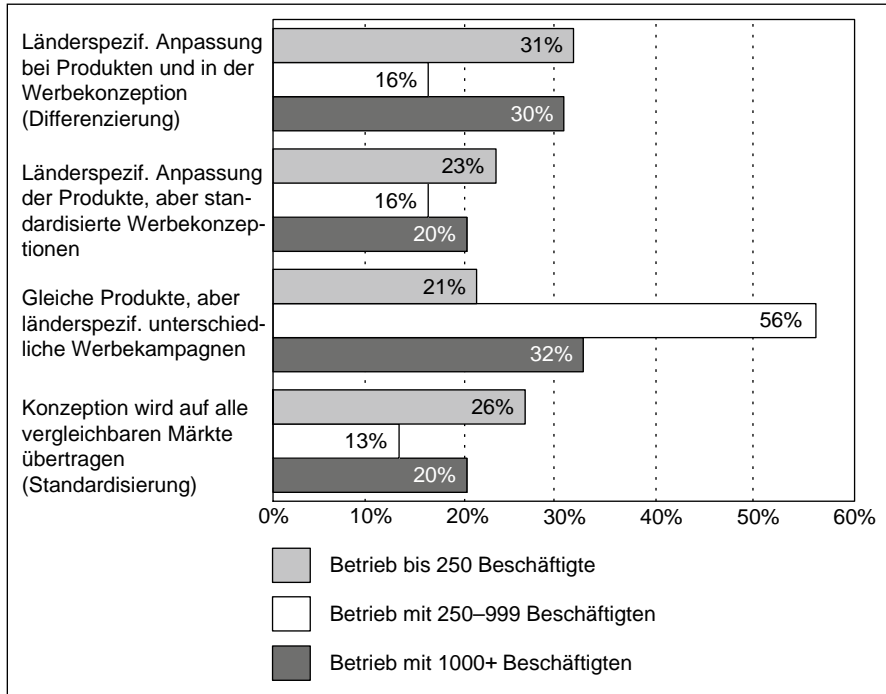


Abb. 3.47 Konzeption internationaler Marketingstrategien. (Quelle: Langner 1996, S. 10)

Marketing-Instrument	Hohe Standardisierung	Mittlere Standardisierung	Geringe Standardisierung
Produkt	69%	24%	7%
Service	58%	22%	20%
Distribution	54%	26%	20%
Kommunikation	50%	37%	13%
Preis	28%	28%	44%

Messung auf einer sechsstufigen Ratingskala mit 1 = gering standardisiert, 6 = hoch standardisiert. Bildung von drei Kategorien: Hoch = 6 + 5, Mittel = 4 + 3, Gering = 2 + 1.

Abb. 3.48 Standardisierung von Marketinginstrumenten bei Industriegütern. (Quelle: Belz/Müller/Senn 1999, S. 23)

werden als die Preishöhe selbst. Im Rahmen der Distributionspolitik wird das höchste Ausmaß an Standardisierung bei den Aufgaben der Vertriebsmitarbeiter erreicht.

Eine Standardisierung des Marketing-Mix bzw. einzelner Marketing-Mix-Elemente wird dabei von folgenden **Faktoren** begünstigt (vgl. Richter 2002, S. 193 ff.):

- Vergleichbare Konsumentenmerkmale und Konsumentenverhalten in Heimatland und Zielmärkten,
- ähnlich hoher Marktanteil in Heimatland und Zielmärkten,

Produktpolitik	Mittelwert*	Kommunikationspolitik	Mittelwert*
Qualität von Produkt/Service	2,01	Verteilung kostenloser Produktproben	2,40
Markenname	2,15	Einsatz von Displays	2,51
Design	2,17	Hörfunkwerbung	2,56
Merkmale von Produkt/Service	2,19	Fernsehwerbung	2,57
Verpackung	2,28	Events und Sponsoring	2,58
Etikettierung	2,31	Public Relations	2,58
Image von Produkt/Service	2,31	Kundenschulung	2,59
After Sales Service	2,50	Sales promotions	2,59
Garantie	2,53	Persönlicher Verkauf	2,63
		Printwerbung	2,64
		Werbebotschaft	2,67
		Einsatz des Internet	2,69
		Allgemeine Rolle der Werbung	2,73
		Allokation des Werbebudgets	2,77
		Herangezogene Werbeagentur	3,00
Kontrahierungspolitik	Mittelwert*	Distributionspolitik	Mittelwert*
Methode zur Bestimmung des Endverbraucherpreises	2,60	Aufgaben der Vertriebsmitarbeiter	2,42
Zahlungsbedingungen für den Handel	2,64	Distributionskanäle	2,50
Methode zur Bestimmung des Abgabepreises an den Handel	2,71	Vertriebsmanagement	2,62
Zahlungsbedingungen für Endverbraucher	2,77	Geographische Konzentration von Distributionsstätten	2,73
Abgabepreis an den Handel	2,78	Regionale Vertriebsorganisation	2,74
Preisnachlässe für den Handel	2,80	Verhandlungsmacht des Handels	2,97
Preisnachlässe für Endverbraucher	2,87		
Endverbraucherpreis	2,87		
*: Mittelwerte des Ausmaßes an Standardisierung mit 1 = identisch, 5 = hochgradig unterschiedlich			

**Abb. 3.49** Ausmaß an Standardisierung des Marketing-Instrumentariums. (Quelle: In Anlehnung an Richter 2002, S. 151 f.)

- geringes Ausmaß an Rivalität unter den Wettbewerbern,
- Ähnlichkeit der Zielgruppen in Heimatland und Zielmärkten,
- ähnliche Produktpositionierung in Heimatland und Zielmärkten,
- Ähnlichkeit der jeweils vorhandenen Marketing-Infrastruktur.

Gabrielsson/Gabrielsson (2003) untersuchen die Marketingstrategien globaler Unternehmen in der Informations- und Kommunikationstechnologie-Branche; hierbei unterscheiden sie zwischen Unternehmen, die von Beginn an eine Globalisierungsstrategie verfolgten (Born Globals) und solchen, welche die Globalisierung erst als letzte Stufe im Internationalisierungsprozess erreicht haben (Globalising Internationals). Die Ergebnisse der Untersuchung sind in Abb. 3.50 zusammengefasst. Deutlich wird, dass globale Unternehmen von vornherein eine weltweite Standardisierungsstrategie verfolgen, wohingegen globalisierende internationale Unternehmen zunächst eine länderspezifische Anpassung der Strategie vornehmen und erst in einer späteren Phase zu einer Standardisierungsstrategie übergehen.

Phase im Internationalisierungsprozess	Internationaler Markteintritt und Marktdurchdringung		Globale Orientierung	
	Strategischer Ansatz	<i>Globalisierende internationale Unternehmen (Globalising Internationals)</i>	<i>Globale Unternehmen (Born Globals)</i>	<i>Globalisierende internationale Unternehmen (Globalising Internationals)</i>
Zentrale strategische Dimensionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eintritt in und Durchdringung von internationalen Märkten</li> <li>• Marktausschöpfung</li> <li>• Ausnutzung vorhandener Ressourcen</li> <li>• Identifikation neuer Marktsegmente</li> </ul>	<i>Globale Unternehmen überspringen diese Phase und sind von Beginn an global orientiert</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globale Integration, Koordination und Ausrichtung</li> <li>• Focus auf Kernkompetenzen</li> <li>• Vertikale und zunehmend horizontale Integration durch Kooperation</li> <li>• Identifikation globaler Segmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globale Ausrichtung</li> <li>• Focus auf Kernkompetenzen</li> <li>• Horizontale Integration durch Kooperation</li> <li>• Identifikation globaler Nischen</li> </ul>
Standardisierung von Produkt- und Marketingstrategie	Adaption von Produkt- und Marketingprogrammen sowie von Managementprozessen in den einzelnen Zielländern		Länderübergreifende Standardisierung von Produkt- und Marketingprogrammen sowie von Managementprozessen	Standardisierung von Produkt- und Marketingprogrammen sowie von Managementprozessen von Anfang an
Kooperation in strategischen Netzwerken	Vertikale Kooperationen in Produktmanagement und Marketing		Vertikale und zunehmend auch horizontale Kooperationen in Produktmanagement und Marketing	Horizontale Kooperationen in Produktmanagement und Marketing
Typische Unternehmen der IuK-Branche	Mittelgroße bis große diversifizierte Unternehmen mit häufig ethnozentrischer Orientierung		Großunternehmen die zunächst internationalisierten und anschließend globalisierten	Kleine Unternehmen die von Beginn an globalisierten

**Abb. 3.50** Globale Produkt- und Marketingstrategien von globalisierenden internationalen Unternehmen und globalen Unternehmen. (Quelle: *Gabrielsson/Gabrielsson* 2003, S. 141)

Etwas anders verhält es sich bei der Standardisierung von Marketing-Inhalten im Handel (vgl. *Ferring* 2001, S. 242 ff.). Ein vergleichsweise hohes Ausmaß an Standardisierung findet nur im Hinblick auf Betriebstyp, Betriebstypenpositionierung, Standortpolitik und Preispositionierung im Vergleich zur Konkurrenz statt; das Marketing-Instrumentarium wird hingegen i. d. R. lokalen Gegebenheiten angepasst. Ausnahmen stellen die Warenpräsentation, die Verkaufsraumgestaltung und die formale Werbebotschaftsgestaltung dar. Als wichtigste Barrieren für eine umfassende Standardisierung von Marketingaktivitäten wurden dabei folgende genannt (Mittelwerte; 1 = stimme voll und ganz zu; 5 = stimme überhaupt nicht zu):

- unterschiedliche Kaufkraftverhältnisse (2,37),
- Unterschiede in den Rechtsvorschriften (2,49),
- unterschiedliche gesamtwirtschaftliche Entwicklungen (2,54),
- unterschiedliche Preis- bzw. Qualitätsvorstellungen der Nachfrager (2,65) sowie
- Unterschiede in den Nachfragestrukturen/-präferenzen (2,66).

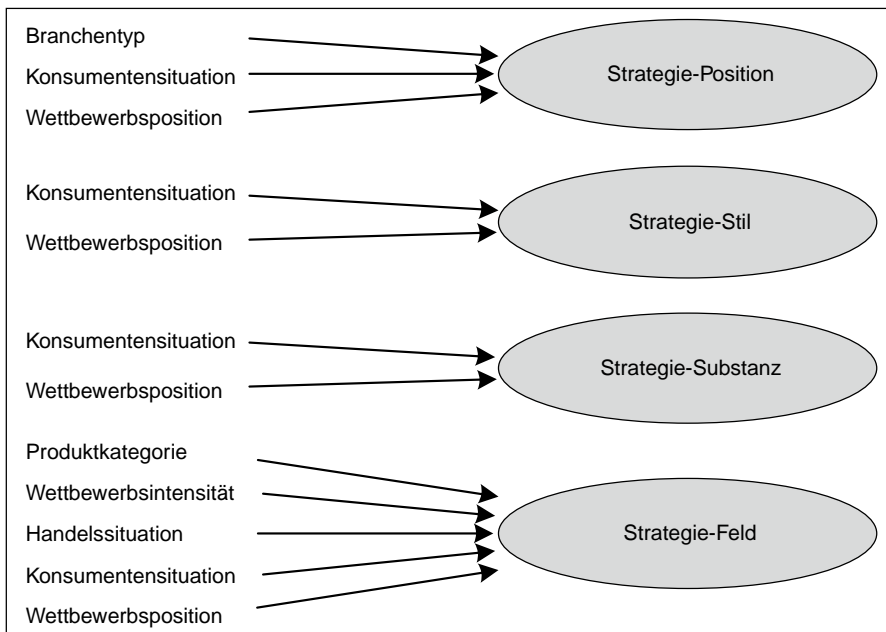
Die Frage, welche Strategie – Standardisierung oder Differenzierung – den größeren Beitrag zum **Unternehmenserfolg** leistet, kann nicht eindeutig beantwortet werden. *Fraser* und *Hite* (1990) konnten einen tendenziell insgesamt positiven Zusammenhang zwischen Produktstandardisierung bzw. Standardisierung der Werbung und dem an Marktanteil und RoI gemessenen Erfolg feststellen – allerdings nur für europäische und englischsprachige Märkte (vgl. *Fraser/Hite* 1990, S. 249 ff.). Auch *Samiee/Roth* (1992) wie auch *Kotabe/Okoroafo* (1990) konnten einen positiven Zusammenhang zwischen Standardisierung und Erfolg nachweisen (vgl. *Kotabe/Okoroafo* 1990, S. 353 ff.). Einer Untersuchung von *Bolz* (1992) zufolge wirken sich insbesondere die Standardisierung der Produkt- und Distributionspolitik erfolgssteigernd aus, eine Standardisierung der Kommunikationspolitik beeinflusst den Unternehmenserfolg hingegen negativ; hinsichtlich einer Standardisierung der Preispolitik konnten keine eindeutigen Aussagen getroffen werden (vgl. *Meffert/Bolz* 1995, S. 104 f.). Der Untersuchung von *Richter* (2002) zufolge wird der finanzielle Erfolg durch ein hohes Maß an Standardisierung insgesamt begünstigt; die Hypothese, dass ein geringes Ausmaß an Standardisierung die Kundenzufriedenheit positiv beeinflusst, konnte hingegen nicht bestätigt werden (vgl. *Richter* 2002, S. 267). Die Studie von *Albaum/Tse* (2001) konnte keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Differenzierung des Marketing-Instrumentariums und Unternehmenserfolg nachweisen. Diese teilweise widersprüchlichen Ergebnisse lassen sich nach *Özsomer/Prussia* (2000) darauf zurückführen, dass in den meisten Studien situative Variablen vernachlässigt wurden. In ihrer eigenen Untersuchung konnten sie nachweisen, dass eine differenzierte Marketing-Strategie in Verbindung mit dezentralisierten Strukturen einen signifikanten positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat.

Die Vielzahl an empirischen Studien der letzten 40 Jahre zu dieser Thematik hat die Standardisierungs-Differenzierungs-Debatte nicht befriedigend lösen können. *Ryans/Griffith/White* (2003) bemängeln, dass die wissenschaftliche Forschung in diesem Bereich durchweg ohne einen fundierten theoretischen Bezugsrahmen erfolgt ist – angefangen mit der Tatsache, dass die verschiedenen Autoren die Begriffe „Standardisierung“ und „Unternehmenserfolg“ unterschiedlich definieren. Auch *Theodosiou/Leonidou* (2003) führen die widersprüchlichen Ergebnisse in diesem Forschungsfeld auf ungeeignete Konzeptualisierungen, mangelhafte Forschungsdesigns und schwache Analysetechniken zurück. Auf der Grundlage einer Meta-Analyse von 36 empirischen Studien kommen die Autoren zum Ergebnis, dass die Entscheidung „Standardisierung vs. Differenzierung“ und der damit zu erzielende Unternehmenserfolg sehr stark von spezifischen situativen Faktoren auf den einzelnen ausländischen Märkten abhängt (vgl. hierzu auch *Cavusgil/Zou* 1994).

Auch hinsichtlich der Erfolgswirksamkeit standardisierter **Marketing-Prozesse** liegen verschiedene empirische Studien vor, welche jedoch ebenfalls zu teilweise widersprüchlichen Ergebnissen führen. Tendenziell trägt ein höheres Ausmaß an Prozessstandardisierung und Formalisierung positiv zum Erfolg des Gesamtunternehmens bei, wohingegen der Erfolg einzelner Ländergesellschaften dadurch häufig beeinträchtigt wird; dies hängt jedoch auch von der Unternehmensgröße ab (vgl. *Meffert/Bolz* 1995, S. 102 f.). Aus der bereits zitierten Studie von *Bolz*

(1992) resultiert, dass eine Prozessstandardisierung lediglich die Kostenkomponente des Marktbearbeitungserfolgs erklärt, auf den Umsatzerfolg hingegen kaum Einfluss hat. Einen insgesamt positiven Beitrag zum Erfolg leistet dabei lediglich die Standardisierung von Informationsprozessen; eine Standardisierung der Planungs- und Personalprozesse wirkt sich hingegen negativ auf den Kostenerfolg aus. Als Grund können steigende Koordinationskosten aufgrund von Flexibilitätsverlusten oder mangelnder Ressourcennutzung angeführt werden (vgl. *Meffert/Bolz* 1995, S. 105). *Townsend et al.* (2004) untersuchen den Einfluss von globaler Marketingstrategie, globaler Marketingstruktur und globalen Marketingprozessen auf Marketing- und Unternehmenserfolg. Es zeigt sich, dass globale Produktstandardisierung und globale Marketingstrukturen die Implementierung globaler Marketingprozesse begünstigen, welche wiederum den Marketingerfolg positiv beeinflusst.

Im Rahmen einer **internationalen Geschäftsfeldstrategie** können grundsätzlich sämtliche in Abschn. D.IV. beschriebenen Bausteine standardisiert oder differenziert werden. Einer empirischen Untersuchung von *Haedrich/Jenner* (1995) für die deutsche Konsumgüterindustrie zufolge hat die Standardisierung oder Differenzierung einzelner Bausteine keinen signifikanten Einfluss auf den Unternehmenserfolg, so dass keine allgemeingültige Empfehlung möglich ist. Aus diesem Grunde wurde im Rahmen eines situativen Ansatzes untersucht, welche Rolle die Ausgangssituation eines strategischen Geschäftsfelds auf den Erfolg einer standardisierten oder differenzierten Marktbearbeitung spielt. Es zeigte sich, dass die Konsumentensituation



**Abb. 3.51** Erfolgsrelevante Kontextdimensionen. (Quelle: Nach *Jenner* 1996, S. 56)

und die Wettbewerbsposition des strategischen Geschäftsfelds im Vergleich zum stärksten Wettbewerber das Standardisierungspotenzial internationaler Marktbearbeitungsstrategien am stärksten beeinflussen, wohingegen die Variablen „Produktkategorie“, „Wettbewerbsintensität“ und „Handelssituation“ lediglich das Ausmaß der Marktabdeckung beeinflussen (vgl. Jenner 1996, S. 56). Abbildung 3.51 zeigt die statistisch signifikanten Beziehungen (5 %-Niveau) im Überblick.

Strategietyp	Wettbewerbsvorteil	Prozess	Segmentierung	Koordination	Einbezogene Firmen
<b>Globale Marketer</b>	Universelle Produkte, Entwicklung globaler Marken mit massiven Werbebudgets, effiziente Produktionsverfahren	Internes Wachstum und schrittweise externe Expansion von ihrer großen regionalen Zentrale in ausländische Märkte	Konzentration auf wenige große Marktsegmente	Enge Koordination ihrer internationalen Aktivitäten	Nike Reebok Mars (ICI)
<b>Transnationale Restrukturierer</b>	Neue Kombination von Ressourcen	Restrukturierung ihrer Branche durch extensive M&A-Aktivitäten	Breites Portfolio an Marktsegmenten	Transnationale Organisation über Landesgrenzen hinweg	Alcatel Cable Akzo Nobel Nestlé (Kraft Jacobs Suchard)
<b>Technologische Innovatoren</b>	Technologische Innovation	Rasche Ausweitung ihres monopolistischen technologischen Vorteils über Landesgrenzen hinweg	Bedienung eines bestimmten High-Tech-Segments der Branche in den meisten Schlüsselmärkten	Enge Koordination ihrer internationalen Aktivitäten	Corning Glass Works Hoechst
<b>Global Players in Luxusnischen</b>	Starkes Image und spezielle Skills, um Luxusgüter herzustellen	Schrittweise internationale Expansion durch selektive Distributionskanäle, profitieren gelegentlich von einem Käufer, der die Internationalisierung beschleunigt	Focus auf Luxussegmente in ihrer Branche in den meisten Schlüsselmärkten	Enge Koordination ihrer internationalen Aktivitäten	Godiva Charles Jourdan Pollini
<b>Differenzierer</b>	Produktdifferenzierung, starke Marken und Premium-Preissegment	Internes Wachstum und schrittweise externe Expansion in ausländische Märkte	Konzentration auf wenige Marktsegmente	Moderate Koordination ihrer internationalen Aktivitäten	Timberland Fila (Ferrero) Chupa Chups Dryup
<b>Kostenführer</b>	Kostenvorteil in der Produktion durch neue günstigere Bezugsquellen und/oder Produktionsverfahren	Selektive internationale Expansion	Konzentration auf Massenmarktsegmenten	Moderate Koordination ihrer internationalen Aktivitäten	Bata (Haribo)

Abb. 3.52 Typen internationaler Innovationsstrategien. (Quelle: Calori et al. 2000)

Zum **Wettbewerbsverhalten** im internationalen Kontext liegt eine qualitative Erhebung von *Calori et al.* (2000) vor. Auf der Grundlage von Fallstudien identifizieren sie die 6 Typen von erfolgreichen innovativen internationalen Strategien als Ergebnis der Interaktion zwischen den strukturellen Kräften und dem Wettbewerbsverhalten innerhalb einer Branche. Abbildung 3.52 zeigt die identifizierten Strategien im Überblick.

## Teil 4

# Internationaler Einsatz des Marketing-Instrumentariums

### A. Die Umsetzung strategischer Pläne in taktische und operative Maßnahmen

Die als Ergebnis der strategischen internationalen Marketing-Planung festgelegten Strategien sind im Rahmen der taktisch-operativen Marketing-Planung zu implementieren, d. h. in konkrete Maßnahmen umzusetzen. Die damit angesprochene **Durchführungsplanung** (vgl. hierzu *Hinterhuber* 2004b, S. 205 ff.) ist dahingehend von der strategischen Planung abzugrenzen, dass deren Ergebnisse konkrete Aktionsprogramme darstellen hinsichtlich des Was, Womit, Wie, Wann und Wo. Abbildung 4.1 zeigt die wesentlichen Unterschiede zwischen der strategischen Planung und der Durchführungsplanung. Zu beachten ist, dass die Durchführungsplanung einen kurz-, mittel und langfristigen Planungshorizont aufweisen kann.

Die Umsetzung einer Strategie in konkrete Pläne erfordert ein funktionsfähiges taktisch-operatives **Planungssystem**. Dieses gibt die Rolle des Unternehmens als Ganzes wie auch der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten mit deren Funktions- und Zentralbereichen und Marktpartnern in Bezug auf den strategischen Plan an, d. h. es legt fest, welche Maßnahmen zu welchen Zeitpunkten mit welchen Ressourcen auf welche Weise und von welchen Unternehmenseinheiten zu realisieren sind, um die im Rahmen der Planung festgelegten Ziele zu erfüllen (vgl. *Hinterhuber* 2004b, S. 206). Abbildung 4.2 zeigt den Zusammenhang zwischen strategischer Planung und Durchführungsplanung.

Grundsätzlich besteht ein taktisch-operatives Planungssystem aus folgenden **Elementen** (*Hinterhuber* 2004b, S. 208 f.):

- Zerlegung des Gesamtprojekts in Teilprojekte, Aktionsprogramme und detaillierte Maßnahmenpläne; Ergebnis soll ein vollständiger Aktionenkatalog sein.
- Erstellung eines Terminplans zur Festlegung der zeitlichen Abfolge der Teilprojekte und Aktionen; zu beachten sind hierbei die Interdependenzen zwischen den einzelnen Teiloperationen.
- Zuteilung eines verantwortlichen Leiters für jede Teiloperation sowie ggf. Bildung von bereichsübergreifenden Projektteams.
- Bereitstellung von Ressourcen, damit jeder Projektleiter seine Aufgaben effizient erfüllen kann. Dies umfasst die Festlegung der erforderlichen finanziellen

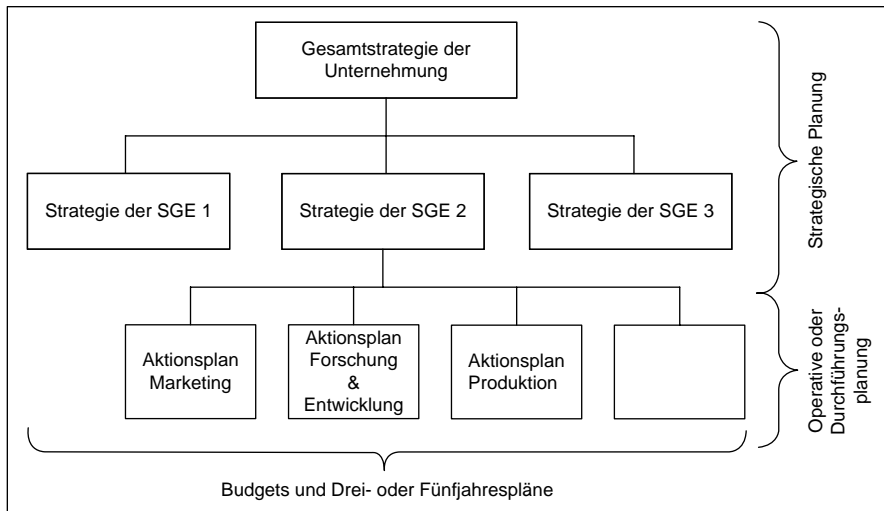


Strategische Planung	Durchführungsplanung
<p><i>Ausrichtung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auswahl der Produkt/Markt-Kombinationen unter langfristigen Gesichtspunkten und Einhaltung von Randbedingungen</li> <li>- Entsprechende Zuteilung der insgesamt verfügbaren Ressourcen an die strategischen Geschäftseinheiten nach Maßgabe der Kernkompetenzen</li> <li>- Innovationsorientiert, ganzheitlich</li> </ul> <p><i>Weitgehend qualitativ</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beurteilung von Trends, Kernkompetenzen und Konkurrenzstrategien; „Erfinden der Zukunft“</li> <li>- Finanzdaten hauptsächlich zur Bewertung von Alternativen erforderlich</li> <li>- Rahmen für konkrete Aktionspläne (Durchführungsplanung)</li> </ul> <p><i>Hauptinstrumente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Portfolio-Matrix, Wertschöpfungskette, Konkurrenzanalyse, Szenario-Techniken, Kernkompetenzen, Wenn/Dann-Überlegungen</li> </ul> <p><i>Art der Planung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wenig strukturiert</li> <li>- Kontinuierlich, problemorientiert</li> <li>- Auf Produktfunktionen ausgerichtet</li> <li>- Neuorientierung der Unternehmung</li> <li>- Absicherung der Unternehmung gegenüber strategischen Überraschungen, Entdecken neuer Möglichkeiten</li> </ul> <p><i>Schwerpunkt auf Alternativen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Infragestellung bestehender oder empfohlener Strategien ist erwünscht</li> <li>- Strategische Entscheidungen wechselseitig abhängig</li> <li>- Hauptverantwortung liegt bei Unternehmensleitung und bei den Führungskräften, die für strategische Geschäftseinheiten verantwortlich sind</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; text-align: center; padding: 5px; margin-top: 10px;">Entscheidungsorientiert</div>	<p><i>Ausrichtung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realisierung des Gewinnpotenzials innerhalb der gewählten Produkt/Markt-Kombinationen</li> <li>- Budgetierung der Ressourcen nach Funktionsbereichen und regionalen Einheiten</li> </ul> <p><i>Weitgehend quantitativ</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zwingt Beteiligte, Programme zu erarbeiten</li> <li>- Sehr spezifische Details und Zahlen</li> <li>- Kreatives Problemlösen und „Führung durch Vereinbarung von Zielen“</li> </ul> <p><i>Hauptinstrumente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurz-, mittel- und langfristige Pläne</li> <li>- Netzplantechnik</li> </ul> <p><i>Art der Planung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stark strukturiert, systematisches Verfahren</li> <li>- Periodisch, organisationsorientiert</li> <li>- Auf Produktspezifikationen ausgerichtet</li> <li>- Planung, Koordination und Kontrolle aller Unternehmenstätigkeiten</li> <li>- Vorwiegend auf Extrapolation aufgebaut und somit wenig geeignet, Diskontinuitäten in bestimmten Bereichen aufzudecken</li> </ul> <p><i>Schwerpunkt auf Verpflichtungen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Linienführungskräfte vereinbaren sinnvolle, anspruchsvolle Ergebnisziele</li> <li>- Führungsleistung wird an eigenen Plänen gemessen</li> <li>- Unternehmensleitung prüft Pläne auf Durchführbarkeit, die von den Linienführungskräften erstellt werden</li> <li>- Hauptverantwortung liegt bei den Leitern der Funktionsbereiche und regionalen Tochtergesellschaften</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; text-align: center; padding: 5px; margin-top: 10px;">Ergebnisorientiert</div>

**Abb. 4.1** Gegenüberstellung von strategischer Planung und Durchführungsplanung. (Quelle: Hinterhuber 1997, S. 206)

Mittel zur Maßnahmenrealisation wie auch die Zuteilung der Budgets auf die verschiedenen Strategischen Geschäftseinheiten und Funktionsbereiche.

- Festlegung der Zeiten für jedes Teilprojekt (Beginn und jeweilige Dauer), z. B. mit Hilfe der Netzplantechnik.
- Integration der Teilprojekte zu einem konsistenten Gesamtplan und Bewertung in Geldeinheiten („Investitionsbudget“).



**Abb. 4.2** Der Zusammenhang zwischen strategischer und operativer Planung. (Quelle: *Hinterhuber* 2004b, S. 208)

Im Mittelpunkt der taktisch-operativen internationalen Marketing-Planung, d. h. der internationalen Marketing-Politik, steht neben der taktisch-operativen Zielplanung die Planung der einzelnen Marketing-Instrumente, welche zu einem konsistenten Marketing-Mix zu integrieren sind. Im Einzelnen umfasst die internationale Marketing-Politik folgende Instrumentalbereiche:

- internationales Produktmanagement,
- internationales Preismanagement,
- internationales Kommunikationsmanagement sowie
- internationales Distributionsmanagement.

## B. Internationales Produktmanagement

### I. Ziele des internationalen Produktmanagements

Dem Produktmanagement kommt im internationalen Marketing eine zentrale Bedeutung zu, da das Leistungsprogramm eines Unternehmens das Kernstück des

internationalen Marketing-Mix darstellt und das übrige Marketinginstrumentarium daher an den Erfordernissen des Leistungsprogramms ausgerichtet werden muss. Das internationale Produktmanagement umfasst alle Entscheidungen, die sich auf die Entwicklung, Steuerung und organisatorische Einbindung von Marktleistungen materieller und immaterieller Natur beziehen, welche auf dem internationalen Marktplatzen angeboten werden. Sämtliche Bereiche des internationalen Produktmanagements unterliegen der Grundsatzentscheidung zwischen Standardisierung und Differenzierung sowohl auf Instrumental- als auch auf Prozessebene (vgl. Abschn. D.III. im 3. Teil). Wesentlicher Einflussfaktor ist hierbei die Ausgangssituation des Unternehmens, d. h. die Ziele, welche im Rahmen des internationalen Produktmanagements verfolgt werden, wie auch die Rahmenbedingungen, mit denen das Unternehmen konfrontiert ist; diese bestimmen, welche Handlungsalternativen in den einzelnen Bereichen des Produktmanagement geeignet sind.

Grundsätzlich unterscheiden sich die Zielinhalte der internationalen Produkt- und Programmpolitik formal nicht von den nationalen; allerdings sind hierbei einige Besonderheiten zu beachten:

- **Ökonomische Ziele**, wie das Streben nach Gewinn, Umsatz, Marktanteil, können durch Internationalisierung der Aktivitäten wesentlich gefördert werden, da zusätzliche Märkte erschlossen werden. Auch das Ziel der Kostensenkung kann über die durch Internationalisierung realisierte Mengenausweitung zur Nutzung von Effekten der Kostendynamik beitragen (vgl. Abschn. D.IV.4.).
- Das produktpolitische Ziel der **Beschäftigungsglättung** kann dadurch erreicht werden, dass unterschiedliche saisonale Einflüsse in den einzelnen Ländern genutzt werden.
- Das Ziel der **Qualitätssteigerung** ist Ausdruck einer internationalen Präferenzstrategie (vgl. Abschn. D.IV.4.). Qualität sollte sich allerdings nicht auf das Produkt allein beschränken, sondern alle Stufen der Wertkette einbeziehen.
- Das Ziel der **Risikostreuung** wird durch eine Internationalisierung der Produktpolitik insoweit gefördert, als das Misserfolgsrisiko auf mehrere Ländermärkte verteilt wird, sodass ungünstige Entwicklungen auf einzelnen Ländermarktsegmenten aufgefangen werden können.

Das Zielsystem des internationalen Produktmanagements umfasst zum einen solche Zielvariablen, welche sich auf das konkrete Leistungsprogramm beziehen; dazu gehören das Streben nach Gewinn, Umsatz oder Marktanteil, Kostenziele, Beschäftigungsglättung, Qualitätssteigerung oder Risikostreuung. Des weiteren sind solche Ziele enthalten, welche sich auf die internationale Steuerung, Koordination und Organisation aller Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Leistungsprogramm richten, z. B. reibungslose Koordination, Konfliktvermeidung, Nutzung von Synergieeffekten, Nutzung der Vorteile von Arbeitsteilung und Spezialisierung auf internationaler Ebene (vgl. *Berndt/Fantapié Altobelli* 2007, S. 791).

Zu beachten ist, dass das Zielsystem des internationalen Produktmanagements wesentlich komplexer ist als auf nationaler Ebene, da es zusätzlich eine Länderdimension umfasst. Zum einen stellt sich die Frage, ob in allen Ländern dieselben Ziele zu verfolgen sind; insofern ist bereits auf der Ebene der Zielformulierung

eine Entscheidung zwischen Standardisierung und Differenzierung zu treffen. Zum anderen sind die länderspezifischen Ziele des Produktmanagements so zu integrieren, dass die Ziele auf Gesamtunternehmensebene erreicht werden; dies stößt insbesondere dann auf Schwierigkeiten, wenn in den einzelnen Ländern Spartenleiter mit weitgehenden Entscheidungskompetenzen eingesetzt werden (vgl. hierzu die Ausführungen im 6. Teil).

## ***II. Spezifische Rahmenbedingungen des internationalen Produktmanagements***

Produktpolitische Entscheidungen unterliegen einer Vielzahl von Restriktionen, welche in die Gruppen

- Marktumfeld,
- produktbezogene Faktoren und
- unternehmensbezogene Faktoren

unterteilt werden können (vgl. Abb. 4.3). Die wichtigsten Rahmenbedingungen werden im Folgenden kurz skizziert.

### **1. Marktumfeld**

Zum Marktumfeld gehören zum einen solche Faktoren, welche die Wirtschaft in einem bestimmten Land als Ganzes betreffen (weitere Umwelt), zum anderen solche, welche speziell die betreffende Branche und den Wettbewerb beeinflussen. Von entscheidender Bedeutung sind hierbei **rechtliche Regelungen**, da diese den Handlungsspielraum der internationalen Produktpolitik erheblich einschränken können. Beispielsweise können unterschiedliche Regelungen bzgl. der Produkthaftung bzw. der Produktsicherheit – so z. B. die EU-Richtlinien 85/374 und 92/228 – können länderspezifische Produktmodifikationen erforderlich machen (vgl. hierzu ausführlich *Papadopoulos/Heslop/Bamosy* 1993).

**Nichttarifäre Handelshemmnisse** umfassen Genehmigungsverfahren, Subventionen für lokale Erzeugnisse, Zertifikate u. Ä., aber auch protektionistische Maßnahmen wie Importquoten für sensible Branchen wie Landwirtschaft oder Stahlindustrie. Auch bestimmte Qualitätsnormen, wie z. B. die Zertifizierung nach ISO 9000, werden von vielen international tätigen Unternehmen als starke Markteintrittsbarriere gewertet (vgl. hierzu ausführlich *Hayes* 1995).

Von entscheidender Bedeutung für die internationale Produktpolitik sind **Konsumentenmerkmale** und **Konsumentenverhalten**. Selbst wenn das Produkt in allen bearbeiteten Auslandsmärkten denselben Nutzen stiften soll, muss es oft länderspezifisch adaptiert werden; dies gilt beispielsweise für die Zusammensetzung von Hautpflegeprodukten für Nord- und Südeuropa aufgrund der unterschiedlichen Beschaffenheit der Haut. Ge- und Verbrauchsgewohnheiten können von Land zu

Umfeldbezogene Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechtliche Regelungen, z. B. unterschiedliche Normen oder unterschiedliche Vorschriften über Verwendung von Inhaltsstoffen, Produkthaftung und Produktsicherheit</li> <li>• Tarifäre und nichttarifäre Handelshemmnisse wie Einfuhrzölle, Importbeschränkungen, Genehmigungsverfahren, Subventionen für lokale Erzeugnisse, Zertifikate</li> <li>• Konsumentenmerkmale und Konsumentenverhalten, z. B. unterschiedliche Präferenzen, Kauf- und Nutzungsgewohnheiten aufgrund kultureller Unterschiede</li> <li>• Vorhandensein supranationaler Zielgruppen, welche länderübergreifend ähnliche Merkmale und Verhaltensmuster aufweisen</li> <li>• Wirtschaftlicher und technischer Entwicklungsstand der einzelnen Zielländer</li> <li>• Wettbewerbsfaktoren, z. B. Konkurrenzprodukte, Anzahl und Herkunft der Wettbewerber, Marketingstrategien der Konkurrenz</li> <li>• Geographische und klimatische Faktoren, welche ggf. länderspezifische Produktmodifikationen erforderlich machen</li> </ul>
Produktbezogene Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulturgebundenheit der Produkte, z. B. bei Nahrungsmitteln und Kleidung, welche länderspezifische Modifikationen erfordert</li> <li>• Produktqualität, insb. im Vergleich zu Konkurrenzprodukten auf den einzelnen Ländermärkten</li> <li>• Produktaufmachung wie Größe, Farbe, Design, Markierung und Verpackung</li> <li>• Länderspezifisch unterschiedliche Produktverwendung bzw. Produktbetrieb</li> <li>• Serviceintensität, z. B. Erfordernisse bzgl. Schulung, Wartung, Reparatur</li> <li>• Image des Herkunftslands, welches teilweise eine starke akquisitorische Wirkung entfaltet (Made-in-Image)</li> </ul>
Unternehmensbezogene Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensphilosophie, Unternehmensziele, Unternehmenskultur</li> <li>• gewählte Markteintrittsstrategie (z. B. Export, Lizenzvergabe, Direktinvestition)</li> <li>• vorhandene Ressourcen finanzieller, technischer und personeller Natur</li> <li>• Organisationsstruktur des Unternehmens</li> </ul>

**Abb. 4.3** Rahmenbedingungen des internationalen Produktmanagements. (Quelle: *Berndt/Fantapié Altobelli* 2007, S. 793)

Land ebenfalls z. T. erheblich abweichen. Auch psychosoziale Merkmale (ob beispielsweise der Grundnutzen eines Produktes oder immaterielle Merkmale wie z. B. Prestige im Vordergrund stehen) sowie kulturelle Faktoren (ob das Produkt mit länderspezifischen Werten, Normen und Traditionen im Einklang steht) gehören zu den wichtigsten Einflussfaktoren der internationalen Produktpolitik. Schließlich ist das **Vorhandensein supranationaler Zielgruppen** (vgl. Abschn. B.III.1.b. im 3. Teil) für die internationale Produktpolitik von entscheidender Bedeutung. Eine Produktmodifikation kann auch aufgrund des unterschiedlichen **wirtschaftlichen Entwicklungsstands** einzelner Länder erforderlich werden; in Entwicklungsländern müssen z. B. häufig vereinfachte und damit preisgünstigere Produktvarianten

angeboten werden (Downgrading). Die **Produkte der Wettbewerber** können eine Vergleichsgrundlage für die eigenen Produkte liefern; entscheidend ist dabei, ob das Unternehmen mit lokalen Anbietern oder mit der internationalen Konkurrenz im Wettbewerb steht. Schließlich können auch **geographisch-klimatische** Faktoren Modifikationen im Hinblick auf Haltbarkeit u. ä. erforderlich machen.

## 2. Produktbezogene Merkmale

Insbesondere im Hinblick auf die Entscheidung zwischen Standardisierung und Differenzierung spielt die **Kulturgebundenheit** der Produkte eine entscheidende Rolle. Grundsätzlich gilt, dass die Nachfrage nach langlebigen Gebrauchsgütern weltweit relativ homogen ist, so dass eine Anpassung nur im Hinblick auf bestimmte technische Eigenschaften erforderlich ist (z. B. unterschiedliche Tastaturen bei PCs). Bei stark kulturgebundenen Produkten, wie Nahrungsmitteln und Kleidung sind dagegen im Regelfall stärkere Modifikationen vorzunehmen. Insbesondere im Hinblick auf die Produktbestandteile ist z. B. darauf zu achten, dass das Produkt keine Inhaltsstoffe enthält, die gegen rechtliche Regelungen oder soziale Normen verstoßen; beispielsweise sind in islamischen Ländern tierische Fette durch pflanzliche zu ersetzen. Auch die Art der **Produktverwendung** bzw. des Produktbetriebs sind zu berücksichtigen, da diese länderspezifisch differieren kann.

Hinsichtlich der **Produktqualität** ist zu beachten, dass westliche Firmen in Entwicklungsländern oder im osteuropäischen Raum häufig die Produktqualität hervorheben müssen, da sie preislich nicht wettbewerbsfähig sind. Auch das **Image des Herkunftslandes** spielt in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle; so gelten deutsche Erzeugnisse in den meisten Ländern als qualitativ hochwertig.

## 3. Unternehmensbezogene Faktoren

Die Entscheidung über Produktstandardisierung vs. -differenzierung ist in hohem Maße von **Rentabilitätsüberlegungen** abhängig. Die Kosten für länderspezifische Produktmodifikationen sind den evtl. erzielbaren höheren weltweiten Umsätzen gegenüberzustellen. Auch die **Unternehmensphilosophie**, die **Grundorientierung** des Managements sowie die **Unternehmenskultur** sind bedeutende Einflussfaktoren der produktpolitischen Basisstrategie „Standardisierung oder Differenzierung“ (vgl. Kap. B. im 1. Teil). Die gewählte **Marktbearbeitungsstrategie** (z. B. Export, Lizenzvergabe oder Direktinvestition) kann die Produktgestaltung ebenfalls beeinflussen: Bei Vorhandensein von Tochtergesellschaften im Ausland – insbesondere dann, wenn diese über eine starke Entscheidungsautonomie verfügen – ist eine Tendenz zu einem differenzierten Angebot gegeben. Schließlich sind die vorhandenen **Ressourcen** – finanzieller, technischer und personeller Natur – ein entscheidender Faktor für das internationale Produktmarketing: Mangelnde Länderkenntnisse und geringe F&E-Budgets führen beispielsweise i. d. R. zur Produktstandardisierung.

### III. Instrumente des internationalen Produktmanagements

#### 1. Überblick

Den Kern eines Produkts bildet dessen Grundfunktion, d. h. diejenigen Eigenschaften, welche die reine Funktionserfüllung gewährleisten (z. B. Leuchten, Befördern, Heizen); diese stellt den **Grundnutzen** eines Produkts dar. Da für viele Produktkategorien der Grundnutzen weltweit häufig gleich ist, setzt der internationale Wettbewerb am **Zusatznutzen** an. Dieser resultiert aus Produktattributen wie Marke, Verpackung, Qualität und Design sowie aus Nebenleistungen wie Installation, Garantie, After-Sales-Service; im Normalfall gilt dabei, dass der Produktkern weltweit standardisiert wird, wohingegen eine eventuelle länderspezifische Anpassung im Rahmen einer Differenzierungsstrategie durch Modifikation der ergänzenden Produktattribute und Nebenleistungen erfolgt.

Die wesentlichen Aktionsfelder des internationalen Produktmanagements umfassen zum einen Maßnahmen im Zusammenhang mit der Planung des internationalen Leistungsangebots. Dazu gehören

- internationale Produktentwicklung,
- internationale Leistungsprogrammplanung,
- internationale Markenführung und
- internationale Servicepolitik.

Zum anderen sind Management-Aufgaben angesprochen, etwa im Zusammenhang mit der länderübergreifenden Organisation und Koordination produktpolitischer Aktivitäten. Hier sind insb. Fragen des internationalen F&E-Managements angesprochen.

Die **internationale Produktentwicklung** befasst sich mit der Planung, Gestaltung und Einführung von Leistungen in ausländische Zielmärkte. Im Rahmen der internationalen Produktentwicklung lassen sich folgende grundlegende Ansatzpunkte unterscheiden (vgl. Keegan 1995, S. 105):

- unveränderte **Übertragung** der bisherigen Produktkonzeption auf die Auslandsmärkte,
- **Adaption**, d. h. die Veränderung von Produkteigenschaften für die Bearbeitung des internationalen Marktes bzw. der einzelnen Länder,
- **Innovation**, d. h. die Entwicklung neuer Produktkonzepte für den Weltmarkt bzw. für die einzelnen Ländermärkte.

Unter Berücksichtigung der Basisstrategien „Standardisierung“ und „Differenzierung“ resultieren die in Abb. 4.4 dargestellten Handlungsalternativen.

Gegenstand der **internationalen Leistungsprogrammpolitik** ist die Planung des internationalen Sortiments, d. h. die Entscheidung über die Art und Anzahl der in den einzelnen Ländern anzubietenden Produkte. Im Rahmen der internationalen Sortimentspolitik sind folgende Handlungsalternativen gegeben:

- **Übertragung** des bisherigen Sortiments auf die Auslandsmärkte,

<i>Basisstrategie</i> <i>Produkt</i>	<b>Standardisierung</b>	<b>Differenzierung</b>
<b>gleiches Produkt</b> (Übertragung)	Übertragung der bisherigen Produktkonzeption auf die Auslandsmärkte	—
<b>verändertes Produkt</b> (Adaption)	Entwicklung einer neuen Produktvariante für den Weltmarkt (Internationale Produktvariation)	Länderspezifische Anpassung der bisherigen Produktkonzeption (Internationale Produktdifferenzierung)
<b>neues Produkt</b> (Kreation)	Entwicklung eines neuen Produkts für den Weltmarkt (globale Produktinnovation)	Entwicklung neuer Produkte für die einzelnen Auslandsmärkte (länderspezifische Produktinnovation)

**Abb. 4.4** Internationale produktpolitische Strategien. (Quelle: *Berndt/Fantapié Altobelli* 2007, S. 794)

- **Sortimentskürzung**, d. h. Angebot eines nach Breite und Tiefe im Vergleich zum Heimatmarkt reduzierten Sortiments,
- **Sortimentserweiterung**, d. h. Ausweitung des bisherigen Sortiments um länderspezifische Produkte bzw. Produktvarianten.

Gegenstand der **Servicepolitik** sind solche Leistungen, die Nebenleistungscharakter aufweisen und der Förderung des Absatzes der Hauptleistung dienen; die wichtigsten Arten von Serviceleistungen sind:

- Information, Beratung und Unterstützung beim Einkauf,
- Schulung und Einweisung der Benutzer,
- Zustellung und Installation,
- Unterhalt-, Reparatur-, Ersatzteil- und Garantiedienste.

Die **internationale Markenführung** befasst sich mit allen Aktivitäten im Zusammenhang mit der Führung international angebotener Marken, d. h. der Pflege der in den verschiedenen Ländermärkten angebotenen Leistungen. Dazu gehören die folgenden Fragestellungen (vgl. Abschn. B.III.4. in diesem Teil):

- Festlegung der internationalen Markenstrategie,
- internationale Gestaltung und ggf. Abstimmung von Markenname und Markenzeichen,
- Umsetzung der Markenstrategie in konkrete markenpolitische Entscheidungen.



Die **organisatorische Verankerung** des internationalen Produktmanagements umfasst schließlich zum einen die Entscheidung darüber, in welcher Form das Produktmanagement in die Organisation des Unternehmens anzusiedeln ist. Zum anderen ist darüber zu befinden, welche Koordinationsinstrumente im Rahmen des internationalen Produktmanagements zum Einsatz kommen sollen. Organisatorische Fragestellungen werden detailliert im 6. Teil des Buches angesprochen; aus diesem Grunde wird hier nur auf das internationale F&E-Management im Zusammenhang mit globaler Produktentwicklung eingegangen (vgl. Abschn. B.III.6. in diesem Teil).

## 2. Internationale Produktentwicklung

### a. Unveränderte Übertragung der Produktkonzeption

Die unveränderte Übertragung der Produktkonzeption vom Ursprungsland auf die Auslandsmärkte stellt in vielen Fällen die erste Stufe im Internationalisierungsprozess eines Unternehmens dar und ist i. d. R. mit einer Exportstrategie verbunden; gerade ein im Inland erfolgreiches Produkt ist oft der erste Anstoß für die Aufnahme von Auslandsaktivitäten. Bekannte Beispiele wie der VW Käfer, die Sesamstraße oder Coca Cola zeigen, dass eine internationale Einführung eines Produktes in (nahezu) unmodifizierter Form durchaus erfolgreich sein kann. Diese Strategie resultiert i. d. R. (zumindest im Anfangsstadium) aus einer ethnozentrischen Orientierung des Unternehmens: Die Marketingaktivitäten konzentrieren sich auf den Heimatmarkt, das Auslandsgeschäft wird als Mittel zur Stabilisierung bzw. Verbesserung der Wettbewerbsposition im Inland gesehen (*Meffert/Bolz* 1998, S. 25).

Eine völlig unveränderte Übertragung einer Produktkonzeption auf die Auslandsmärkte ist i. d. R. jedoch nur in Ausnahmefällen möglich; meist sind – wenn auch teilweise geringe – Produktmodifikationen erforderlich, etwa, um unterschiedlichen technischen Standards zu genügen. Der Erfolg dieser Strategie hängt dabei u. a. von folgenden Faktoren ab (*Berndt/Fantapié Altobelli* 2007, S. 795):

- weltweite Existenz von ähnlichen Bedürfnissen,
- geringe Kulturgebundenheit der Produktart,
- universelle Markenkenntnis.

Häufig wird ein Produkt dann in die Auslandsmärkte eingeführt, wenn es sich im Inland am Ende des Lebenszyklus befindet, in anderen Ländern jedoch noch ausreichende Nachfragepotenziale vorhanden sind. Damit kann durch die Aufnahme von Auslandsaktivitäten der Lebenszyklus des Produktes verlängert werden, so dass die vorhandenen Produktionskapazitäten weiter genutzt und ein geordneter strategischer Rückzug vorbereitet werden kann. Im Falle von im Inland unterausgelasteten Kapazitäten bietet die unveränderte Übertragung des Produktes auf die Auslandsmärkte darüber hinaus den Vorteil einer besseren Kapazitätsauslastung, was die Kostensituation des Unternehmens verbessern und damit den preispolitischen Spielraum vergrößern kann.

### b. Länderspezifische Anpassung der Produktkonzeption

In vielen Fällen ist eine unveränderte Übertragung eines Produktes vom Heimatland auf die Auslandsmärkte nicht möglich oder nicht sinnvoll, sodass eine Adaption erforderlich wird. In Abhängigkeit der verfolgten Basisstrategie kann eine Anpassung in Form einer internationalen Produktvariation oder einer internationalen Produktdifferenzierung erfolgen.

Im Rahmen einer **internationalen Produktvariation** wird die bisherige Produktkonzeption so modifiziert, dass sie in allen ausländischen Zielmärkten möglichst breite Käuferschichten anspricht, es wird also gewissermaßen nach einem „gemeinsamen Nenner“ für alle Ländermärkte gesucht. Ergebnis ist ein standardisiertes Produkt, das in identischer Form in allen Zielländern angeboten wird. Im einfachsten Fall kann dies dadurch geschehen, dass auf einzelne Produktmerkmale, welche spezifisch auf das Heimatland zugeschnitten sind, verzichtet wird, sofern sie nicht den eigentlichen Produktkern tangieren. Da dies jedoch zu einer „Verarmung“ des Produktes führen kann, ist es i. d. R. sinnvoller, eine oder mehrere Produkteigenschaften derart zu modifizieren, dass sie auf dem Weltmarkt auf universelle Akzeptanz stoßen.

Erwägt das Unternehmen eine internationale Produktvariation, so ist zunächst zu ermitteln, welche Kundenbedürfnisse in den einzelnen Zielländern vorherrschen und welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei den gewünschten Produktmerkmalen gegeben sind. Aus den identifizierten Produkteigenschaften sind anschließend diejenigen herauszufiltern, welche die Mehrheit der internationalen Kundschaft ansprechen; diese Gruppe von Merkmalen bildet die Basis für die Entwicklung einer standardisierten Produktvariante für den Weltmarkt. Gegebenenfalls sind jene Merkmalsausprägungen herauszugreifen, welche zwar nicht unbedingt in der Mehrzahl der Länder präferiert werden, welche jedoch auf den meisten Märkten akzeptable „second-best“-Lösungen darstellen würden.

Ergeben sich aus der Analyse völlig heterogene Präferenzstrukturen, ist allerdings eine **internationale Produktdifferenzierung** zu erwägen. Eine internationale Produktdifferenzierung beinhaltet die Entwicklung unterschiedlicher Produktvarianten für die einzelnen Ländermärkte mit dem Ziel, möglichst genau den Bedürfnissen der einzelnen Zielmärkte zu entsprechen. Eine internationale Produktdifferenzierung kann dabei folgende Ausprägungen annehmen (*Berndt/Fantapié Altobelli 2007, S. 796*):

- Anbieten einer länderspezifischen Produktvariante in jedem einzelnen Zielland,
- Anbieten einer begrenzten Zahl von Produktvarianten für in sich relativ homogene Ländergruppen,
- Anbieten mehrerer Produktvarianten für länderübergreifende Zielgruppen mit über Landesgrenzen hinweg ähnlichen Bedürfnissen.

Art und Ausmaß einer erforderlichen Produktdifferenzierung hängen dabei wesentlich von den Ergebnissen der **internationalen Marktsegmentierung** ab (vgl. hierzu ausführlich Abschn. B.III.1. im 3. Teil).

Sowohl bei einer internationalen Produktvariation als auch bei einer internationalen Produktdifferenzierung besteht das zentrale Problem in der Identifikation der zu ändernden **Produkteigenschaften**. Welche Eigenschaften zu ändern sind, hängt dabei insbesondere von deren Bedeutung für die aktuellen und potentiellen Abnehmer ab. Aufgrund kultureller Gebundenheit, einer unterschiedlichen Umfeldsituation und unterschiedlicher Konkurrenzangebote können die Abnehmer divergierende Ansprüche an die angebotene Leistung stellen und einzelne Eigenschaften bzw. Eigenschaftsausprägungen auch unterschiedlich wahrnehmen und bewerten (*Mühlbacher* 1995, S. 143). In der Regel ist das Ausmaß länderspezifischer Anpassungen umso größer, je stärker die Kulturgebundenheit des Produkts ist (vgl. Abb. 4.5).

Ansatzpunkte einer lokalen Adaption können im Prinzip sämtliche Produkteigenschaften sein (vgl. *Usunier/Lee* 2005, S. 249 ff.):

- technisch-funktionale Eigenschaften,
- ästhetische Eigenschaften,
- Serviceleistungen und
- symbolische Eigenschaften.

Zu den **technisch-funktionalen Eigenschaften** gehören Materialien, Konstruktion, Haltbarkeit und Leistungsfähigkeit. Eine Anpassung kann hier insbesondere auf Grund technischer Standards und rechtlicher Normen erforderlich sein. Große Unterschiede in den Präferenzen finden sich im Hinblick auf **ästhetische Eigenschaften** wie Design, Geschmack, Farbgebung. So muss OTTO beispielsweise berücksichtigen, dass Käuferinnen auf dem russischen Markt einen feminineren Kleidungsstil bevorzugen als in Deutschland.

**Serviceleistungen** wie Schulung, Reparatur, Montage werden in den meisten Fällen lokal adaptiert (vgl. Abschn. B.III.5. in diesem Teil), weil in den einzelnen Ländern ein unterschiedliches Serviceniveau geläufig ist oder aber das technische Know-how in den einzelnen Ländern stark divergiert. **Symbolische Eigenschaften** umfassen die Art und Weise, wie bestimmte Reize wahrgenommen werden. Unterschiedliche Assoziationen mit bestimmten Farben oder Gegenständen führen zu einer erforderlichen Anpassung des Produktdesigns.

Zur Feststellung der Konsumentenbedürfnisse und -präferenzen in den einzelnen Zielländern eignen sich insbesondere conjointanalytische Untersuchungen. Zahlreiche Ansätze befassen sich mit Erweiterungen der Conjointanalyse im Hinblick auf die Produktliniengestaltung und unter Berücksichtigung von Kosten sowie von preispolitischen Aspekten (vgl. den Überblick bei *Fantapié Altobelli* 2007, S. 344 ff.).

Auf der Basis der mit Hilfe der Conjointanalyse ermittelten Präferenzen können unter Berücksichtigung von Kosteninformationen **Wirtschaftlichkeitskalküle** durchgeführt werden. Diese können zum einen auf der Basis einer länderübergreifend standardisierten Produktvariante, zum anderen auf der Grundlage länderspezifischer Versionen stattfinden. Ein Vergleich der bei beiden Strategien erzielbaren maximalen Gesamtgewinne ermöglicht darüber hinaus die Entscheidung, ob eine Standardisierung oder eine Differenzierung vorteilhaft ist. Eine solche Wirtschaftlichkeitsanalyse kann beispielsweise mit Hilfe von Gewinnvergleichsrechnungen,

		Länderspezifisch					Universell		
Die Universalität einschränkende Faktoren:		Kultur Gewohnheit	Design/ Geschmack	Sprache	Größe/ Verpackung	Technik	Konsum- gewohnheit	Ohne Be- schränkung	
		Fischsoße Boxershorts Reiskocher	Möbel Kühlschrank Lebens- mittel	Textver- arbeitung Computer	Textilien Auto (Sitzgröße) Alkoholfreie Getränke	Farbfern- seher (PAL- System)  Strom- spannung	Tragbare Radio- recorder (Jugendliche in den USA)  Weiße Liköre (Junge Frauen in Japan)	Armbanduhr  Motorrad  Petro- chemische Produkte Klavier Kapital	
Schüsselfunktion:	Marketingkonzept				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Technologie		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Produktanwendung					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Produktkonzept	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Legende:		<input type="checkbox"/>	länderspezifische Modifikation notwendig			<input type="checkbox"/>	weltweit gleich		

Abb. 4.5 Grad der Universalität eines Produktes. (Quelle: Ohmae 1985, S. 219)

Break-even-Analysen, investitionstheoretischen Verfahren sowie Risikoanalysen durchgeführt werden (vgl. den Überblick bei *Sander* 2004, S. 378 ff.). Aufgrund der z. T. unterschiedlich anfallenden Kosten und Erlöse ist dabei eine Differenzierung vorzunehmen je nachdem, ob das Produkt im Inland (Exportfall) oder im Ausland produziert wird.

Der Gewinn einer internationalen Produktdifferenzierung im Falle der **Inlandsproduktion** errechnet sich als

$$G = \sum_{l=1}^L \sum_{i=1}^n [p^{il} \cdot x^{il} \cdot WK^l - (k_v^i + k_{Ex}^l) \cdot x^{il} - K_F^i - K_{Ma}^{il} \cdot WK^l - K_{FEx}^l] - K_{F\&E}^i.$$

Für den Fall der **Auslandsproduktion** sind keine Exportkosten zu berücksichtigen; darüber hinaus fallen alle Kosten und Erlöse mit Ausnahme der Entwicklungskosten in Auslandswährung an. Damit kann der Gewinn bei Einführung der neuen Produktvariante auf den betrachteten Auslandsmärkten wie folgt errechnet werden:

$$G = \sum_{l=1}^L \sum_{i=1}^n \{[(p^{il} - k_v^{il}) \cdot x^{il} - K_F^i - K_{Ma}^{il}] \cdot WK^l\} - K_{F\&E}^i.$$

Dabei sind

- $p^{il}$  = Preis der Produktvariante  $i$  in Land  $l$  in Auslandswährung ( $l = 1, \dots, L$ ),
- $x^{il}$  = Absatzmenge der Produktvariante  $i$  in Land  $l$ ,
- $WK^l$  = Wechselkurs der Währung in Land  $l$  gegenüber der Inlandswährung,
- $k_v^i$  = variable Stückkosten der Produktion für die Produktvariante  $i$ ,
- $k_{Ex}^l$  = variable Stückkosten für den Export in Land  $l$ ,
- $K_F^i$  = Fixkosten der Produktion für die Produktvariante  $i$ ,
- $K_{Ma}^{il}$  = Marketingkosten für die Produktvariante  $i$  in Land  $l$ ,
- $K_{FEx}^l$  = Fixe Kosten für den Export in Land  $l$ ,
- $K_{F\&E}^i$  = Entwicklungskosten der Produktvariante  $i$ .

Eine dynamische Betrachtung kann mit Hilfe einer Kapitalwertvergleichsrechnung erfolgen (zur Methodik vgl. die Ausführungen und das Beispiel im nachfolgenden Abschn. B.III.2.c.).

### c. Entwicklung eines neuen Produkts für die Auslandsmärkte

*Der Planungsprozess internationaler Produktinnovationen* Auch im Rahmen einer internationalen Produktinnovation besteht grundsätzlich die Wahl zwischen Standardisierung und Differenzierung: So kann ein globales, für den Weltmarkt konzipiertes Produkt entwickelt werden, oder aber ein Produkt, das in mehreren, länderspezifischen Varianten angeboten wird. Typischerweise umfasst der Entwicklungsprozess neuer Produkte dabei folgende Stufen:

- Ideengewinnung,
- Grobauswahl von Produktideen,

- Wirtschaftlichkeitsanalyse,
- Produktgestaltung,
- Produkt- und Markttests und
- Markteinführung.

Aufgrund der internationalen Dimension sind hierbei einige Besonderheiten zu beachten, die darin begründet liegen, dass die Aktivitäten im Heimatland und in den einzelnen Zielmärkten zu koordinieren sind. Abbildung 4.6 zeigt eine mögliche Aufgabenverteilung zwischen der Muttergesellschaft und den ausländischen Tochtergesellschaften. Die Entwicklung neuer Produkte kann dabei zentral oder dezentral erfolgen. Der Trend geht dabei zu dezentralen Strukturen wie beispielsweise bei Unilever Zum F&E-Management globaler Unternehmen vgl. ausführlich Abschn. B.III.6. in diesem Teil.

**Reorganisation der Unilever Forschung & Entwicklung 21/11/2006:**  
*Unilever stellt seine Research & Development Organisation für die Zukunft auf*

Rotterdam, 21. November 2006. Unilever stellt seine Research & Development Organisation für die Zukunft neu auf, um beschleunigtes Wachstum durch richtungsweisende Innovationen zu generieren. Ziel ist der Aufbau einer auf wenige Center konzentrierte neue Europäische Foods R&D Organisation. Diese nach ihren Kompetenzen und Ressourcen ausgewählten künftigen „Center of Excellence“ werden neue Produkte und Innovationen für den Europäischen und Globalen Markt entwickeln. Darüber hinaus hat Unilever beschlossen, seine globale Home & Personal Care (HPC) R&D Organisation neu auszubalancieren, um die Ressourcen auf die größten Wachstumskategorien und -märkte zu fokussieren.

Diese Reorganisationen sind Teil des „One Unilever“-Programms mit dem Ziel, die Größenvorteile des Unternehmens besser zu nutzen, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, funktionale Exzellenz zu verbessern und eine wettbewerbsfähigere Kostenstruktur zu entwickeln, die es ermöglicht, sich auf Kunden und Konsumenten zu fokussieren.

Vindi Banga, Unilevers President Foods: „Die umfassende Überprüfung des Bereiches ‚Forschung & Entwicklung‘ hat gezeigt, dass wir hervorragende Mitarbeiter und großes Potential haben. Jedoch hat sie ebenfalls ergeben, dass wir unsere Wettbewerbsfähigkeit am Markt steigern können, indem wir durch die Reorganisation unsere Größe ausnutzen und unsere Stärken ausspielen. Ich bin überzeugt, dass wir durch die Fokussierung und die Nutzung der Synergien, eine signifikante Verbesserung in der Innovationsentwicklung erleben werden.“

Die derzeitige Europäische Foods R&D Organisation (1160 Mitarbeiter) ist über 64 Standorte verteilt. Um die Effizienz und Effektivität zu erhöhen, wird die Entwicklung neuer Produkte zukünftig in 6 Centern of Excellence (CoE) in Europa zusammengeführt. Jedes dieser Center wird sich auf Maßstäbe set-

zende Produkt-/Technologieentwicklung auf ihrem jeweiligen Gebiet konzentrieren, die kategorieübergreifend eingesetzt werden kann – für globale, regionale und lokale Projekte. Die lokale Anpassung und Einführung der Foods Innovationen wird durch zusammengeführte Teams in den Ländern und Werken sichergestellt. Als Ergebnis dieser Reorganisation wird Unilever 29 Foods R&D Standorte in Europa haben. Nach Schätzungen hat dies einen Abbau von ca. 240 Arbeitsplätzen zur Folge, resultierend aus dem Übergang zu einer einfacheren, fokussierteren Organisation. Um die neue Foods R&D Organisation aufzubauen, werden weitere ca. 260 Arbeitsplätze in den neuen Center of Excellence innerhalb Europas verlagert.

Quelle: *Unilever* 2006.

Phase des Produktentwicklungsprozesses	Aufgaben	
	Muttergesellschaft	Ausländische Tochtergesellschaften
Ideengewinnung ↓	Ideengenerierung Sammlung der Vorschläge der ausländischen Tochtergesellschaften	Ideengenerierung und Weiterleitung der Vorschläge an die Muttergesellschaft
Grobauswahl der Produktideen ↓	Formulierung von Bewertungskriterien aus Gesamtunternehmenssicht Überprüfung der Produktideen im Hinblick auf Standardisierbarkeit Entwicklung von Bewertungsmodellen (z. B. Scoring-Modellen)	Formulierung von Bewertungskriterien aus Sicht der Tochtergesellschaft Formulierung von länderspezifischen Mindestanforderungen bzgl. der Produktmerkmale
Wirtschaftlichkeitsanalysen ↓	Festlegung der anzuwendenden Methode(n) Wirtschaftlichkeitsanalyse aus gesamtunternehmerischer Sicht	Länder(markt)spezifische Wirtschaftlichkeitsanalysen
Produktgestaltung ↓	Realisierung der Produktidee Richtlinien für Markierung und Verpackung	bei Differenzierung Realisierung länderspezifischer Produktvarianten
Produkt- und Markttests ↓	Äquivalente Konzeption des Testdesigns Auswertung der Testergebnisse aus Gesamtunternehmenssicht	Tests in den einzelnen Ländermärkten
Markteinführung	Timing der Markteinführung in den einzelnen Ländern Planung der Markteinführungsstrategie(n)	Planung der länderspezifischen Markteinführung Konkretisierung und Umsetzung der Pläne der Muttergesellschaft

**Abb. 4.6** Planungs- und Entwicklungsprozess internationaler Produktinnovationen. (Quelle: *Berndt/Fantapié Altobelli* 2007, S. 798)

*Ideengewinnung* Produktideen können sowohl in der Zentrale als auch in den Auslandsniederlassungen entstehen. Im Allgemeinen verfügen internationale Unternehmen über sehr günstige Voraussetzungen für die Ideengewinnung, da sie Zugang zu einem sehr großen Potenzial von Ideenquellen und -kanälen haben. Zu den wichtigsten **Quellen von Produktideen** gehören die F&E-Abteilungen, das Verkaufspersonal, die Absatzmittler, Anregungen von Kunden wie auch Produktentwicklungen der Konkurrenz.

Eine weitere Möglichkeit, Produktideen zu gewinnen, besteht im gezielten Einsatz sog. **Techniken zur Ideenfindung**. Unabhängig von der eingesetzten Technik ist dabei darauf zu achten, dass das Ideengewinnungs-Team nicht nur interdisziplinär, sondern auch international besetzt ist; das Problem der räumlichen Entfernung kann durch Einsatz neuer Kommunikationstechnologien wie Videokonferenzen oder Internet gelöst werden. Die Anwendung spezifischer Projektmanagementmethoden in Verbindung mit Informationstechnologie und Telekommunikation erlaubt die effiziente Steuerung transnationaler Entwicklungsteams.

*Grobauswahl von Produktideen* Im Anschluss an die Ideengewinnung ist zu entscheiden, welche Produktideen Erfolg versprechend sind und einer näheren Betrachtung unterzogen werden sollen; gebräuchliche Verfahren sind dabei Checklisten, Produktprofile oder Scoring-Modelle. Basis für die Grobauswahl sind in jedem Falle **Bewertungskriterien**; bei deren Festlegung ist dabei eine Abstimmung zwischen der Muttergesellschaft und der ausländischen Tochtergesellschaften erforderlich, da ihre Zielkriterien i. d. R. differieren werden. Aus diesem Grunde empfiehlt sich ein mehrstufiges Vorgehen. Zunächst ist eine Ideenbewertung auf Länderebene vorzunehmen, anschließend ist eine Aggregation der länderspezifischen Bewertungen aus Sicht der Zentrale durchzuführen.

Des Weiteren ist zu beachten, dass die Auswahl der relevanten Kriterien u. A. von der Art des Auslandsengagements abhängt: So spielt z. B. im Falle der Auslandsproduktion die Verfügbarkeit qualifizierter Lieferanten in den betreffenden Ländern eine große Rolle, wohingegen Kriterien, welche die Distributionslogistik betreffen, bei einer Exportstrategie von Bedeutung sind. Darüber hinaus sind bei internationalen Produktinnovationen zusätzlich solche Kriterien zu berücksichtigen, welche die Standardisierbarkeit des Produktes betreffen, wie z. B. Einklang mit lokalen rechtlichen und technischen Normen, Notwendigkeit der Anpassung von Design, Markierung und Verpackung, usw. Als Methoden zur Grobauswahl von Produktideen kommen insb. Produktprofile wie auch Scoring-Modelle in Frage.

*Wirtschaftlichkeitsanalyse* Vor der endgültigen Auswahl der zu realisierenden Produktideen sind diejenigen, welche im Rahmen der Grobauswahl herausgefiltert wurden, einer ersten Wirtschaftlichkeitsanalyse zu unterziehen, um deren ökonomische Tragfähigkeit zu überprüfen. Während Wirtschaftlichkeitsanalysen in späteren Phasen des Produktentwicklungsprozesses auf der Grundlage einer verbesserten Informationssituation – etwa Testmarktergebnisse – durchgeführt werden können, beruhen in dieser früher Phase die in die Wirtschaftlichkeitsanalyse eingehenden **Absatzprognosen** lediglich auf Expertenschätzungen (zu den einzelnen Verfahren



vgl. *Fantapié Altobelli* 2007, S. 357 ff.). Bei internationalen Produktinnovationen wird das Prognoseproblem zudem wesentlich komplexer, da Absatzprognosen für alle bearbeiteten Ländermärkte zu erstellen sind.

Als weitere Inputdaten für die Wirtschaftlichkeitsanalyse sind Schätzungen für die Produktions- und Vermarktungskosten der einzelnen Produktideen vorzunehmen. Hierbei ist zu unterscheiden, ob eine Inlands- oder eine Auslandsproduktion beabsichtigt ist, da zum einen Art und Höhe der jeweils anfallenden Kosten von der Art des Auslandsengagements abhängig sind, zum anderen im Falle einer Auslandsproduktion Kostenschätzungen für sämtliche Zielländer durchzuführen sind. Insbesondere bei einer beabsichtigten Produktstandardisierung ist es beispielsweise denkbar, dass eine Produktidee zwar in einzelnen Ländern suboptimal ist, bei einer länderübergreifenden Betrachtung auf Gesamtunternehmensebene jedoch insgesamt vorteilhaft ist. Die auf dieser Stufe vorgenommenen erste grobe Wirtschaftlichkeitsanalysen sind im Zuge des weiteren Produktentwicklungsprozesses unter Hinzunahme neuer Informationen (z. B. Testergebnisse) zu verfeinern.

Aus methodischer Sicht eignen sich für die Wirtschaftlichkeitsanalyse dieselben Verfahren wie im nationalen Marketing: Gewinnvergleichsrechnungen, Break-even-Analysen, investitionstheoretische Verfahren und Risikoanalysen (vgl. den Überblick bei *Sander* 2004, S. 378 ff.) Zu beachten ist, dass bei internationalen Produktentscheidungen Wirtschaftlichkeitsanalysen sowohl aus Gesamtunternehmenssicht als auch für die einzelnen Zielmärkte vorzunehmen sind. Zur Überprüfung der Wirtschaftlichkeit der einzelnen Produktideen aus Gesamtunternehmenssicht eignet sich die **Kapitalwertmethode**. Zu ermitteln ist der Kapitalwert der einzelnen Produktideen über alle Ländermärkte, wobei zwischen Inlands- und Auslandsproduktion zu unterscheiden ist. Im Falle der **Inlandsproduktion** berechnet sich der Kapitalwert einer Produktidee als:

$$C_0 = \sum_{t=1}^T \sum_{l=1}^L [p_t^l \cdot x_t^l \cdot WK_t^l - (k_{vt} + k_{Ext}^l) \cdot x_t^l - K_{Ft} - K_{MAt}^l \cdot WK_t^l - K_{FExt}^l] \times (1 + i)^{-t} - K_{F\&E}$$

mit

$p_t^l$  = geplanter Preis im Land l in der Periode t ( $l = 1, \dots, L$ ;  $t = 1, \dots, T$ ) in Auslandswährung,

$x_t^l$  = zugehörige erwartete Absatzmenge in Land l in Periode t,

$WK_t^l$  = prognostizierter Wechselkurs in Land l in der Periode t,

$k_{vt}$  = geschätzte variable Stückkosten in der Periode t in Inlandswährung,

$k_{Ext}^l$  = variable Exportkosten pro Stück in Land l in der Periode t in Inlandswährung,

$K_{Ft}$  = geschätzte Fixkosten in der Periode t in Inlandswährung,

$K_{FExt}^l$  = fixe Kosten des Exports in Land l in der Periode t in Inlandswährung,

$K_{MAt}^l$  = Marketingkosten in der Periode t in Land l in Auslandswährung,

$i$  = Kalkulationszinsfuß,

$K_{F\&E}$  = Kosten für Forschung und Entwicklung in Inlandswährung.

Produktidee 1								
Land A	Periode t	0	1	2	3	4	5	
	$p_t$	-	10	9	8	7	6	
	$k_{vt}$	-	5	5	4,5	4	4	
	$x_t$	-	400.000	500.000	700.000	900.000	1.200.000	
	$K_t^F$	-	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	
	$K_t^{F\&E}$	500.000	-	-	-	-	-	
	$K_{a_t}^M$	-	1.000.000	1.000.000	900.000	900.000	800.000	
	$G_t$	-500.000	200.000	200.000	750.000	1.000.000	800.000	
	$q_t^*$ bei $i = 10\%$			0,9091	0,8264	0,7513	0,6830	0,6209
$C_0 = -500.000 + 181.820 + 165.280 + 563.475 + 683.000 + 496.720 = 1.590.295$								
Land B	Periode t	0	1	2	3	4	5	
	$p_t$	-	8	8	7	6	6	
	$k_{vt}$	-	5	5	4	3	3	
	$x_t$	-	300.000	350.000	450.000	500.000	600.000	
	$K_t^F$	-	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	
	$K_t^{F\&E}$	500.000	-	-	-	-	-	
	$K_{a_t}^M$	-	800.000	750.000	700.000	700.000	650.000	
	$G_t$	-500.000	-700.000	-500.000	-150.000	0	350.000	
	$C_0 = -500.000 - 636.364 - 375.657 - 102.452 + 0 + 217.322 = -1.397.151$							
Gesamt-Kapitalwert Produktidee 1: 193.144								
Produktidee 2								
Land A	Periode t	0	1	2	3	4	5	
	$p_t$	-	30	30	28	26	25	
	$k_{vt}$	-	10	10	9	8	8	
	$x_t$	-	100.000	110.000	120.000	140.000	140.000	
	$K_t^F$	-	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	
	$K_t^{F\&E}$	1.000.000	-	-	-	-	-	
	$K_{a_t}^M$	-	1.000.000	900.000	700.000	700.000	700.000	
	$G_t$	-1.000.000	0	300.000	580.000	820.000	680.000	
	$C_0 = -1.000.000 + 0 + 247.920 + 435.754 + 560.060 + 422.212 = 665.946$							
Land B	Periode t	0	1	2	3	4	5	
	$p_t$	-	25	23	22	21	21	
	$k_{vt}$	-	10	10	9	8	7	
	$x_t$	-	90.000	120.000	150.000	160.000	180.000	
	$K_t^F$	-	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	
	$K_t^{F\&E}$	1.000.000	-	-	-	-	-	
	$K_{a_t}^M$	-	800.000	700.000	600.000	500.000	500.000	
	$G_t$	-1.000.000	-350.000	-40.000	450.000	680.000	1.120.000	
	$C_0 = -1.000.000 - 318.182 - 33.058 + 338.092 + 464.449 + 695.432 = 146.733$							
Gesamt-Kapitalwert Produktidee 2: 812.679								

Abb. 4.7 Ein Beispiel zur Wirtschaftlichkeitsanalyse bei internationalen Produktinnovationen

Für den Fall der Auslandsproduktion errechnet sich der Kapitalwert dagegen wie folgt:

$$C_0 = \sum_{t=1}^T \sum_{l=1}^L [(p_t^l - k_{vt}^l) \cdot x_t^l - K_{Ft}^l - K_{MAI}^l] \cdot WK_t^l \cdot (1+i)^{-t} - K_{F\&E}$$

mit

$k_{vt}^l$  = variable Stückkosten in Land l in der Periode t in Auslandswährung,  
 $K_{Ft}^l$  = Fixkosten in Land l in der Periode t in Auslandswährung.

Es wird ersichtlich, dass im Falle der Inlandsproduktion die Erlöse und die Marketingkosten in Auslandswährung, F&E-Kosten und Produktionskosten in Inlandswährung anfallen. Dagegen fallen bei einer Auslandsproduktion alle Kosten und Erlöse – mit Ausnahme der F&E-Aufwendungen – in Auslandswährung an. Aus diesem Grunde sind bei internationalen Wirtschaftlichkeitsanalysen **Wechselkursprognosen** erforderlich (zu den Verfahren der Wechselkursprognose vgl. z. B. *Fastrich/Hepp* 1991). Abbildung 4.7 zeigt ein einfaches Rechenbeispiel zur Wirtschaftlichkeitsanalyse bei internationalen Produktinnovationen.

**Produktgestaltung** Ergebnis der Wirtschaftlichkeitsanalyse sind eine oder mehrere Produktideen, welche für den internationalen Markt zu realisieren sind; Parameter der Produktgestaltung sind dabei die technische Entwicklung sowie die Entwicklung von Produktdesign, Produktname und Verpackung.

Im Rahmen der **technischen Entwicklung** wird – ausgehend von der gewählten Produktidee – ein Produktvorschlag erarbeitet, welcher Angaben über Funktionen, Eigenschaften, Leistung und Formgebung enthält; dieser Produktvorschlag bildet die Basis für die technische Realisierung, welche sich in den Teilphasen Konzeption, Entwurf und Ausarbeitung vollzieht. Ergebnis sind Prototypen, welche die technischen Tests bestanden haben. Gerade für internationale Produktinnovationen eignet sich die **CAD-Technologie** (Computer Aided Design): Ausgehend von einer standardisierten Basiskonzeption können einzelne Produkteigenschaften hinzugefügt bzw. modifiziert werden, um länderspezifischen Erfordernissen zu genügen; dabei wird der Entwicklungsaufwand erheblich reduziert.

Im Rahmen der Produktion gehen neue Impulse von der **Modularisierung** aus (vgl. *Backhaus/Büschken/Voeth* 2003, S. 202). Mit Hilfe der Modultechnik kann eine Vielzahl von länderspezifischen Produktvarianten zu vertretbaren Kosten hergestellt werden, da jede einzelne Variante aus standardisierten Basismodulen zusammengesetzt wird; dies erlaubt die Nutzung von Differenzierungsvorteilen bei gleichzeitigem Erzielen von Kostendegressionseffekten. Die Möglichkeit der Individualisierung von Produkten spielt dabei nicht nur im Industriegüterbereich eine zentrale Rolle – bei denen in vielen Branchen kundenspezifische Individuallösungen ohnehin die Regel sind. Auch im Konsumgüterbereich spielt die sog. **Mass Customization** für viele Güter eine zunehmende Rolle (vgl. hierzu ausführlich *Piller* 2006). Eine Weiterentwicklung des Konzepts ist die sog. **Open Innovation**, bei dem versucht wird, neue Produkte unter Integration des Kunden zu gewinnen.

Eine weitere Möglichkeit zur Nutzung von Standardisierungspotenzialen bildet das sog. **Built-in-Flexibility-Konzept** (vgl. *Backhaus/Büschken/Voeth* 2003, S. 202). Das Produkt wird weitgehend standardisiert, es wird jedoch so ausgelegt, dass es in verschiedenen Ländern trotz unterschiedlicher technischer Standards genutzt werden kann. Beispielsweise können Elektrogeräte durch den Einsatz von Adaptern oder das Umstellen eines Schalters den lokalen Stromnetzen angepasst werden.

**Mass Customization: Für jeden Kunden ein individuelles Produkt** [...]

Genau dieser Trend von Massenware hin zum individualisierten Produkt wird mit dem Konzept der „Individualisierung und Mass Customization“ aufgegriffen und vom Unternehmen adidas mit „miadidas“ umgesetzt. Während früher nur für Top Athleten individuelle Sportschuhe gefertigt wurden, hat heute jeder Konsument mit diesem Konzept die Möglichkeit, sich einen auf ihn und seine persönlichen Bedürfnisse zugeschnittenen Schuh zu kreieren. Dies geschieht in drei Schritten:

- Zu Beginn ermitteln Fachleute den optimalen Sitz,
- danach werden die Eigenschaften, die für das jeweilige individuelle Training wichtig sind, festgestellt und
- im letzten Schritt kann der Kunde seinen adidas Schuh individuell designen.

Quelle: *business-wissen.de* 2007.

Um im Rahmen der technischen Produktentwicklung ökonomische Zielsetzungen berücksichtigen zu können, kann das **Target Costing** (auch: **Target Pricing**) herangezogen werden (vgl. ausführlich *Horváth/Niemand/Wolbold* 1993):

- Ausgehend von einem entwickelten Produktkonzept für eine geplante Produktinnovation wird durch eine Konsumentenbefragung der zu erwartende Marktpreis ermittelt.
- Als nächstes wird ein geplanter Gewinn pro Stück festgelegt, welcher z. B. der angestrebten Umsatzrendite entspricht.
- Als Differenz zwischen Preis und geplantem Gewinn pro Stück resultieren die zulässigen Kosten pro Stück, welche mit den (erwarteten) Kosten pro Stück des aktuellen Produktkonzepts verglichen werden.
- Übersteigen die mit dem Produktkonzept verbundenen Kosten pro Stück die zulässigen Kosten pro Stück, so sind durch eine geeignete Änderung des Produktkonzeptes die Kosten entsprechend zu reduzieren; dabei können die Wertanalyse bzw. generelle Rationalisierungsmaßnahmen eingesetzt werden.

Target Costing wurde 1965 von Toyota entwickelt und wird seit den 70er Jahren in japanischen Unternehmen erfolgreich angewendet mit dem Ziel, Produkteinführungen zu geringeren Preisen als die (westlichen) Konkurrenten vorzunehmen und

damit eine schnelle Marktdurchdringung zu erzielen. Aus diesem Grunde ist für japanische Unternehmen eine in allen Phasen des Produktentwicklungsprozesses strenge Kostenvorgabe und -kontrolle kennzeichnend. Mittlerweile ist die Methode weltweit verbreitet und kommt insb. in der Automobilindustrie, der Elektronik- sowie der EDV-Branche zum Einsatz.

Im Rahmen des **Produktdesigns** sind Entscheidungen bzgl. Konstruktionsprinzip, Auswahl von Materialien, Form- und Farbgebung, Kennzeichnung u. a. zu treffen. Gerade beim Produktdesign spielen kulturelle und geographische Besonderheiten der einzelnen Länder eine große Rolle: So kann ein unterschiedliches ästhetisches Empfinden in verschiedenen Kulturkreisen eine Anpassung der Form- und Farbgebung erfordern; klimatische Unterschiede können Materialauswahl und Konstruktionsprinzip beeinflussen, usw. Darüber hinaus ist zu beachten, dass die Bedeutung von Funktionalität und Ästhetik als Beurteilungskriterien von Design-Ansätzen von Land zu Land variieren kann. Beispiele für eine kulturell adaptierte Produktgestaltung sind die „arabische Barbie“ Fulla oder die Einführung des „Burkini“, eines Ganzkörper-Schwimmanzugs mit Kopfbedeckung für strenge Musliminnen (vgl. *Sprothen* 2008).

**Arabische Anti-Barbie: Die fromme „Fulla“ kommt** [...] „Barbie“ mit der Wespentaille ist seit Jahrzehnten der Traum aller kleinen Mädchen, die gerne rosa Schleifen im Haar tragen. Und sie ist das Feindbild vieler moderner Mütter. Doch neben ihrer neuen arabischen Konkurrentin „Fulla“ wirkt das dauerlächelnde Blondchen aus den USA geradezu emanzipiert. [...]

„Fulla“ trägt im Haus lange Röcke und langärmelige Blusen. Ihre Straßenkluft besteht aus einem schwarzen Gewand („Abbaja“) mit Kopftuch, so wie es das Gesetz in Saudi-Arabien vorschreibt. Es gibt die Puppe auch in der Gebets-Version, mit kleinem Teppich, Gebetskette und einem bestickten weißen Gewand, unter dem nicht nur die Haare, sondern auch die Schultern gänzlich verschwinden. [...]

Schon 1,5 Mio. Mal soll sich das von der syrischen Firma New Boy in China gefertigte fromme Mädchen mit den Rehaugen in diesem Jahr bereits verkauft haben. Ähnlich wie bei „Barbie“ gibt es inzwischen auch von „Fulla“ dutzende Accessoires und sogar Badeschlappen und Federballschläger.

Quelle: *Classmann* 2005.

Häufig wird ein erfolgreiches Produktdesign von Wettbewerbern kopiert. Damit ist die Frage der **Schützbarkeit** von Produktrechten angesprochen, etwa durch Patente, Gebrauchsmuster, Geschmacksmuster. Gerade die Konkurrenz aus Fernost – hier insb. China – ahmt gerne erfolgreiche westliche Produkte nach. Unter **Markenpiraterie** wird allgemein die Nachahmung fremder Marken und Produkte mit dem Ziel verstanden, vom Goodwill der „echten“ Marke zu profitieren. Markenpiraten nutzen damit die Eigenschaften einer etablierten Marke, ohne diese selbst aufbauen zu müssen (vgl. im Einzelnen *Fantapié Altobelli/Hoffmann* 2008). Über zwei Drit-

tel der beschlagnahmten Markenfälschungen betreffen Kleidung und Accessoires. Am häufigsten werden gefälschte Sportschuhe der Marken Nike und Adidas beschlagnahmt, aber auch technische Güter sind davon nicht ausgenommen.

**Rekord-Coup des Hamburger Zolls. Markenfälschungen für mehr als 383 Mio. € entdeckt**

[...] Würde es sich bei den Fälschungen um Originalprodukte handeln, so würde ihr Wert 383 Mio. € übersteigen. „Das ist der wohl weltweit größte Aufgriff von Plagiaten“, sagte der Präsident der Oberfinanzdirektion Hamburg, Horst Kallenbach, am Dienstag. [...]

Dem jetzigen Rekordfund kam der Hamburger Zoll Anfang September bei der Suche nach geschmuggelten Zigaretten auf die Spur, erläuterte die Leiterin des Zollfahndungsamtes Hamburg, Sabine Heise. Beim Durchleuchten erster verdächtiger Container staunten die Fahnder nicht schlecht: Anstelle illegaler Glimmstängel entdeckten sie die Fälschungen.

Seitdem seien in 115 Containern Sportschuhe-Plagiate gefunden worden. Die am meisten imitierte Marke sei „Nike“, aber auch „Puma“ und „Adidas“ seien vertreten, sagte Heise. In anderen Containern lagen nachgemachte Markenuhren von „Rolex“ bis „Chopard“ sowie unterschiedliche Textilien und Spielzeug. Das Spektrum reichte von „Disney“-Babyartikeln bis zu kopierten Softairwaffen mit verbotenem Zielfernrohr. Die Produkte stammen aus verschiedenen asiatischen Häfen. Sie sollten über Hamburg an Scheinadressen in Österreich, Ungarn und Italien geliefert werden. [...]

Quelle: *Hamburger Abendblatt* 2006.

Die **Verpackungsgestaltung** für international angebotene Produkte muss häufig länderspezifische Besonderheiten berücksichtigen (*Mühlbacher* 1995, S. 153 ff.). Hierbei ist zwischen Transportverpackungen und Verkaufsverpackungen zu unterscheiden. Die **Transportverpackung** soll dazu beitragen, dass das Produkt die Endverbraucher in den verschiedenen Ländern unversehrt erreicht. Aus diesem Grunde muss die Verpackung in Abhängigkeit der verfügbaren Transportmittel, Transportwege und der erforderlichen Transportzeit angepasst werden. Insbesondere Lebensmittel-Hersteller wählen für den internationalen Transport luftdichte, wiewerdverschließbare Container, welche Feuchtigkeit, Staub u. a. nicht an die Produkte heranlassen. Darüber hinaus sollten Transportverpackungen so gestaltet werden, dass das Risiko einer Beschädigung in Grenzen gehalten wird: So sollten Etiketten, Transportanweisungen etc. auch in der Sprache des Ziellandes wie auch als Graphiken angegeben werden. Insbesondere die graphische Darstellung ist in Ländern mit hoher Analphabetenquote unumgänglich.

Bei **Verkaufsverpackungen** ist insbesondere deren kommunikative Funktion zu berücksichtigen. Hier ist insb. auf kulturell bedingte Unterschiede in der Wahrnehmung von Farben und Symbolen zu achten. Auch die Packungsgröße variiert in Abhängigkeit der Kaufgewohnheiten und der Marktsituation; beispielsweise ist der Absatz von Softdrinks als Sixpacks in manchen Ländern nicht sinnvoll, weil dort

die Möglichkeit der Kühlung im Haushalt fehlt; auch kaufen Konsumenten in weniger entwickelten Ländern aufgrund der geringeren Kaufkraft bestimmte Produkte – z. B. Zigaretten – nur in kleineren Einheiten. Andererseits sind in solchen Ländern aufgrund der i. d. R. größeren Familien für viele Güter des täglichen Bedarfs größere Packungseinheiten erforderlich.

Bei der **Etikettierung** sind vor allem unterschiedliche gesetzliche Vorschriften bzgl. Sprache, Inhaltsangabe etc. zu beachten. Insofern ist eine Standardisierung der Verpackung oftmals nur begrenzt möglich. Wie kompliziert die Vorschriften ausfallen können, zeigt das nachfolgende Beispiel.

**Deutsche Weine in die USA zu exportieren ist nicht einfach** [...] Auf Markenetiketten von Wein sind in den USA folgende Angaben gesetzlich vorgeschrieben:

- Die Markenbezeichnung (brand name),
- die Klasse oder der Typ (class, type – gesetzlich festgelegt sind neun Klassen mit unterschiedlichen Identitätsstandards) gemäß 27CFR4.34.
- Anstelle der US-Klassen- oder Typenbezeichnung können auch Rebsortenbezeichnungen (zum Beispiel Riesling, Merlot) oder besondere geographische Bezeichnungen (zum Beispiel Mosel-Saar-Ruwer) erscheinen.
- Gemäß dem Weinabkommen können für EU-Weine als Angabe der Klasse oder des Typs auch die in Anhang II des Abkommens aufgeführten Namen verwendet werden (beispielsweise Moselle, Rhine, Chablis, Madeira).
- der Alkoholgehalt (zum Beispiel „Alc. 9 % by Volume“),
- bei Mischungen aus amerikanischen und ausländischen Weinen, falls dies auf dem Etikett erwähnt wird, der genaue Prozentanteil des ausländischen Weins.

Auch müssen erscheinen:

- Der Name und die Adresse des Importeurs und des Herstellers,
- der Nettoinhalt und
- ein Hinweis auf die Verwendung von Sulfid bei der Herstellung von Weinen, die mehr als 10 ppm Schwefelgehalt aufweisen („contains sulfites“).
- Diese Angaben können auch auf weiteren Etiketten (zum Beispiel auf der Rückseite der Flasche oder am Flaschenhals) erscheinen.
- Falls der Farbzusatzstoff FD&C Yellow No. 5 verwendet wurde, muss dies auf dem Markenetikett oder auf der Rückseite der Flasche angegeben werden.
- Überdies müssen das gesetzlich anerkannte Weinbaugebiet und der Abfüller genannt werden.

Auf Etiketten von Weinflaschen muss für den Export in die USA außerdem ein Warnhinweis („Government Warning“) erscheinen auf

- Gefahren des Genusses von Alkohol während der Schwangerschaft und
- die eingeschränkte Aufnahmefähigkeit im Verkehr und im Arbeitsprozess nach dem Genuss von Alkohol.

Gemäß den US-Zollbestimmungen müssen Etiketten von Weinen, die in die USA eingeführt werden, immer das Ursprungsland aufweisen (zum Beispiel „product of Germany“).

Alle Angaben müssen in englischer Sprache auf den Etiketten erscheinen. Ausgenommen hiervon sind der Markenname des Weins, der Ort der Herstellung und der Name des Herstellers. Für Weine mit Ursprung in der EU erkennen die USA überdies grundsätzlich die Bezeichnungen von Anbaugebieten und Namen von Tafel- und Qualitätsweinen gemäß Artikel 7 und Anhang IV des Weinabkommens an (zum Beispiel „Mosel-Saar-Ruwer“).

Quelle: *Germany Trade & Invest* 2007.

Die Gestaltung von Gebrauchsanweisungen hängt schließlich vom Bildungsniveau der internationalen Zielgruppen ab: In weniger entwickelten Ländern sind daher verstärkt Graphiken einzusetzen. Bei der Übersetzung von Gebrauchsanweisungen in fremde Sprachen ist dabei äußerste Vorsicht geboten, wie die nachfolgenden Beispiele zeigen.

„Stellen Sie die Gerte des Singweisen Griffers Zur EINSTELLUNG. Eine nette Singweise wird verbeugen den anderen Teil auf denn Telephon von hörender Yhrer geheimer Unterredung. Stellen Sie die Gerte des Singweisengriffers zwrück. Zur AUS-Stellung zu nehmen die Telephonunterredung zurück“

(Aus der Gebrauchsanleitung für ein Mobiltelefon)

[...] Nimmer Etwas auf den Stromschnur liegen zu gestatten. Nimmer diesen Monitor legen, wo der Schnur von Personen darauf spazieren gehen grausam behandelt wird.[...] Für zusätzlichen Schutz für diesen Monitor, wenn er unbegleitet verlassen und für einen längeren Zeitlauf nicht verwendet wird, ausstößeln Sie diesen Monitor vom Wandausgang. Dies wird eine Beschädigung des Monitors verursacht aus dem Stoss der Hauptleitung verhütten.[...] (Bedienungsanleitung für einen Monitor, aus dem Koreanischen übersetzt)

Quelle: o.V. 2007a, S. 60.

Im Rahmen der *Namensgebung* spielen insb. sprachliche Aspekte eine Rolle, da der gewählte Name in allen bearbeiteten Sprachräumen frei von Missverständnissen, verständlich, aussagekräftig und einfach aussprechbar sein muss; des weiteren dürfen keine negative phonetische Assoziationen damit verbunden sein.



„**Kostbares Pferd**“ **BMW** Besondere Probleme bringt die Übertragung westlicher Markennamen ins Chinesische. Jedes der 50.000 Schriftzeichen hat eine Bedeutung, die Aussprache variiert in den verschiedenen Dialekten erheblich. Hinzu kommen noch verschiedene Tonhöhen, z. B. sechs im Mandarin-Chinesisch. Muttersprachler und Tests in den verschiedenen Dialekten sind daher unumgänglich.

Gelungene Beispiele sind die Übertragung von Siemens (xi-men-zi: „Tor zum Westen“), BMW (bao-ma: „Kostbares Pferd“) oder Mercedes-Benz („ben-shi: schnell und sicher fahren“). Vor Problemen stand hingegen das Chemieunternehmen Hoechst: Eine erste Version verstanden viele Chinesen als „Ich will dich betrügen“, eine zweite Variante erinnerte an die chinesische Aussprache von „Hitler“. Auch der US-Konzern Pfizer hatte mit seinem weltweiten Erfolg Viagra in China viel Pech: Die nächstliegende Übersetzung hatte sich bereits die Konkurrenz als Marke schützen lassen. Die daraufhin gewählte Übertragung „Wànàikè“ bedeutete „Gast, der 10.000 Mal Liebe macht“, was von den Chinesen jedoch als eher ungehörig empfunden wurde.

Quelle: *Christiansen* 2006.

*Produkt- und Markttests* Vor der endgültigen Markteinführung empfiehlt es sich, das neue Produkt zu testen. Hierbei kann unterschieden werden zwischen Produkttests, im Rahmen derer die Produktleistung geprüft wird, und Markttests, durch welche die Akzeptanz des neuen Produktes auf einem Testmarkt untersucht wird (zu den einzelnen Varianten von Produkt- und Markttests vgl. ausführlich *Fantapié Altobelli* 2007, S. 413 ff.). Bei der Konzeption der Tests ist dabei auf **Äquivalenz** des Untersuchungsdesigns in den einzelnen Testmärkten zu achten (zur Äquivalenzproblematik bei internationalen Marktforschungsstudien vgl. Kap. B.I.4. im 2. Teil).

Neue Impulse für internationale Produkttests gehen von neuen Medien wie dem Internet aus: So kann die zu testende Produktidee weltweit auf dem Bildschirm präsentiert werden, die Akzeptanz bei den Testpersonen lässt sich schnell und kostengünstig mittels Online-Fragebögen erfassen. Vergleichsweise kostspielig sind hingegen internationale Markttests; durch eine geeignete internationale Marktsegmentierung können jedoch die Kosten in Grenzen gehalten werden, da nur ein Testmarkt pro Ländergruppe erforderlich ist. Entscheidend ist dabei – gerade bei internationalen Produktinnovationen – dass der gesamte Marketing-Mix getestet wird, da die ausländischen Zielmärkte vielfach eine unterschiedliche Medienlandschaft, unterschiedliche Distributionsstrukturen etc. aufweisen.

*Markteinführung* Die Planung der Markteinführung einer internationalen Produktneuheit umfasst die Planung der Einführungsstrategie, das Timing des Markteintritts und die Ablaufplanung der Markteinführung. Im Rahmen der **Planung der Markteinführungsstrategie** ist festzulegen, mit welcher Marketing-Strategie – z. B. einer Penetration- oder Skimming-Preisstrategie – das Produkt in den einzelnen Ländern

einzuführen ist; dies hängt zum einen von den Testmarktergebnissen in den einzelnen Ländern ab, zum anderen aber auch von der internationalen Grundorientierung des Unternehmens. Des Weiteren spielen die Phase im Produktlebenszyklus wie auch die Diffusion des Produktes in den verschiedenen Ländern eine Rolle (*Berndt/Fantapié Altobelli* 2007, S. 802). Für eine erfolgreiche Einführung ist ein Grundverständnis über Schlüsselfaktoren jeder Region, in der das Unternehmen aktiv ist, eine wesentliche Voraussetzung. Zudem muss eine globale Markteinführung auch den lokalen Bedürfnissen und Gegebenheiten gerecht werden. Je größer die Unterschiede zwischen den verschiedenen zu bedienenden Regionen sind, desto größer ist dabei der daraus resultierende Anpassungsbedarf (vgl. *Bruce/Daly/Kahn* 2007).

Beim **Timing des Markteintritts** kann grundsätzlich zwischen einer Wasserfall- und einer Sprinkler-Strategie unterschieden werden (vgl. Abschn. C.II.1. im 3. Teil). Im Rahmen einer Wasserfallstrategie erfolgt der internationale Markteintritt sequenziell, meist ausgehend von solchen Märkten, die dem Heimatland am ähnlichsten sind. Dadurch kann das anfängliche Investitionsvolumen begrenzt werden, das Floprisiko kann reduziert werden und die einzelnen Märkte können mit ausreichender Intensität bearbeitet werden. Bei einer Sprinkler-Strategie erfolgt der Markteintritt hingegen weitestgehend simultan in allen Zielmärkten. Dies sichert wichtige Marktpositionen in allen Schlüsselmärkten und erlaubt eine schnelle Gesamtmarktabdeckung, was angesichts immer kürzerer Produkt- und Technologiezyklen von zunehmender Bedeutung ist; auch ist die Imitationsgefahr seitens der Konkurrenz geringer als bei einer Wasserfall-Strategie. Des Weiteren kann eine Sprinkler-Strategie eine konsequente Globalisierungsstrategie unterstützen.

Zur **Ablaufplanung der internationalen Markteinführung** kann wie bei nationalen Produkteinführungen die Netzplantechnik herangezogen werden; allerdings gewinnt das Problem erheblich an Komplexität, da die einzelnen Teilaktivitäten in den verschiedenen Ländern u. U. zu unterschiedlichen Zeitpunkten zu erfolgen haben; die Bewältigung solcher raum-zeitlicher Koordinierungsaufgaben kann daher i. d. R. nur zentral gesteuert und unter Einsatz eines länderübergreifenden Projektteams realisiert werden. Im Hinblick auf die Ablauforganisation der Markteinführung schlägt *Hanfeld* (1997, S. 150 ff.) einen prozessorientierten Ansatz vor, wobei er eine Meta- und eine Marktprozessebene unterscheidet. Inhalt der **Metaprozessebene** ist die grundsätzliche Innovationsstrategie und -politik des Unternehmens aus Sicht der Zentrale; hier wird die langfristige Entwicklung des Unternehmens im Hinblick auf dessen strategische Produkt-Markt-Ausrichtung erfasst. Die **Marktprozessebene** betrifft hingegen die Durchführung konkreter Markteinführungsprojekte, die nach ihrem Ende auslaufen; hier sind dezentralisierte internationale Unternehmenseinheiten einzubinden. Durch Integration beider Prozessebenen resultiert ein geschlossenes Prozesssystem; dieses ermöglicht einen kontinuierlichen Innovationsprozess, in welchem der Steuerungsprozess auf Meta-Ebene übergreifend, fortlaufend und damit auf Dauer angelegt ist. Auf diese Weise wird die Steuerung mehrerer, sowohl parallel als auch sequenziell durchlaufender Produkteinführungsprozesse wesentlich erleichtert.

Unabhängig davon, ob die internationale Produktentwicklung in Form einer unveränderten Übertragung, einer Adaption oder einer Innovation stattfindet, ist für

den Markterfolg die **internationale Produktpositionierung** von entscheidender Bedeutung. Hierunter versteht man die aktive Gestaltung der relativen, durch die Nachfrager wahrgenommenen Imageposition des Produktes im Umfeld konkurrierender Angebote (vgl. *Sauter* 2001, S. 141 ff.). Grundsätzlich wird unterschieden in eine gebrauchsnutzenorientierte Positionierung, die auf den funktionalen Produktnutzen abzielt, und eine erlebnisnutzenorientierte Positionierung, die auf emotionalen und psychosozialen Komponenten basiert. Im internationalen Kontext ist darüber hinaus zu entscheiden, ob eine weltweit einheitliche (globale) Positionierung oder eine länderspezifische Positionierung anzustreben ist. Aufgrund der internationalen Angleichung der Produktangebote im Bereich technologischer Innovationen eignet sich in High-Tech-Märkten i. d. R. eine globale Positionierung (vgl. *Sauter* 2001, S. 148); im Consumer-Bereich ist hingegen häufig eine länderspezifische Positionierung sinnvoll. Zur Gewinnung von Informationen für die internationale Produktpositionierung bietet sich dabei die Anwendung des sog. **Perceptual Mapping** an (vgl. *Ganesh/Oakenfull* 1999). Diese Technik basiert darauf, dass die subjektive Wahrnehmung eines Produktes durch die Konsumenten auf einer Vielzahl von Produktattributen beruht; die wahrgenommenen Ausprägungen der Produktmerkmale seitens der Konsumenten werden mit Hilfe statistischer Methoden – z. B. mit Hilfe der Faktorenanalyse oder der Multidimensionalen Skalierung – auf einige wenige Beurteilungsdimensionen reduziert und in einem niedrig dimensionierten geometrischen Raum abgebildet. Dadurch wird es möglich, für das eigene Produkt wie auch für die Konkurrenzprodukte die wahrgenommene Position in den einzelnen Zielländern zu ermitteln; dies kann bei bereits eingeführten Produkten Hinweise über eine erforderliche Veränderung der Produktpositionierung in einzelnen Ländern liefern sowie für neue Produkte Positionierungslücken aufzeigen, welche durch Produktinnovationen besetzt werden können.

### 3. Internationale Leistungsprogrammplanung

Gegenstand der **internationalen Leistungsprogrammplanung** ist die Bestimmung des internationalen Sortiments, d. h. die Entscheidung über Art und Anzahl der in den einzelnen Ländermärkten anzubietenden Produkte. Auf der Grundlage der im Rahmen der Portfolio-Analyse resultierenden Normstrategien für die einzelnen Leistungen bzw. Geschäftsfelder (vgl. Abschn. D.II. im 3. Teil) werden die einzelnen Leistungen einer detaillierten Wirtschaftlichkeitsanalyse unterzogen. Im Rahmen der internationalen Sortimentspolitik sind dabei folgende Handlungsalternativen gegeben:

- **Übertragung** des bisherigen Sortiments auf die Auslandsmärkte,
- **Sortimentskürzung**, d. h. das Angebot eines nach Breite und Tiefe im Vergleich zum Heimatmarkt reduzierten Sortiments (z. B. nur „Stars“),
- **Sortimentserweiterung**, d. h. die Ausweitung des bisherigen Sortiments um länderspezifische Produkte bzw. Produktvarianten im Sinne einer internationalen Produktdifferenzierung.

Eine **unveränderte Übertragung** des Leistungsprogramms des Heimatlandes auf die bearbeiteten Auslandsmärkte beinhaltet die Identität aller Ländersortimente nach Breite und Tiefe und ist damit Ausprägung einer standardisierten produktpolitischen Strategie. Eine derartige Vorgehensweise setzt damit eine sehr starke Ähnlichkeit zwischen dem heimischen Markt und den bearbeiteten Auslandsmärkten voraus, insbesondere im Hinblick auf rechtliche Normen, Konsumentenpräferenzen, Bedürfnisse und Kaufgewohnheiten. Denkbar ist eine solche Vorgehensweise für solche Unternehmen,

- welche nur in wenigen, relativ homogenen Ländermärkten operieren,
- vergleichsweise kulturfremde Produkte anbieten und
- über ein relativ begrenztes Leistungsprogramm verfügen.

Bei vielen Unternehmen fällt das internationale Sortiment kleiner als das heimische aus (**internationale Sortimentskürzung**); dies gilt insbesondere beim erstmaligen Markteintritt und bei solchen Unternehmen, die eine ethnozentrische Grundorientierung besitzen und eine Marktbearbeitung im Wege des Exports praktizieren. Gerade einige wenige erfolgreiche Produkte liefern häufig den ersten Anstoß für eine Internationalisierung der Geschäftstätigkeit; einigen Unternehmen gelingt es sogar, nur „Star“-Produkte im internationalen Programm anzubieten, d. h. Produkte mit großen Wettbewerbsvorteilen auf attraktiven Märkten. Für das Anbieten eines begrenzten ausländischen Leistungsprogramms sprechen u. a. folgende **Gründe**:

- ethnozentrische Orientierung verbunden mit einer reinen Exportstrategie,
- finanzielle oder marktbedingte Restriktionen,
- geringeres Auslandsrisiko beim Markteintritt mit einem relativ kleinen Sortiment.

Eine **Erweiterung** des internationalen Sortiments, d. h. das Angebot von im Vergleich zum heimischen Sortiment zusätzlichen Leistungen, kann z. B. durch **Produktneuentwicklungen** erfolgen. Häufig ist dies eine Konsequenz rechtlicher Regelungen oder Verbrauchergewohnheiten im Zielland. Wird eine Erschließung neuer Absatzmärkte angestrebt und verfügt das Unternehmen nicht über die erforderlichen Ressourcen, so kann es mit einem lokalen Partner eine **Vertriebskooperation** eingehen. Stellt der Partner Komplementärprodukte zu den eigenen her, so kann jedes Unternehmen die Produkte des Kooperationspartners in das eigene Absatzprogramm aufnehmen; damit erreichen beide Partner eine wechselseitige Markterschließung bei gleichzeitiger Sortimentserweiterung. Die Kooperation ist eine attraktive Form des Markteintritts insbesondere für Klein- und Mittelbetriebe, da sie auf diese Weise mit geringem Risiko auf internationalen Märkten ein abgerundetes Sortiment anbieten können (vgl. *Mengele* 1994, S. 30 f.). Eine internationale Sortimentserweiterung kann auch durch **Akquisition** vollzogen werden. Zur Abrundung und Ergänzung des eigenen Leistungsprogramms können etablierte, lokale Firmen aufgekauft werden, deren Produkte in das eigene Angebotsprogramm – zumindest teilweise – aufgenommen werden. Durch die Akquisition und Weiterführung lokaler etablierter Marken wird der Markteintritt erleichtert, und das aufkaufende Unternehmen kann sich den vorhandenen Marktanteil dieser Marken auf

dem ausländischen Markt sichern. Eine abgeschwächte Form der Sortimentserweiterung durch Akquisition besteht im **Zukauf** von fremderstellten Produkten (vgl. *Stahr* 1993, S. 115 f.). In diesem Falle werden solche Produkte in das Auslandssortiment aufgenommen, für deren Entwicklung und Produktion das Unternehmen über keine ausreichenden technischen Voraussetzungen verfügt, oder aber welche das Unternehmen nicht rentabel selbst herstellen kann; die Produkte können dann beispielsweise aus Niedriglohnländern bezogen werden. Damit eng verbunden ist die Möglichkeit einer systematischen Produktionsverlagerung in das Ausland mit späterem Import von Halb- und Fertigerzeugnissen. Die Gefahr des Produktzukaufs besteht allerdings in einer möglichen Vernachlässigung der eigenen F&E-Anstrengungen; damit wird das Unternehmen von der Innovationskraft seiner aktuellen und potenziellen Konkurrenten abhängig.

Methodisch umfasst eine internationale Leistungsprogrammplanung eine strategische und eine taktisch-operative Ebene. Während strategische Sortimentsentscheidungen auf der Grundlage von Portfolio-Modellen getroffen werden können, erfolgt eine taktisch-operative Sortimentsplanung auf der Grundlage von Altersstrukturanalysen, Umsatz- und Umsatzprofilanalysen sowie Deckungsbeitragsanalysen (zu den Methoden vgl. z. B. *Sander* 2004, S. 431 ff.).

#### 4. Internationale Markenführung

Mit der erfolgten Einführung von Produkten auf den internationalen Märkten beginnt eine neue Phase im Rahmen des Produktmanagements: die **Markenführung**. Das Leistungsangebot des Unternehmens soll in allen Zielmärkten so gesteuert werden, dass die Produkte möglichst langfristig zum Unternehmenserfolg beitragen. Damit sind die nachfolgenden Fragen angesprochen:

- Festlegung der internationalen Markenstrategie,
- internationale Gestaltung und ggf. Abstimmung von Markenname und Markenzeichen,
- Umsetzung der Markenstrategie in konkrete markenpolitische Entscheidungen.

Im internationalen Wettbewerb lassen sich Markenstrategien zwischen den beiden Extrempunkten „Multinationale Markenstrategie“ und „Globale Markenstrategie“ positionieren. Im Rahmen einer **multinationalen Markenstrategie** werden alle Elemente des Markenauftritts, also Markierung und Marketing-Mix, wie auch die Positionierung der Marke den jeweiligen ländertypischen Gegebenheiten angepasst. Dies beinhaltet eine ausgeprägte Lokalisierung, d. h. Markenführung bedeutet letztlich die Führung von Local Brands. Dabei muss es sich jedoch nicht zwangsläufig um lokale Produkte handeln: Oft sind es tatsächlich globale Leistungen, die jedoch in den einzelnen Ländermärkten eigenständig geführt werden (vgl. *Geigenmüller* 2003, S. 26).

**Vorteilhaft** sind an multinationalen Markenstrategien (vgl. *Exler* 2008, S. 17):

- die Generierung höherer Markenerträge durch eine spezifischere Anpassung an lokalen Kundenbedürfnissen,

- eine bessere Berücksichtigung lokaler rechtlicher Anforderungen,
- eine größere Flexibilität in der Marktbearbeitung, z. B. in der Preissetzung oder in der Differenzierung von Konkurrenzmarken.

**Nachteilig** sind insbesondere

- die erhöhten Kosten auf Grund steigender Komplexität,
- eine nur begrenzte Ausnutzung von Synergie- und Skaleneffekten sowie
- eine mögliche Irritation internationaler Kunden durch unterschiedliche Markenauftritte.

Eine **globale Markenstrategie** zielt auf den Aufbau einer einheitlichen Weltmarke mit identischer Positionierung und einer einheitlichen Markenpolitik. Auf nationale oder regionale Unterschiede wird keine Rücksicht genommen, das strategische und operative Markenmanagement werden weitestgehend standardisiert. Häufig liegt hier die Annahme einer weltweiten Angleichung von Konsumentenbedürfnissen zu Grunde. Allerdings bedeutet eine globale Markenstrategie nicht unbedingt, dass die Produkte vollständig standardisiert werden: So wird die Marke als solche gelegentlich global geführt, obwohl sich das Leistungsangebot von Land zu Land teilweise unterscheidet. Selbst anerkannte „Global Players“ wie McDonald's oder Coca Cola verfügen keinesfalls über ein weltweit standardisiertes Leistungsangebot.

Eng damit verbunden ist die Diskussion um die grundsätzliche **Globalisierungsfähigkeit** von Marken. Eine globale Markenführung mit ähnlichen Programmen erscheint bei folgenden Marken durchsetzbar (vgl. *Esch* 2008, S. 201 f.):

- Marken, die weltweit gleiche grundlegende funktional-objektive Bedürfnisse bedienen. Beispiele sind viele Branchen im B2B-Bereich (z. B. Automobilzulieferer), im Konsumgüterbereich z. B. die Unterhaltungselektronikbranche.
- Marken, die gleiche Lebensstile oder Erlebniswelten ansprechen. Typische Beispiele sind Modemarken wie Calvin Klein, die sich an eine internationale modebewusste Kundschaft richten.
- Luxusmarken wie Rolex, Cartier, Rolls Royce, welche eine weltweit nahezu identische Zielgruppe im Hochpreissegment ansprechen.
- Marken, die über ein starkes Herkunfts-Goodwill verfügen (z. B. Barilla-Nudeln oder Schweizer Uhren) und dadurch für bestimmte wünschenswerte Eigenschaften der Marke bürgen.
- Dienstleistungsmarken für mobile Kunden. Dazu gehören z. B. internationale Hotelketten wie Four Seasons oder Autovermietungen wie Hertz, deren weltweit einheitlicher Markenauftritt für Reisende eine erhebliche Erleichterung bedeutet.

Eine globale Markenstrategie weist insb. die folgenden **Vorteile** auf (vgl. *Exler* 2008, S. 16 f.; *Geigenmüller* 2003, S. 26 f.):

- Die Vereinheitlichung des Markenauftritts erlaubt Kostenvorteile durch die Ausnutzung von Economies of Scale (z. B. durch standardisierte Werbekampagnen) wie auch von Verbundeffekten und Economies of Scope (z. B. durch globale F&E).

- Globale Marken werden weltweit wieder erkannt, signalisieren internationale Kompetenz und erzeugen u. U. Prestige und Vertrauen.
- Neue Produkte können durch Ausnutzung einer etablierten und weltweit akzeptierten Marke eine schnellere weltweite Penetration erreichen.

Als **Nachteile** werden insb. genannt:

- die eingeschränkte Berücksichtigung lokaler Kundenbedürfnisse sowie
- die Gefahr, dass Probleme in einem Land sehr schnell auch international Schlagzeilen machen, sodass der Ruf der Marke über Ländergrenzen hinweg nachhaltig geschädigt wird.

Die Debatte in Wissenschaft und Praxis hat letztlich gezeigt, dass eine völlige Lokalisierung wie auch eine völlige Globalisierung mit Nachteilen behaftet sind, so dass **Mischstrategien** dominieren. Beispielsweise kann der Kernnutzen der Marke standardisiert werden, wohingegen die übrigen Elemente des Markenauftritts (z. B. Kommunikation) den lokalen Erfordernissen angepasst werden. Unter Umständen können einheitliche Markenstrategien für bestimmte Regionen implementiert werden (z. B. im europäischen Raum).

In engem Zusammenhang mit der Marke steht die **Herkunftsbezeichnung** eines Produkts (vgl. *Hausruckinger/Helm* 1996). Existiert ein **Herkunftsland-Goodwill**, indem die Bezeichnung „Made in ...“ mit einem positiven Image aufgeladen ist, so können sich durch entsprechende Herausstellung dieser Herkunftslandbezeichnung auf der Verpackung des Produkts oder auch in werblichen Aussagen im Rahmen des Kommunikationskonzepts für die Marke zusätzliche akquisitorische Potentiale ergeben (vgl. *Berekoven* 1985, S. 164). Existiert eher ein negativer Image-Effekt im Sinne eines Herkunftsland-„Badwill“, so ist auf eine Angabe der Herkunft des Produkts – unter Berücksichtigung rechtlicher Mindestanforderungen – zu verzichten. Derartige **Country-of-origin-Effekte** können z. T. erhebliche Wirkungen auf die Einschätzung von Produkten bzw. deren Eigenschaften seitens der Nachfrager – ähnlich wie die Marke – haben mit der Folge, dass völlig identische Produkte mit lediglich unterschiedlichen Herkunftsbezeichnungen von Konsumenten unterschiedlich beurteilt werden. Solche Phänomene, bei denen Bestandteile eines Produkts sich in der Wahrnehmung des Konsumenten gegenseitig beeinflussen, sind unter dem Begriff „Irradiation“ bekannt; Veränderungen eines Teiles des Produkts führen dann zur Veränderung der Beurteilung des Gesamtprodukts (vgl. z. B. *Sander* 1994, S. 9).

Weiterhin umfasst internationale Markenführung die Gestaltung von Markenzeichen und Markenname, d. h. das **internationale Branding** i. e. S. Gerade im internationalen Kontext spielen sprachliche Aspekte eine entscheidende Rolle: Negativbeispiele wie das PKW-Modell „Nova“ (span.: No va = funktioniert nicht) zeigen, dass die Entwicklung globaler Marken mit äußerster Sorgfalt zu planen ist. Auch grafische und formale Gestaltungselemente (Verwendung von Farben, Bildern, Symbolen) müssen im Einklang mit evtl. vorhandenen kulturellen Besonderheiten in den einzelnen Auslandsmärkten verwendet werden. Voraussetzungen für den erfolgreichen internationalen Einsatz von Marken sind dabei:

- leichte Aussprechbarkeit des Markennamens in allen relevanten Sprachen,
- prägnanter, leicht zu merkender Markenname,
- internationale Schützbarkeit der Marke,
- geringe Verwechslungsgefahr zu bereits existierenden Marken,
- Weckung positiver bzw. Vermeidung negativer Assoziationen.

Es ist jeweils zu beachten, dass die Marke **Träger von Schlüsselinformationen** von erheblicher Bedeutung im Kaufentscheidungsprozess sein kann. Allerdings variiert die Bedeutung der Marke aus der Sicht der Konsumenten länderübergreifend.

Der **Schützbarkeit** eines Markennamens kommt vor dem Hintergrund einer internationalen Marktbearbeitung eine besondere Bedeutung zu (vgl. *Mühlbacher* 1995, S. 159 f.). Trotz des Vorhandenseins einiger internationaler Abkommen das Markenrecht betreffend, wie z. B. die Pariser Verbandsübereinkunft, das Madrider Warenabkommen oder das Haager Abkommen, wie auch der Bestrebungen der Europäischen Union, eine einheitliche Regelung und ein europäisches Markenamt zu schaffen, beruht der Markenschutz letztlich auf nationalem Recht. Wie im Abschn. A.II.2. des 2. Teils bereits erwähnt wurde, fällt der Markenschutz in Ländern, in denen „Common Law“ herrscht (z. B. USA) demjenigen zu, der den Namen als erster genutzt hat; dagegen gilt in Ländern, in denen „Code Law“ angewandt wird, dass dasjenige Unternehmen Markenschutz erhält, das als erstes den Namen registriert. Zu diesen Schwierigkeiten kommen noch die nicht unwesentlichen Kosten der Registrierung einer Marke in allen Zielmärkten.

Die Alternativen im Rahmen internationaler Markierungsstrategien reichen von völliger länderübergreifender Standardisierung von Markennamen und -zeichen einerseits bis zur landesspezifischen Adaption beider Gestaltungselemente andererseits. Abbildung 4.8 zeigt Beispielfälle aus der Praxis für verschiedene Markierungsstrategien, Abb. 4.9 ausgewählte Markenzeichen von Coca Cola. Unter welchen Bedingungen eher eine Standardisierung oder Differenzierung der Marke angebracht erscheint, zeigt Abb. 4.10 auf.

Eine gleichzeitige länderspezifische Differenzierung von Markennamen und Markenzeichen ist seltener vorzufinden und kann sich im Zuge internationaler Markenakquisitionen ergeben. Der Trend geht jedoch dahin, dass nach einer gewissen Zeit zumindest das Markenzeichen harmonisiert wird. So wurden WC-Frischesteine von Unilever in Deutschland zwar zunächst unter dem Markennamen Vim, in den Niederlanden unter dem Markennamen Glorix vertrieben. Mittlerweile wurde die Marke Vim jedoch abgeschafft und das Logo wurde vereinheitlicht; die WC-Steine werden in Deutschland nunmehr unter dem Namen Domestos angeboten.

Die **Umsetzung der internationalen Markenstrategie** in konkrete markenpolitische Entscheidungen als letztes Element internationaler Markenführung beinhaltet die Ausgestaltung des Marketing-Mix für die einzelnen Produkte. Zum einen gehören produktbezogene Fragestellungen wie Programmplanung (einschl. ggf. zu treffender Eliminierungsentscheidungen), Servicepolitik und Qualitätsmanagement dazu, zum anderen Entscheidungen über Preis- und Konditionenpolitik, Kommunikationspolitik und Distributionspolitik. Hierauf wird ausführlich in den nachfolgenden Kap. C., D. und E. eingegangen.



Beispiel	Ausgestaltung der Markierungsstrategie
<p>Marlboro (Zigaretten)</p> 	<p>Globale Standardisierung von Markenname und Markenzeichen</p>
<p>Langnese (Speiseeis)</p> 	<p>Globale Standardisierung des Markenzeichens Länderspezifische Ausgestaltung des Markennamens (z. B. Frigo, Ola, Eskimo, Algida...)</p>
<p>Coca Cola (Erfrischungsgetränk)</p> 	<p>Länderübergreifend identischer (bzw. phonetisch ähnlicher) Markenname z. T. zusätzliche länderspezifische Anpassung des Schriftzuges</p>

Abb. 4.8 Typische internationale Markierungsstrategien



Abb. 4.9 Ausgewählte internationale Markenzeichen von Coca Cola

<b>Internationale Standardisierung von Markenname und Markenzeichen vorteilhaft, wenn</b>	<b>Internationale Differenzierung von Markenname und Markenzeichen vorteilhaft, wenn</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• großer Media-Overspill vorhanden ist</li> <li>• Konvergenztendenzen im Nachfrageverhalten zwischen einzelnen Ländern vorherrschen</li> <li>• hohe Mobilität der Nachfrager gegeben ist</li> <li>• international einheitliches Image und einheitliche Produktpositionierung angestrebt wird</li> <li>• internationale Schützbarkeit der Marke gegeben ist</li> <li>• geozentrische Unternehmensorientierung vorliegt mit der Tendenz zu inhaltlicher und prozessualer Standardisierung der Marketing-Aufgaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefahr von Reimporten hoch ist (z. B. infolge großer internationaler Preisdifferenzen)</li> <li>• Auf- bzw. Ausbau einer lokalen Marke zu einer internationalen Marke zu ressourcenintensiv und/oder risikobehaftet erscheint</li> <li>• Imitationsgefahr einer international bzw. global erfolgreichen Marke hoch ist (Markenpiraterie)</li> <li>• stark dezentrale Unternehmensstruktur mit geringer Entscheidungscentralisation bei der inländischen Muttergesellschaft vorliegt</li> <li>• Produkteigenschaften landesspezifisch angepasst werden (müssen)</li> <li>• polyzentrische Unternehmensorientierung gegeben ist mit der Tendenz zur inhaltlichen und prozessualen Ausrichtung der Marketingaufgaben an die landesspezifischen Gegebenheiten</li> </ul>

**Abb. 4.10** Einflussfaktoren auf die Standardisierung und Differenzierung von Marken

### 5. Internationale Servicepolitik

Serviceleistungen vor und nach dem Kauf können das Angebot eines Unternehmens wesentlich von seinen Konkurrenten abheben und einen Faktor für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss darstellen. Insbesondere bei technischen Gütern kann Service ein entscheidendes Kaufkriterium sein: So bevorzugen viele asiatische Unternehmen grundsätzlich US-amerikanische Produkte, beziehen ihre Güter jedoch vielfach von japanischen Firmen, weil die angebotenen Serviceleistungen umfassender sind. Viele potenzielle Kunden, die Güter von einem ausländischen Unternehmen beziehen müssen, neigen darüber hinaus dazu, aufgrund des höheren wahrgenommenen Kaufrisikos die Servicekomponente stärker zu bewerten als beim Kauf von inländischen Produkten. Des Weiteren gilt, dass in vielen Branchen westlicher Industrieländer die Angebote der verschiedenen Hersteller sich im Produktkern kaum unterscheiden, sodass Kundenpräferenzen vielfach nur durch das Anbieten von Zusatzleistungen erzeugt werden können. Kundenzufriedenheit und Wiederholungskäufe sind daher häufig von der Qualität der angebotenen Zusatzleistungen abhängig.

Rahmenbedingungen der internationalen Servicepolitik sind zum einen gesetzliche Vorschriften, welche bestimmte Serviceleistungen – z. B. im Bereich der Entsorgung – zwingend vorschreiben können. Auch unterschiedliche Geschäftusancen in den einzelnen Ländern wirken sich auf Art und Umfang der in den Zielmärkten anzubietenden Serviceleistungen aus. Die gewählte Markteintrittsstrategie beein-

flusst ebenfalls servicepolitische Entscheidungen in hohem Maße: Während sich im Export tätige Unternehmen auf die Serviceleistungen ihrer Distributionsorgane verlassen müssen, können Unternehmen mit eigenen Auslandsniederlassungen aufgrund der bereits vorhandenen physischen Präsenz in den bedienten Auslandsmärkten eigene Servicepotentiale aufbauen. Auch eine Lizenzvergabe gewährleistet im Vergleich zu einer reinen Exportstrategie i. d. R. ein besseres Serviceniveau, weil der Lizenznehmer die Produkte selbst herstellt und daher ausreichendes Know-how und technische Qualifikation für das Erbringen von Serviceleistungen aufweist.

Die Erbringung umfassender Serviceleistungen wird am besten durch das Etablieren eines flächendeckenden Servicenetzes gewährleistet; ergänzend sollten allerdings Service-Aspekte bereits bei der Produktentwicklung mitberücksichtigt werden. So bietet es sich beispielsweise an, das Produkt weniger komplex zu gestalten, um in solchen Ländern, in denen kein adäquater Service möglich erscheint, den Servicebedarf von vornherein zu reduzieren. Alternativ besteht die Möglichkeit, für die Distributionsorgane ein Service-Training anzubieten, entweder vor Ort, oder aber zentral im Heimatland; manche Unternehmen – so z. B. Caterpillar – haben ein dichtes Netz an Service-Trainingszenter eingerichtet, die einzelne Regionen bzw. Ländergruppen abdecken.

In vielen Fällen ist es dennoch erforderlich, Kundendienstleistungen im Abnehmerland vollständig an Dritte zu delegieren; damit geht ein wesentlicher Teil der Kontrolle über diese Leistungen verloren mit der damit verbundenen möglichen Unzufriedenheit der Kunden. Aus diesem Grunde sollte der Hersteller eine strategische Allianz mit einem kompetenten lokalen Partner erwägen (vgl. Mühlbacher 1995, S. 157). Entscheidend ist in jedem Falle, dass das Niveau der angebotenen Serviceleistungen mindestens dem der in den einzelnen Ländern agierenden Hauptkonkurrenten entspricht (vgl. Cateora/Graham 2007, S. 382). In diesem Zusammenhang ist auf die Zusatzleistungen innewohnende Dynamik hinzuweisen (vgl. Mühlbacher 1995, S. 156): In einer frühen Phase werden sie nur von einem oder wenigen Unternehmen angeboten, welche sich dadurch von der Konkurrenz profilieren können; wie die Hauptleistung sind jedoch auch Zusatzleistungen Gegenstand von Imitationsprozessen seitens der Konkurrenz, sodass dadurch eine Art Lebenszyklus von Zusatzleistungen entsteht. Ein international tätiges Unternehmen muss sich daher darüber im klaren sein, welche seiner Serviceleistungen in welchem der Zielmärkte gegenwärtig oder in absehbarer Zukunft als Zusatzleistungen gelten und welche bereits zur Kernleistung zählen.

Grundsätzlich lassen sich Serviceleistungen definieren als Zusatzleistungen, welche mit dem Zweck angeboten werden, den Absatz der Hauptleistung zu fördern. Die Schwierigkeit, Service zu definieren, liegt dabei in der häufig sehr engen Verknüpfung von Haupt- und Nebenleistungen begründet. Darüber hinaus haben sich Nebenleistungen in einigen Branchen (z. B. in der Computer- und Werkzeugmaschinenindustrie) zu einem eigenständigen, zusätzlichen Hauptleistungsbereich verselbstständigt. Des Weiteren wird im internationalen Marketing die Unterscheidung zwischen Haupt- und Nebenleistungen durch kulturelle Faktoren zusätzlich erschwert: So sind in manchen Ländern bestimmte Servicekomponenten Teil der Hauptleistung, in anderen Ländern stellen sie echte Zusatzbestandteile des Ange-

bots dar (vgl. *Hünerberg* 1994, S. 171); beispielsweise ist in Frankreich das Frühstück in den meisten Fällen nicht im Preis für die Hotelübernachtung inbegriffen.

Serviceleistungen können nach verschiedenen Kriterien klassifiziert werden (vgl. *Backhaus/Büschken/Voeth* 2003, S. 218):

- Nach dem Zeitpunkt der Erbringung unterscheidet man zwischen Serviceleistungen vor, während oder nach dem Kauf;
- nach der Produktnähe kann man zwischen produktnahen und produktfernen Serviceleistungen unterscheiden;
- schließlich können Serviceleistungen nach der Art der zugrundeliegenden Hauptleistung (Konsumgüter, Investitionsgüter, Dienstleistungen) klassifiziert werden.

Abbildung 4.11 zeigt die Klassifikation von Serviceleistungen im Überblick.

Für das internationale Geschäft sind dabei folgende Servicekomponenten von besonderer Bedeutung (vgl. *Hünerberg* 1994, S. 172):

- Beratung in der Vorkaufsphase,
- Transport und Installation,
- Schulung,
- Wartung und Reparatur,
- Ersatzteillieferung,
- Garantie und Kulanz,
- Finanzierung, Absatzhilfen u. ä.,
- Recycling bzw. Verschrottung.

Zeitpunkt der Erbringung	Produktnähe			
	produktnah		produktfern	
	Güterart		Güterart	
	Konsumgüter	Investitionsgüter	Konsumgüter	Investitionsgüter
Im Vorfeld des Kaufs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung</li> <li>• Katalog etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebotserstellung</li> <li>• Demonstration</li> <li>• Referenzanlage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinderhort</li> <li>• Parkraum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorträge</li> <li>• Problemanalysen</li> <li>• Beratung</li> </ul>
mit dem Kauf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lieferung zur Probe</li> <li>• Gebrauchsanweisung</li> <li>• Installation zur Probe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montage</li> <li>• Schulung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusatzgeschenke</li> <li>• Verpackungsservice</li> <li>• Lieferservice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzierung</li> <li>• Kompensationsgeschäfte</li> </ul>
nach dem Kauf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundendienst</li> <li>• Ersatzteilservice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reparaturdienst</li> <li>• Ersatzteilservice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenclubs/-karten</li> <li>• Kundenzeitschrift</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterschulung</li> </ul>

**Abb. 4.11** Klassifikation von Serviceleistungen. (Quelle: *Backhaus/Büschken/Voeth* 2003, S. 218)

Die **Beratung vor dem Kauf** erfolgt in den meisten Fällen durch das Verkaufspersonal; aufgrund des erforderlichen persönlichen Kontakts zwischen Käufer und

Verkäufer ist die Beratung daher keine eigentliche internationale Aufgabe; diesbezügliche Entscheidungen finden vielmehr auf nationaler Ebene statt, da das Salesforce-Management i. d. R. auf dezentralisierter Basis erfolgt. Das zentrale Problem besteht dabei in der Akquisition und Schulung von geeignetem Verkaufspersonal in den einzelnen Ländern.

**Transport und Installation** sind bei Investitionsgütern – speziell bei Anlagegütern – von besonderer Bedeutung und können im Auslandsgeschäft in Abhängigkeit von Entfernung und Gegebenheiten des Zielortes sehr komplexe Formen annehmen. Insbesondere bei Großprojekten ist daher häufig die Einschaltung von Subunternehmern erforderlich, welche Teilleistungen wie Montage und Transport übernehmen (vgl. *Hünerberg* 1994, S. 172).

Der **Schulung** von Anwendern kommt im Investitionsbereich ebenfalls eine besondere Bedeutung zu; dies gilt insbesondere für solche Länder, welche nicht in ausreichendem Maße über technisch qualifiziertes Personal verfügen. So verlangen Schwellenländer, wie z. B. China, mittlerweile modernste Hochtechnologie; es fehlt dort jedoch an technischem Know-how, um solche Technologien zu bedienen. Aus diesem Grunde ist aus der Sicht eines Herstellers das Anbieten umfangreicher Schulungsprogramme eine notwendige Bedingung, um Geschäfte in diesen Ländern abschließen zu können (vgl. *Cateora/Graham* 2007, S. 383). Dies kann soweit gehen, dass eigene Experten für längere Zeit in das Zielland entsendet werden müssen.

**Wartung und Reparatur** spielen sowohl im Investitionsgüterbereich als auch bei langlebigen Gebrauchsgütern eine bedeutende Rolle. Bei Vorhandensein ausländischer Tochtergesellschaften werden Reparaturdienste i. d. R. von diesen übernommen; für solche Märkte, in denen keine Auslandsniederlassungen bestehen, jedoch wichtige Kunden präsent sind, bietet sich dagegen die Errichtung von Serviceniederlassungen vor Ort an. Alternativ besteht auch die Möglichkeit, die zu reparierenden Teile zu einem zentralen Servicezentrum schicken zu lassen, sie dort zu reparieren und an den Kunden zurückzusenden; dies ist oft schneller und kostengünstiger als die Aufrechterhaltung von Serviceniederlassungen vor Ort oder als das Verschicken von Ersatzteilen an den Bedarfsort, um die Reparatur beim Kunden durchführen zu lassen. Dies gilt insbesondere dann, wenn das Reparaturpersonal ebenfalls vom Hersteller entsendet werden müsste; darüber hinaus können durch zentrale Reparaturzentren Economies of Scale bei Reparaturleistungen genutzt werden. Neue Impulse gehen vom sog. **Teleservice** aus (vgl. *Backhaus/Büschken/Voeth* 2003, S. 221): Serviceleistungen werden über ein Kommunikationsnetzwerk angeboten, wodurch die traditionelle Standortbindung entfällt. Auf diese Weise kann eine weitgehend standardisierte Serviceleistung praktisch weltweit in gleicher Qualität angeboten werden.

Eng verbunden mit Wartung und Reparatur ist die **Ersatzteillieferung**. Eine US-amerikanische Studie zeigte, dass nach der Reputation des Herstellers eine schnelle Ersatzteillieferung das zweitwichtigste Kriterium bei der Lieferantenwahl darstellte; darüber hinaus gaben 70 % der Befragten an, dass sie deswegen keine Originalteile kauften, weil sie in vielen Fällen so schwer erhältlich seien. Dies ist insofern erstaunlich, als einige Anlagegüter im Laufe ihrer Lebensdauer bis zum Fünffachen ihres Anschaffungswerts an Ersatzteilen erfordern; damit „verschenken“ einige

international tätige Firmen durch Verzögerungen in der Ersatzteilversorgung enorme Ertragspotentiale (vgl. *Cateora/Graham* 2007, S. 383).

Die Ersatzteillieferung stellt in vielen Fällen ein großes Problem dar, da entweder kostspielige Ersatzteillager vor Ort gehalten werden oder vielfach Lieferverzögerungen in Kauf genommen werden müssen, wenn die Teile von einem Zentrallager aus verschickt werden. Einen alternativen Weg ist General Electric gegangen (vgl. *Terpstra/Sarathy* 2000, S. 292): Bei jeder Bestellung wird ein Satz von Ersatzteilen gleich mitgeliefert; die Zusammenstellung des Pakets basiert dabei auf einer statistischen Analyse der in den einzelnen Ländern in der Vergangenheit während der Garantieperiode angeforderten Ersatzteile. Dadurch werden zum einen Frachtkosten gespart, da die Ersatzteile mit der Hauptleistung mitgeschickt werden; zum anderen können Lieferverzögerungen weitgehend vermieden werden.

**Garantie und Kulanz** umfassen Leistungen wie Rücknahme, Umtausch, Nachbesserung, Nachlässe u. a.; sie können zum einen gesetzlich geregelt sein, zum anderen auf freiwilliger Basis erfolgen (vgl. *Hünerberg* 1994, S. 173). Zu beachten ist dabei, dass die gesetzlichen Vorgaben wie auch die Geschäftsgepflogenheiten von Land zu Land variieren können.

**Finanzierungs- und Absatzhilfen** oder eine sonstige Unterstützung der Unternehmenspolitik werden heutzutage in vielen Ländern und/oder Branchen erwartet; das reicht von niedrigverzinslichen Krediten bis hin zu einer überhöhten Bewertung von Altgegenständen, welche in Zahlung genommen werden.

Eine besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang **Kompensationsgeschäften** zu (vgl. ausführlich *Fantapié Altobelli* 1994a, b). Kompensationsgeschäfte umfassen alle solchen Geschäfte, bei denen sich der Anbieter einer Hauptleistung verpflichtet, im Gegenzug vom Kunden Waren abzunehmen oder für ihre Abnahme zu vermitteln. Kompensationsgeschäfte werden ausführlich in Abschn. C. I.5. des 3. Teils erörtert.

**Recycling und Verschrottung** gewinnen insbesondere in westlichen Industrienationen zunehmend an Bedeutung; belegt wird dieser Tatbestand auch durch die zahlreichen gesetzlichen Vorschriften, die in den letzten Jahren entstanden sind (vgl. *Hünerberg* 1994, S. 175). Typische Serviceleistungen in diesem Bereich umfassen die Entsorgung von Vorgängerprodukten und/oder die Verpflichtung, die gelieferten Produkte bei Aussonderung zurückzunehmen.

## 6. Internationales F&E-Management im Rahmen globaler Produktentwicklung

Die zunehmende Globalisierung von Unternehmen und Märkten sowie die Verkürzung von Produkt- und Technologiezyklen zwingen international tätige Unternehmen, Innovationen schneller, effizienter und flexibler als die Wettbewerber zu realisieren. Damit kommt dem internationalen F&E-Management eine zentrale Bedeutung zu. Aktionsfelder des internationalen F&E-Managements sind insbesondere:

- die Wahl des F&E-Programms,
- die Wahl geeigneter F&E-Standorte,

- In- vs. Outsourcing von F&E-Aktivitäten,
- die internationale Allokation von F&E-Budgets sowie
- die internationale Koordination von F&E-Aktivitäten.

Die Verschärfung des internationalen Wettbewerbs in Verbindung mit steigender Technologieintensität in vielen Branchen, längeren Entwicklungszeiten und erhöhten Kosten für die Markteinführung von Innovationen bewirken, dass die Wahl Erfolg versprechender Forschungsfelder für international tätige Unternehmen von entscheidender Bedeutung ist. Zahlreiche Ansätze wurden entwickelt, um künftige F&E-Projekte bewerten und auswählen zu können; im Einzelnen lassen sich folgende Methoden unterscheiden (vgl. *Fantapié Altobelli/Grosskopf* 2000, S. 151 ff.):

- Scoring-Ansätze,
- Portfolio-Ansätze und
- Wirtschaftlichkeitsanalysen.

Grundsätzlich bestehen die Optionen der **Zentralisierung und der Dezentralisierung von F&E-Standorten**; dazwischen gibt es verschiedene Abstufungen. Das Ausmaß an Zentralisierung der F&E-Aktivitäten ist dabei in hohem Maße von der Grundorientierung des Management und von der verfolgten Internationalisierungsstrategie abhängig. Die Auswahl konkreter F&E-Standorte sollte grundsätzlich so erfolgen, dass komparative Standortvorteile genutzt werden können; im Einzelnen lassen sich folgende **Kriterien** anführen (vgl. *Perlitz* 2004, S. 437):

- erforderliche Nähe zu anderen Funktionsbereichen wie Beschaffung, Produktion, Marketing/Vertrieb;
- technologische Situation in den potenziellen Standorten, z. B. lokale F&E-Kompetenzen, Entwicklungsstand wichtiger Schlüsseltechnologien, Vorhandensein sog. Schrittmachertechnologien (Technologien in einem frühen Entwicklungsstadium, von welchen man bereits gravierende Auswirkungen auf die relevanten Industriesektoren erwarten kann);
- politische und rechtliche Kriterien, z. B. Forschungsförderung in bestimmten Ländern bzw. Regionen, Patentrecht u. ä.;
- infrastrukturelle Kriterien, etwa das Vorhandensein von Technologiezentren für bestimmte Forschungsfelder oder die Nähe zu Forschungseinrichtungen wie Forschungsinstitute und Universitäten;
- erforderliche bzw. vorhandene personelle und finanzielle Ressourcen, u. a. auch im Hinblick auf die erforderliche Mindestgröße von F&E-Einrichtungen zur effizienten Abwicklung von F&E-Projekten;
- Kostenniveau der potentiellen Standorte.

**Methodisch** können zur Auswahl von F&E-Standorten Scoring-Modelle oder Portfolio-Ansätze herangezogen werden (vgl. z. B. *Gerpot* 1991).

Bei multinationalen Unternehmen werden zunehmend F&E-Zentren in den ausländischen Zielmärkten eingerichtet. Der Trend geht dabei hin zu einer räumlich verteilten Produktentwicklung in einem internationalen Umfeld i. S. eines „Global Engineering“. Dadurch entstehen in internationalen Unternehmen F&E-Netz-

werkstrukturen, wobei eine arbeitsteilige Spezialisierung nach Forschungsfeldern einerseits und nach Erfordernissen der Zielmärkten andererseits erfolgt. Entscheidend ist hierbei, dass die F&E-Aktivitäten der einzelnen Unternehmenseinheiten koordiniert und im Hinblick auf die gesamtunternehmerische Strategie aufeinander abgestimmt werden. Eine koordinierte globale Produktentwicklung ermöglicht ein effizientes Nutzen des Wissens und der Fähigkeiten global verteilter Experten; von zentraler Bedeutung ist allerdings die Schaffung einer Plattform zur globalen Vernetzung lokal verstreuter Entwicklungsteams. Hierzu gibt es bereits eine ganze Reihe kommerzieller Lösungen wie z. B. PTC.

**Strategische Partnerschaft: Schaeffler wählt Produktentwicklungssystem von PTC® als globale Engineering-Plattform** [...] Schaeffler hat im vergangenen Sommer die Grundsatzentscheidung gefällt, Windchill, die Daten- und Prozessmanagementlösung von PTC, als globale Entwicklungsplattform einzuführen. Das Unternehmen will die Effizienz seiner Produktentwicklung verbessern, da damit eine zentrale Plattform für die globale Zusammenarbeit, für die Verwaltung von Produkt- und Projektdaten sowie das Management des Produktentwicklungsprozesses geschaffen wird. [...]

Wie viele große, internationale Unternehmen stand Schaeffler vor der Herausforderung, eine immer höhere Produktkomplexität bewältigen und gleichzeitig die Gesamteffizienz der Produktentwicklung steigern zu müssen. Erschwerend kommt hinzu, dass die Produktentwicklung bei Schaeffler mit 66.000 Mitarbeitern an 180 Standorten in 50 Ländern sehr dezentral organisiert ist. Durch die Standardisierung und Konsolidierung auf eine einzige Entwicklungsplattform für alle drei Geschäftsbereiche will das Unternehmen die globale Zusammenarbeit, die Verwaltung von Produkt- und Projektdaten sowie das Management des Produktentwicklungsprozesses optimieren. [...]. Schaeffler verspricht sich von der Implementierung von Windchill, dass das Unternehmen Kundenanforderungen genauer erfüllen und die Qualität der Produktentwicklung verbessern kann. Zugleich sollen die Markteinführungszeiten verkürzt werden. [...]

Quelle: PTC 2009.

Durch die zunehmende Dezentralisierung entstehen neue Herausforderungen an die F&E – Integration von Innovationen im Unternehmen, die räumliche Aufstellung der F&E-Einheiten, deren Integration in globale Netzwerke, deren zunehmende Dezentralisierung und Virtualisierung, die Schaffung überlappender Strukturen und Schnittstellen, die Markt- und Kundenorientierung sowie Wissensmanagement und Humanressourcen. Neben diesen allgemeinen Herausforderungen bestehen zusätzlich sechs fundamentale Dilemmata, welche ein globales Entwicklungsmanagement erschweren (vgl. *Zedtwitz/Gassmann/Boutellier* 2004, S. 25 ff., 33 ff.):

- Lokalisierung versus Globalisierung,
- Markt versus Hierarchie,



- Kreativität versus Disziplin,
- Kontrolle versus Open Source,
- Face-to-Face versus Informationstechnologie und
- Langfrist- versus Kurzfristplanung.

In diesem Zusammenhang ist auch auf die zentrale Bedeutung eines globalen Know-how-Transfers hinzuweisen (*Schröder* 1996, S. 71 ff.): Verfolgt das Unternehmen eine konsequente Globalisierungsstrategie, so wird i. d. R. weder die Unternehmenszentrale (aufgrund der räumlichen Entfernung von den Zielmärkten) noch eine einzelne, primär an den Gegebenheiten des jeweiligen nationalen Marktes ausgerichtete Niederlassung in der Lage sein, eine länderübergreifend tragfähige Konzeption für ein globales Produkt zu entwickeln und zu implementieren. Ein globaler Know-how-Transfer ermöglicht es hingegen, die Marketing-Effektivität durch unternehmensweite Verfügbarkeit erfolgreichen Know-hows und durch synergetisches „Ideenpooling“ zu erhöhen; darüber hinaus kann auch die Marketing-Effizienz durch Vermeidung von Doppelarbeit gesteigert werden. Eine empirische Untersuchung bei 24 international tätigen Unternehmen aus sechs Branchen der Konsumgüterindustrie zeigte, dass gerade bei der Entwicklung und Einführung globaler Produkte in einem relativ hohen Ausmaß länderübergreifender Know-how-Transfer praktiziert wird (*Schröder* 1996, S. 79).

Aufgrund steigender Technologieintensität und -dynamik in zahlreichen Branchen wird gerade für international tätige Unternehmen die Frage bedeutsam, ob F&E-Aktivitäten vom Unternehmen selbst durchzuführen oder an externe Partner zu vergeben sind (**Insourcing vs. Outsourcing**). Grundsätzlich bestehen dabei folgende Optionen (vgl. *Perlitz* 2004, S. 448 ff.):

- interne F&E,
- externe F&E und
- kooperative F&E.

Gerade für multinationale Unternehmen ist die **kooperative F&E** von großer Bedeutung. Formen kooperativer F&E reichen vom reinen Erfahrungsaustausch über koordinierte Einzel-F&E bis hin zu gemeinschaftlichen F&E-Projekten; zunehmend spielen im F&E-Bereich strategische Allianzen und weltweite F&E-Netzwerke eine Rolle.

Die Planung des globalen **F&E-Budgets** aus Sicht der Muttergesellschaft erfolgt i. d. R. mittels eines Gegenstromverfahrens (vgl. *Fantapié Altobelli/Grosskopf* 2000, S. 157). Die Muttergesellschaft gibt ein vorläufiges Budget vor, an dem sich die lokalen F&E-Einheiten orientieren können; diese planen ihrerseits den Finanzmittelbedarf für die einzelnen Projekte in der Planperiode; die Zusammenführung des Finanzmittelbedarfs der verschiedenen lokalen F&E-Einheiten ergibt das Gesamtbudget aus Sicht der dezentralen F&E-Einrichtungen. Ein Gremium, das sich aus Vertretern der Zentrale und der lokalen Einheiten zusammensetzt, entscheidet schließlich über das Gesamtbudget.

Die Verteilung des Gesamtbudgets auf einzelne F&E-Projekte sollte grundsätzlich nach der Bedeutung der Projekte für das Unternehmen unter Berücksichtigung

der mit dem Projekt verbundenen Kosten und zu erwartenden finanziellen Rückflüsse erfolgen. Ein Modell zur optimalen Budgetallokation für F&E-Vorhaben unter Berücksichtigung der relativen Bedeutung und der Erfolgswahrscheinlichkeiten der zur Debatte stehenden Projekte wurde von *Gerchak* (1998) entwickelt.

Aufgrund der Interdependenzen zwischen F&E-Prozessen, die international und dezentral durchgeführt werden, sind hohe Anforderungen an die Abstimmung hinsichtlich der zeitlichen Durchführung, des Inhaltes und des Umfanges von internationalen F&E-Projekten zu stellen. Die Koordination internationalen F&E-Aktivitäten hat die Aufgabe, Forschungszeiten, Ressourceneinsätze und Kosten so gering wie möglich zu halten. Die Nachteile der dezentralen F&E-Tätigkeit wie geographische Distanz, Unterschiede in Kultur und Arbeitsgewohnheiten sowie Zeitzonprobleme stellen hohe Anforderungen an die Kommunikation und Synchronisation. Die Anwendung spezifischer Projektmanagementmethoden in Verbindung mit der intensiven Verwendung von Informationstechnologie und Telekommunikation vermindert die Nachteile transnationaler Entwicklungsteams und trägt den allgemeinen Anforderungen des Bereiches F&E an qualitativ hochwertige Informationsvermittlung Rechnung (vgl. *Fantapié Altobelli/Grosskopf* 2000, S. 162).

#### IV. Empirische Befunde

Die Fülle an Studien, welche in den letzten 40 Jahren zum Thema „Internationales Produktmanagement“ entstanden sind, verbietet eine erschöpfende Auflistung sämtlicher Forschungsergebnisse. An dieser Stelle sollen lediglich zu den zentralen Aspekten des internationalen Produktmanagements die wichtigsten Studien angeführt werden.

Zahlreiche Untersuchungen befassen sich mit dem Thema „**Standardisierung vs. Adaption**“ des Produktmix (vgl. Abb. 4.12). Bei den meisten Studien zeigt sich, dass gerade in der Produktpolitik das höchste Ausmaß an internationaler Standardisierung liegt (vgl. z. B. den Überblick bei *Theodosiou/Leonidou* 2003). Einzige Ausnahme ist hier die Studie von *Zou/Andrus/Norvell* (1997). Innerhalb des Produktmix werden dabei am häufigsten Produktqualität und Markenname standardisiert, wohingegen Nebenleistungen wie After Sales Service und Garantie stärker den lokalen Gegebenheiten angepasst werden (*Richter* 2002, S. 151 f.; *Mitchell/Lynch/Alabdali* 1998; *Seifert/Ford* 1989). Tendenziell konnte dabei festgestellt werden, dass zwischen Produktstandardisierung und Unternehmenserfolg ein positiver Zusammenhang besteht (*Fraser/Hite* 1990; *Kotabe/Okoroafo* 1990; *Bolz* 1992; *Richter* 2002).

Eine ganze Reihe von Studien befasst sich mit Fragen im Zusammenhang mit der **internationalen Neuproduktentwicklung**. Für die Realisierung und den Erfolg globaler Neuproduktentwicklungen sind unternehmerische Ressourcen von zentraler Bedeutung (vgl. *Zedtwitz/Gassmann/Boutellier* 2004). Radikale Innovationen erfordern dabei andere organisatorische Fähigkeiten als inkrementelle Innovationen (*Colarelli O' Connor/McDermott* 2002). Eine besondere Rolle für

Autor(en)	Kurzcharakterisierung der Studie	Zentrale Ergebnisse
Sorenson/Wiechmann (1975)	Standardisierung des Marketinginstrumentariums im multinationalen Unternehmen	Hohe Standardisierung des Produktmix, insb. von funktionalen Eigenschaften und Markennamen
Hill/Still (1984)	Adaption von Produkten in Entwicklungsländern	Mittlere Adaption der Produktpolitik; am häufigsten werden Verpackung und Etikettierung angepasst
Seifert/Ford (1989)	Adaption von Produkten, Preisen und Kommunikation bei exportierenden Unternehmen	Insgesamt geringe Adaption; am stärksten werden Verpackung und Service angepasst.
Fraser/Hite (1990)	Einfluss der internationalen Marketingstrategie auf den Unternehmenserfolg	Tendenziell positiver Zusammenhang zwischen Standardisierung und Unternehmenserfolg
Kotabe/Okoroafo (1990)	Erfolg von Marketingstrategien europäischer und japanischer Unternehmen in den USA	Positiver Zusammenhang zwischen Produktstandardisierung und Erfolg
Özsoyner/Bodur/Cavusgil (1991)	Marketingstandardisierung multinationaler Unternehmen in Schwellenländern	Mittlere Standardisierung der Produktpolitik
Bolz (1992)	Inhaltliche und Prozessstandardisierung in europäischen Schlüsselmärkten	Standardisierung der Produktpolitik steigert den Unternehmenserfolg
Cavusgil/Zou/Naidu (1993)	Adaption von Produkt- und Kommunikationspolitik bei Exporten	Insgesamt geringe Adaption
Boddeyn/Grosse (1995)	Marketingstrategien US-amerikanischer Unternehmen in der EU	Produktmix insgesamt wird am geringsten adaptiert, darunter am häufigsten Verpackung und Service, am geringsten die Marke
Chhabra (1996)	Adaption des Marketing US-amerikanischer Unternehmen in Lateinamerika	Insgesamt geringe Adaption des Produktmix; am häufigsten wird die Verpackung angepasst
Leonidou (1996)	Standardisierung vs. Adaption bei japanischen Unternehmen	Insgesamt geringe Adaption des Produktmix; am häufigsten werden Verpackung und Etikettierung angepasst
Zou/Andrus/Norvell (1997)	Marketingstandardisierung von Unternehmen aus Entwicklungsländern	Produkte und Services werden am stärksten adaptiert
Mitchell/Lynch/Alabdali (1998)	Standardisierung von Marketingprogrammen	Produktpolitik wird am wenigsten adaptiert; stärker angepasst werden Service und Verpackung
Shoham (1999)	Marketingstandardisierung bei exportorientierten Unternehmen	Produktpolitik wird am geringsten adaptiert
Richter (2002)	Standardisierung des Marketinginstrumentariums in deutschen multinationalen Unternehmen	Am häufigsten werden Produktqualität, Markenname und Design standardisiert
Vrontis (2003)	Standardisierung des Marketinginstrumentariums in britischen multinationalen Unternehmen	Am häufigsten werden Produktqualität, Markenname, Image und Produktleistung standardisiert Kultur ist der Hauptgrund für länderspezifische Adaption

**Abb. 4.12** Ausgewählte Studien zur internationalen Produktstandardisierung vs. Adaption

den Innovationserfolg spielen dabei die globale Innovationskultur und die globale Wissensintegration (*Kleinschmidt/De Brentani/Salomo* 2007). Die Bedeutung von Wissensintegration und Wissenstransfer wird auch von *Subramaniam* (2006) und *Lee et al.* (2008) betont. *Sawhney/Verona/Prandelli* (2005) befassen sich mit der Integration von Kunden im Produktentwicklungsprozess. Im Hinblick auf die Markteinführungsstrategie zeigte *Schröder* (1996, S. 122 ff.), dass aus Sicht der Unternehmenszentralen das Sprinkler-Modell vorgezogen wird, wohingegen die Niederlassungen das Wasserfall-Modell präferieren. Als wichtigster Vorteil einer Wasserfall-Strategie wird die Reduzierung des Floprisikos angesehen, wohingegen die frühe Sicherung wichtiger Marktpositionen und die Erleichterung einer standardisierten Marktbearbeitung als wichtigste Vorteile des Sprinkler-Modells genannt wurden. *Bruce/Daly/Kahm* (2007) untersuchen die Faktoren, welche die Markteinführungsstrategie internationaler Produktinnovationen beeinflussen. Demnach erfordert eine globale Neuproduktentwicklung ein Mindestmaß an Anpassung der Markteinführung an lokale Gegebenheiten – umso mehr, je unterschiedlicher Kultur, Sprache, technische Infrastruktur und Distributionsstrukturen sind.

Die Neuproduktentwicklung erfolgt i. d. R. innerhalb teamorientierter Strukturen. In zunehmendem Maße werden dabei globale, d. h. länderübergreifende Teams eingesetzt; dies führt allerdings zu einer Zunahme des Koordinationsaufwands (*McDonough/Kahn/Barczak* 2001). Die Studie zeigte jedoch keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Verhaltenskonflikten und Innovationserfolg; dies wurde auch von *Bhusari et al.* (2008) bestätigt. Die eigentliche Herausforderung ist vielmehr die räumliche Distanz zwischen Teammitgliedern. *Mudambi/Mudambi/Navarra* (2007) stellen dabei die Bedeutung der intrinsischen Motivation für den Teamerfolg heraus. Die Untersuchung von *Baumgarten* (2006) zeigt, dass die Qualität der Zusammenarbeit zwischen der zentralen organisatorischen Einheit (z. B. Muttergesellschaft) und dem lokalen Produktmanagement einen zentralen strategischen Erfolgsfaktor darstellt, vor allem in den frühen Phasen der Analyse und Planung. Auch die Beteiligung des lokalen Produktmanagements an den Entscheidungen beeinflusst den Erfolg positiv. Darüber hinaus konnte gezeigt werden, dass der Erfolg umso größer ist, je geringer die kulturell-geographische Distanz zwischen Zentrale und lokalem Produktmanagement ausfällt.

Eine wachsende Gruppe von Studien behandelt Fragen der **internationalen Markenführung**. Zahlreiche Untersuchungen befassen sich mit den **Einflussgrößen des internationalen Markenerfolgs** (stellvertretend seien hier *Batra* 2000, *Michell/King/Reast* 2001 sowie *Alashban et al.* 2002 genannt). Dabei kann unterschieden werden zwischen Merkmalen der international angebotenen Leistungen (z. B. Persönlichkeit der internationalen Marke, Grad der Imitierbarkeit, Anzahl der bearbeiteten Ländermärkte, Grad der Markenstandardisierung) sowie der Gestaltung der unternehmensinternen Ressourcen (z. B. Mitarbeiter des Unternehmens, Informations- und Kontrollprozesse). Tendenziell würde der Einfluss der Merkmale der Leistung auf den Unternehmenserfolg empirisch bestätigt. Auch für die unternehmensinternen Ressourcen (Mitarbeiterqualifikation sowie Professionalität von Marketingcontrolling und interner Markenkommunikation) konnten *Stock/Krohmer* (2005) einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg nachwei-

sen. Nur wenige Studien befassen sich mit Fragen der Standardisierung vs. Differenzierung der Markenführung, teilweise mit widersprüchlichen Ergebnissen auf Grund unterschiedlicher Untersuchungsdesigns. *Cerviño/Sánchez/Cubillo* (2005) konnten einen positiven Zusammenhang zwischen Markenstandardisierung und Markenerfolg nachweisen, *Roth* (1995a, b) konnte denselben Effekt für eine Markendifferenzierung belegen *Stock-Homburg/Krohmer* (2007) zeigten, dass sich eine standardisierte internationale Markenführung sowohl positiv als auch negativ auf den Erfolg auswirken kann (konkret konnten sie einen U-förmigen Zusammenhang nachweisen). Im Hinblick auf das **Internationale Branding** ist die Untersuchung von *Geigenmüller* (2003) zu nennen, in welcher die Bedeutung regionaler Marken herausgestellt wird, insb. im Zusammenhang mit der EU-Osterweiterung.

Die **Wahrnehmung globaler Marken** ist Gegenstand mehrere aktueller Studien (vgl. Abb. 4.13 sowie den Überblick bei *Exler* 2008, S. 53 ff.). Generell zeigt sich, dass globale Marken nicht notwendigerweise ein global einheitliches Image aufweisen (vgl. z. B. *Schuiling/Lambin* 2003, *Hsieh* 2002, *Kamineni* 2005). Ob globale oder lokale Marken besser beurteilt werden, ist nicht abschließend geklärt. *Steenkamp/Batra/Alden* (2003) weisen einen positiven Zusammenhang zwischen Markenglobalität und Kaufwahrscheinlichkeit nach; andererseits zeigen *Schuiling/Kapferer* 2004, dass in der Lebensmittelbranche lokale Marken besser bekannt sind und positiver beurteilt werden als globale. *Holt/Quelch/Taylor* (2004) zeigen, dass die Präferenz gegenüber globalen Marken daraus resultiert, dass diese mit überragender Qualität, Macht und Erfolg assoziiert werden. *Alden/Steenkamp/Batra* (2006) führen das Konstrukt der globalen Konsumorientierung ein und untersuchen dessen Auswirkungen auf die Einstellung gegenüber globalen Marken. In der Studie von *Exler* (2008) werden die Wirkungen der Markenglobalität auf die Markenbeurteilung wie auch die Determinanten der Einstellung gegenüber globalen Marken untersucht. Es zeigt sich, dass die Erfolgswirkung der Markenglobalität umso höher ausfällt, je höher Produktinvolvement und Markenvertrautheit sind.

Eine ganze Reihe von Studien befasst sich mit dem sog. **Country-of-Origin-Effekt** (vgl. die Überblicksdarstellung bei *Pharr* 2005 und die Metaanalyse von *Verlegh/Steenkamp* 1999). Eine Mehrheit der Studien untersucht den Zusammenhang zwischen Herkunftsland und Marken- bzw. Produktbeurteilung. In den meisten Fällen resultiert dabei ein positiver Zusammenhang zwischen dem Image des Herkunftslands und der wahrgenommenen Qualität bzw. der Produktbeurteilung (vgl. z. B. *Maheswaran* 1994; *Pecotich/Ward* 2007). *Han/Terpstra* (1988) zeigen jedoch, dass Herkunftsländereffekte für verschiedene Produktdimensionen (z. B. Prestige und Service) unterschiedlich ausgeprägt sind. In diesem Zusammenhang spielt auch der Konsumentenethnozentrismus eine Rolle. *Papadopoulos/Heslop/Bamossy* (1990) zeigen, dass nationale Produkte – trotz einer in den meisten Fällen grundsätzlich positiven Einstellung – im Heimatland nicht unbedingt präferiert werden, sondern vielfach ausländischen Produkten der Vorzug gegeben wird; zudem zeigte sich, dass das Image der einzelnen Herkunftsländer in den betrachteten acht Staaten erheblich variiert. So wurden japanische Produkte von der deutschen Stichprobe erheblich schlechter bewertet als von der amerikanischen. *Samiee/Shimp/Sharma* (2005) zeigten überdies, dass Konsumenten häufig gar nicht in der Lage sind, einer

Autor(en)	Kurzcharakterisierung der Studie	Zentrale Ergebnisse
Hsieh (2002)	Zusammenhang zwischen Markenglobalität und Markenimage in unterschiedlichen Ländern	Globale Marken werden in verschiedenen Ländern unterschiedlich wahrgenommen
Steenkamp/ Batra/ Alden (2003)	Auswirkungen der Markenglobalität auf die individuelle Markenbeurteilung	Wahrgenommene Globalität der Marke wirkt sich positiv auf Kaufwahrscheinlichkeit aus
Schuiling/ Lambin (2003)	Vergleich Markenimage globaler Marken im Heimatland und in ausländischen Märkten	Globale Marken werden in verschiedenen Ländern unterschiedlich wahrgenommen
Schuiling/ Kapferer (2004)	Vergleich typischer Imagedimensionen von internationalen und lokalen Marken	Lokale Marken haben höhere Bekanntheit und werden besser beurteilt als globale Marken
Kamineni (2005)	Vergleich Markenimage globaler Marken in verschiedenen Ländern	Signifikante Unterschiede in vielen Imagedimensionen zwischen den untersuchten Ländern
Holt/Quelch/ Taylor (2004)	Assoziationen von Konsumenten mit globalen Marken und deren Relevanz für das Kaufverhalten	Globale Marken werden mit überragender Qualität, Macht und Erfolg assoziiert
Nguyen/Barrett/ Miller (2005)	Einfluss individueller Merkmale auf wahrgenommene Markenglobalität und –qualität	Signifikanter Zusammenhang zwischen wahrgenommener Globalität und Qualität einer Marke; Wettbewerbsorientierung und Ethnozentrismus beeinflussen wahrgenommene Globalität
Alden/ Steenkamp/ Batra (2006)	Konzeptualisierung von globaler Konsumorientierung und Einfluss auf Einstellung gegenüber globalen Marken	Eine globale Konsumorientierung hat signifikanten Einfluss auf die Einstellung gegenüber einer spezifischen globalen Marke
Exler (2008)	Bedingungen, unter welchen eine globale Markenstrategie erfolgreich ist	Markenglobalität hat positiven Einfluss auf Markenerfolg; Effekt wird von Produktinvolvement und Markenvertrautheit moderiert. Einstellung zur Globalisierung beeinflusst Einstellung zu globalen Marken

**Abb. 4.13** Ausgewählte Studien zur Wahrnehmung globaler Marken

bestimmten Marke das Herkunftsland korrekt zuzuordnen. Letztlich werden Country-of-Origin-Effekte von einer ganzen Reihe von Faktoren moderiert (z. B. Produkt- bzw. Markenkenntnis, Entwicklungsstand eines Landes etc.), welche deren Einfluss verstärken oder abschwächen können (vgl. die Ausführungen bei *Exler* 2008).

Auch zum **internationalen F&E-Management** sind zahlreiche Studien vorhanden. Eine Studie zum F&E-Management von sieben amerikanischen, fünf europäischen und vier japanischen Unternehmen zeigt, dass eine länderübergreifende, ganzheitlich systematische Ausrichtung der F&E-Aktivitäten die Globalisierungsstrategie der Unternehmen unterstützen und absichern kann (*Gerpott/Meier* 1990).

In den letzten Jahren ist dabei eine zunehmende Tendenz zur Dezentralisierung von F&E-Aktivitäten festzustellen (vgl. z. B. *Cantwell/Piscitello* 1997; *Pearce/Papanastassiou* 1996; *Cantwell/Janne* 1997). Dabei lassen sich u. a. folgende Entwicklungen beobachten:

- Grundlagen- und Anwendungsforschung wird auf Technologiezentren in verschiedenen Ländern verteilt, um lokale F&E-Kompetenzen in bestimmten Forschungsfeldern optimal nutzen zu können.
- Gezielte F&E mit primär kommerzieller Ausrichtung (z. B. im Zusammenhang mit Neuproduktentwicklungen) wird hingegen aufgrund der erforderlichen Marktnähe in den einzelnen Zielländern angesiedelt, häufig als Abteilung innerhalb der ausländischen Tochtergesellschaften.
- Des Weiteren konnte festgestellt werden, dass mit zunehmender Dezentralisierung der F&E-Aktivitäten das Ausmaß an Diversifikation des F&E-Programms ebenfalls steigt.

Die zunehmende Dezentralisierung der F&E-Aktivitäten führt für die Unternehmen dabei zu neuen organisatorischen Herausforderungen wie z. B. im Hinblick auf die Integration von Innovationen in das Unternehmen, Integration lokaler Einheiten in globale Netzwerke u. a. (*Zedtwitz/Gassmann/Boutellier* 2004).

## C. Internationales Preismanagement

### I. Ziele des internationalen Preismanagements

Grundsätzlich kann im Rahmen des internationalen Preismanagements eine Vielzahl unterschiedlicher Ziele verfolgt werden. Zu unterscheiden ist dabei, ob diese Ziele eine unmittelbare Gewinnerorientierung besitzen oder nicht.

Abbildung 4.14 gibt einen Überblick über das Spektrum preispolitischer Ziele. Eine Befragung US-amerikanischer und kanadischer international tätiger Unternehmen hinsichtlich der Wichtigkeit preispolitischer Ziele auf einer Skala von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig) ergab folgende Ergebnisse: absolutes Gewinnziel (4,7), Return on Investment (4,41), Marktanteil (4,13) und Absatzvolumen (4,06) (vgl. *Cateora/Graham* 2007, S. 528).

Zu beachten ist, dass oftmals unterschiedliche Ziele in den einzelnen bearbeiteten Ländern verfolgt werden. Als Folge hiervon sind u. U. unterschiedliche landesspezifische Preise zu fordern. Beispielsweise ist unmittelbar einleuchtend, dass das Ziel der Etablierung des Images eines Hochpreisanbieters bzw. Qualitätsführers im Land A mit anderen Preisen einhergehen muss als das Ziel der Marktanteilssteigerung im wettbewerbsintensiven Land B. Bei dynamischer Betrachtung ist zu beachten, dass die in den Ländern jeweils verfolgten Ziele im Zeitablauf wechseln können. Abbildung 4.15 zeigt diesen Sachverhalt anhand eines konkreten Beispiels auf. Im Zeitablauf wechselnde landesspezifische Ziele haben zur Folge, dass entsprechende Anpassungen im Preismanagement vorgenommen werden müssen.

Ziele mit expliziter Gewinnorientierung	Ziele ohne explizite Gewinnorientierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>- absolute Gewinnziele                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· kalkulatorische Gewinnziele</li> <li>· pagatorische Gewinnziele</li> <li>· Kapitalgewinnziele</li> <li>· Deckungsbeitragsziele</li> </ul> </li> <li>- relative Gewinnziele                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· Umsatzrentabilitätsziele</li> <li>· Eigenkapitalrentabilitätsziele</li> <li>· Kapitalrentabilitätsziele (RoI)</li> <li>· Deckungsbeitragsratenziele</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marktanteilsziele</li> <li>- Umsatzziele</li> <li>- Absatzziele</li> <li>- Preisverbundziele (z. B. Förderung einzelner Produkte in der Produktlinie)</li> <li>- Preisimageziele</li> <li>- Preispositionierungsziele (z. B. Preisführer- oder -folgerschaft)</li> <li>- Loyalitätsziele (z. B. gegenüber Handel, Kunden und ausländischen Regierungen)</li> <li>- Liquiditätsziele</li> <li>- Beschäftigungsziele</li> <li>- Preisstabilitätsziele</li> <li>- Kostenziele</li> <li>- Preiskonkurrenzziele (z. B. Verhinderung der Preiskonkurrenz zwischen ausländischen Tochtergesellschaften oder von Reimporten)</li> <li>- Amortisationsziele</li> <li>- Preisdifferenzierungsziele (z. B. Gewinnung neuer Kundensegmente)</li> <li>- Marktstabilisierungsziele (z. B. Verhinderung des Markteintritts von Konkurrenten)</li> </ul>

Abb. 4.14 Ziele des internationalen Preismanagements. (Quelle: Sander 1997a, S. 54)

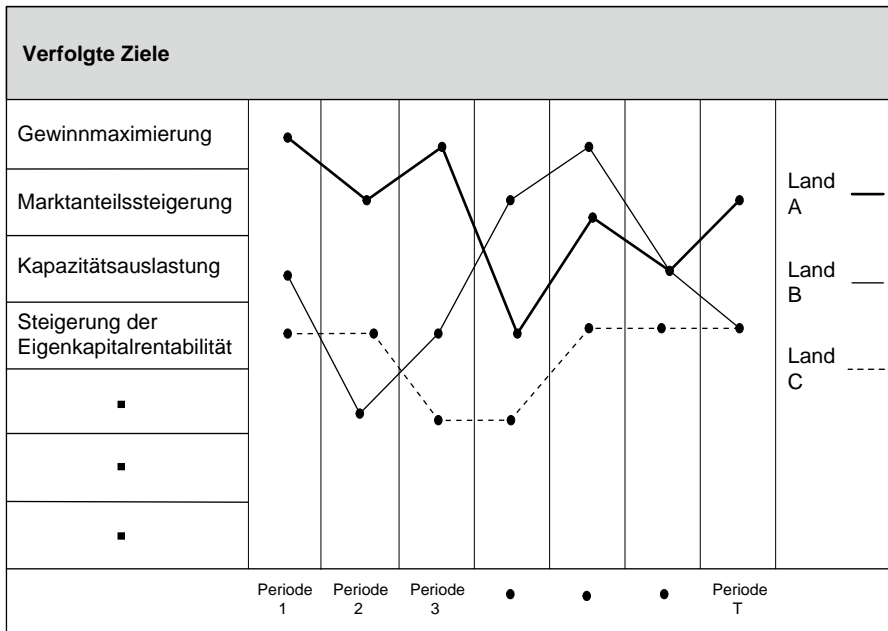


Abb. 4.15 Beispielhafte Entwicklungen von Zielinhalten des internationalen Preismanagements im Zeitablauf



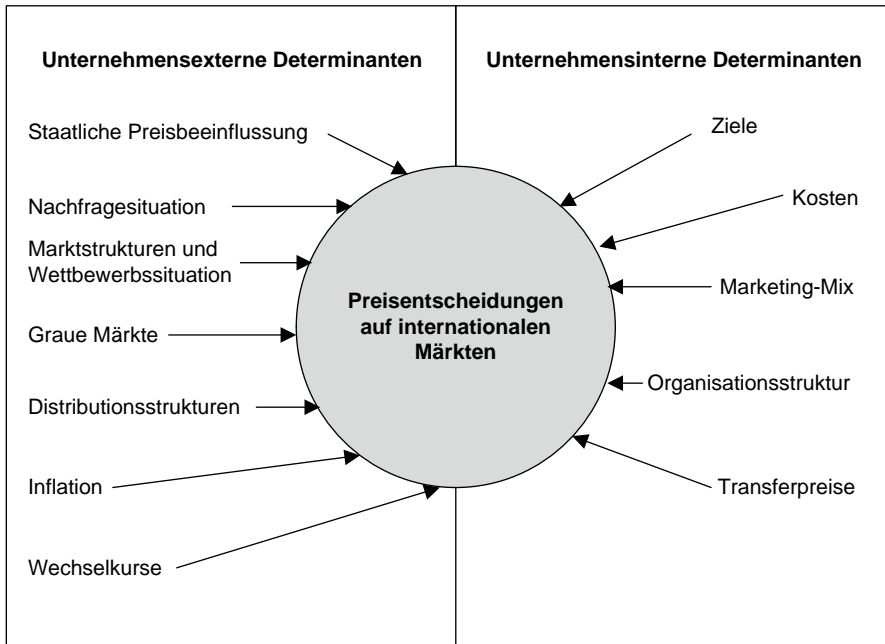
Generell gilt, dass die Ziele neben den aufgezeigten möglichen Zielinhalten auch im Hinblick auf das Ausmaß der Zielerreichung und auf ihren zeitlichen Bezug spezifiziert werden müssen (vgl. *Sander* 2004, S. 329). Während in zeitlicher Hinsicht eine Differenzierung in strategische, taktische und operative Ziele des Preismanagements getroffen werden kann, ist im Hinblick auf das Ausmaß der Zielerreichung zwischen Extremierungs-, Satisfizierungs- und Fixierungsverhalten zu unterscheiden (vgl. z. B. *Pfohl/Braun* 1981, S. 44 f.). Wie empirische Untersuchungen gezeigt haben, spielt das in preistheoretischen Modellen häufig unterstellte Extremierungsverhalten in der Praxis nicht immer eine dominante Rolle (vgl. *Samiee* 1987).

Darüber hinaus ist darauf zu achten, dass die Ziele des Preismanagements schlüssig in das Gesamtzielsystem des Unternehmens integriert werden. Sie sind daher aus den übergeordneten Marketing-Zielen abzuleiten, welche wiederum in einer Zweck-Mittel-Relation zu den obersten Unternehmenszielen stehen sollen. Auf diese Weise wird gewährleistet, dass die Verfolgung der Preismanagement-Ziele auch einen Beitrag zur Erreichung der obersten Unternehmensziele leistet.

## ***II. Spezifische Rahmenbedingungen des internationalen Preismanagements***

Das internationale Preismanagement unterliegt einer Vielzahl von **Einflussfaktoren**, welche im Einzelfall Entscheidungen im Rahmen des Preismanagements erheblich beeinflussen können. Zweckmäßig ist dabei eine Aufteilung der Einflussfaktoren in unternehmensexterne und unternehmensinterne Determinanten. Während die unternehmensexternen Determinanten sich dem Einfluss des Unternehmens entziehen, können die unternehmensinternen Determinanten in mehr oder weniger großem Ausmaß vom jeweiligen Unternehmen kontrolliert bzw. gesteuert werden. *Abbildung 4.16* gibt einen Überblick über wesentliche Faktoren, welche das Preismanagement im internationalen Marketing beeinflussen.

Werden zunächst die **unternehmensexternen** Determinanten näher betrachtet, so lassen sich folgende Aussagen im Hinblick auf das unternehmerische Preismanagement ableiten: **Staatliche Beeinflussungen** von Preisen finden auf vielen Ebenen statt; das Spektrum staatlicher Instrumente, welche Einfluss auf die von Unternehmen gegenüber ihren Abnehmern geforderten Preise nehmen, reicht von der Steuergesetzgebung (z. B. Höhe der Mehrwertsteuersätze in einem Land) über wettbewerbsrechtliche Reglementierungen (z. B. Anti-Dumping-Gesetzgebung) und staatliche Fördermaßnahmen (z. B. Maßnahmen der Exportförderung) bis hin zu direkten Preisreglementierungen (vgl. auch Abschn. A.II.2. im 2. Teil); direkte Preisvorschriften finden sich beispielsweise in Hochinflationenländern in Form von staatlichen Genehmigungen, welche für die Durchführung von Preisänderungen von den Unternehmen eingeholt werden müssen.



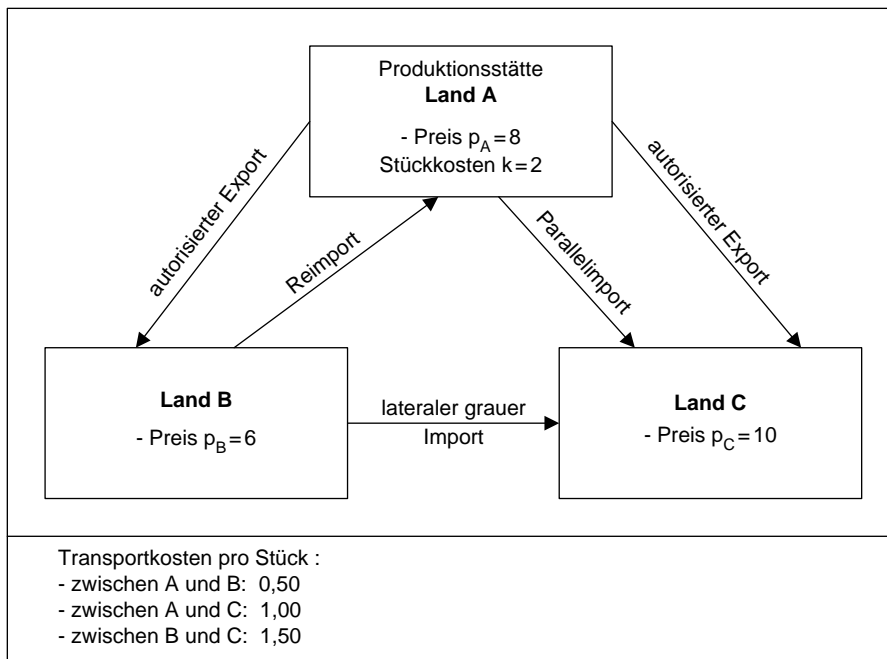
**Abb. 4.16** Determinanten des internationalen Preismanagements

Die **Nachfragesituation** spiegelt sich in den landesspezifischen Preisabsatzfunktionen wider; diese geben an, welche Absatzmenge bei alternativen Preisen in einem Land jeweils erreicht werden kann. Eine angemessene nachfrageorientierte Preissetzung ist nur bei Kenntnis dieser Preisabsatzfunktionen möglich. Auch lassen sich auf diese Weise Aussagen über die Preissensitivität der jeweiligen Zielgruppe ableiten und damit Absatzwirkungen von Preisvariationen abschätzen; unter Berücksichtigung der anfallenden Kosten sind somit Aussagen über Gewinnwirkungen von Preisänderungen möglich. In strategischer Hinsicht ist der Produktlebenszyklus von Bedeutung; relevant für die Preissetzung im Zusammenhang mit dem Produktlebenszyklus ist insbesondere die Veränderung der Preiselastizität der Nachfrage im Zeitablauf.

Neben der Nachfrageseite sind darüber hinaus die jeweils in einem Land herrschenden **Marktstrukturen und Wettbewerbsverhältnisse** im Rahmen des internationalen Preismanagements zu berücksichtigen; wie im nationalen Marketing ist zu überprüfen, ob monopolistisch, oligopolistisch oder polypolistisch strukturierte Märkte vorliegen. Die jeweilige Marktstruktur determiniert dabei die Verhaltensweisen der Wettbewerber in einem Land hinsichtlich der Preissetzung (vgl. *Sander 2004*, S. 461 ff.). Mittel- bis langfristig können auch die jeweiligen Marktzutrittschranken in einem Land eine entscheidende Rolle im Hinblick auf die zu fordernden Preise spielen; sind die Zutrittschranken z. B. aufgrund starker heimischer Marken oder enger Distributionskanäle hoch, so bleibt die Zahl potentieller zukünftiger Konkurrenten – und damit auch die Wettbewerbsintensität – in diesem Land gering.

**Landesspezifische Inflationsraten** sind für das internationale Preismanagement insofern von Bedeutung, als sie von Land zu Land oftmals stark variieren (vgl. Abschn. A.II.1. im 2. Teil). Entsprechend dieser Inflationsraten sind die Preise in den einzelnen Ländern anzupassen. Probleme tauchen dann auf, wenn entweder die Preise aufgrund staatlicher Reglementierungen nicht angepasst werden dürfen oder sich die Inflationsratenunterschiede nicht in den Wechselkursen niederschlagen. In beiden Fällen werden bestehende internationale Preisdifferenzen vergrößert mit der Folge der Ausweitung **grauer Märkte**. Hierbei handelt es sich um nicht vom Hersteller intendierte Warenströme, welche infolge des Arbitrageverhaltens der Abnehmer entstehen (vgl. *Simon/Wiese* 1992, S. 250 ff.); diese nicht intendierten Warenströme können in Form von Parallelimporten, Reimporten oder lateralen grauen Importen in Erscheinung treten. Abbildung 4.17 verdeutlicht die Funktionsweise derartiger grauer Märkte.

Kurzfristig können derartige graue Märkte u. U. sogar zu Gewinnsteigerungen für ein Unternehmen führen, wenn z. B. ein Produkt im Ausland erworben wird, welches andernfalls im In- bzw. Wohnsitzland zum dort herrschenden (hohen) Preis nicht gekauft werden würde; in diesem Fall entsteht zusätzlicher Absatz für das Unternehmen. Mittel- bis langfristig sind jedoch die Imagewirkungen grauer Märkte nicht zu unterschätzen, da Käufer, welche die Produkte in ihrem Wohnsitzland zum hohen Preis erworben haben, durch graue Billigimporte verärgert werden (vgl. *Sander* 1997a, S. 284 ff.).



**Abb. 4.17** Arten und Funktionsweise grauer Märkte. (Quelle: *Simon/Wiese* 1995, S. 245)

Neben der Bedeutung der **Wechselkurse** für die grauen Märkte ist darauf hinzuweisen, dass Wechselkursschwankungen erhebliche Erlös- und Kostenwirkungen für ein Unternehmen nach sich ziehen können; dies hängt einerseits ab von der Währung, in der die im Ausland abgesetzten Produkte fakturiert werden, andererseits spielen der Umfang und die Art der Fakturierung der im Ausland erworbenen Inputfaktoren eine Rolle. In jedem Einzelfall ist zu überprüfen, ob und – wenn ja – wie stark auf Wechselkursschwankungen preispolitisch reagiert werden sollte (vgl. Löbler 2006). Abbildung 4.18 zeigt, welche Preis- und Gewinnwirkungen von schwankenden Wechselkursen ausgehen; dabei wird vereinfachend unterstellt, dass Kosten im Falle des Exports nur in Inlandswährung und im Falle der Existenz ausländischer Tochtergesellschaften nur in ausländischer Währung anfallen.

Schließlich sind die im jeweiligen Land anzutreffenden **Distributionsstrukturen** von preispolitischer Bedeutung, da mit der Anzahl der zu durchlaufenden Stufen auch der Preis für den Endabnehmer länderübergreifend variiert; zudem variieren die Handelsspannen auf den einzelnen Absatzmittlerebenen international nicht unbeträchtlich. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass bei international unterschiedlichen Distributionsstrukturen unterschiedliche Handelsabgabepreise bestimmt werden müssen, damit – weitgehend – einheitliche Endabnehmerpreise

	Verkauf des Produkts im Ausland durch Export		Verkauf des Produkts im Ausland durch dort ansässige Tochtergesellschaften
<b>Abwertung der Auslandswährung</b>	Fakturierung in Inlandswährung	Fakturierung in Auslandswährung	Fakturierung in Auslandswährung
	Gewinn (in Inlandswährung) bleibt konstant, Preis steigt aus Sicht des ausländischen Abnehmers	Gewinn (in Inlandswährung) sinkt, Preis aus Sicht des ausländischen Abnehmers bleibt konstant	Gewinn in Auslandswährung bleibt konstant, Gewinn in Inlandswährung sinkt, Preis aus Sicht des ausländischen Abnehmers bleibt konstant
<b>Aufwertung der Auslandswährung</b>	Gewinn (in Inlandswährung) bleibt konstant, Preis sinkt aus der Sicht des ausländischen Abnehmers	Gewinn (in Inlandswährung) steigt, Preis aus Sicht des ausländischen Abnehmers bleibt konstant	Gewinn in Auslandswährung bleibt konstant, Gewinn in Inlandswährung steigt, Preis aus Sicht des ausländischen Abnehmers bleibt konstant

**Abb. 4.18** Preis- und Gewinnwirkungen schwankender Wechselkurse. (Quelle: Sander 1997a, S. 52)

erzielt werden können. Darüber hinaus ist darauf hinzuweisen, dass der Einfluss auf den letztendlich vom Endabnehmer geforderten Preis mit der Anzahl der zu durchlaufenden Stufen abnimmt; es ist offensichtlich, dass hierdurch auch die Erreichung der Ziele aus Sicht des anbietenden Unternehmens beeinträchtigt werden kann.

Die im Rahmen des internationalen Preismanagements verfolgten **Ziele** spielen dabei eine besondere Rolle auf der Seite der **unternehmensinternen** Determinanten. Unterschiedliche Ziele führen häufig zu unterschiedlichen Preisen (vgl. hierzu i. E. die Ausführungen im vorangegangenen Abschn. C.I.). Von besonderer Bedeutung sind im Rahmen des Preismanagements naturgemäß auch die anfallenden **Kosten**. Hierzu gehören Kosten für Forschung und Entwicklung, Marktforschungs- und Marketingkosten, Produktionskosten, Verwaltungskosten sowie Kosten für den Transport und die Distribution von Produkten (vgl. *Simon/Wiese* 1995, S. 232 f.). Die Bedeutung einzelner Kostenarten hängt in wesentlichem Ausmaß von der Art der Auslandsbetätigung ab; so fallen beispielsweise gegenüber der Situation, dass eine Produktion vor Ort stattfindet, höhere Transportkosten an, wenn Produkte ihr Ziel-land per Export erreichen. Insbesondere im Hinblick auf die Preisbestimmung sind Kosten relevant; einerseits werden die Kosten herangezogen, wenn – wie vielfach in der Exportwirtschaft noch anzutreffen – eine kostenorientierte Preisbestimmung im Sinne einer Kosten-plus-Preisbildung vorgenommen wird, andererseits sind Economies of Scale und Erfahrungskurveneffekte mit ihren Auswirkungen auf die Höhe der Kosten und damit auch auf die Preisstellung zu beachten (vgl. z. B. *Bea/Beutel* 1992, S. 246 ff.). Economies of Scale und Erfahrungskurveneffekte sprechen offensichtlich für eine Bündelung von Produktionsaktivitäten, so dass eine Produktion in nur einer Produktionsstätte mit anschließendem Export gegenüber einer verteilten Produktion in den jeweiligen Zielländern vor Ort vorteilhaft erscheint. Andererseits wird eine Auslandsproduktion gerade wegen günstigerer Kostenverhältnisse im Ausland angestrebt. Valide Aussagen hinsichtlich der Vorteilhaftigkeit der einen oder anderen Alternative können offensichtlich nur im Einzelfall und unter Berücksichtigung auch der anderen genannten Kostenarten abgeleitet werden.

In jedem Falle erhöhen Economies of Scale und Erfahrungskurveneffekte die Flexibilität gegenüber Preisentscheidungen, da bei Existenz derartiger Effekte Spielraum für Preis Anpassungen nach unten vorhanden ist. Beeinflusst wird die Preisflexibilität auch durch die jeweilige Kostenstruktur im Sinne des Verhältnisses von fixen und variablen Kosten zueinander. Dabei ist zu beachten, dass die Kostenstrukturen landesspezifisch unterschiedlich sind, da Kosteneinflussgrößen wie Produktionsbedingungen (z. B. Arbeitszeiten, Streikhäufigkeit, klimatische Bedingungen), Faktorpreise und -qualitäten usw. zwischen einzelnen Ländern divergieren (vgl. auch Abschn. A.II. im 2. Teil). Konkret bedeutet dies, dass einzelne Kostenarten landesspezifisch unterschiedliche Anteile an den Gesamtkosten einnehmen. Da einzelne Kostenarten große variable Kostenbestandteile aufweisen, andere wiederum eher Fixkostencharakter besitzen, variiert damit auch das Verhältnis von variablen zu fixen Kosten insgesamt. Hinsichtlich der preismanagementmäßigen Flexibilität bedeutet dies, dass hohe Anteile an variablen Kosten eine flexiblere Preisgestaltung ermöglichen, da variable Kosten im Gegensatz zu fixen Kosten kurzfristig abbau- bar sind. Informationen über das Verhältnis von fixen zu variablen Kosten bei den

Konkurrenten lassen damit auch Aufschlüsse über deren preisliche Flexibilität zu; derartige Informationen können beispielsweise im Rahmen der Entwicklung von Preisstrategien sinnvoll sein, da voraussichtliche Reaktionen der Konkurrenten mitberücksichtigt werden können.

Offensichtlich spielt die internationale Standortwahl im Rahmen des internationalen Preismanagements eine nicht unwesentliche Rolle, da über die Standortwahl auch eine Entscheidung über vorliegende Kostenstrukturen getroffen wird. Stellen Kosten die entscheidende Basis zur Festlegung von Preisen dar, so nimmt die Standortwahl damit unmittelbar Einfluss auf die Preisgestaltung. In welchem Ausmaß jedoch letztendlich Kosten in die Preisgestaltung überhaupt eingehen sollen, ist eine Frage der Kalkulation (vgl. auch Abschn. C.III.2.b.(1) in diesem Teil).

Abzustimmen ist das internationale Preismanagement darüber hinaus mit den übrigen Instrumenten des **Marketing-Mix**, da nur bei konsistentem Einsatz der einzelnen Marketing-Instrumente Erfolge in den einzelnen Ländern erzielt werden können; unstimmgige Instrumentenkombinationen – z. B. niedrige Produktqualität und hoher Preis – sind also von vornherein aus der weiteren Betrachtung auszuschließen. Hierzu bietet sich die Anwendung heuristischer Verfahren zur Gestaltung des Marketing-Mix an, um derartigen Fehlentscheidungen von vornherein begegnen zu können (vgl. hierzu *Sander* 2004, S. 728 ff.).

Tendenz zur	
Zentralisierung preispolitischer Entscheidungskompetenzen	Dezentralisierung preispolitischer Entscheidungskompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auslandsgeschäft wird lediglich als Zusatzgeschäft angesehen</li> <li>- hohe Gefahr unerwünschter Parallel- bzw. Reimporte</li> <li>- länderübergreifend stark ähnliche Marktstrukturen</li> <li>- Standardisierung als internationales Strategiekonzept</li> <li>- straffe Unternehmensorganisation mit Weisungsbefugnis gegenüber ausländischen Niederlassungen bzw. Tochtergesellschaften</li> <li>- starkes Gefälle der Mitarbeiterqualifikation und -motivation zwischen In- und Ausland</li> <li>- erwarteter hoher Koordinationsaufwand bei Dezentralisierung preispolitischer Entscheidungen</li> <li>- Auslandsgeschäft unterliegt einer neu gegründeten Gesellschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- große Bedeutung des Auslandsgeschäfts für das Unternehmen</li> <li>- Gewinnverantwortung ausländischer Niederlassungen bzw. Tochtergesellschaften</li> <li>- große Auslandsniederlassungen bzw. Tochtergesellschaften mit Einflußpotential auf Muttergesellschaft</li> <li>- hohe Marktdynamik im Ausland</li> <li>- keine hinreichende Auslandsmarktkennnisse der Muttergesellschaft</li> <li>- große räumliche Entfernungen zu ausländischen Zielmärkten</li> <li>- Differenzierung als internationales Strategiekonzept</li> <li>- intensive Konkurrenz auf Auslandsmärkten</li> <li>- Auslandsgeschäft wird lediglich von Beteiligungsgesellschaften wahrgenommen (z. B. Joint Ventures)</li> <li>- Auslandsgeschäft erfolgt über aufgekaufte erfolgreiche Unternehmenseinheit</li> </ul>

**Abb. 4.19** Zentralisierungs- und Dezentralisierungstendenzen beeinflussende Kontextvariablen des internationalen Preismanagements. (Quelle: *Sander* 1997a, S. 64)

Als weiterer unternehmensinterner Faktor im Rahmen des internationalen Preismanagements spielt auch die **Organisationsstruktur** eines Unternehmens eine Rolle. Im Mittelpunkt steht hier die Frage, ob die preispolitische Entscheidungskompetenz zentralisiert oder dezentralisiert werden soll, da hierdurch die Höhe der in den einzelnen Ländern geforderten Preise nicht unerheblich beeinflusst werden kann; unmittelbar einsichtig ist beispielsweise, dass eine ausländische Tochtergesellschaft mit Gewinnverantwortung und ausgeprägten Kenntnissen des eigenen Marktes wahrscheinlich zu anderen zu fordernden Preisen gelangt als eine Muttergesellschaft, welche nur über geringe Kenntnisse der Märkte vor Ort verfügt und gleichzeitig das Ziel der länderübergreifenden Koordination einzelner Marketing-Aktivitäten zwischen den Tochtergesellschaften verfolgt. Eine endgültige Entscheidung über das Ausmaß der Entscheidungscentralisation bzw. -de-centralisation kann allerdings nur im konkreten Einzelfall abgegeben werden. Abbildung 4.19 zeigt Kontextvariablen auf, welche eher eine Zentralisation bzw. Dezentralisation preispolitischer Entscheidungskompetenzen angeraten erscheinen lassen.

Schließlich gehen von **Transferpreisen** Wirkungen auf das Preismanagement eines Unternehmens aus, da sie für die empfangende Unternehmenseinheit Kostencharakter besitzen; hohe Transferpreise verschlechtern also die Kostensituation der empfangenden Unternehmenseinheit mit entsprechenden Folgen für das Preismanagement dieser Unternehmenseinheit. Gleichzeitig steigen die Erlöse der abgebenden Unternehmenseinheit; hierdurch können im Land der abgebenden Unternehmenseinheit Preisnachlässe gegenüber externen Kunden aufgefangen werden bzw. überhaupt gewährt werden, ohne dass zu starke Gewinneinbußen in diesem Land hingenommen werden müssen. Zu beachten ist allerdings, dass infolge der transferpreisinduzierten Gewinn- und damit auch Steuerverlagerungsmöglichkeiten der Transferpreisgestaltung vergleichsweise enge rechtliche Grenzen gesetzt sind.

Die Ausführungen verdeutlichen, dass Preisentscheidungen im internationalen Marketing von einem weiten Spektrum unternehmensinterner und -externer Determinanten beeinflusst werden; die Relevanz einzelner Determinanten ist situationspezifisch und kann nur im konkreten Einzelfall bestimmt werden. Von besonderer Bedeutung ist dabei die konkrete Ausprägung bzw. das Ausmaß der Änderung einzelner Determinanten im Zeitablauf; beispielsweise spielt der Wechselkurs für Preisanpassungen nur dann eine Rolle, wenn der betreffende Wechselkurs innerhalb eines bestimmten Zeitraumes eine kritische, unternehmensindividuell festzulegende Grenze über- bzw. unterschreitet.

### *III. Instrumente des internationalen Preismanagements*

#### **1. Überblick**

Das internationale Preismanagement kann in die Instrumente „internationale Preispolitik“ und „internationale Konditionenpolitik“ eingeteilt werden. Das Spektrum von **Handlungsalternativen** im Rahmen der internationalen Preispolitik ist weit gefächert; so sind Entscheidungen über

- die jeweilige Preishöhe für ein Produkt in einem Land,
- landesspezifische Preisvariationen,
- die in einzelnen Ländern zu verfolgende Preisstrategie,
- internationale Preisdifferenzierungen sowie
- die Preisdurchsetzung in den bearbeiteten Ländern

zu treffen. Entscheidungen über die **Preishöhe** haben bei Einführung neuer Produkte auf ausländischen Märkten oder bei Einführung etablierter Produkte auf neuen Märkten bzw. in bisher noch nicht bearbeiteten Ländern zu erfolgen; werden gleichzeitig mehrere Produkte in einem Land angeboten, so ist im Rahmen der Preislinienpolitik jeweils auf angemessene Preisabstände zwischen den einzelnen Produktpreisen zu achten. Über **Preisvariationen** hingegen ist bei bereits eingeführten Produkten zu entscheiden; sie sind insbesondere dann vorzunehmen, wenn Kosten-, Konkurrenz- oder Nachfrageänderungen in einem Land eingetreten sind, die die bisherigen Preise als nicht mehr optimal bzw. angemessen erscheinen lassen. Dies impliziert, dass Preisvariationen in einem Land als notwendig erscheinen können, während es gleichzeitig als vorteilhaft erachtet wird, die Preise in einem anderen Land aufgrund der Konstanz der preisbeeinflussenden Größen in diesem Land unverändert zu lassen. In diesem Fall ist darauf zu achten, dass die Preisdifferenzen zwischen den Ländern nicht zu groß werden, da andernfalls „graue Märkte“ durch Reimporte entstehen.

In operativer Hinsicht fällt unter den Bereich der Preisvariationen auch die im jeweiligen Land verfolgte Sonderangebotspolitik; aufgrund der stark lokalen Ausrichtung dieses Instruments existieren sowohl in inhaltlicher Hinsicht als auch hinsichtlich der Intensität des Einsatzes von Sonderangeboten länderübergreifend starke Unterschiede (vgl. *Diller/Bukhari* 1994).

Je nach verfolgtem Ziel ist in unterschiedlichen Ländern u. U. eine unterschiedliche Preisstrategie zu verfolgen; unter einer **Preisstrategie** kann generell die geplante Abfolge von Preisen über einen bestimmten Planungshorizont verstanden werden. Das Spektrum reicht hier von Skimming-Strategien über Penetration-Pricing bis hin zu Prämien-, Promotions- und Durchschnittspreisstrategien (vgl. den nachfolgenden Abschn. C.III.2.a. in diesem Teil). Auch ist hier darüber zu entscheiden, welche Bedeutung dem Preis in einzelnen Ländern zukommen soll und welche Preislagen besetzt werden sollen, um die gewünschte Positionierung zu erreichen (vgl. auch *Sander* 1997a, S. 80 ff.). Eine internationale **Differenzierung der Preise** hingegen erscheint angeraten, wenn in unterschiedlichen Ländern unterschiedliche Rahmenbedingungen, die für die Preispolitik relevant sind (z. B. Kaufkraft, Konkurrenzverhältnisse), herrschen; durch Preisauf- bzw. -abschläge kann auf diese Weise den jeweiligen landesspezifischen Verhältnissen Rechnung getragen werden. Im Rahmen der **Preisdurchsetzung** ist schließlich dafür Sorge zu tragen, dass der anvisierte Preis auch durchgesetzt werden kann und vom Markt akzeptiert wird; eine Preisdurchsetzung kann insbesondere bei mehrstufigem Vertrieb in einem Land und hohem Autonomiegrad der einzelnen Handelsstufen schwierig sein.

Zu differenzieren ist jeweils dahingehend, ob die Preisfestlegung gegenüber dem **Endabnehmer** oder gegenüber **Absatzmittlern** erfolgt; dies hängt von der Art des



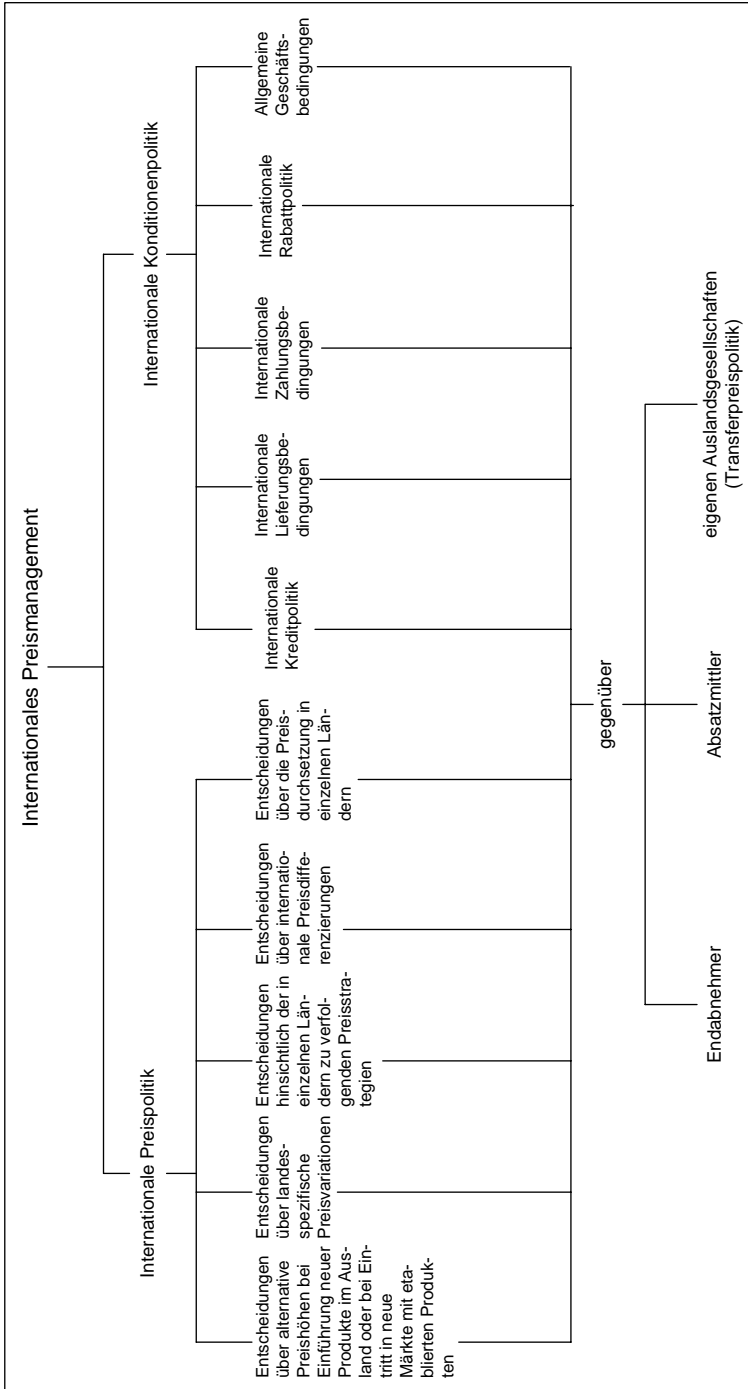


Abb. 4.20 Bestandteile und Aufgabebereiche des internationalen Preismanagements

Vertriebs der Produkte in dem jeweiligen Land ab. Findet beispielsweise ein direkter Export an ausländische Kunden statt, so erfolgt die Preisfestlegung unmittelbar gegenüber dem Abnehmer. In den meisten Fällen werden die Produkte jedoch über weitere Absatzmittler wie Importeure, Groß- und/oder Einzelhändler vertrieben. Hier besteht im Regelfall keine direkte Verfügungsgewalt über die von den Endabnehmern geforderten Preise.

Neben dem Verkauf an Endabnehmer und Absatzmittler besteht die Möglichkeit des Verkaufs von Produkten an eigene **Auslandsniederlassungen** wie z. B. Tochter- oder Beteiligungsgesellschaften, sofern das Unternehmen über derartige Einrichtungen im Ausland verfügt. Gefordert ist hier die Festlegung sog. **Transferpreise**, welche den Status von Verrechnungspreisen (z. B. für Vorprodukte) im Rahmen der Intrakonzern-Preispolitik haben (vgl. auch den vorangegangenen Abschn. C.II. in diesem Teil). Transferpreise sind von besonderer Bedeutung, da durch ihre Ausgestaltung erheblicher Einfluss auf den Konzerngewinn genommen werden kann (zur Transferpreisproblematik vgl. z. B. *Drumm* 1989).

Während bei der internationalen Preispolitik der Preis als festzulegende Größe im Mittelpunkt der Betrachtung steht, befasst sich die internationale Konditionenpolitik mit darüber hinausgehenden Regelungen beim Abschluss von Verträgen. Entscheidungen im Rahmen der **internationalen Konditionenpolitik** betreffen die Ausgestaltung der Rabattpolitik, die Lieferungs- und Zahlungsbedingungen sowie die zu verfolgende Kreditpolitik für länderübergreifend angebotene Produkte; außerdem sind in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen Regelungen über Gerichtsstand, Währungs Klauseln usw. zu treffen, welche einen reibungslosen Geschäftsablauf gewährleisten (vgl. i. E. Abschn. C.III.3. in diesem Teil). Wie bei der Preispolitik ist wiederum dahingehend zu unterscheiden, ob die konditionenpolitischen Instrumente gegenüber Endabnehmern, Absatzmittlern oder eigenen Auslandsgesellschaften eingesetzt werden. Gegenüber der Konditionenpolitik bei lediglich nationalem Vertrieb von Produkten ändert sich der Aufgabenbereich der Konditionenpolitik offensichtlich nicht, aufgrund deutlich höherer Risiken im Auslandsgeschäft erhält sie jedoch im Vergleich zum Inlandsgeschäft einen höheren Stellenwert. Durch eine entsprechende Ausgestaltung des Konditionen-Mix wird dabei versucht, diesen Risiken zu begegnen. Dies geschieht einerseits über spezielle konditionenpolitische Instrumente, die den Anforderungen internationaler Geschäfte gerecht werden, andererseits durch eine angemessene Ausgestaltung der auch im Rahmen des nationalen Marketing eingesetzten konditionenpolitischen Instrumente.

## 2. Internationale Preispolitik

### a. Basisstrategien der internationalen Preispolitik

Grundsätzlich besteht das Problem der Bestimmung einer zielkonformen Preisstrategie bei internationaler Unternehmenstätigkeit aus zwei Teilproblemen:

- Festlegung der **zwischen** den einzelnen bearbeiteten Ländermärkten einzuschlagenden Preisstrategie (**internationale** Preisstrategie),
- Bestimmung der optimalen Preisabfolge im Zeitablauf **innerhalb** eines Landes (**intranationale** Preisstrategie).

Diese beiden Teilprobleme sind allerdings – wie im Folgenden gezeigt werden wird – nicht unabhängig voneinander.

Hinsichtlich der zwischen den einzelnen Ländern einzuschlagenden Preisstrategie bestehen grundsätzlich folgende Optionen (vgl. auch *Perlitz* 2004, S. 278 ff.; *Jeannot/Hennessey* 2004, S. 341 ff.):

- Standardisierungsstrategie,
- duale Preisstrategie,
- Differenzierungsstrategie sowie
- Preiskorridorstrategie.

Die **Standardisierungsstrategie** sieht einheitliche Preise in allen bearbeiteten Ländern vor; in eine Zielwährung umgerechnet unterscheiden sich die in den einzelnen Ländern für das jeweilige Produkt geforderten Preise also nicht. Offensichtlich geht mit einer derartigen Strategie eine Vernachlässigung der Preisdeterminanten in den einzelnen Ländern einher. Als Folge hiervon gehen Gewinnpotentiale verloren, welche unter Beachtung der landesspezifischen Preisdeterminanten durchaus hätten erwirtschaftet werden können. Dennoch kann eine internationale Preisstandardisierungsstrategie durchaus sinnvoll sein; werden als preisstrategische Ziele der Aufbau einer länderübergreifend einheitlichen Imageposition, die Vermeidung einer Verunsicherung bzw. Verärgerung von Händlern oder Endabnehmern sowie eine Verringerung des unternehmensinternen Wettbewerbs und des Ausmaßes grauer Märkte angestrebt, spricht vieles für eine Preisstandardisierungsstrategie (vgl. *Kreutzer* 1990, S. 301 ff.). Die Bedeutung dieser Ziele ist insbesondere vor dem Hintergrund einer weitergehenden Internationalisierung des Wettbewerbs mit der Folge sich angleichender Wettbewerbsstrukturen und zunehmender länderübergreifender Aktivitäten großer Handelsorganisationen zu beurteilen, welche die Durchsetzung international differenzierter Preise erschweren (vgl. *Diller/Bukhari* 1994, S. 168). Schließlich ist anzumerken, dass auch bei einer Standardisierungsstrategie Preisanpassungen selbst bei konstantem Inlandspreis vorzunehmen sind, da die Dynamik der Preisdeterminanten in Form von Wechselkursverschiebungen, Änderungen staatlich bedingter Preisdeterminanten (z. B. Zölle, Mehrwertsteuersätze), Variationen von Handelsspannen usw. die Standardisierungsstrategie andernfalls im Zeitablauf unterlaufen.

Die **duale Preisstrategie** stellt auf eine Differenzierung zwischen dem Preis auf dem heimischen Markt und dem Exportpreis ab (vgl. *Czinkota/Ronkainen* 2007, S. 358). Grundsätzlich liegt eine Kostenorientierung vor, wobei den exportierten Produkten lediglich die direkt zurechenbaren Kosten angelastet werden und die Gemeinkosten wie z. B. Forschungs- und Entwicklungskosten von den im Inland verkauften Produkten getragen werden müssen (vgl. auch Abschn. C.III.2.b.(1) in diesem Teil). Als Folge hiervon können für die im Ausland angebotenen Produkte u. U.

deutlich niedrigere Preise im Vergleich mit dem Inlandspreis zustande kommen. Unmittelbar einsichtig ist die Gefahr einer Dumping-Klage bei einer derartigen Preisstrategie. Durch die strenge Kostenorientierung unter gleichzeitiger Nicht-Berücksichtigung weiterer Preisdeterminanten bei der dualen Preisstrategie wird dem Marketing-Gedanken zudem nur unzureichend Rechnung getragen. Denkbar ist ein derartiges Preissetzungsverhalten allenfalls für Exportunternehmen mit dominierendem Inlandsgeschäft, welche zur Auslastung der Produktionskapazitäten fallweise den Export von Produkten als unsystematisches Zusatzgeschäft betreiben.

Die **Differenzierungsstrategie** setzt explizit an den in den einzelnen Ländern gegebenen Marktunterschieden an; unterschiedliche Marktcharakteristika in Form unterschiedlich ausgeprägter Preisdeterminanten sollen sich also in entsprechend unterschiedlichen Preisen widerspiegeln. Offensichtlich verbirgt sich hinter dieser Vorgehensweise das Konzept der räumlichen Preisdifferenzierung mit dem Ziel einer möglichst weitgehenden Abschöpfung der Konsumentenrente bzw. der Zahlungsbereitschaft der Abnehmer. Diese nachfrageorientierte Vorgehensweise entspricht zwar dem Marketing-Gedanken, stößt aufgrund der Interdependenz der Märkte jedoch zunehmend an Grenzen. Lediglich dort, wo überwiegend lokaler Wettbewerb vorherrscht, landesspezifisch adaptierte Produkte angeboten werden oder fragmentierte Märkte mit geringer Markttransparenz existieren, erscheint eine konsequente Anwendung dieser Strategie erfolversprechend (vgl. *Diller/Bukhari* 1994, S. 169). Steigender wirtschaftspolitischer Widerstand nationaler oder supranationaler Organisationen sowie länderübergreifend tätige Verbraucherschutzverbände stellen dieser Strategie zusätzliche Hindernisse in den Weg.

Eine Synthese aus der Preisstandardisierungsstrategie und der Preisdifferenzierungsstrategie besteht in der Preiskorridorstrategie (vgl. z. B. *Simon/Fassnacht* 2009, S. 551 ff. sowie Abschn. C.III.2.b.(3) in diesem Teil). Im Rahmen der **Preiskorridorstrategie** wird ein Grund- bzw. Referenzpreis angegeben (z. B. der Inlandspreis) sowie eine Bandbreite festgelegt, innerhalb welcher sich die in den einzelnen Ländern geforderten Preise bewegen dürfen. Der Referenzpreis und die Bandbreiten werden dabei im Regelfall von dem Stammhaus bzw. der Muttergesellschaft festgelegt, die konkrete Preisfestsetzung in den einzelnen Ländern erfolgt durch die dort ansässigen Entscheidungsträger unter Beachtung dieser Vorgaben. Auf diese Weise können landesspezifische Charakteristika, welche für die Preissetzung relevant sind, berücksichtigt werden; gleichzeitig wird der Interdependenz der Märkte Rechnung getragen. Problematisch bei dieser Strategie ist allerdings die konkrete Bestimmung der Preisbandbreiten sowie die Tatsache, dass die Marktinterdependenzen, welche durch diese Strategie eingedämmt bzw. ausgeschaltet werden sollen, zumindest dem Ziel der (kurzfristigen) Gewinnmaximierung durchaus dienlich sein können (vgl. *Gerstner/Holthausen* 1986, S. 61 f.; *Sander* 1997a, S. 214).

Neben der Entscheidung über die zwischen den Ländern zu verfolgende Preisstrategie ist eine Entscheidung über die Preisabfolge im Zeitablauf **innerhalb** der Länder zu treffen. Als in der einschlägigen Literatur verbreitetste preisstrategische Alternativen stehen dabei Skimming- und Penetration-Strategien im Vordergrund (vgl. z. B. *Sander* 2004, S. 455 ff.). Bei der **Skimming-Preisstrategie** wird der Markteintritt mit hohen Preisen begleitet, welche im Zeitablauf sukzessiv gesenkt

werden; auf diese Weise kann die Zahlungsbereitschaft innovationsfreudiger Kundenkreise abgeschöpft werden. Im Kern stellt die Skimming-Preisstrategie damit eine zeitliche Preisdifferenzierung mit im Zeitablauf sinkenden Preisen dar.

Die **Penetration-Preisstrategie** hingegen zeichnet sich durch niedrige Markteintrittspreise mit der Option späterer Preisanhebungen aus. Grundsätzlich kann die Penetration-Strategie daher als ein Preissetzungsverhalten charakterisiert werden, bei welchem eingangs ein Preis unterhalb des bei statischer Betrachtung optimalen Preises gefordert wird, während der Preis bei der Skimming-Preisstrategie oberhalb des statisch-optimalen Preises angesiedelt ist (vgl. Lutz 1994). Welche der beiden grundsätzlichen Preisstrategien vorzuziehen ist, hängt von einer Vielzahl situativer Gegebenheiten sowie dem (den) jeweils verfolgten Ziel(en) ab. Daher lassen sich Argumente sowohl für die Skimming- als auch für die Penetration-Preisstrategie finden. In Abbildung 4.21 sind einige situative Gegebenheiten und angestrebte Ziele aufgeführt, welche jeweils die Skimming- oder die Penetration-Strategie vorteilhaft erscheinen lassen.

Neben der Skimming- und der Penetration-Preisstrategie existieren weitere Preisstrategien, welche sich durch eine (weitgehende) Konstanz des Preises im Zeitablauf auszeichnen. Unter Berücksichtigung unterschiedlicher Preishöhen können die Prämienpreisstrategie, die Strategie eines dauerhaft mittleren Preises sowie die Promotionspreisstrategie identifiziert werden (vgl. Sander 2004, S. 457 f.). Während bei einer **Prämienpreisstrategie** als Ausdruck eines dauerhaft hohen Preises eine gleichbleibend hohe Qualität bzw. eine Qualitätsführerschaft, eine hohe Zahlungsbereitschaft der Zielgruppe und ein entsprechend einer Premium-

Skimming-Strategie vorteilhaft, wenn	Penetration-Strategie vorteilhaft, wenn
<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Zahl von vergleichsweise preisunempfindlichen Kunden groß ist</li> <li>- mittels Preissenkung neue Kundengruppen erschlossen werden können (hohe Preisänderungswirkung)</li> <li>- ein innovatives Produkt ohne direkte Konkurrenzprodukte vorliegt</li> <li>- der erwartete Produktlebenszyklus vergleichsweise kurz ist</li> <li>- beschränkte Produktions- und Vertriebskapazitäten vorliegen</li> <li>- sich spätere Preissteigerungen vermutlich nur schwer durchsetzen lassen</li> <li>- bezüglich der zukünftigen Markt- und Absatzentwicklung hohe Unsicherheiten bestehen</li> <li>- kurzfristig hohe Gewinne angestrebt werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Markteintrittsschranken niedrig sind</li> <li>- bedeutende Economies of Scale und/oder Erfahrungskurveneffekte existieren</li> <li>- kein Preis-Qualitäts-Zusammenhang besteht</li> <li>- ein eher langfristiges Engagement in einem Markt angestrebt wird</li> <li>- starke carry-over-Wirkungen bei Preissenkungen bestehen</li> <li>- auf einem neuen Produktmarkt die Systemführerschaft angestrebt wird (z. B. VHS-Standard bei Videorecordern)</li> <li>- „critical size effects“ bestehen (z. B. erfordert ein flächendeckendes Distributionssystem eine Mindestabsatzmenge)</li> </ul>

**Abb. 4.21** Vorteilhaftigkeit von Skimming- und Penetration-Strategien. (Quelle: Sander 1997a, S. 87)

positionierung ausgerichteter Marketing-Mix zwingende Voraussetzungen für ihre erfolgreiche Anwendung sind, ist für eine **Promotionspreisstrategie** als Strategie dauerhaft niedriger Preise eine stark preisorientierte Kundschaft innerhalb eines Massenmarktes ausreichender Größe notwendig. Bewährte Produktqualität im Sinne eines von der Kundschaft erwarteten Qualitätsniveaus bei vergleichsweise geringen Differenzierungsvorteilen gegenüber den Konkurrenzprodukten hingegen spricht für eine **Preisstrategie des dauerhaft mittleren Preises**, insbesondere vor dem Hintergrund eines eventuellen Preis-Qualitätszusammenhangs, welcher eine Niedrigpreispolitik nicht rechtfertigt bzw. Preissenkungen nicht sinnvoll erscheinen lässt. Häufig orientiert sich eine Preisstrategie des dauerhaft mittleren Preises an den Preisen der Konkurrenzprodukte, da sich deutlich von den Konkurrenzpreisen abweichende Preise unter den aufgezeigten Umständen nicht durchsetzen lassen.

Abbildung 4.22 stellt die einzelnen Preisstrategien für den 2-Länder-Fall in idealisierter Form zusammenfassend dar und verdeutlicht gleichzeitig den Zusammenhang zwischen den aufgezeigten inter- und intranationalen Preisstrategien; so ist offensichtlich durch die **internationale** Preisstrategie die **Relation** in- und ausländischer Preise in einem bestimmten **Zeitpunkt** bestimmt, die **intranationale** Preisstrategie hingegen determiniert die **Preisabfolge** in einem Land innerhalb eines gegebenen **Zeitraumes**. Hinzuweisen ist schließlich auf **Mischtypen** der dargestellten Preisstrategien; besonderes Augenmerk verdienen dabei Preisstrategien, welche sich nicht durch konstante Preise oder kontinuierliche Preissenkungen bzw. -erhöhungen wie die in Abb. 4.22 dargestellten Preisstrategien auszeichnen. Konkret handelt es sich um **Pulsationsstrategien** mit alternierenden Preisen; Phasen von Preiserhöhungen wechseln also mit Phasen von Preissenkungen ab (vgl. *Diller* 1987, S. 272). Des weiteren ist darauf hinzuweisen, dass eine Differenzierungsstrategie dergestalt sein kann, dass sie aus landesspezifisch unterschiedlichen intranationalen Preisstrategien – z. B. einer Skimming-Strategie im Inland und einer Promotionspreisstrategie im Ausland – besteht.

## b. Ansätze zur Preisfindung auf internationalen Märkten

Zur Preisfindung auf internationalen Märkten existiert in der einschlägigen Literatur eine Vielzahl von Ansätzen. Grundsätzlich lassen sich diese Ansätze – analog zum nationalen Marketing – in nachfrageorientierte, kostenorientierte und konkurrenzorientierte Ansätze unterteilen (vgl. z. B. *Simon/Wiese* 1995, S. 226 ff.). Während bei **nachfrageorientierten** Ansätzen explizit die bei alternativen Preisen jeweils absetzbaren Mengen und damit die Preisabsatzfunktionen der einzelnen Märkte bzw. Länder Ausgangspunkt der Preisfestlegung sind, setzen **kostenorientierte** Ansätze an bestimmten Kalkulationsschemata an, um über den Preis einen bestimmten Deckungsgrad der jeweils zugrunde gelegten Kosten zu erzielen. Die Preisfindung im Rahmen **konkurrenzorientierter** Ansätze schließlich basiert auf dem Preis- bzw. Angebotsverhalten der Konkurrenz, wobei einerseits eine Anpassung an das Konkurrenzverhalten beabsichtigt sein kann, andererseits jedoch eine bewusste Abkopplung von den Preis- bzw. Angebotsmodalitäten der Konkurrenz

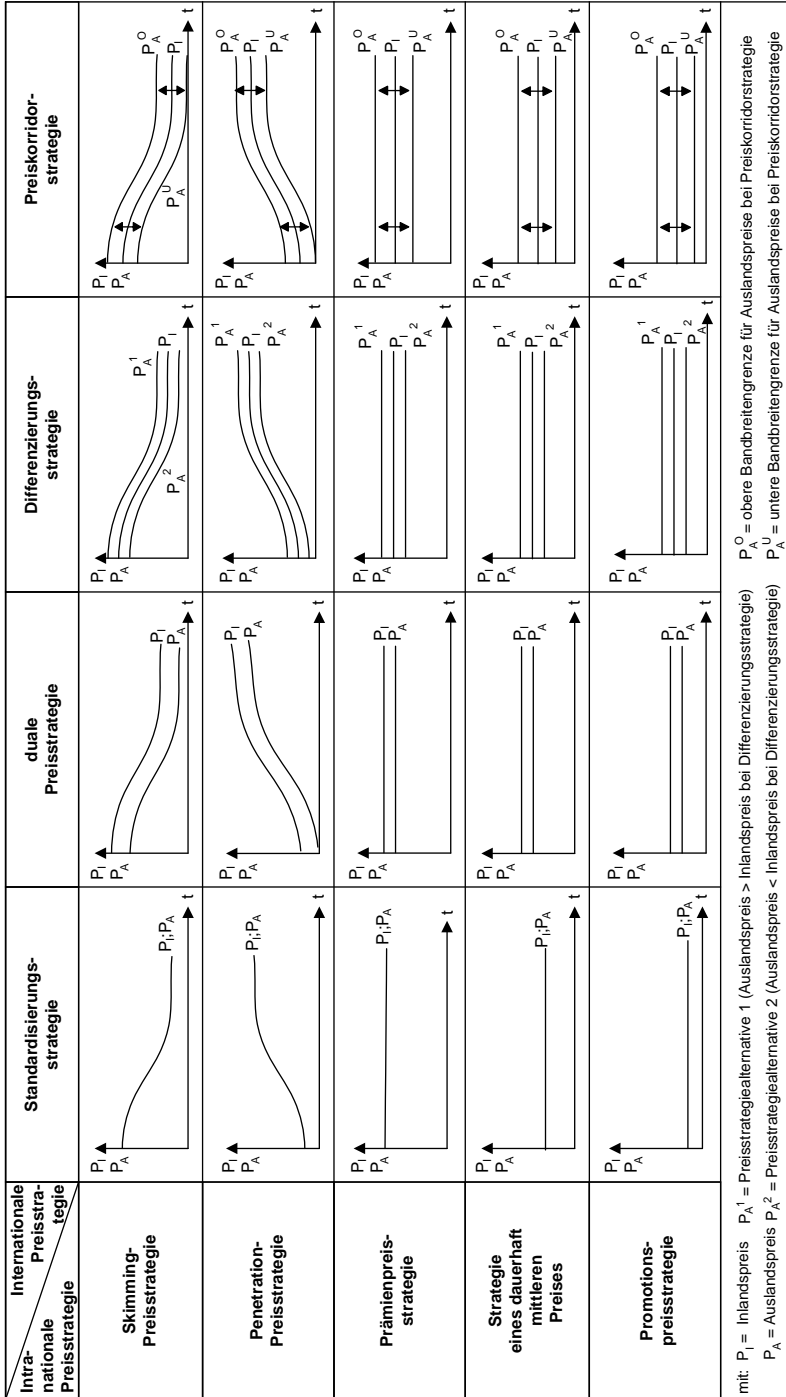


Abb. 4.22 Preisstrategische Alternativen in Form kombinierter inter- und internationaler Preisstrategien. (Quelle: Sander 1997a, S. 89)

vorgenommen werden kann. Im Folgenden werden sowohl für die nachfrageorientierten Ansätze als auch für die kosten- und konkurrenzorientierten Vorgehensweisen ausgewählte Preisbestimmungsverfahren vorgestellt und einer kritischen Würdigung unterzogen.

### (1) *Kostenorientierte Kalkulationsschemata*

Die Anwendung kostenorientierter Kalkulationsschemata zur Bestimmung von zu fordernden Preisen hat im internationalen Marketing einen besonderen Stellenwert; insbesondere in der **Exportwirtschaft** waren und sind kostenbasierte Preisfindungsmethoden vergleichsweise weit verbreitet (vgl. auch Abschn. C.V. in diesem Teil). Wesentliche **Gründe** für die häufige Anwendung einer kostenbasierten Preisfindung sind in folgenden Punkten zu sehen (vgl. auch *Hanson 1992, S. 149*):

- Bei einer kostenbasierten Preisbestimmung sind keine differenzierten Informationen über die Nachfrageverhältnisse in den einzelnen Ländern notwendig. Intensive und entsprechend teure Marktforschungsarbeiten zur Analyse der jeweiligen landesspezifischen Nachfrageverhältnisse können somit unterbleiben.
- In bestimmten Situationen werden kostenbasierte Preise explizit gefordert; beispielsweise wird in Deutschland eine Kosten-plus-Preisbildung bei öffentlichen Aufträgen verlangt, für die keine Marktpreise existieren. Die Kalkulationsgrundlagen sind in diesem Fall durch die Leitsätze für die Preisermittlung auf Basis von Selbstkosten (LSP) festgelegt (vgl. z. B. *Berndt 1988, S. 36 ff.*).
- Kostenbasierte Preise lassen sich unternehmensintern gegenüber der Geschäftsführung oder dem Finanzwesen vergleichsweise einfach durchsetzen, da kostendeckende Preise ein Sicherheitsstreben implizieren, welches dem Verhalten der Entscheidungsträger im Unternehmen zumeist entgegenkommt.
- Liegt eine kundenorientierte Auftragsfertigung vor, so werden Spezialanfertigungen für den Kunden hergestellt, für die es keine vergleichbaren Produkte im Markt gibt (z. B. im Anlagenbau). Auch in diesem Fall muss mangels eines Marktpreises auf Kostenpreise übergegangen werden.

Die konkrete Bestimmung von Preisen auf Basis von Kosten ist im Vergleich zu markt- bzw. nachfrageorientierten Preisen einfach und wenig zeitaufwendig, da auf feststehende Kalkulationsschemata zurückgegriffen werden kann. Im Falle des Exports bildet generell die Summe der relevanten Kosten der Herstellung, des Transports, der eventuellen Kreditgewährung und Risikoübertragung auf Dritte sowie des Gewinnaufschlags den Ausgangspunkt für die Preiskalkulation. [Abbildung 4.23](#) zeigt ein allgemeines Schema zur kostenorientierten Preisbestimmung im Exportfall.

Die Exportgemeinkosten bestehen dabei in nicht direkt dem zu exportierenden Produkt zurechenbaren Kosten wie z. B. den Verwaltungs- bzw. Personalkosten der Exportabteilung; Exporteinzelkosten sind hingegen direkt dem zu exportierenden Produkt zurechenbare Kosten wie Transport-, Lager-, Versicherungs-, Kreditierungs- und Risikoabsicherungskosten. Je nachdem, in welcher Währung fakturiert wird, ist u. U. noch eine Umrechnung des Preises per Wechselkurs in die Auslands-



währung nötig. Liegt eine Auslandsproduktion vor, so kann eine kostenorientierte Kalkulation analog zu einer lediglich nationalen Betätigung des Unternehmens erfolgen.

Unabhängig von der Art des Auslandsengagements wird folgende allgemeine Vorgehensweise zur Bestimmung von Preisen bei einer kostenorientierten Preiskalkulation eingeschlagen:

$$p = (1 + g) \cdot k$$

mit

p = zu bestimmender Preis,

g = Aufschlagsatz,

k = Stückkosten.

**Abb. 4.23** Allgemeines Kalkulationsschema für ein zu exportierendes Produkt

Materialeinzelkosten
+ Materialgemeinkosten
Materialkosten
+ Lohneinzelkosten
+ Lohngemeinkosten
Herstellkosten
+ Exportgemeinkosten
+ Exporteinzelkosten
Selbstkosten
+ Gewinnaufschlag
Angebotspreis des Exportprodukts

Zu unterscheiden ist dabei zwischen einer progressiven, retrograden und differentiellen Kalkulation; je nachdem, welche Kalkulationsart vorliegt, ist die rechte oder die linke Seite der Gleichung gegeben. Im Falle einer herkömmlichen **progressiven** Kalkulation werden zunächst die Stückkosten ermittelt und anschließend mittels Anwendung des Aufschlagsatzes der Preis bestimmt; der Preis ist demnach eine Residualgröße. Diese Vorgehensweise korrespondiert mit dem Begriff der Kostenplus-Preisbildung. Bei der **retrograden** Kalkulation wird von einem gegebenen Preis – z. B. dem durchschnittlichen Marktpreis auf einem Produktmarkt im jeweiligen Land – ausgegangen und ermittelt, ob dieser Preis kostendeckend ist; Residualgrößen sind in diesem Fall offensichtlich der Aufschlagsatz und die Stückkosten. Bei der **differentiellen** Kalkulation wird sowohl von einem gegebenen Preis als auch von vorgegebenen Stückkosten ausgegangen und die Höhe des Aufschlagsatzes berechnet; Residualgröße ist in diesem Fall daher lediglich der Aufschlagsatz.

Je nachdem, ob jeweils sämtliche anfallenden Kosten bei der Bestimmung von k berücksichtigt werden oder lediglich die direkt zurechenbaren Einzelkosten in k

enthalten sind, liegt eine Vollkostenkalkulation bzw. eine Teilkostenkalkulation (auf Einzelkostenbasis) vor. Letzteres korrespondiert dabei mit der dualen Preisstrategie (vgl. den vorangegangenen Abschn. C.III.2.a. in diesem Teil).

Bei einer **Beurteilung** der kostenorientierten Preisfindung ist auf folgende Punkte hinzuweisen:

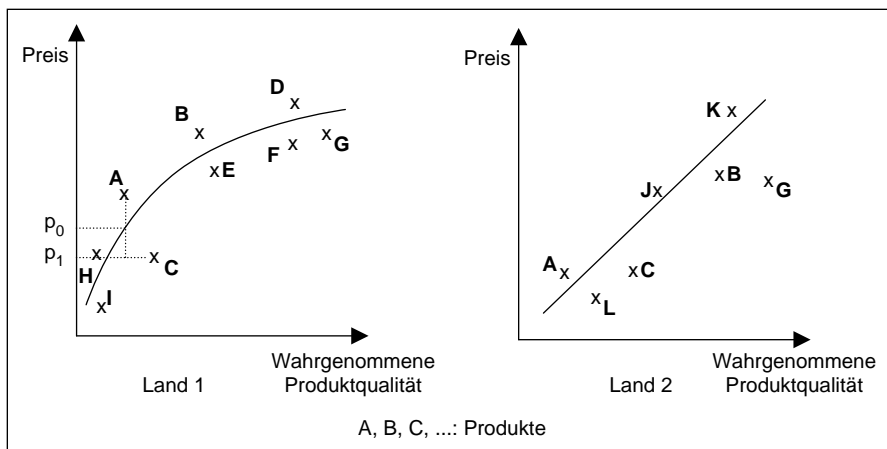
- Bei der progressiven Kalkulation entsteht ein Zirkelschluss, da der Preis von den Stückkosten determiniert wird und gleichzeitig die Höhe der Stückkosten vom Preis abhängt. Die Abhängigkeit der Stückkosten vom Preis ist darauf zurückzuführen, dass die Höhe der anteiligen Fixkosten pro Stück von der abgesetzten Menge abhängt, welche wiederum vom Preis determiniert wird. Die Fixkosten sind dabei in den Gemeinkosten enthalten, welche fixe und variable Kostenbestandteile aufweisen können.
- Mittels einer Kosten-plus-Preisbildung wird nur zufällig der tatsächlich gewinnoptimale Preis gefunden. Für die sichere Ermittlung gewinnoptimaler Preise ist die Berücksichtigung der Nachfrageseite unumgänglich. In welchem Ausmaß die beim Export von Produkten gegenüber dem Inlandsverkauf zusätzlich anfallenden Kosten überwältzt werden sollten, kann daher von vornherein nicht bestimmt werden. Außerdem ist das Ausmaß der Kostenüberwälzung von den Konkurrenzverhältnissen abhängig, welche bei der kostenorientierten Preisfindung jedoch ebenfalls keinen Eingang in die Kalkulation finden.

## (2) Konkurrenzorientierte Preisfestlegung

Als konkurrenzorientiertes Verfahren zur Preisbestimmung im internationalen Marketing wird im folgenden die Preisfindung auf Basis von Preis-Leistungsverhältnissen vorgestellt. Diese Möglichkeit der konkurrenzorientierten Preisstellung stellt darauf ab, die Preise in Relation zur Qualität der in einem Land auf einem bestimmten Produktmarkt angebotenen Produkte zu setzen. Zur graphischen Veranschaulichung der Preis-Qualitätsverhältnisse auf dem jeweils betrachteten Produktmarkt bietet es sich dabei an, den jeweiligen Preis des Produkts auf der Ordinate und die zugehörige Qualität auf der Abszisse eines Koordinatensystems abzutragen; auf diese Weise können **Preis-Leistungskurven** ermittelt werden (vgl. *Kijewski/Yoon* 1990). Konkret ist dabei wie folgt vorzugehen: Im ersten Schritt ist die Qualität der auf dem betrachteten Produktmarkt gehandelten Produkte zu quantifizieren; hierzu kann mittels eines Scoring-Modells ein konkreter Punktwert für die Qualität eines Produkts bestimmt werden, indem die Ausprägungen der aus Sicht der Abnehmer relevanten Produkteigenschaften hinsichtlich ihrer Relevanz gewichtet und auf Rating-Skalen bewertet werden. Durch Multiplikation der Eigenschaftsgewichte mit den auf den Rating-Skalen abgetragenen Bewertungen und Summation über alle Eigenschaften kann so ein gewichteter Gesamtpunktwert für jedes Produkt ermittelt werden, welcher als Qualitätsindex interpretiert werden kann. Im nächsten Schritt werden diese Qualitätseinschätzungen der einzelnen Produkte unter Berücksichtigung der zugehörigen Produktpreise im Koordinatensystem abgetragen. Dabei ergibt sich eine Punktwolke mit einer im Regelfall rechtssteilen Anordnung

der Punkte, da mit einem höheren Preis zumeist eine höhere Qualität verbunden ist. Um aussagekräftige Empfehlungen für die Preispolitik ableiten zu können, ist schließlich eine Preis-Leistungskurve durch diese Punktwolke zu legen; sie gibt die am Markt durchschnittlich erzielten Preise für alternative Qualitätsniveaus an. Für ihre Bestimmung ist auf das Instrumentarium der linearen oder nicht-linearen Regressionsanalyse – je nach Struktur des Preis-Qualitätszusammenhanges bzw. der Punktwolke – zurückzugreifen; weist eine Preis-Leistungskurve beispielsweise einen degressiven Verlauf auf, so sind bei Qualitätsverbesserungen offensichtlich nur unterproportionale Preissteigerungen möglich bzw. höhere Qualität schlägt sich nur in unterproportional höheren Preisen nieder. Abbildung 4.24 zeigt die Preis-Leistungsverhältnisse sowie zugehörige Preis-Leistungskurven für zwei verschiedene Länder beispielhaft auf.

Zu interpretieren ist Abb. 4.24 wie folgt: Produkte, welche **oberhalb** der Preis-Leistungskurve angesiedelt sind, sind im Vergleich zur gebotenen Qualität zu teuer; Produkte hingegen, welche sich **unterhalb** der Preis-Leistungskurve befinden, besitzen bei gegebenem Preis Qualitätsvorteile. Hieraus lassen sich entsprechende preispolitische Empfehlungen ableiten: Ist das eigene Produkt oberhalb der Preis-Leistungskurve angesiedelt, so ist zu überprüfen, ob nicht eine Preissenkung durchgeführt werden soll. Das Ausmaß der Preissenkung kann unmittelbar an der Ordinate des Koordinatensystems abgelesen werden; eine Orientierung kann dabei an der Preis-Leistungskurve oder am unmittelbaren Konkurrenzprodukt erfolgen. So ist beispielsweise in der in Abb. 4.24 dargestellten Situation zu überprüfen, ob der Preis des Produkts A im Land 1 nicht auf das Niveau  $p_0$  oder sogar auf das Niveau  $p_1$  des Produkts C gesenkt werden soll. Da das Produkt C gegenüber dem Produkt A – leichte – Qualitätsvorteile besitzt, ist u. U. eine weitere Preissenkung unter  $p_1$  notwendig, um einen Wechsel der Abnehmer von Produkt C zu Produkt A zu veranlassen. Ist ein Produkt unterhalb der Preis-Leistungskurve angesiedelt, so ist zu



**Abb. 4.24** Beispielhafte Preis-Leistungsverhältnisse und Preis-Leistungskurven in zwei Ländern. (Quelle: Sander 1997a, S. 109)

überprüfen, ob nicht mittels Preisanhebungen ein aufgrund des überdurchschnittlichen Preis-Leistungsverhältnisses offensichtlich bestehender Preisspielraum – in Abb. 4.24 z. B. bei Produkt G in Land 2 – ausgenutzt werden kann. Auch in diesem Fall kann eine Orientierung an der Preis-Leistungskurve oder am Konkurrenzprodukt mit der ähnlichsten Positionierung erfolgen, um das konkrete Ausmaß der Preisanhebung festzulegen.

Bei einer **kritischen Würdigung** der Preisbestimmung anhand von Preis-Leistungsverhältnissen ist auf folgende Punkte hinzuweisen:

- Mittels der vorgestellten Vorgehensweise können landesspezifische Preis-Qualitätsrelationen auf einzelnen Produktmärkten offen gelegt werden. Preisspielräume bei günstigem Preis-Leistungsverhältnis können auf diese Weise ebenso ermittelt werden wie notwendige Preiskorrekturen in Richtung niedrigerer Preise bei ungünstigem Preis-Leistungsverhältnis, wobei gleichzeitig Hinweise auf das Ausmaß der Preiskorrekturen abgeleitet werden können.
- Nachteilig ist, dass dem Ansatz eine explizite Zielorientierung fehlt. Zu bemängeln ist insbesondere, dass keine konkreten Absatzwirkungen von Preisänderungen aufgezeigt werden können. Eine Erweiterung des Ansatzes kann dahingehend vorgenommen werden, dass das Preis-Leistungsverhältnis zu einer Kennziffer zusammengefasst wird; wird diese Kennziffer auf der Abszisse abgetragen und auf der Ordinate des Koordinatensystems die Absatzmenge oder der Marktanteil – u. U. relativiert durch das Ausmaß der landesspezifischen Distribution des Produkts, um distributionsbedingte Verzerrungen auszuschalten –, so lassen sich auch Aussagen über die Absatzwirkungen unterschiedlicher Preis-Leistungsverhältnisse ableiten. Werden gleichzeitig Kosteninformationen hinzugezogen, so sind darüber hinaus auch Aussagen über die Gewinnwirkungen alternativer Preis-Leistungspositionierungen möglich.
- Die aufgezeigte Vorgehensweise zur Preisermittlung unter Berücksichtigung der Preis-Leistungsverhältnisse ist rein statischer Natur. Markteintritte neuer Produkte, Verschiebungen der Produkteigenschaftsgewichtungen durch die Abnehmer im Zeitablauf, Änderungen bereits auf dem Markt befindlicher Produkte usw. verändern die in Abb. 4.24 aufgezeigten Produktkoordinaten und damit auch die Preis-Leistungskurven. Periodisch wiederkehrende Messungen der Preis-Leistungsverhältnisse der einzelnen Produkte sind damit unausweichlich, um auch eine marktgerechte Preispolitik im Zeitablauf gewährleisten zu können.
- In das Modell gehen sämtliche Nachteile ein, die Scoring-Modellen grundsätzlich anhaften (vgl. i. E. Sander 2004, S. 375 f.); insbesondere betrifft dies das vergleichsweise hohe Maß an Subjektivität, das regelmäßig mit Scoring-Modellen verbunden ist.

### (3) Nachfrageorientierte Preisbestimmung

Nachfrageorientierte Ansätze zur Preisfindung, welche den im internationalen Marketing besonders wichtigen Aspekt der Entfernungüberwindung und den damit im Zusammenhang stehenden Kosten berücksichtigen, weisen einen engen Bezug zur

räumlichen Preistheorie auf. Die **räumliche Preistheorie** ist ein modellorientierter Wissenschaftszweig, welcher unter expliziter Berücksichtigung des Auseinanderfallens von Angebots- und Nachfragestandort das optimale Preissetzungsverhalten des Anbieters analysiert. Ausgangspunkt der Preisfindung ist dabei jeweils die Preisabsatzfunktion für einzelne Märkte bzw. Länder. Im Kern handelt es sich dabei um Modelle der vertikalen Preisdifferenzierung. Bei der **vertikalen Preisdifferenzierung** werden vorgegebene (Teil-)Märkte unterstellt, zwischen denen ein Wechsel der Marktteilnehmer nicht bzw. nicht ohne weiteres stattfinden kann. Die räumliche Preistheorie greift diesen Gedanken auf, indem die Schwierigkeit des Marktwechsels durch die räumlichen Entfernungen hervorgerufen wird. Dementsprechend analysieren die klassischen Modelle der räumlichen Preistheorie die optimale Preissetzung bei unverbundenen Märkten. Infolge sinkender Transport- und Reisekosten, steigenden Bedarfs nach räumlicher Mobilität sowie eines zunehmenden länderübergreifenden Informations- und Kommunikationsaustausches z. B. durch das Internet kann jedoch vielfach die Annahme unverbundener Märkte nicht mehr aufrechterhalten werden; neuere preistheoretische Modelle widmen sich daher zunehmend der Preissetzung bei verbundenen Märkten. Für beide Fälle sollen nachfolgend ausgewählte Preisfindungsansätze vorgestellt werden.

**Preisfindung bei unverbundenen Märkten** Gegenstand der Betrachtung ist zunächst ein einfaches Modell der regionalen Preisdifferenzierung auf internationalen Märkten; dabei wird von folgenden **Annahmen** ausgegangen:

- Es wird nur eine Periode betrachtet; es handelt sich daher um ein statisches Modell.
- Der betrachtete Anbieter ist Monopolist und verfolgt ausschließlich das Ziel der Gewinnmaximierung in Inlandswährung. Im Ausland wird in Auslandswährung fakturiert.
- Das Produktionsprogramm des Anbieters umfasst nur ein Produkt.
- Das Produkt wird in zwei Ländern angeboten. Die Herstellung des Produkts findet jedoch nur in einer Produktionsstätte im Inland, welche beide Länder bedient, statt. Kosten fallen dabei nur in Inlandswährung an.
- Es liegt eine Sicherheitssituation vor. Die eingehenden Modelldaten sind also einwertig und mit Sicherheit bekannt.
- Von Kosten der Entfernungüberwindung wird zunächst abstrahiert.

Die Zielfunktion des Anbieters lautet dann:

$$G = p_1(x_1) \cdot x_1 + WK \cdot p_2(x_2) \cdot x_2 - K(x) \rightarrow \max!$$

wobei  $x = x_1 + x_2$

mit

$G$  = Gewinn des anbietenden Unternehmens,

$p_1$  = Preis im Inland,

$p_2$  = Preis im Ausland in Auslandswährung,

$WK$  = Wechselkurs in Preisnotierung, d. h. Anzahl der Geldeinheiten in inländischer Währung pro Einheit der ausländischen Währung (z. B. €/\\$),

$x_1$  = Absatzmenge im Inland,  
 $x_2$  = Absatzmenge im Ausland,  
 $K$  = Produktionskosten für die Herstellung des Produkts.

Ableiten der Zielfunktion nach  $x_1$  und  $x_2$ , Gleichsetzen der mit  $(p_1/p_1)$  bzw.  $(p_2/p_2)$  erweiterten Ableitungen und Auflösen nach den Preisen führt zu:

$$\frac{p_1}{WK \cdot p_2} = \frac{1 + \frac{1}{\varepsilon_2}}{1 + \frac{1}{\varepsilon_1}}$$

mit

$\varepsilon_{1(2)}$  = Preiselastizität der Nachfrage im Inland (Ausland).

Offensichtlich gilt, dass bei unterschiedlicher Preiselastizität der Nachfrage in den beiden Ländern auch unterschiedliche Preise (umgerechnet in Inlandswährung) gefordert werden, wenn sich der Anbieter gewinnmaximierend verhält; zu beachten ist jeweils, dass das Gewinnoptimum im elastischen Bereich der Preisabsatzfunktion liegt, d. h.  $|\varepsilon_1| > 1$  bzw.  $|\varepsilon_2| > 1$  (vgl. *Schwarze* 2005, S. 114). Außerdem gilt:

$$\frac{d\left(\frac{p_i}{WK \cdot p_j}\right)}{d\varepsilon_j} = \frac{-\frac{1}{\varepsilon_j^2}}{1 + \frac{1}{\varepsilon_i}} < 0 \quad \text{für } i, j = 1, 2; i \neq j.$$

Diese Ableitung zeigt, dass der Preis für das Produkt in einem Land in Relation zum anderen Land um so höher (niedriger) ist, je unelastischer (elastischer) die Nachfrage auf Preisänderungen in diesem Land reagiert.

Die **absoluten** Preise für den vorliegenden Fall ergeben sich aus:

$$p_1 = \frac{\varepsilon_1}{1 + \varepsilon_1} \cdot K'$$

und

$$p_2 = \frac{1}{WK} \cdot \frac{\varepsilon_2}{1 + \varepsilon_2} \cdot K'$$

mit

$K'$  = Grenzkosten der Gesamtproduktion.

Offensichtlich hängen die Optimalpreise bei gegebenem Wechselkurs ausschließlich von den Grenzkosten sowie den landesspezifischen Preiselastizitäten ab; sie ergeben sich als elastizitätsabhängiger Aufschlag auf die Grenzkosten der Gesamtproduktion. Dabei ist zu beachten, dass die beiden letzteren Gleichungen lediglich Bedingungen für die optimalen Preise darstellen und sich die tatsächlichen Preise

aus diesen beiden Gleichungen nur dann ableiten lassen, wenn konstante Grenzkosten und Preiselastizitäten vorliegen. Dies ist allerdings nur bei linearen Kostenfunktionen und iso-elastischen Preisabsatzfunktionen der Fall (vgl. *Sander* 2004, S. 466 f.).

Variiert hingegen der Wechselkurs, so sind im Ausland Preisanpassungen vorzunehmen. Für den Inlandsmarkt ergeben sich nur Auswirkungen, sofern sich die Grenzkosten der Produktion ändern; bei einer linearen Kostenfunktion bleibt der Inlandspreis also konstant. Ableiten der Gleichung für den optimalen Auslandspreis nach dem Wechselkurs zeigt die **Richtung** der gewinnoptimalen Preisänderung im Falle von Wechselkursänderungen:

$$\frac{dp_2}{dWK} = -\frac{1}{WK^2} \cdot \frac{\varepsilon_2}{1 + \varepsilon_2} \cdot K' < 0.$$

Es wird deutlich, dass eine Abwertung (Aufwertung) der Inlandswährung bei gewinnmaximierendem Verhalten des Anbieters eine Verringerung (Erhöhung) des Preises im Ausland nach sich zieht. Das **Ausmaß** der wechselkursbedingten Preisänderung verdeutlicht die zweite Ableitung nach dem Wechselkurs:

$$\frac{d^2p_2}{dWK^2} = \frac{2}{WK^3} \cdot \frac{\varepsilon_2}{1 + \varepsilon_2} \cdot K' > 0.$$

Offensichtlich handelt es sich um eine zum Ursprung konvexe Funktion, so dass Preissenkungen (Preiserhöhungen) in ausländischer Währung infolge einer Abwertung (Aufwertung) der heimischen Währung unterproportional (überproportional) ausfallen.

Wie ersichtlich ist, hängt die wechselkursbedingte Preisreaktion auch von der Preiselastizität der Nachfrage ab. Dabei gilt:

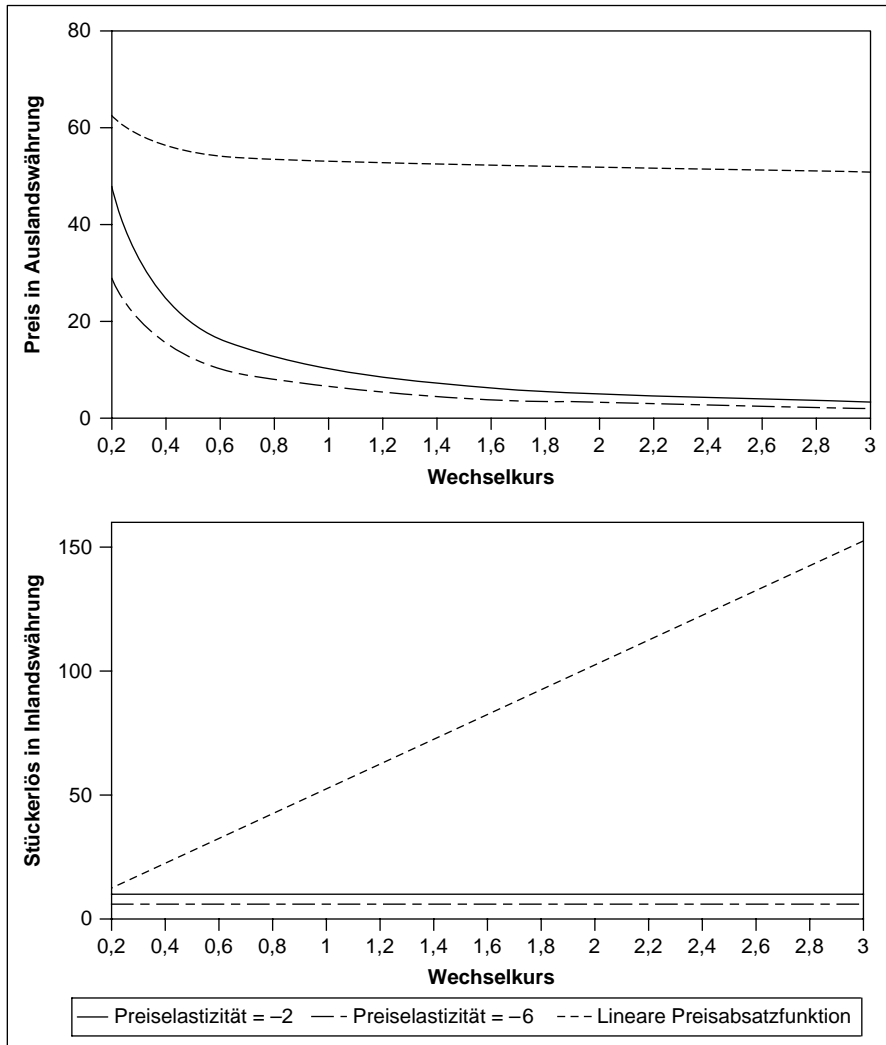
$$\frac{dg}{d\varepsilon_2} = -\frac{1}{WK^2} \cdot \frac{1}{(1 + \varepsilon_2)^2} \cdot K' < 0$$

mit

$$g = \frac{dp_2}{dWK}.$$

Je unelastischer die Auslandsnachfrage ist, desto stärkere Preisanpassungen infolge von Wechselkursschwankungen sind also vorzunehmen; eine Preissenkung (Preiserhöhung) im Falle einer Abwertung (Aufwertung) der Inlandswährung fällt damit um so stärker aus, je preisunelastischer die Nachfrage im Ausland ist. Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass der Einfluss von Wechselkursänderungen auf den im Ausland zu fordernden Preis auch von der Höhe der Grenzkosten abhängt; im (unrealistischen) Fall von Grenzkosten in Höhe von Null haben Wechselkursänderungen offenbar keinen Einfluss auf den Auslandspreis.

Abbildung 4.25 verdeutlicht die aufgezeigten Zusammenhänge anhand verschiedener iso-elastischer Preisabsatzfunktionen des Typs  $x = a \cdot p^{-b}$  sowie einer linearen Preisabsatzfunktion mit einem Höchstpreis von 100 Geldeinheiten (in Auslandswährung) und einer Sättigungsmenge von 50 Einheiten. Ausgegangen wird jeweils von einer linearen Kostenfunktion mit konstanten Grenzkosten in Höhe von 5 Geldeinheiten. Wie Abb. 4.25 zeigt, sind multiplikative Preisabsatzfunktionen bei optimaler Preisreaktion mit konstanten Stückerlösen in heimischer Währung ver-



**Abb. 4.25** Optimale Preise in In- und Auslandswährung bei unterschiedlichen Preisabsatzfunktionen in Abhängigkeit vom Wechselkurs. (Quelle: Sander 1997a, S. 122)



bunden, während lineare Funktionen – trotz sinkendem Preis in Auslandswährung – zu linear steigenden Stückerlösen in heimischer Währung bei Abwertung dieser Währung führen.

Werden zusätzlich noch **Kosten der Entfernungsüberwindung** berücksichtigt, so resultiert als Zielfunktion des Anbieters

$$G = p_1(x_1) \cdot x_1 + WK \cdot p_2(x_2) \cdot x_2 - K(x) - t_1 \cdot d_1 \cdot x_1 - t_2 \cdot d_2 \cdot x_2 \rightarrow \max!$$

mit

$t_{1(2)}$  = Kosten der Entfernungsüberwindung im Inland (Ausland) pro Entfernung- und Mengeneinheit in Inlandswährung

$d_{1(2)}$  = Entfernung zum inländischen (ausländischen) Abnehmerstandort.

Ableiten der Zielfunktion nach  $x_1$  und  $x_2$  führt nach Gleichsetzung der gleich null gesetzten Ableitungen und einigen Erweiterungen zu:

$$p_1 = \frac{\varepsilon_1}{1 + \varepsilon_1} \cdot (K' + t_1 \cdot d_1)$$

und

$$p_2 = \frac{1}{WK} \cdot \frac{\varepsilon_2}{1 + \varepsilon_2} \cdot (K' + t_2 \cdot d_2).$$

Liegen mengenunabhängige Transportkosten pro Entfernungseinheit und Stück, konstante Grenzkosten sowie multiplikative Preisabsatzfunktionen vor, so lassen sich aus diesen Bedingungen unmittelbar gewinnoptimale Preise ableiten. Einfaches Aufschlagen der insgesamt anfallenden Transportkosten pro Stück ( $t_1 \cdot d_1$  bzw.  $t_2 \cdot d_2$ ) auf die optimalen Preise im Modell ohne Transportkosten führt in diesem Fall offensichtlich zu einem suboptimalen Verhalten; die Preise würden um

$$-\frac{1}{(1 + \varepsilon_1)} \cdot t_1 \cdot d_1 \text{ im Inland}$$

bzw.

$$-\frac{1}{WK} \cdot \frac{1}{1 + \varepsilon_2} \cdot t_2 \cdot d_2 \text{ im Ausland}$$

zu niedrig angesetzt.

Für den Anbieter ist es also vorteilhaft, den Abnehmern mehr als die effektiv anfallenden Transportkosten zu berechnen. Dieses Verhalten ist jedoch nicht grundsätzlich angebracht; vielmehr lässt sich zeigen, dass das optimale Ausmaß der Überwälzung der Transportkosten und damit das Absorptionsverhalten des Anbieters von der Art der vorliegenden Preisabsatzbeziehung abhängt. Bei linearer Preisabsatzfunktion des Typs  $p_1 = a_1 - b_1 \cdot x_1$  im Inland bzw.  $p_2 = a_2 - b_2 \cdot x_2$  im Ausland

und einer linearen Kostenfunktion des Typs  $K = k_v \cdot x + K^F$  lauten die optimalen In- und Auslandspreise

$$p_1 = \frac{1}{2} (a_1 + k_v + t_1 \cdot d_1)$$

bzw.

$$p_2 = \frac{1}{2} \left( a_2 + \frac{k_v}{WK} + \frac{t_2 \cdot d_2}{WK} \right).$$

Bei optimalem Preissetzungsverhalten wird in diesem Fall also nur die Hälfte der Transportkosten an die Abnehmer weitergegeben.

In der Praxis stoßen gewinnmaximierende räumliche Differenzierungen allerdings häufig an ihre Grenzen:

- Die Kosten der gewinnmaximierenden Preisdifferenzierung sind aufgrund des hohen Informations-, Durchsetzungs- und Kontrollaufwandes sehr hoch und können daher u. U. die gegenüber anderen Preistechniken resultierenden Gewinnvorteile aufzehren bzw. überkompensieren.
- Aus Image- und Produktpositionierungsgründen kann eine einheitliche Preisstellung im gesamten Marktgebiet erforderlich sein.
- Wettbewerbsrechtliche Gründe können eine Preisdifferenzierung verhindern bzw. zumindest erschweren; dies gilt insbesondere im Falle einer marktbeherrschenden Stellung des anbietenden Unternehmens.
- Geringe absolute Transportkosten oder Transportkostenunterschiede zwischen verschiedenen Gebieten führen zu nur unbedeutenden räumlich bedingten Preisdifferenzierungen und lassen die Bestimmung der optimalen Transportkostenabsorption für jeden Abnehmer bzw. für jedes Teilgebiet unattraktiv erscheinen.
- Konkurrenzgründe können dazu führen, dass gewinnmaximierende räumlich differenzierte Preise nicht durchsetzbar sind.

**Preisfindung bei verbundenen Märkten** Die Aufgabe der Prämisse vollständig isolierter Teilmärkte bzw. Länder findet sich zunehmend in neueren Ansätzen der räumlichen Preistheorie. Dies kann als Reaktion auf die in der Realität in vielen Fällen verstärkt zu beobachtenden gebiets- bzw. länderübergreifenden Aktivitäten der Marktteilnehmer gewertet werden. Im Folgenden werden zwei ausgewählte Ansätze zur Preisfindung bei räumlich nicht isolierten Märkten vorgestellt und ihre Eignung hinsichtlich der Ableitung von Preisen auf internationalen Märkten analysiert.

Das **Preiskorridormodell** von *Simon/Fassnacht* (2009, S. 551 ff.) basiert auf folgendem Kerngedanken: Das Spektrum denkbarer internationaler Preise reicht von landesspezifisch optimalen bzw. gewinnmaximalen Preisen einerseits bis zur völligen Preisstandardisierung im Sinne eines länderübergreifend einheitlichen Preises andererseits. Sofern unverbundene Märkte bzw. Länder vorliegen, ist die Setzung eines an den jeweiligen Nachfrageverhältnissen und den landesspezifischen Besonderheiten orientierten Preises unabhängig von den in anderen Ländern

geforderten Preisen optimal. Oftmals führen die auf diese Weise resultierenden landesspezifischen Preise allerdings zu internationalen Preisdifferenzen, ab denen sich der Arbitragehandel lohnt; soll der Arbitragehandel verhindert werden, sind die Preisdifferenzen zu verringern. Die preispolitische Extremreaktion liegt in diesem Fall in der Setzung eines international einheitlichen Standardpreises. Eine derartige Reaktion, welche zu erheblichen Gewinneinbußen führt, ist jedoch in den meisten Fällen nicht notwendig; vielmehr plädieren *Simon/Fassnacht* für einen **internationalen Preiskorridor**, welcher festlegt, in welchem Ausmaß die internationalen Preise voneinander abweichen dürfen; insofern stellt diese Lösung einen Kompromiss zwischen der Standard- bzw. Einheitspreislösung und dem Setzen unabhängiger Landespreise dar.

Wird von den beim bereits dargestellten Modell der regionalen Preisdifferenzierung im Falle unverbundener Märkte getroffenen Annahmen ausgegangen, so sieht der Ansatz von *Simon/Fassnacht* formal wie folgt aus:

$$G = p_1 \cdot x_1(p_1) + p_2 \cdot x_2(p_2) - K(x^{\text{ges}}) \rightarrow \max!$$

wobei

$$x^{\text{ges}} = x_1(p_1) + x_2(p_2).$$

Werden lineare Preisabsatzbeziehungen sowie eine lineare Kostenfunktion unterstellt, so gilt bei Vernachlässigung von Fixkosten

$$x_1 = a_1 - b_1 \cdot p_1$$

bzw.

$$x_2 = a_2 - b_2 \cdot p_2$$

sowie

$$K(x^{\text{ges}}) = k_v \cdot (x_1 + x_2).$$

Durch die Vorgabe eines Preiskorridors stehen die beiden zu bestimmenden Preise in fester Relation zueinander:

$$p_1 = (1 - \alpha) \cdot p_2$$

mit

$\alpha$  = Parameter zur Festlegung der Breite des Preiskorridors.

Ein Wert für  $\alpha$  in Höhe von z. B. 0,1 bedeutet demnach, dass der Preiskorridor – vom höheren Preis aus betrachtet – 10 % beträgt bzw. dass der Preis im Land 1 90 % des Preises in Land 2 nicht unterschreiten darf. Werden die Preisabsatzfunktion und die Kostenfunktion in die Zielfunktion eingesetzt und  $p_1$  durch  $(1 - \alpha) \cdot p_2$  substituiert, so ergibt sich als Gewinnfunktion:

$$G = a_1 \cdot (1 - \alpha) \cdot p_2 - b_1 \cdot [(1 - \alpha) \cdot p_2]^2 + a_2 \cdot p_2 - b_2 \cdot p_2^2 - k_v \cdot [a_1 - b_1 \cdot (1 - \alpha) \cdot p_2 + a_2 - b_2 \cdot p_2] \rightarrow \max!$$

Durch Ableiten der Zielfunktion nach  $p_2$  lässt sich der bei gegebenem Preiskorridor optimale Preis in Land 2 bestimmen. Auf diese Weise ergibt sich:

$$p_2 = 0,5 \cdot \frac{(1 - \alpha) \cdot (a_1 + k_v \cdot b_1) + k_v \cdot b_2 + a_2}{b_1 \cdot (1 - \alpha)^2 + b_2}.$$

Ist  $p_2$  bestimmt worden, so steht über die Relation  $p_1 = (1 - \alpha) \cdot p_2$  gleichzeitig der für Land 1 optimale Preis fest. Auch können für den vorliegenden Fall unmittelbar die optimalen Preise für die Alternativstrategien der landesspezifisch optimalen Preise und der Einheitspreisstellung abgeleitet werden. Für den Fall landesspezifisch optimaler Preise gilt  $\alpha = 1$ ; eingesetzt in die Optimalpreis-Bedingung für  $p_2$  resultiert dann

$$p_i = 0,5 \cdot \left[ \left( \frac{a_i}{b_i} \right) + k_v \right] \quad \text{mit } i = 1,2.$$

Offensichtlich ergeben sich die Optimalpreise unter den gegebenen Bedingungen als die Hälfte der Summe aus landesspezifischem Höchstpreis und variablen Stückkosten bzw. Grenzkosten. Bei der Strategie eines länderübergreifend einheitlichen Preises existiert kein Preiskorridor, so dass  $\alpha = 0$  gilt; in diesem Fall resultieren als Optimalpreise

$$p_1 = p_2 = 0,5 \cdot \frac{a_1 + k_v \cdot b_1 + k_v \cdot b_2 + a_2}{b_1 + b_2}.$$

Abbildung 4.26 zeigt anhand eines konkreten Beispiels, welche Gewinneinbuße eintritt, wenn aufgrund zu großer Preisdifferenzen zwischen den landesspezifischen Optimalpreisen ein Preiskorridor eingeführt wird. Wie deutlich wird, führt die Einführung eines international einheitlichen Preises in Höhe von  $p_1 = p_2 = 17,50$  Geldeinheiten im Vergleich mit den landesspezifischen Optimalpreisen  $p_1 = 15$  Geldeinheiten bzw.  $p_2 = 25$  Geldeinheiten zu einem Gewinnentgang von immerhin 25 %. In diesem Zusammenhang ist zu überlegen, welche Größe des Preiskorridors aus Sicht des anbietenden Unternehmens angemessen erscheint; ist ein Preiskorridor von beispielsweise 20 % adäquat, so beträgt die Gewinneinbuße lediglich gut 8 %. Im Vergleich mit der preispolitischen Extremreaktion eines internationalen Standardpreises kann also ein deutlich höherer Gewinn erwirtschaftet werden. Der Gewinn in der Nähe der landesspezifisch optimalen Preise reagiert damit – wie anhand von Abb. 4.26 auch ersichtlich ist – nur relativ träge. Diese Tatsache hängt allerdings von den zugrunde gelegten Preisabsatz- und Kostenfunktionen ab und kann nicht ohne weiteres verallgemeinert werden. Zu beachten ist jeweils, dass der Gewinn von 1.500 Geldeinheiten bei landesspezifisch optimalen Preisen lediglich eine hypothetische Größe darstellt, welche aufgrund der Verbundenheit der Märkte nicht erreicht werden kann.

Angenommene Parameterwerte:						
$a_1 = 300$ $a_2 = 200$ $b_1 = 15$ $b_2 = 5$ $k_v = 10$						
Preiskorridor	Preise		Absatzmengen		Gesamtgewinn	Gewinnentgang
	Land 1	Land 2	Land 1	Land 2		
40%	15*	25*	75	75	1.500	0%
35%	15,55	23,92	66,75	80,40	1.489,63	0,69%
30%	16,01	22,87	59,85	85,65	1.462,01	2,53%
25%	16,40	21,86	54,00	90,70	1.421,30	5,24%
20%	16,71	20,89	49,35	95,55	1.371,67	8,55%
15%	16,97	19,96	45,45	100,20	1.314,77	12,34%
10%	17,18	19,10	42,30	104,50	1.254,66	16,35%
5%	17,36	18,27	39,60	108,65	1.189,99	20,67%
0%	17,50**	17,50**	37,50	112,50	1.125	25%

\* Landesspezifische Optimalpreise  
 \*\* International einheitlicher Preis

**Abb. 4.26** Auswirkung eines Preiskorridors auf Preise und Gewinne anhand eines konkreten Beispiels

Bei einer **kritischen Würdigung** des Ansatzes von *Simon/Fassnacht* ist auf folgende Punkte hinzuweisen:

- Konzeptionell scheint die Einführung eines Preiskorridors bei zu stark auseinander klaffenden landesspezifischen Optimalpreisen geeignet, graue Märkte zu beschränken. Die Verringerung internationaler Preisdifferenzen ist zweifelsohne eine in diesem Zusammenhang geeignete Maßnahme.
- Das Modell bildet die eigentlichen Arbitrageaktivitäten der Marktteilnehmer explizit allerdings gar nicht ab; das tatsächliche Ausmaß der Arbitrageaktivitäten der Marktteilnehmer ist also nicht bekannt und kann auch nicht modellendogen ermittelt werden.
- Da das Arbitrageverhalten der Marktteilnehmer nicht explizit berücksichtigt wird, resultiert die Notwendigkeit einer mehr oder weniger intuitiv-subjektiven Schätzung eines geeigneten Preiskorridors, welcher je nach Angemessenheit hinsichtlich der vorliegenden Situation zu mehr oder weniger adäquaten Preisen führt. Grundsätzlich ist also die Festlegung eines geeigneten Preiskorridors problematisch, da das Modell hierfür keine Anhaltspunkte liefert. Eine Festlegung des Korridors in Höhe der Arbitragekosten mit dem Ziel der Vermeidung grauer Märkte kann u. U. wenig sinnvoll sein, da graue Märkte durchaus zu Gewinnsteigerungen führen können (vgl. *Sander 1997a*, S. 214).
- Im Kern zeigt das Modell lediglich die Auswirkungen auf den Gewinn bzw. die Größe des Gewinnentgangs, wenn von den landesspezifisch optimalen Preisen abgerückt werden muss, und zwar bei **unverbundenen** Märkten. Da das Arbitra-

geverhalten der Marktteilnehmer nicht offengelegt wird, können die errechneten Gewinngrößen u. U. stark von den tatsächlich resultierenden Gewinnwerten abweichen.

- Die vorgestellte Berechnungsweise internationaler Preise bei Vorliegen eines Preiskorridors ist dahingehend zu kritisieren, dass der vorgegebene Preiskorridor auch immer vollständig ausgeschöpft werden muss. Wird beispielsweise ein Korridor von 10 % vorgegeben, so **muss** der niedrigere Preis genau 10 % unter dem höheren Preis liegen, obwohl dies nicht optimal zu sein braucht.

**Preiskorridor in der „Chemischen Industrie“** Die Implementierung eines Preiskorridors soll im Folgenden am Beispiel eines Unternehmens der chemischen Industrie verdeutlicht werden. Der Markenhersteller chemischer Halbfertigerzeugnisse sah sich bereits mit den Konsequenzen internationaler Preisdifferenzen konfrontiert. Der Vertrieb, der landesspezifisch zum Teil durch unabhängige Großhändler und in Eigenregie durchgeführt wird, musste in einem Hochpreisland bereits mit massiven Preissenkungen bzw. langfristigen Sonderaktionen auf Parallelimporte aus einem benachbarten Niedrigpreisland reagieren. Dieser Reaktion war eine charakteristische Überschwemmung des Marktes mit parallel importierten Produkten von grenznahen Regionen immer weiter ins Landesinnere vorangegangen.

Dieser Vorfall war Anlass genug, strategische Maßnahmen zu ergreifen, insbesondere da die Preise anderer Märkte noch weiter auseinander lagen. So gab es für verschiedene Produkte in Niedrigpreisländern Bruttopreise in der veröffentlichten Preisliste, die unter den Nettopreisen nach Abzug aller Rabatte in den Hochpreisländern lagen.

Die Situation wurde zudem durch Entwicklungen auf der Kundenseite noch verschärft. Hier standen internationale Fusionen und Kooperationen auf der Einkaufsseite zu erwarten. Darüber hinaus haben internationale Key Accounts eine zentralisierte Fakturierung angekündigt, d. h. die Rechnungsstellung an nationale Töchter soll zukünftig zentral erfolgen und so die Unterschiede offenlegen.

Nach Abwägung der verschiedenen Handlungsoptionen fiel die Entscheidung auf die Entwicklung eines Preiskorridors, wobei parallel die Option einer Einheitspreisstrategie untersucht wurde.

Ausgangspunkt der Analyse waren zunächst die acht umsatzstärksten Märkte in Europa. Darüber hinaus wurden 20 Kernprodukte nach ihrem Umsatzanteil, ihrer Profitabilität sowie ihrem Zukunftspotenzial ausgewählt. Sie dienten als Leitprodukte für die Produktgruppen, welchen sie angehören, um so die Ausweitung der Korridorstrategie auf das gesamte Sortiment zu ermöglichen. Die Untersuchung von 20 Produkten war deshalb notwendig, da unterschiedliche Elastizitäten auch nach Lage und Breite verschieden ausgeprägte Korridore zum Ergebnis haben.

Die Datenerhebung umfasste persönliche Gespräche mit Außendienstmitarbeitern, der Vertriebs-, der Marketing- und Geschäftsleitung sowie mit

ausgewählten Großhändlern. Während die aktuellen Preispositionierungen und die jeweilige nationale Kostenstruktur zentral erfasst wurden, dienten die persönlichen Expertengespräche zur Erörterung von Fragestellungen des aktuellen Preismanagements. Diese umfassten die Eingrenzung von Problem-bereichen in der Preisfindung und -durchsetzung, die aktuelle Preisstrategie, die nationale Wettbewerbssituation sowie den Preisdruck, der aus internationalen Preisunterschieden im Markt spürbar war. Abschließend wurden von den Marktexperten noch die Preiselastizitäten der untersuchten Produkte sowohl in einer direkten Abfrage als auch durch eine indirekte Conjoint-Measurement-Abfrage eingeschätzt.

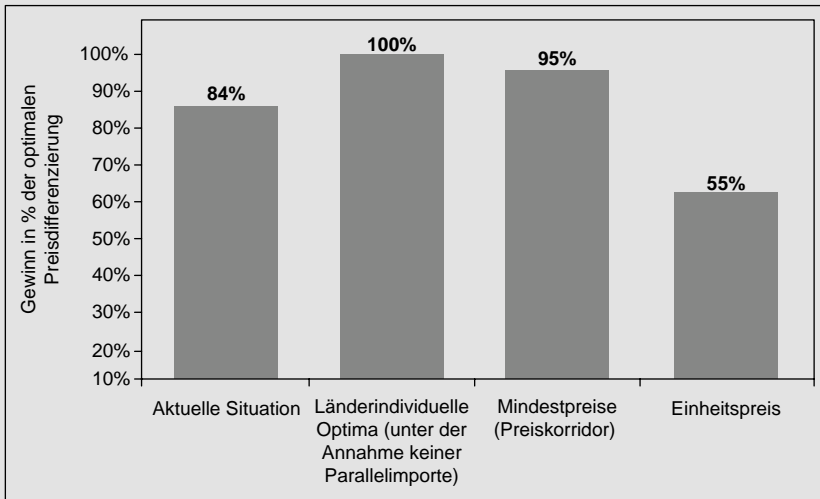
Die Einbindung möglichst vieler Mitarbeiter in den einzelnen Ländern war nicht alleine wegen der höheren Datenqualität durch eine größere Stichprobe notwendig. Probleme mit internationalen Preisunterschieden, wie im vorliegenden Beispiel, treten meist in Unternehmen auf, die der Preisfindung auf den nationalen Märkten einen hohen Freiheitsgrad zugestehen. Die Einführung einer Korridorstrategie bedeutet hingegen einen verstärkten Zentralismus, der zunächst auf den Widerstand der „Entmachteten“ stößt. Um diesen Vorbehalten entgegenzuwirken war es notwendig, möglichst viele Betroffene in den Prozess einzubinden. So gingen also eine Steigerung der Datenqualität und die Verankerung des Korridors in den nationalen Organisationen Hand in Hand.

Um diese beiden Ziele weiter zu verfolgen, wurde im Anschluss an die Gespräche in jedem der sieben Länder ein Workshop durchgeführt, an dem wiederum alle befragten Mitarbeiter teilnahmen. Der Workshop diente der Diskussion der gesamten Preismanagementproblematik, der Ableitung optimaler Preise für den eigenen Markt, sowie der Bestätigung der Ergebnisse aus den persönlichen Gesprächen, die anschließend als Grundlage der Berechnung des Korridors dienten.

Nach Abschluss der nationalen Workshops wurden auf Basis verschiedener Parallelimportszenerarien Preiskorridore errechnet und auf europäischer Ebene zur Diskussion gestellt. [Abbildung 4.27](#) verdeutlicht in diesem Zusammenhang die prognostizierten Gewinneffekte der verschiedenen, erarbeiteten Strategieoptionen für ein beispielhaftes Produkt.

Wiederum waren Vertreter aller beteiligten Ländergesellschaften an der Entscheidung über die Mindestpreise, d. h. den Preiskorridor, beteiligt. Ergebnis dieses Teilschritts war neben der Bestimmung des Preiskorridors auch die erste Zusammenkunft des „Europäischen Preis-Komitees“, das auch zukünftig für die Bestimmung des Preiskorridors bzw. die internationale Preisstrategie verantwortlich zeichnet. Vorsitzender dieses Komitees, das halbjährlich zusammenkommt, wurde der europäische Marketingleiter. Weitere Mitglieder sind die nationalen Vertriebsleiter der beteiligten Länder.

An die Bestimmung des Korridors schloss sich dessen Implementierung an. Während die Hochpreisländer z. T. bereits gezwungen waren, auf entstehen-



**Abb. 4.27** Indizierte Gewinnentwicklung in Abhängigkeit der Europapreisstrategie für ein Produkt

den Druck mit Preissenkungen zu reagieren, mussten die Preiserhöhungen in den Niedrigpreisländern mit Hilfe von Kundensteckbriefen unterstützt werden. Diese Steckbriefe enthielten Schlüsselinformationen zu den wichtigsten Kunden, wie deren Profitabilität sowie deren Inanspruchnahme von Serviceleistungen.

Schließlich wurde der Preismanagementzyklus noch durch die Einführung eines zentralisierten Preisinformationssystems geschlossen. Das Preiscontrolling war im Rahmen der Expertengespräche neben der Umsetzung von Preiserhöhungen als einer der Hauptschwachpunkte identifiziert worden. Über das Preisinformationssystem sind fortlaufend aktuelle Informationen zu den Preisen, Wettbewerbern, Produkten und Ländern verfügbar. Das System, wie auch die Fortführung des Prozesses, wird von einem europäischen Preismanager gepflegt, während die Entscheidungskompetenzen beim bereits erwähnten Europäischen Preis-Komitee liegt.

Prinzipiell lässt sich konstatieren, dass sich die Anstrengungen für das Unternehmen gelohnt haben, da auf der einen Seite Risiken eingeschränkt wurden, während auf der anderen Seite auch die sich aus einer Preisdifferenzierung ergebenden Chancen optimal genutzt werden.

Quelle: *Sebastian/Niederdrenk/Wörner* 2009, S. 12 ff.

Im Gegensatz zu dem aufgezeigten Ansatz von *Simon/Fassnacht* ist der Ansatz von *Sander* **mikroökonomisch** fundiert (vgl. *Sander* 1997a, S. 150 ff. und 1997b); hier wird auf die Verhaltensweisen individueller Wirtschaftssubjekte abgestellt. Auf



diese Weise kann das Arbitrageverhalten der Marktteilnehmer modellhaft exakt abgebildet werden. Die zentrale Annahme besteht darin, dass die Konsumenten das Produkt dort kaufen, wo sie es unter Berücksichtigung der Kosten der Entfernungsüberwindung am günstigsten erwerben können; zu berücksichtigen sind dabei individuelle Höchstpreise, d. h. ab einem bestimmten Preis des betrachteten Produkts inklusive der Transportkosten besteht keine Bereitschaft mehr, das Produkt zu kaufen. Diese Höchstpreise sind determiniert durch die individuellen Preisabsatzfunktionen und damit interindividuell verschieden. Als Arbitragekosten fungieren dabei die erwähnten Kosten der Entfernungsüberwindung. Allgemein können hierfür aber auch Informationskosten, Kosten der Anpassung der ausländischen Produktvariante an inländische Bestimmungen usw. angenommen werden. *Sander* zeigt auf, wie unter diesen Bedingungen landesspezifisch optimale Preise bestimmt werden können. Unabdingbar ist hierfür die Kenntnis der individuellen Preisabsatzfunktionen. Aufgrund der Komplexität des Modells können allerdings keine Optimierungsalgorithmen eingesetzt werden; vielmehr ist auf heuristische Verfahren auszuweichen. Gleichwohl wird dargelegt, dass graue Märkte bzw. länderübergreifendes Arbitrageverhalten der Marktteilnehmer den Gewinn des Anbieters im Vergleich zu isolierten Ländermärkten erhöhen kann (vgl. *Sander* 1997a, S. 198 ff.). Abbildung 4.28 zeigt das Modell von *Sander* in schematischer Form auf.

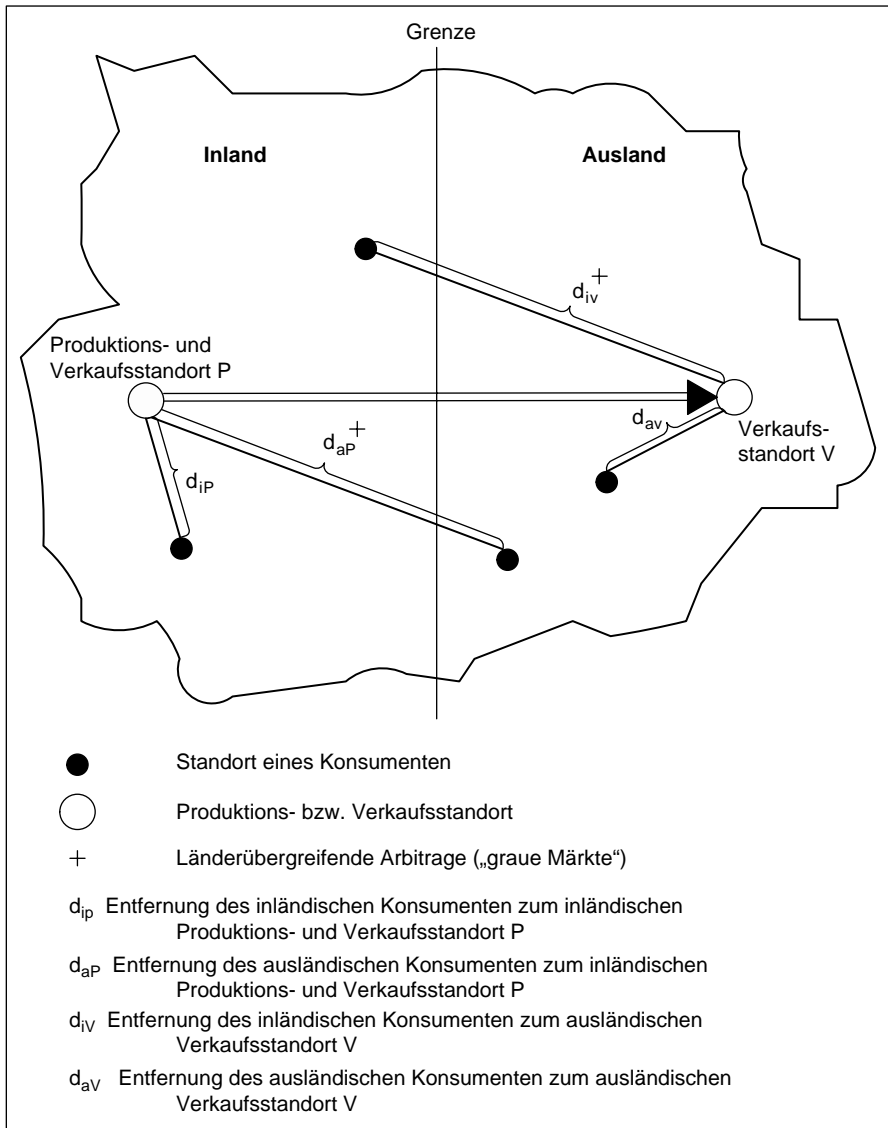
Im Rahmen einer **kritischen Würdigung** des Ansatzes von *Sander* ist auf folgende Punkte hinzuweisen:

- Durch die mikroökonomische Fundierung des Ansatzes kann das Arbitrageverhalten der Konsumenten sehr gut abgebildet werden. Es kann unmittelbar bestimmt werden, welcher Konsument bei vorgegebenen Preisen wo in welchen Mengen kauft. Auch ist das Modell in der Lage aufzuzeigen, dass das von den Anbietern in der Praxis verfolgte Ziel der absoluten Abschottung von Märkten im Hinblick auf den erzielbaren Gewinn nicht unbedingt sinnvoll sein muss.
- Das dargestellte Grundmodell kann in vielfacher Hinsicht ausgebaut werden; so lassen sich länderspezifische Produktanpassungen, staatliche Einflussnahmen, dynamische Effekte und Konkurrenzsituationen ohne weiteres implementieren (vgl. i. E. *Sander* 1997a, S. 214 ff.).
- Nachteilig sind die hohen Anforderungen an die Inputdaten des Modells. Um das Arbitrageverhalten der Konsumenten abbilden zu können, ist beispielsweise die Kenntnis individueller Preisabsatzfunktionen notwendig; Hilfsmittel wie z. B. die **mikrogeographische Marktsegmentierung** bieten hier jedoch wertvolle Anknüpfungspunkte zur Vereinfachung der Datenerhebung.

### 3. Internationale Konditionenpolitik

Das Instrumentarium der internationalen Konditionenpolitik umfasst

- die internationalen Lieferungsbedingungen,
- die internationalen Zahlungsbedingungen,
- die internationale Kreditpolitik,



**Abb. 4.28** Schematische Darstellung des Modells von Sander bei verbundenen Märkten. (Quelle: Sander 1997a, S. 165)

- die internationale Rabattpolitik sowie
- die Allgemeinen Geschäftsbedingungen bei internationaler Geschäftstätigkeit.

Von dem Einsatz dieser Instrumente kann u. U. eine erhebliche akquisitorische Wirkung ausgehen; besonders im Investitionsgüterbereich erhält oftmals derjenige Anbieter mit den günstigsten Konditionen den Zuschlag, auch wenn er nicht den

niedrigsten Preis fordert. Dabei ist zu beachten, dass die Konditionenpolitik mit der Preispolitik eines Anbieters korreliert, da sich vorteilhafte Konditionen (z. B. kurze Lieferfristen oder günstige Kreditbedingungen) tendenziell preiserhöhend auswirken bzw. niedrige Preise insbesondere dann möglich sind, wenn die Konditionen weniger kundenfreundlich gestaltet sind oder bestimmte Leistungen im Konditionen-Mix (z. B. Rabatte) gar nicht angeboten werden. Stets ist also darauf zu achten, dass der Preis und der offerierte Konditionen-Mix aufeinander abgestimmt sind und den Bedürfnissen der Nachfrager entsprechen. Je nachdem, ob die jeweilige Zielgruppe in einem Land eher preisorientiert ist oder mehr Wert auf günstige Konditionen legt, hat eine entsprechende Schwerpunktsetzung zu erfolgen. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass durch die Interdependenz von Preis und Konditionen bei gleichzeitiger Möglichkeit ihrer vielfältigen Ausgestaltbarkeit die Vergleichbarkeit konkurrierender Angebote aus Sicht der Nachfrager verringert werden kann mit der Folge einer eingeschränkten Markttransparenz; diese Markttransparenz kann von den Anbietern gewinnsteigernd ausgenutzt werden.

Welche konkreten Ausgestaltungsmöglichkeiten der einzelnen konditionenpolitischen Instrumente im internationalen Marketing gegeben sind, wird im Folgenden erörtert; dabei ist generell auf Klarheit, Eindeutigkeit und Vollständigkeit der Regelungen zu achten, da bei nachlässiger Handhabung der konditionenpolitischen Instrumente gerade im internationalen Geschäft ungeahnte Risiken und Kosten sowie unnötige Zeitverluste entstehen können.

#### a. Internationale Lieferungsbedingungen

Hinsichtlich der Lieferungsbedingungen existiert ein weites Spektrum von Entscheidungsparametern. Die diesbezüglichen Rechte und Pflichten von Anbieter und Abnehmer sowie eventuellen anderen Beteiligten (z. B. Absatzmittler) lassen sich für den jeweiligen Einzelfall in vielfältiger Weise aufteilen. Konkret sind folgende Entscheidungsparameter festzulegen:

- die Lieferzeit bzw. -häufigkeit,
- der Lieferort,
- die Lieferart und -menge,
- die Lieferkosten,
- die Lieferrisiken sowie
- sonstige die Lieferungsbedingungen betreffende Regelungen.

Hinsichtlich der **Lieferzeit bzw. -häufigkeit** gilt, dass besonders von diesem Faktor erhebliche akquisitorische Wirkungen ausgehen können, da eine kurzfristige und pünktliche Lieferung eine gewünschte unmittelbare Ge- bzw. Verbrauchsmöglichkeit des gelieferten Produktes bedeutet. Im gewerblichen Bereich kann auf diese Weise ein Produktionsausfall bzw. -stillstand beim abnehmenden Unternehmen verhindert werden, oder dem abnehmenden Unternehmen können seinerseits Konkurrenzvorteile durch eine schnelle Lieferung von Produkten, für deren Herstellung die zugekauften Produkte notwendig sind, an die eigenen Kunden entstehen. Festzule-

gen sind in diesem Zusammenhang das exakte Lieferdatum – u. U. sogar die Uhr- bzw. Tageszeit –, spätestmögliche Liefertermine, zeitliche Lieferabstände bzw. der Lieferrhythmus u. ä. Ergänzt werden können die Lieferdaten durch Angaben des Produktionstermins des betreffenden Produktes, des Abgangs aus der Produktionsstätte sowie über die voraussichtliche Transportdauer. Eine Nicht-Einhaltung der vereinbarten Fristen kann dabei insbesondere bei gewerblichen Abnehmern zu empfindlichen Vertragsstrafen führen, da infolge einer zunehmenden Verbreitung des Just-in-Time-Konzepts empfangende Unternehmenseinheiten immer weniger über eigene Lager verfügen und damit verstärkt auf pünktliche und zuverlässige Lieferungen angewiesen sind.

In engem Zusammenhang mit der Lieferfrist steht der **Lieferort**, an welchem die Ware und die Verfügungsgewalt bzw. zugehörige Eigentumsrechte an der Ware im Rahmen von Exportgeschäften übergeben werden sollen. Die Genauigkeit der Spezifikation des Lieferorts kann dabei sehr unterschiedlich sein; sie reicht von der Angabe einer Stadt über die Nennung eines Hafens bis zur exakten Festlegung eines Containerplatzes.

Durch die **Lieferart** ist festgelegt, mit welchem Transportmittel die Lieferung erfolgt (Bahn, LKW, Schiff, Flugzeug) und unter welchen Bedingungen. Zu regeln sind hier die Transportbedingungen wie z. B. Mindest- oder Höchsttemperaturen, die Markierung und Verpackung der Ware und die Gebindegrößen. Von besonderer Bedeutung ist dabei die adäquate Markierung und Verpackung. Hinsichtlich der Markierung gilt, dass Vorsichtsaufschriften wie „zerbrechlich“, „feuergefährlich“, „vor Nässe schützen“ o. ä. sowohl in der Sprache des Ursprungslandes, des Ziellandes sowie eventueller Transitländer zu halten sind; zur Vermeidung von Sprachproblemen wird auch immer häufiger auf Symbole oder Bildzeichen ausgewichen. Darüber hinaus sind alle anderen Angaben wie Absender, Empfänger, Inhalt, Gewicht, Bestimmungshafen und -ort usw. deutlich und dauerhaft lesbar zu gestalten. Bei der Verpackung ist darauf zu achten, dass sie sowohl Schutz- und Lagerfunktionen als auch Transport-, Handhabungs- und Informations- bzw. Werbefunktionen in entsprechendem Maße erfüllt; zudem muss die Verpackung den in den Zielländern diesbezüglich geltenden Vorschriften genügen und gleichzeitig dem Postulat der Wirtschaftlichkeit Rechnung tragen, d. h. dass insbesondere die zur Verfügung stehende Transportkapazität bestmöglich durch eine entsprechende Verpackungsgestaltung auszunutzen ist. Eine große Rolle im Hinblick auf die Raumausnutzung spielt neben der Verpackung auch die Gebindegröße, welche allerdings – unter Berücksichtigung eventueller produktionstechnischer Restriktionen – vom Auftraggeber vorgegeben sein kann und damit nicht im Ermessen des exportierenden Unternehmens liegt. In engem Zusammenhang mit den Gebindegrößen steht die **Liefermenge**. Hier ist darauf zu achten, dass infolge der international unterschiedlichen Maß- bzw. Gewichtseinheiten eindeutige Regelungen getroffen werden; so ist es beispielsweise ein Unterschied, ob bei der Gewichtseinheit „Tonne“ eine longton (1016,0475 kg), eine metricton (1.000 kg) oder eine shortton (907,185 kg) gemeint ist. Darüber hinaus sind die zulässigen Mengentoleranzen, Zeit, Ort und Methode der Mengen- bzw. Gewichtsfeststellung sowie die Festlegung von Brutto- oder Nettogewichtsgrößen als Berechnungsgrundlage zu spezifizieren.

Im Hinblick auf die **Lieferkosten** ist neben ihrer Höhe insbesondere ihre Aufteilung auf Exporteur und Importeur bzw. ausländischem Abnehmer relevant. Die Lieferkosten selbst setzen sich im wesentlichen aus Transportkosten, Porti bzw. Fracht, Versicherungsgebühren, Kosten für Be-, Ent- und Umladungen, Zollgebühren, Steuern, Lagerkosten, Gebühren für Fracht- und Lieferpapiere sowie sonstigen Nebenspesen zusammen. Zusätzlich können Kosten durch nicht pünktliche Lieferung in Form von Konventionalstrafen entstehen, sofern diesbezügliche Vereinbarungen existieren.

Wie bei den Lieferkosten gilt bei den **Lieferrisiken**, dass exakt festgelegt sein muss, welche Risiken vom inländischen Geschäftspartner zu übernehmen sind und welche Risiken das ausländischen Unternehmen bzw. der ausländische Abnehmer zu tragen hat. Darüber hinaus existieren insbesondere im Auslandsgeschäft weitere Risiken wie Zahlungsunwillig- oder -unfähigkeit des ausländischen Partners, politische Risiken, Streikrisiken, Kriegsrisiko usw. In gewissem Ausmaß können derartige Risiken im Auslandsgeschäft abgedeckt werden, z. B. durch die Euler Hermes Kreditversicherungs AG.

Die **sonstigen die Lieferung betreffenden Regelungen** beziehen sich auf eventuelle Vertragsstrafen bei Nicht-Einhaltung getroffener Liefervereinbarungen, zu erbringende Garantie- und Ersatzleistungen im Schadensfall, ergänzende Service- bzw. Nebenleistungsregeln seitens des Anbieters sowie weitere die Lieferung betreffende Detailregeln. Generell gilt, dass je mehr Eventualitäten durch eindeutige Regelungen abgedeckt und je dezidierter Rechte und Pflichten der beiden Vertragsparteien konkretisiert sind, desto einfacher ist die Abwicklung der Transportdienstleistung und die Handhabung von Schadensfällen. Allgemeine Regelungen, welche nicht nur die Lieferbedingungen betreffen wie z. B. Schiedsgerichtsvereinbarungen, Gerichtsstand, Währungs klauseln usw., finden Eingang in die Allgemeinen Geschäftsbedingungen (vgl. Abschn. C.III.3.e. in diesem Teil).

Im internationalen Geschäft existieren verschiedene **Lieferklauseln**, welche bei grenzüberschreitenden Geschäften zugrunde gelegt werden können. Die wohl bekanntesten Lieferklauseln stellen die **INCOTERMS** (International Commercial Terms) dar, welche auf die im Jahre 1919 in Paris gegründete Internationale Handelskammer zurückzuführen sind. Sie wurden erstmalig im Jahre 1936 veröffentlicht. Abbildung 4.29 stellt die INCOTERMS in der Fassung vom Jahre 2000 dar. In diesen internationalen Regelungen werden u. a. der Lieferort, der Gefahrenübergang, die Kosten- und Nebenspesenübernahme, die zu erbringenden Transportleistungen und sonstige Verpflichtungen von Käufer und Verkäufer festgelegt. Diese Regelungen können von Käufer und Verkäufer für den konkreten Einzelfall modifiziert werden. Nicht geregelt werden hingegen Eigentumsfragen, Mängelrügen sowie die Zahlungsmodalitäten.

#### b. Internationale Zahlungsbedingungen

Die Zahlungsbedingungen bestimmen die Zahlungsverpflichtungen des Käufers sowie die Modalitäten ihrer Erfüllung. Die generelle Problematik im internationalen

**Incoterms 2000**

Gruppe	Abkürzung	Bedeutung (deutsch/englisch)	Ausfuhr	Import	Durchfuhr	Transportver- trag und Kosten	Lieferort	Gefahrenübergang	Kostenübergang	
Gruppe E Abholklausel	EXW	ab Werk/Ex Works	Käufer	Käufer	Käufer	Käufer	Werk des Verkäufers		Lieferort	
	Gruppe F Haupt- transport vom Verkäufer nicht bezahlt	FCA	frei Frachttüher/ Free Carrier	Verkäufer	Käufer	Käufer	Käufer	Ort der Übergabe an den Frachtführer		Lieferort
		FAS	frei Längsseite Seeschiff/free Alongside Ship	Verkäufer	Käufer	Käufer	Käufer	Längsseite Schiff im Verschiffungshafen		Lieferort
	FOB	frei an Bord/free On Board	Verkäufer	Käufer	Käufer	Käufer	Schiff im Verschiffungshafen		Schiffsreling	
Gruppe C Haupt- transport vom Verkäufer bezahlt	CFR	Kosten und Fracht/ Cost And Freight	Verkäufer	Käufer	Käufer	Verkäufer	Schiff im Verschiffungshafen	Schiffsreling	Bestimmungshafen	
	CIF	Kosten, Versicherung und Fracht/Cost, Insurance and Freight	Verkäufer	Käufer	Käufer	Verkäufer	Schiff im Verschiffungshafen	Schiffsreling	Bestimmungshafen	
	CPT	frachtfrei/Carriage Paid To	Verkäufer	Käufer	Käufer	Verkäufer	Ort der Übergabe an den 1. Frachtführer	Lieferort	Bestimmungsort	
	CIP	frachtfrei, versichert/ Carriage And Insurance Paid To	Verkäufer	Käufer	Käufer	Verkäufer	Ort der Übergabe an den 1. Frachtführer	Lieferort	Bestimmungsort	
		geliefert Grenze/ Delivered At Frontier	Verkäufer	Käufer	V/K*	Verkäufer	Bestimmungsort an der Grenze		Bestimmungsort	
Gruppe D Ankunfts- klauseln	DES	geliefert ab Schiff/ Delivered Ex Ship	Verkäufer	Käufer	V/K*	Verkäufer	Schiff im Bestimmungshafen	Schiff im Bestimmungshafen	Bestimmungshafen	
	DEQ	geliefert ab Kai/ Delivered Ex Quay	Verkäufer	Käufer	V/K*	Verkäufer	Kai des Bestimmungshafens	Kai des Bestimmungshafens	Bestimmungshafen	
	DDU	geliefert unverzollt/ Delivered Duty Unpaid	Verkäufer	Käufer	Verkäufer	Verkäufer	Bestimmungsort	Bestimmungsort	Bestimmungsort	
		geliefert verzollt/ Delivered Duty Paid	Verkäufer	Verkäufer	Verkäufer	Verkäufer	Bestimmungsort	Bestimmungsort	Bestimmungsort	

**Abb. 4.29** Überblick über die INCOTERMS 2000. (Quelle: <http://www.speedtrans.com/speedde/it2000.htm>)

**Notation zur Abbildung 4.29:**

Ausfuhr	Übernahme der Kosten der Ausfuhrabfertigung und Beschaffung der erforderlichen Dokumente im Exportland.
Import	Übernahme der Kosten der Einfuhrabfertigung und Beschaffung der erforderlichen Dokumente im Importland.
Durchfuhr	Übernahme der Kosten der Durchfuhr und Beschaffung der erforderlichen Dokumente im Transitland.
Transport	V/K*: Kostenteilung zwischen Verkäufer und Käufer Der Vertragspartner, der für den Abschluss des Transportvertrages und für die Kosten des ordnungsgemäßen Transportes bis zum Ort des Kostenübergangs verantwortlich ist.
Lieferort	Ort, an den der Verkäufer zu liefern hat.
Gefahrenübergang	Übergang des Risikos vom Verkäufer auf den Käufer.
Kostenübergang	Ort, an dem die Kosten vom Verkäufer auf den Käufer übergehen.
Transportversicherung	Bei den Klauseln CIF und CIP muss der Verkäufer auf eigene Kosten zugunsten des Käufers eine Transportversicherung im Umfang der Mindestabdeckung der Institut Cargo Clauses abschließen. Die Mindestversicherung muss den Kaufpreis zuzüglich 10% decken und in der Währung des Kaufvertrages abgeschlossen werden.

**Abb. 4.29** (Fortsetzung)

Marketing besteht dabei in der Tatsache, dass Warenlieferung und Zahlungsprozess zeitlich und räumlich auseinanderfallen; so ist der Käufer seinerseits in der Regel nicht bereit, für eine noch nicht erhaltene Ware zu zahlen, der Verkäufer hingegen ist bestrebt, die Zahlung bzw. zumindest ihre Sicherstellung noch vor Auslieferung der Ware zu erhalten. Es liegt also ein Interessenkonflikt vor, den es durch eine adäquate Ausgestaltung der Zahlungsbedingungen zu lösen gilt. Von ausschlaggebender Bedeutung ist dabei die Machtverteilung zwischen Käufer und Verkäufer bzw. Exporteur und Importeur.

Grundsätzlich ist im Außenhandelsgeschäft zwischen dokumentären und nicht-dokumentären Zahlungsbedingungen zu unterscheiden. Bei den **nicht-dokumentären** Zahlungsbedingungen besteht die Möglichkeit der Bezahlung der Ware vor (cash before delivery), bei (cash on delivery) oder nach (payment after delivery) Erhalt der Ware durch den Käufer; darüber hinaus können Ratenzahlungen zwischen Käufer und Verkäufer vereinbart werden. Offensichtlich ist, dass je nach Zahlungszeitpunkt das Risiko für Käufer und Verkäufer variiert; während bei der Vorauszahlung des Gesamtbetrages das volle Risiko beim Käufer

liegt, wird das Risiko bei Zahlung nach Erhalt der Ware voll auf den Verkäufer übertragen.

Durch Ratenzahlungen kann das Risiko für den Verkäufer vermindert bzw. zwischen Käufer und Verkäufer aufgeteilt werden. Prinzipiell sind hier verschiedenartigste Lösungen denkbar, welche im Einzelfall von Käufer und Verkäufer ausgehandelt werden können. Neben der **Risikoaufteilungsfunktion** kommt den Ratenzahlungen zudem eine **Finanzierungsfunktion** für den Käufer bzw. den Verkäufer zu; werden Anzahlungen geleistet, so erhält der Verkäufer liquide Mittel und damit eine Finanzierungsleistung, bei Ratenzahlungen nach Ablieferung der Ware findet eine Finanzierung des Käufers statt. Ratenzahlungen i. S. v. Anzahlungen sind insbesondere bei internationalen Investitionsgütergeschäften, welche erhebliche Vorinvestitionen seitens des Anbieters verursachen (z. B. Großanlagenbau, Schiffbau), verbreitet.

Geläufiger als die dargestellten nicht-dokumentären Zahlungsmodalitäten sind im internationalen Geschäft **dokumentäre** Zahlungsbedingungen. Ursächlich hierfür sind die skizzierten Risiken auf Seiten von Käufer bzw. Verkäufer. Bei dokumentären Zahlungsbedingungen erfolgt die Zahlung gegen Dokumente, mit denen der Verkäufer seine Verfügungsgewalt über die Ware an den Käufer abtritt. Derartige Dokumente können beispielsweise Konnossemente, Handelsrechnungen, Frachtbriefe und Versicherungsdokumente sein. Welche konkreten Dokumente einzureichen sind, ist importlandabhängig.

### c. Internationale Kreditpolitik

Im Rahmen der internationalen Kreditpolitik steht die Finanzierung von Exporten bzw. Importen im Mittelpunkt der Betrachtung. Die mittels der Kreditpolitik verfolgten **Ziele** orientieren sich dabei grundsätzlich an den übergeordneten Marketing- bzw. Unternehmenszielen. Ein zentrales kreditpolitisches Ziel besteht in der Minimierung der Finanzierungskosten. Offensichtlich trägt dieses Ziel zum im Regelfall verfolgten übergeordneten Ziel der Gewinnmaximierung bzw. -erzielung bei. Allerdings treten zusätzlich risikopolitische Überlegungen hinzu, welche im Rahmen der Formulierung kreditpolitischer Ziele zu berücksichtigen sind. Darüber hinaus ist zu beachten, dass neben der Gewinnerzielung die Aufrechterhaltung der Liquidität und die Vermeidung einer Überschuldung eigenständige kreditpolitische Ziele darstellen bzw. stets im Rahmen des Ziels der Gewinnerzielung berücksichtigt werden müssen.

Geeignete Kriterien für die Einteilung kreditpolitischer Alternativen sind

- die Art und
- die Fristigkeit

der insgesamt zur Verfügung stehenden Finanzierungsoptionen. Im Hinblick auf die **Art** von Finanzierungsalternativen ist zwischen der Eigenfinanzierung, dem Handelskredit, dem Lieferantenkredit und dem Bestellerkredit zu unterscheiden. Bei



der **Eigenfinanzierung** bringt der Exporteur bzw. der Importeur die finanziellen Mittel selbst auf. Für den Exporteur sind finanzielle Mittel beispielsweise zur Überbrückung des Zeitraumes von der Produktion und Lieferung bis zur endgültigen Bezahlung der Ware durch den Abnehmer zu beschaffen; dies gilt insbesondere bei komplexen Investitionsgütern, welche einen mehrmonatigen oder sogar mehrjährigen Produktionszeitraum umfassen und hohe Summen an liquiden Mitteln binden. Anzahlungen oder Abschlagszahlungen, welche nach bestimmten Bauabschnitten zu leisten sind, sind bei derartigen Projekten durchaus üblich. Der Importeur hingegen nimmt eine Eigenfinanzierung vor, wenn zur Bezahlung der Ware keine finanziellen Mittel Dritter beansprucht werden.

Ein **Handelskredit** liegt vor, wenn der Exporteur ohne Zwischenschaltung eines Kreditinstituts dem Importeur einen Kredit einräumt, z. B. in Form eines Zahlungsziels. Dabei ist davon auszugehen, dass Skonti bei vorzeitiger Bezahlung, d. h. ohne vollständiger Ausnutzung des Zahlungsziels, im Regelfall in den Preis einkalkuliert sind; insofern stellt die Einräumung von Skonti nicht eine echte Preisreduktion dar, sondern die Ausnutzung des Zahlungsziels ist vielmehr mit einer Preiserhöhung verbunden – bedingt durch die Finanzierungskosten -, welche jedoch nicht offengelegt wird. Vorteilhaft ist der Handelskredit insofern, als er formlos und ohne besonderen Aufwand gewährt wird. Im Vergleich mit anderen Finanzierungsalternativen stellt er jedoch eine recht teure Option dar.

Bei dem **Lieferantenkredit** erfolgt eine Finanzierung des Lieferanten bzw. des Exporteurs – z. B. zur Überbrückung des Zeitraumes zwischen Lieferung und Bezahlung der Exportware – durch ein Kreditinstitut. Im Gegensatz zur Eigenfinanzierung werden finanzielle Mittel also von unabhängigen Dritten zur Verfügung gestellt mit der Folge, dass entsprechende Finanzierungskosten für den Exporteur entstehen. Diese Kosten werden – unter Berücksichtigung der Konkurrenzverhältnisse im Ausland – im Preis für die zu exportierende Ware mit einkalkuliert und auf diese Weise auf den Importeur überwält. Es ist darauf hinzuweisen, dass es sich beim Lieferantenkredit also nicht um einen Kredit vom Lieferanten (Handelskredit), sondern an den Lieferanten handelt.

Kennzeichnend für einen **Bestellerkredit** ist die Tatsache, dass dem importierenden Unternehmen eine Finanzierungsalternative zur Verfügung gestellt wird. Die Finanzierung des Geschäfts erfolgt dabei nicht über den Exporteur, sondern über ein Kreditinstitut. Der Exporteur hat damit auch keine Finanzierungskosten und Finanzierungsrisiken zu tragen; vielmehr wird das Risiko auf das finanzierende Kreditinstitut überwält, und die Kosten hat das importierende Unternehmen zu tragen. Wird die Finanzierung über eine inländische Bank bzw. eine Bank außerhalb des Importlandes abgewickelt, so handelt es sich um eine Exportfinanzierung; stellt ein Kreditinstitut im Importland liquide Mittel zur Verfügung, so liegt eine Importfinanzierung vor.

Im Hinblick auf die **Fristigkeit** ist zwischen kurzfristigen sowie mittel- bis langfristigen Finanzierungen zu unterscheiden. Finanzierungsalternativen mit Laufzeiten bis zu einem Jahr werden gemeinhin als kurzfristig bezeichnet. Die Abgrenzung zwischen mittel- und langfristigen Finanzierungsformen ist nicht eindeutig; von

mittelfristigen Finanzierungen spricht man häufig bei Finanzierungszeiträumen, welche ein Jahr überschreiten und gleichzeitig nicht über einen Zeitraum von vier bis fünf Jahren hinausreichen. Einen Überblick über kurzfristige sowie mittel- bis langfristige Finanzierungsarten im Außenhandel gibt Abb. 4.30. Näher betrachtet werden sollen im Folgenden exemplarisch das Export-Factoring als kurzfristige Finanzierungsalternative sowie die Forfaitierung als mittel- bis langfristige Finanzierungsalternative.

Beim **Export-Factoring** verkauft ein Exporteur seine Forderungen gegenüber ausländischen Kunden an eine spezielle Factoring-Gesellschaft. Je nachdem, ob die Forderungsabtretung dem ausländischen Kunden bekannt ist oder nicht, spricht man vom offenen oder stillen Factoring. Neben dieser Finanzierungsfunktion übernehmen diese Spezial-Institute darüber hinaus Serviceleistungen wie Inkasso, Bonitätsprüfungen, Mahnwesen und Debitorenbuchhaltung. Kennzeichnend für das Export-Factoring ist, dass nicht die gesamte Höhe der Forderung durch die Factoringinstitute von vornherein finanziert wird; vielmehr beschränken sich diese Spezialinstitute auf die Bevorschussung von ca. 80–90 % der jeweiligen Forderung, um eventuelle Abschläge der Debitoren aufgrund von Skonti, Mängelrügen o. ä. abfedern zu können. Von wesentlicher Bedeutung ist die Tatsache, dass durch den Ankauf der Forderung auch das Delkreder-Risiko auf das Factoring-Institut übergeht (echtes Factoring). Trotz der vergleichsweise hohen Kosten gewinnt das Export-Factoring im Rahmen von Außenhandelsgeschäften zunehmend an Bedeutung.

Eng verwandt mit dem Export-Factoring ist die **Forfaitierung**. Hierbei handelt es sich jedoch um eine mittel- bis langfristige Finanzierungsform. Bei der Forfaitierung verkauft der Exporteur seine Forderung gegenüber dem Importeur an den Forfai-teur, welcher häufig eine Bank ist. Dabei gehen sämtliche Risiken wie Delkre-dere-Risiko, Zinsänderungs- und Wechselkursrisiken sowie andere wirtschaftliche und politische Risiken an den Forfai-teur über. Die Höhe der Risiken findet Berücksichtigung in dem Abschlag, den der Forfai-teur von der ursprünglichen Forderung vornimmt; daneben spielen die Bonität des Schuldners und des Importlandes, die dem Geschäft zugrunde liegende Währung, die Refinanzierungskosten der Bank bzw. des Forfai-teurs sowie die Laufzeit der Forderung eine Rolle für die Höhe des vorzunehmenden Abschlags. Um zusätzliche Risiken zu vermeiden, akzeptiert der Forfai-teur dabei häufig nur von der Bank des Importeurs oder einem anderen namhaften Kreditinstitut avalierte Forderungen.

Für den Exporteur wird das Außenhandelsgeschäft durch die Forfaitierung zum Bargeschäft, wobei die auszahlende Summe um den Diskont und eine eventuelle Bereitstellungsprovision gekürzt wird. Der wesentliche Unterschied zum Export-Factoring liegt darin, dass bei der Forfaitierung Einzelforderungen mit mittel- bis langfristiger Laufzeit angekauft werden, während beim Export-Factoring im Regelfall Rahmenverträge abgeschlossen werden, welche für eine Mehrzahl an – eher kurz- bis mittelfristigen – Forderungen gelten. Darüber hinaus unterscheidet sich das Volumen der Forderungen beim Export-Factoring und bei der Forfaitierung; bei der Forfaitierung umfassen die einzelnen Forderungen im Regelfall deutlich größere finanzielle Beträge als beim Factoring.

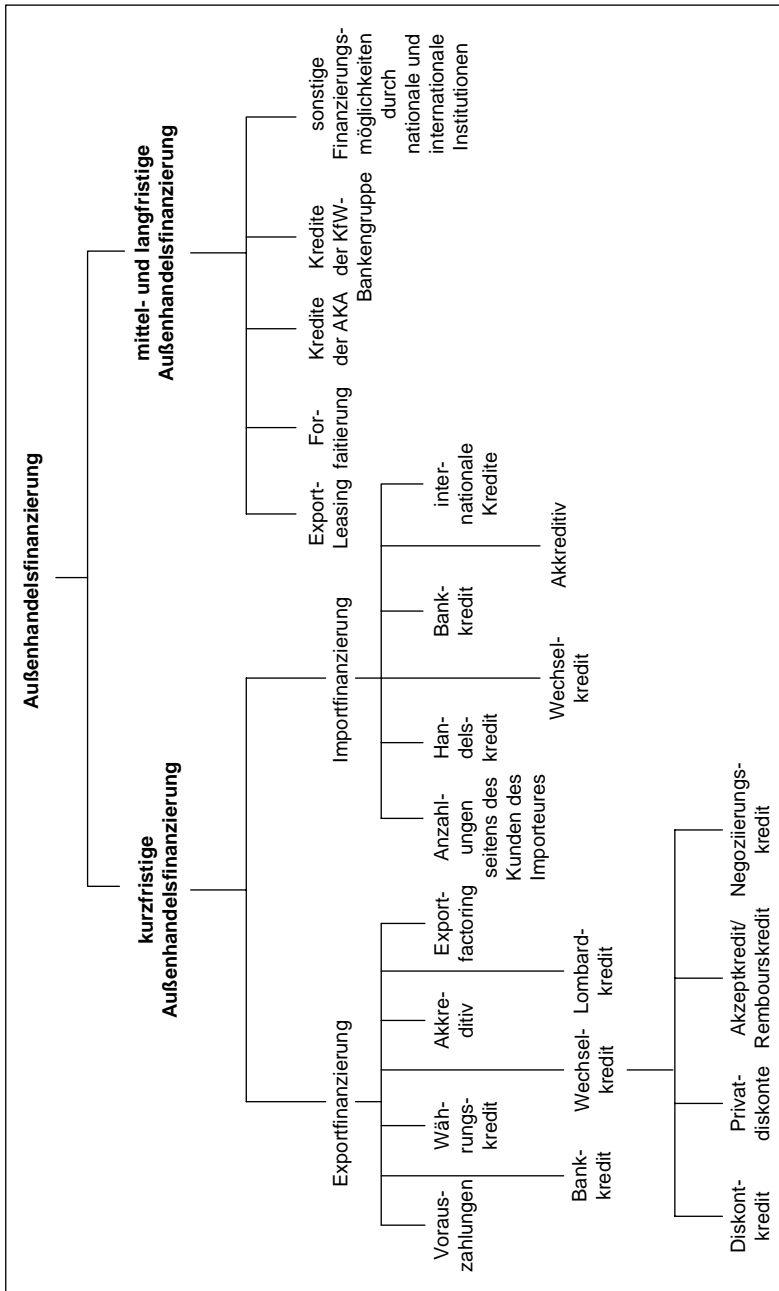


Abb. 4.30 Finanzierungsarten im Außenhandel

#### d. Internationale Rabattpolitik

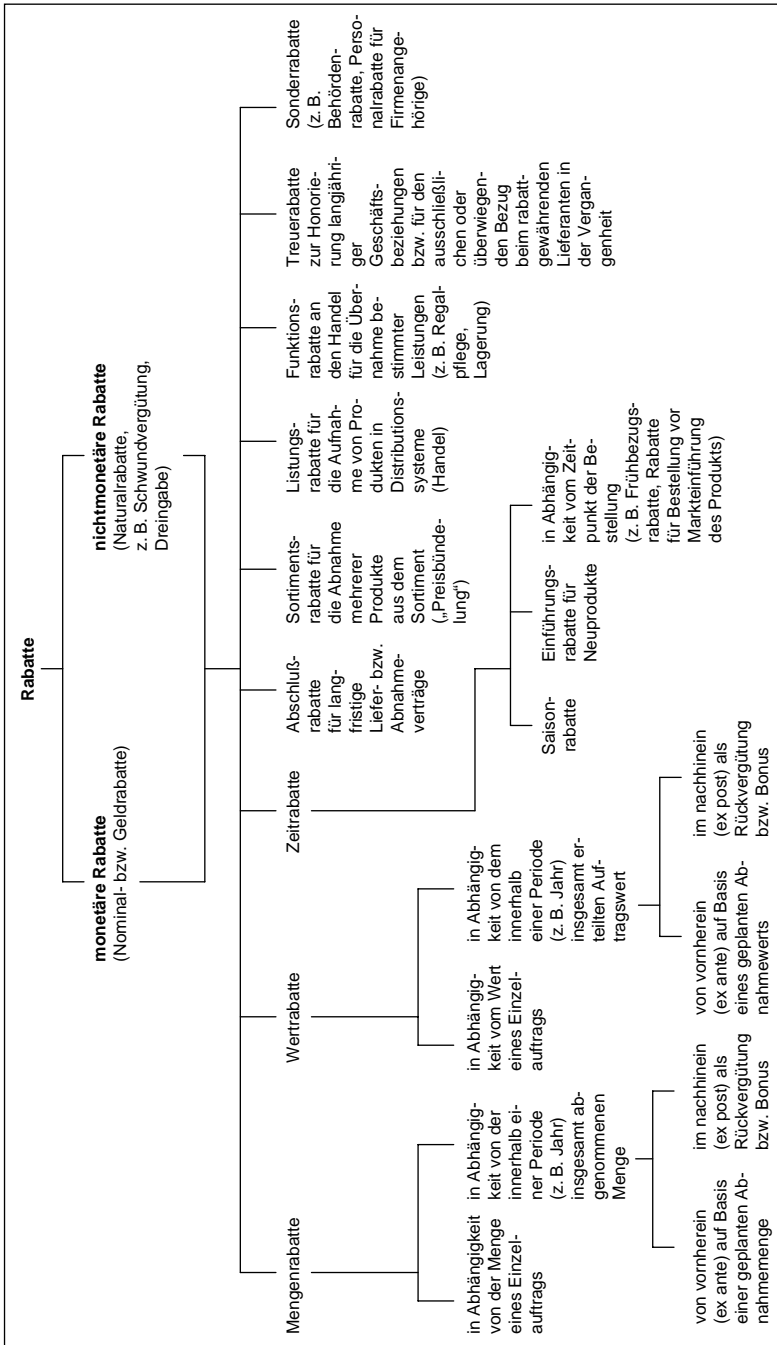
Unter **Rabatten** kann allgemein eine monetäre oder nicht-monetäre Vergütung gegenüber dem Abnehmer verstanden werden. Sie werden gewährt, wenn der Abnehmer bestimmte Leistungskriterien erfüllt. Damit ist mit Rabatten eine Preis- bzw. Leistungsvariation verbunden, indem der für eine Leistung zu zahlende Preis reduziert wird oder bei gegebenem Preis die angebotene Leistung erhöht wird. Abbildung 4.31 systematisiert die einzelnen Arten von Rabatten.

Grundsätzlich hat sich die Rabattpolitik an den in den jeweiligen Ländern verfolgten **rabattpolitischen Zielen** auszurichten. Typische rabattpolitische Ziele sind beispielsweise Umsatzziele, Loyalitätsziele (z. B. Kundentreue), Imageerhaltungsziele trotz effektiv günstiger Nettopreise sowie Kostenreduktionsziele durch zeitliche Auftragslenkung (Produktionsglättung). Diese Ziele sind mit den verfolgten übergeordneten Marketing-Zielen abzustimmen, welche wiederum aus den Unternehmenszielen abzuleiten sind. Auf diese Weise wird gewährleistet, dass die Verfolgung rabattpolitischer Ziele gleichzeitig einen Beitrag für die Erreichung der Unternehmensziele leistet.

Von besonderer Bedeutung ist die Tatsache, dass mittels Rabatte eine Preisdifferenzierung gegenüber verschiedenen Ländern bzw. unterschiedlichen Abnehmergruppen in den einzelnen Ländern vorgenommen werden kann, ohne dass diese Preisdifferenzierung – bei entsprechender Handhabung – in größerem Ausmaß publik wird. Auf diese Weise können de facto unterschiedliche internationale Preise gefordert werden, obwohl nach außen hin international standardisierte Preise vorzuherrschen scheinen. Zu berücksichtigen sind jedoch die diesbezüglichen rechtlichen Regelungen in den einzelnen Ländern. Von Bedeutung sind in diesem Zusammenhang insbesondere wettbewerbsrechtliche Regelungen, da rabattpolitische Maßnahmen die wettbewerbliche Stellung eines Anbieters zu seinen Konkurrenten tangieren.

Grundsätzlich gilt, dass Rabatte ein äußerst flexibel einzusetzendes Marketing-Instrument sind. Dies ist zurückzuführen auf die Tatsache, dass Rabatte – ähnlich wie Preise – ohne größere Kostenwirkungen den jeweiligen Marktverhältnissen angepasst werden können; gleichzeitig fehlt ihnen jedoch gegenüber Variationen von Listenpreisen – wie dargestellt – die Außenwirkung gegenüber Dritten, und sie können daher freizügiger gehandhabt werden.

Auch lassen sich die Rabattsysteme individuell anpassen; grundsätzlich kann dabei zwischen konstanten Rabattsätzen sowie degressiven, linearen und progressiven Systemen unterschieden werden, bei denen die Rabattsätze unterproportional, proportional bzw. überproportional in Abhängigkeit von der Bezugsgröße (z. B. Bestellmenge) ansteigen. Zu unterscheiden ist in diesem Zusammenhang zwischen angestoßenen und durchgerechneten Rabattstaffeln: Während bei den durchgerechneten Rabattstaffeln der für die gesamte Abnahmemenge (bzw. -wert) zugehörige Rabattsatz Anwendung findet, gelten bei angestoßenen Rabattstaffeln unterschiedliche Rabattstufen für jeweils zugehörige Volumenkatoren; wird also eine neue Volumenkatoren erreicht, gilt ein neuer Rabattsatz, der jedoch nur für diese Volumenkatoren angewendet wird (sog. Progressionsstaffel).



**Abb. 4.31** Arten von Rabatten

<p><b>Kaufmännische Vertragsinhalte</b></p> <hr/> <p><b>Vertragspartner</b> Käufer/Verkäufer (Name, Anschrift)</p> <p><b>Ware</b> Art, Qualität, Menge, Größe, etc.</p> <p><b>Kaufpreis</b> dabei Nebenkosten, Rabatte, Skonti etc.</p> <p><b>Lieferbedingungen</b> (z. B. INCOTERMS): Transportkosten- und -gefahrenübergang, ggf. Transportweg, Teillieferungen, Termine, Fristen</p> <p><b>Zahlungsmodalitäten</b> wann, in welcher Währung, wieviel (Teilzahlung?), an wen, wo; wie (z. B. Ratenzahlung), ggf. dokumentäre Zahlung (d/p, d/a, Akkreditiv; welche Dokumente?)</p> <hr/> <p><b>Formaljuristische Vertragsaspekte</b></p> <p>Verhandlungs-/Vertragssprache anzuwendendes Recht Eigentumsübergang Sachmängelhaftung Regelung von Leistungsstörungen Gerichtsstand Erfüllungsort Einbezug Allgemeiner Geschäftsbedingungen Garantien Vertragsstrafen Schiedsgerichtbarkeit etc.</p>
--

**Abb. 4.32** Inhalte internationaler Vertragsgestaltungen

Vor dem Hintergrund einer internationalen Marktbearbeitung ist zu beachten, dass sowohl die Rabatthöhe als auch die Rabattart länderspezifisch stark variieren können; hier erscheint es zunächst angeraten, sich an den üblichen landesspezifischen Usancen zu orientieren. Im Hinblick auf eine gewinnorientierte Optimierung des Rabattsystems kann im zweiten Schritt eine Analyse der Rabattwirkungen auf die Abnehmer einerseits (Erlöswirkung) sowie auf unternehmensinterne Abläufe andererseits (Kostenwirkung) vorgenommen werden. Infolge des länderübergreifend unterschiedlichen Abnehmerverhaltens sind dabei landesspezifische Analysen anzustreben. Von Bedeutung ist dabei insbesondere die Ermittlung der Preis- (bzw. genauer Rabatt-)Elastizität der Nachfrage in den einzelnen Ländern, welche die mengenmäßige Reaktionsintensität der Abnehmer auf rabattbedingte Preisreduktionen angibt.

#### e. Allgemeine Geschäftsbedingungen bei internationaler Geschäftstätigkeit

Aufgrund des hohen Risikopotentials bei internationaler Geschäftstätigkeit eines Unternehmens spielt die Vertragsgestaltung eine herausragende Rolle. Abbildung 4.32 zeigt auf, welche konkreten Aspekte eines Kaufvertrags der Regelung bedürfen und rechtswirksam vereinbart werden müssen. Zusammengefasst werden viele dieser Aspekte häufig in den sog. **Allgemeinen Geschäftsbedingungen**. Dabei ist zu beachten, dass diese Geschäftsbedingungen im Regelfall nur dann Rechtsgültigkeit erlangen, wenn die Regelungen explizit vom Importeur bzw. Käufer akzeptiert werden; eine generelle Gültigkeit der Geschäftsbedingungen im Sinne eines automatischen Wirksamwerdens ist damit nicht gegeben.

Die exakte Vereinbarung dieser Regelungen in Form Allgemeiner Geschäftsbedingungen wirkt grundsätzlich risikomindernd bzw. -begrenzend, weil von vornherein die Art der Vertragsabwicklung detailliert festgelegt ist und im Falle des Eintretens von Eventualitäten eindeutige Regelungen bestehen. Gleichzeitig kann mit einer einheitlichen Abwicklung internationaler Geschäfte, wie sie die Anwendung Allgemeiner Geschäftsbedingungen impliziert, eine Kostenersparnis verbunden sein, da nicht für jeden Einzelfall erneut die entsprechenden Konditionen bzw. Vorgehensweisen festgelegt werden müssen. Unumgänglich ist eine Einzelfallregelung jedoch dann, wenn der Käufer im Ausland nicht mit den Standardregelungen einverstanden ist. In diesem Fall gilt es, einen Ausgleich der Interessen zwischen beiden Vertragsparteien durch Verhandlungen zu schaffen.

### ***IV. Einbindung der Preisfindung in den internationalen Preismanagementprozess***

Preisentscheidungen im internationalen Marketing sind in einen systematischen, mehrstufigen Ablaufprozess einzubetten, um im Hinblick auf die verfolgten Ziele optimale Ergebnisse erreichen zu können bzw. um grobe Fehlentscheidungen von vornherein zu vermeiden. Der gesamte Prozess des internationalen Preismanagements ist in Abb. 4.33 dargestellt. Prinzipiell kann dieser Preismanagementprozess nicht nur für die Preise, sondern in analoger Weise auch für die Konditionen angewandt werden.

Den Ausgangspunkt bilden die jeweils verfolgten **Ziele** des internationalen Preismanagements. Zu unterscheiden ist dabei zwischen strategischen und taktischen Zielen des internationalen Preismanagements (vgl. auch Abschn. C.I. in diesem Teil). Die preisstrategischen Ziele stellen übergeordnete, mittel- bis langfristig ausgerichtete Ziele dar, aus welchen die taktischen, periodenbezogenen Ziele des internationalen Preismanagements abzuleiten sind. Im nächsten Schritt sind die **relevanten preisbeeinflussenden Determinanten** und ihre jeweiligen Ausprägungen zu identifizieren (vgl. auch Abschn. C.II. in diesem Teil); in diesem Schritt ist insbesondere auf die Vollständigkeit der Berücksichtigung relevanter preisbeeinfluss-

sender Faktoren zu achten, da andernfalls nicht-situationsgerechte preispolitische Entscheidungen resultieren.

Sind die preisbeeinflussenden Determinanten identifiziert worden, so erfolgt unter Beachtung dieser Determinanten die Festlegung der zu verfolgenden **Preisstrategie** (vgl. auch Abschn. C.III.2.a. in diesem Teil). Dadurch sind in gewissem Maße die im nächsten Schritt festzulegenden konkreten **Preise** in den einzelnen Ländern bereits vorbestimmt, da die ausgewählte Preisstrategie einen Rahmen für die tatsächlich zu fordernden landesspezifischen Preise bildet. Für die Bestimmung dieser Preise können die dargestellten kosten-, konkurrenz- oder nachfrageorientierten Verfahren herangezogen werden (vgl. i. E. Abschn. C.III.2.b. in diesem Teil).

Stehen die von den Nachfragern zu fordernden Preise fest, so ist für ihre **Durchsetzung** in den einzelnen Ländern zu sorgen. Probleme können in diesem Zusammenhang dann auftauchen, wenn lange Distributionswege vorliegen, da in dieser Situation eine autonome Preisfestsetzung des herstellenden Unternehmens gegenüber dem Endnachfrager infolge der zwischengeschalteten Distributionsstufen nicht mehr gegeben ist. Unter diesen Umständen können der vom Hersteller intendierte Preis und der gegenüber dem Endkunden tatsächlich geforderte Preis erheblich divergieren. Unerlässlich ist daher eine **Kontrolle** des auf der letzten Stufe tatsächlichen Preises sowie der resultierenden Wirkungen der jeweils geforderten Preise in den einzelnen Ländern. Selbst wenn der vom herstellenden Unternehmen intendierte Preis und der tatsächlich vom Endkunden verlangte Preis übereinstimmen, müssen sich die erwarteten Zielwirkungen nicht unbedingt einstellen. Wie Abb. 4.33 zeigt, sind in diesem Fall Anpassungsmaßnahmen auf allen Stufen des internationalen Preismanagementprozesses, welche sich beispielsweise in Form von Zielanpassungen oder Preis(strategie)änderungen äußern, möglich.

Unabdingbar ist schließlich die **Analyse und Prognose** der Veränderung der relevanten preisbeeinflussenden Determinanten; nur auf diese Weise kann gewährleistet werden, dass die Preisentscheidungen auch im Zeitablauf adäquat sind bzw. zukünftige Ereignisse oder Entwicklungen, welche für die betrieblichen Preisentscheidungen von Bedeutung sind, rechtzeitig antizipiert werden. Hilfreich ist im Rahmen der Analyseaufgabe das Bemühen um eine Verkürzung der Wahrnehmungs-Lags im Hinblick auf die Veränderung von Preisdeterminanten auf der einen Seite und der Minimierung von Reaktions-Lags im Sinne von schnellen, situationsadäquaten Preiskorrekturen auf der anderen Seite. Bei der Prognoseaufgabe hingegen ist darauf zu achten, dass zukünftige Ausprägungen der preisbeeinflussenden Faktoren richtig prognostiziert werden und im Sinne der Verwirklichung eines proaktiven Preismanagement entsprechende Berücksichtigung in den Preisentscheidungen finden. Sämtliche Informationen, welche aus der Kontrolle der Unterlagen der geforderten Preise in den einzelnen Ländern sowie aus der Analyse und Prognose der Preisdeterminanten resultieren, gehen dabei in ein Marketing-Informationssystem (MAIS) ein. Diese Informationen können für künftige Preisentscheidungen genutzt werden.



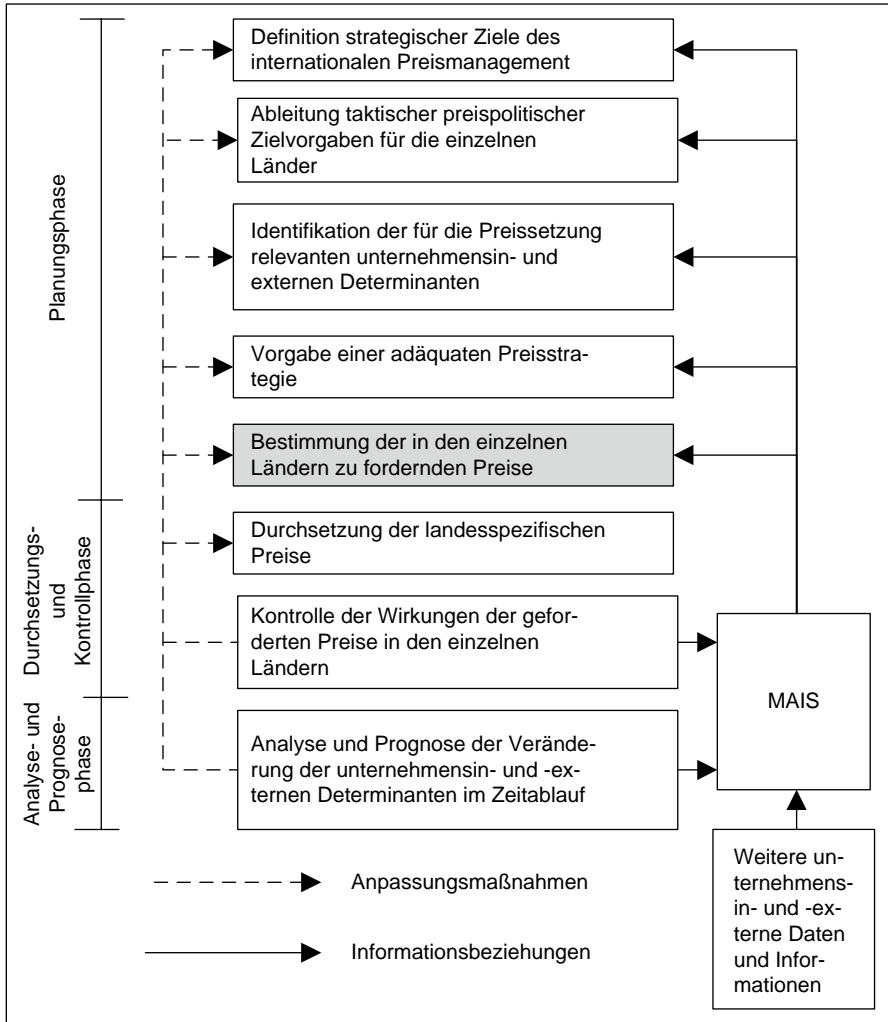


Abb. 4.33 Der internationale Preismanagementprozess

## V. Empirische Befunde

Wirft man einen Blick auf die international tatsächlich geforderten Preise, so sind häufig erhebliche Preisunterschiede bei einzelnen Produkten zu erkennen. Abbildung 4.34 zeigt bspw. Preisunterschiede bis zu fast 52 % für ein Notebook. Erhebliche internationale Preisdifferenzen lassen sich auch auf anderen Märkten feststellen. So ist ein Fiat Panda in der Slowakei 37,5 % teurer als in den Niederlanden (vgl. Abb. 4.35). Zurückzuführen sind derartige Preisdifferenzen wesentlich auf

die unterschiedlichen Ausprägungen der preisbestimmenden Determinanten (vgl. Abschn. C.II. in diesem Teil).

Preis für das Apple MacBook Air (Notebook) in ausgewählten Ländern		
Land	Preis	Preiszuschlag gegenüber USA-Preis
USA	1164,51€ (1799 US-\$)	-
Japan	1411,05€ (229800 ¥)	21,2%
Großbritannien	1516,80€ (1199 £)	30,2%
Schweiz	1554,50€ (2499 CHF)	33,5%
Spanien	1649€	41,6%
Deutschland	1699€	45,9%
Frankreich	1699€	45,9%
Schweden	1764,31€ (16495 Schwed. Kronen)	51,5%
Stand: Mai 2008		

**Abb. 4.34** Preise für ein Notebook in ausgewählten Ländern. (Quelle: www.apple.com sowie eigene Berechnungen)

Diverse Studien sind der Frage nachgegangen, wie denn das tatsächliche Preissetzungsverhalten in international tätigen Unternehmen aussieht. Hier kann eine Unterscheidung zwischen dem preisstrategischen und dem preistaktischen Verhalten vorgenommen werden (vgl. auch die Abschn. C.III.2.a. und C.III.2.b. in diesem Teil). Von zentraler Bedeutung hinsichtlich des **strategischen** Verhaltens international tätiger Unternehmen ist dabei die Frage, ob eher eine preisstandardisierende oder eine preisdifferenzierende Vorgehensweise praktiziert wird. Allerdings ist in den vorliegenden empirischen Studien eine derart differenzierte Einteilung des preisstrategischen Verhaltens von Unternehmen, wie sie in Form der Standardisierungsstrategie, der dualen Preisstrategie, der Preiskorridorstrategie sowie der Differenzierungsstrategie vorgestellt wurde (vgl. Abschn. C.III.2.a. in diesem Teil), nicht zu finden; es wird lediglich zwischen der Preisstandardisierung auf der einen Seite und der Preisdifferenzierung auf der anderen Seite unterschieden bzw. das jeweilige Ausmaß der Preisstandardisierung oder -differenzierung angegeben. Sinnvoll

erscheint es daher, die Strategieoptionen „duale Preisstrategie“, „Preiskorridorstrategie“ und „Differenzierungsstrategie“ zu einer Strategieoption zusammenzufassen und als „Preisdifferenzierungsstrategie“ zu bezeichnen bzw. als „preisdifferenzierendes Verhalten“ auszulegen, da sie keine identischen Preise zwischen verschiedenen Ländern implizieren. Die zweite Option besteht in der Preisstandardisierung als Ausdrucksform einer länderübergreifend (weitgehend) einheitlichen Preissetzung.

Auto	Preis Deutschland*	Minimalpreis in der EU	Maximalpreis in der EU
<b>BMW Mini Cooper</b>	104,0	98,1 (Schweden)	111,4 (Polen)
<b>Citroën C2</b>	106,5	96,9 (Großbritannien)	106,5 (Deutschland, Belgien, Luxemburg)
<b>Daihatsu Sirion</b>	109,6	83,2 (Zypern)	117,5 (Spanien)
<b>Fiat Panda</b>	132,7	100,0 (Niederlande)	137,5 (Slowakei)
<b>Nissan Micra</b>	116,4	99,3 (Ungarn)	132,2 (Portugal)
<b>Peugot 107</b>	123,6	87,1 (Malta)	128,2 (Slowakei)

\*: Indexwert. 100 steht für den billigsten Preis des Autos in EU-Staaten, die den Euro haben (Österreich, Belgien, Deutschland, Griechenland, Spanien, Finnland, Frankreich, Irland, Italien, Luxemburg, Niederlande, Portugal, Slowenien). Wenn ein Minimalpreis unter 100 liegt, handelt es sich also um eines der 14 anderen EU-Länder. Ob ein Auto in Deutschland teuer oder billig ist, erkennt man daran, ob der deutsche Wert eher am Minimal- oder Maximalwert liegt. Stand: Dezember 2008

**Abb. 4.35** Preise für ausgewählte Automodelle in Europa. (Quelle: EU-Kommission)

Abbildung 4.36 gibt einen Überblick über empirische Studien und ihre Ergebnisse hinsichtlich des preisstrategischen Verhaltens der befragten Unternehmen. Vergleicht man die Ergebnisse, so wird deutlich, dass die Preisdifferenzierungsstrategie bei den genannten Studien eindeutig dominiert; die Unternehmen richten ihre Preisstrategie in einzelnen Ländern also an den dort herrschenden Umfeldbedingungen aus. Grundsätzlich gilt jedoch, dass auch ein preisstandardisierendes Verhalten von Unternehmen zu beobachten ist. Insofern ist davon auszugehen, dass erst eine unternehmensindividuelle Analyse Aufschluss darüber gibt, welche Strategie das jeweils betrachtete Unternehmen einschlagen soll. Festzuhalten ist allerdings, dass einige der genannten Studien keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben.

Auch im Hinblick auf die Anwendung **preistaktischer** Ansätze zur Bestimmung internationaler Preise in der Realität existiert kein einheitliches Bild; grundsätzlich wird das gesamte Spektrum denkbarer Preisfindungsansätze von kosten- über nach-

Studie (Autoren)	Kurzcharakterisierung der Studie	Ergebnisse der Studie hinsichtlich des Preisverhaltens der Unternehmen*
Sorenson/Wiechmann (1975)	Befragung von ca. 100 Managern von europäischen und US-amerikanischen Unternehmen der Nahrungsmittel- und Kosmetikbranche	Indexwert von 56% für hohe preisstrategische Standardisierung gegenüber einem Indexwert von 30% für niedrige preisstrategische Standardisierung
Beutmeyer/Mühlbacher (1986)	Befragung von 94 Tochterunternehmen mit Stammhäusern in Europa und in den USA, insbesondere aus der EDV-, Maschinenbau-, Pharma-, Kosmetik-, Nahrungsmittel- und Elektrobranche	Hohe bis sehr hohe Preisstandardisierung bei 52% aller befragten Unternehmen, Preisdifferenzierungsverhalten bei 10% der befragten Unternehmen
Meyer (1978)	Befragung von 31 multinationalen Unternehmen aus diversen Branchen wie Nahrungs- und Genußmittel, Chemie/Pharma, Elektrotechnik/Haushaltsgeräte, Keramik, Feinmechanik/Optik sowie Textil. 2/3 der multinationalen Unternehmen sind bundesdeutsche Unternehmen.	Einheitliche internationale Preise werden von 13% der befragten Unternehmen gefordert, 87% betreiben Preisdifferenzierung
Althans (1980)	Befragung von 37 Tochtergesellschaften bzw. Niederlassungen multinationaler Unternehmen, insbesondere aus den Branchen Kraftfahrzeuge, Elektro/Elektrotechnik, Büromaschinen, Chemie/Pharmazeutika und Nahrungs-/Genußmittel	Preisstandardisierendes Verhalten bei 30% der befragten Unternehmen, Preisdifferenzierung bei 38% der Befragten
Piercy (1981)	Befragung von 121 exportorientierten Unternehmen der Investitionsgüterbranche in England; Einbezug überwiegend mittelständischer Unternehmen	73% der befragten Unternehmen differenzieren ihre Ab-Werk-Preise ziellandabhängig, 27% betreiben keine landesspezifische Preisdifferenzierung
Greenhut (1981)	Befragung von 241 deutschen, japanischen und US-amerikanischen Unternehmen	Internationale Preisstandardisierung betreiben 24% der befragten Unternehmen, 76% fordern landesspezifisch unterschiedliche Preise. Eine Preisstandardisierung wird dabei insbesondere von deutschen Unternehmen durchgeführt.

**Abb. 4.36** Empirische Ergebnisse hinsichtlich des preisstrategischen Verhaltens international tätiger Unternehmen

Studie (Autoren)	Kurzcharakterisierung der Studie	Ergebnisse der Studie hinsichtlich des Preisverhaltens der Unternehmen*
Diller/Köhler/Kneer (1991)	Befragung von 35 deutschen Unternehmen mit Exportorientierung aus der Konsum- und Investitionsgüterbranche	74% der befragten Unternehmen wenden eine Preisdifferenzierungsstrategie an; 26% fordern standardisierte Preise, welche z. T. per Rabatte angepaßt werden. Hauptgrund für eine Preisstandardisierung ist die einfache Handhabung, für die differenzierte Preisstrategie wird die Anpassung an die jeweiligen Ländermärkte als Hauptgrund angeführt.
Meffert/Bolz (1995)	Befragung von 92 Unternehmen aus Europa, den USA und Japan mit den Schwerpunktbranchen Automobilindustrie, Haushaltsgerätesektor, EDV-Branche und Textilbranche hinsichtlich ihres Marketing-Verhaltens in Deutschland, Frankreich, Italien und Großbritannien	Im Durchschnitt mittleres Preisstandardisierungsverhalten; Einschätzung allerdings mit hoher Standardabweichung behaftet
*: Ergebnisse summieren sich zum Teil nicht zu 100%, da in einigen Studien "mittlere Preisstandardisierung bzw. Preisdifferenzierung" angegeben wurde.		

**Abb. 4.36** (Fortsetzung)

frage- bis zu konkurrenzorientierten Ansätzen in der Praxis angewendet, allerdings mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung. Abbildung 4.37 gibt einen Überblick über die in unterschiedlichen empirischen Untersuchungen eingesetzten Preisfindungstechniken.

Offensichtlich herrscht eine vergleichsweise starke Kostenorientierung vor; eine nachfrageorientierte Preisbestimmung findet nur in Einzelfällen statt. Allerdings findet sich auch die konkurrenzorientierte Preissetzung wieder. In fast allen Studien kalkulierten zumindest ein Teil der befragten Unternehmen konkurrenzorientiert; z. T. findet auch eine Anpassung der auf Basis von Kosten kalkulierten Preise an die herrschenden Wettbewerbsverhältnisse statt.

Eine Zusammenstellung neuerer empirischer Studien zum internationalen Preismanagement findet sich in Abb. 4.38. Auch hier wird ersichtlich, dass keine dominante Preisstrategie bzw. ein einheitliches dominantes Preisverhalten existiert. Offensichtlich spielen daher die Preisdeterminanten eine große Rolle, die in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation ein abgestimmtes Preisverhalten erforderlich machen (vgl. Abschn. C.II. in diesem Teil).

Studie (Autoren)	Kurzcharakterisierung der Studie	Ergebnisse der Studie
Lecraw (1984)	Befragung von 153 Tochtergesellschaften mit Sitz im asiatischen Raum aus der Investitionsgüterbranche	Starke Konkurrenz- und kostenorientierte Preissetzung bei US-amerikanischen und europäischen Unternehmen; schwerpunktmäßig nachfrageorientierte Preissetzung bei japanischen Unternehmen
Diller/Köhler/Kneer (1991)	Befragung von 35 deutschen Unternehmen mit Exportorientierung aus der Konsum- und Investitionsgüterbranche	Kostenorientierte Kalkulation dominiert, wobei in erster Linie auf Vollkostenbasis kalkuliert und eine progressive Kalkulation angewendet wird; eine Teilkostenkalkulation wird - wenn überhaupt - eher in der Konsumgüterbranche angewendet; Investitionsgüterbranche präferiert eine Vollkostenkalkulation
White/Niffenegger (1980)	Untersuchung von 10 englischen Exportunternehmen, insbesondere aus den Bereichen Elektro- und Textilindustrie	Durchweg kostenorientierte Kalkulation mit absoluten oder prozentualen Aufschlägen; teilweise Anpassungen des kalkulierten Preises an die landesspezifischen Wettbewerbsverhältnisse
Piercy (1981)	Befragung von 121 exportorientierten Unternehmen der Investitionsgüterbranche in England; Einbezug überwiegend mittelständischer Unternehmen	62% der befragten Unternehmen kalkulieren nachfrage- oder konkurrenzorientiert; lediglich 38% bestimmen ihre Preise auf Basis von Kosten
Cavusgil (1990)	Befragung von 24 exportorientierten Unternehmen der Investitionsgüterbranche in den USA	Dominanz einer Kosten-plus-Preisbildung (70% der befragten Unternehmen); die Hälfte dieser Unternehmen verwendet dabei fixe Aufschlagsätze
Baker/Ryans (1973)	Befragung von 42 US-amerikanischen Unternehmen der Konsumgüterindustrie	Starke Kosten- und Konkurrenzorientierung bei der Preissetzung; Nachfrageseite für Preissetzung von untergeordneter Bedeutung

**Abb. 4.37** Empirische Ergebnisse hinsichtlich des preistaktischen Verhaltens international tätiger Unternehmen

Studie (Jahr)	Untersuchungsgegenstand	Ergebnisse
Zou, Andrus und Norvell (1997)	51 kolumbianische Exporteure; Exportintensität und Grad der Preisstandardisierung für Entwicklungsländer	Exportintensität ist positiv und signifikant verbunden mit einer standardisierten Preissetzungsstrategie
Shoham (1999)	98 israelische Exporteure; Grad der Preisstandardisierung und Exportleistung	Exportergebnis entwickelt sich langfristig positiv, je standardisierter die Preisstrategie ist
Mühlmeyer und Belz (2000)	International operierende Unternehmen; u.a. Gründe für Preisdifferenzierung	Gründe für Differenzierungen: Markttransparenz, Wettbewerbsdruck, Marktbedingungen
Albaum und Tse (2001)	183 Exporteure aus Hongkong; Grad der Preisdifferenzierung und Exportleistung	Keine signifikante Gemeinsamkeit zwischen Grad der Preisdifferenzierung und der Exportleistung
Lages und Montgomery (2001)	519 portugiesische Exporteure; Exportpreisstrategie und Exportleistung	Standardisierte Preisstrategie wirkt sich positiv auf Exportergebnis aus.
Theodosiou und Katsikeas (2001)	129 Tochterfirmen der Fertigungswirtschaft aus den USA, Japan und Deutschland auf dem britischen Markt; Standardisierungsgrad der Preisstrategie	Je größer die Homogenität zwischen den bearbeitenden Märkte, desto standardisierter die Preisstrategie
Vrontis (2003)	124 multinational aktive Firmen aus dem Vereinigten Königreich; Verhältnis zwischen Standardisierung und Differenzierung der Marketingtaktik	Preiselement des Marketing-Mix ist am stärksten differenziert. Produktqualität am stärksten standardisiert
Lee und Griffith (2004)	58 koreanische Exporteure aus der Elektroindustrie; Anpassungsgrad der Exportpreissetzung	Eine angepasste Exportstrategie ist signifikant und positiv mit der Exportleistung verbunden
Solberg, Stöttinger und Yaprak (2006)	24 multinational aktive Firmen aus Norwegen, Österreich und den USA; Praktizierte Preisstrategien	Preisdifferenzierung häufig verwendet, Länderrisiko, Marktgröße, Wichtigkeit der Märkte rechtfertigen diese Strategie
Lages, Jap und Griffith (2008)	519 Portugiesische Exporteure; Preisanpassung und Exportperformanz	Keine signifikante Verbindung zwischen Preisadaption und Exportperformanz

**Abb. 4.38** Neuere empirische Studien zum internationalen Preismanagement

## D. Internationales Kommunikationsmanagement

### I. Ziele des internationalen Kommunikationsmanagements

Unter dem internationalen Kommunikationsmanagement versteht man die Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher kommunikationspolitischer Aktivitäten eines Unternehmens in den einzelnen Ländern wie auch deren Integration zu einem internationalen Kommunikationsmix, um kommunikationspolitische Ziele zu erreichen.

Die Bedeutung der internationalen Kommunikation lässt Abb. 4.39 erkennen. Im Jahre 2007 wurden fast 489 Mrd. US-\$ weltweit für Werbung ausgegeben. Ca. 63,5 % hiervon entfielen auf Nord-Amerika und Europa, ca. 21,5 % auf den asiatisch-pazifischen Raum und ca. 15 % auf den Rest der Welt. Für das Jahr 2011 wird von einem Werbevolumen von ca. 466 Mrd. US-\$ weltweit ausgegangen. Abbildung 4.40 zeigt, welche Unternehmen im Jahr 2009 weltweit die größten Werbeinvestitionen getätigt haben.

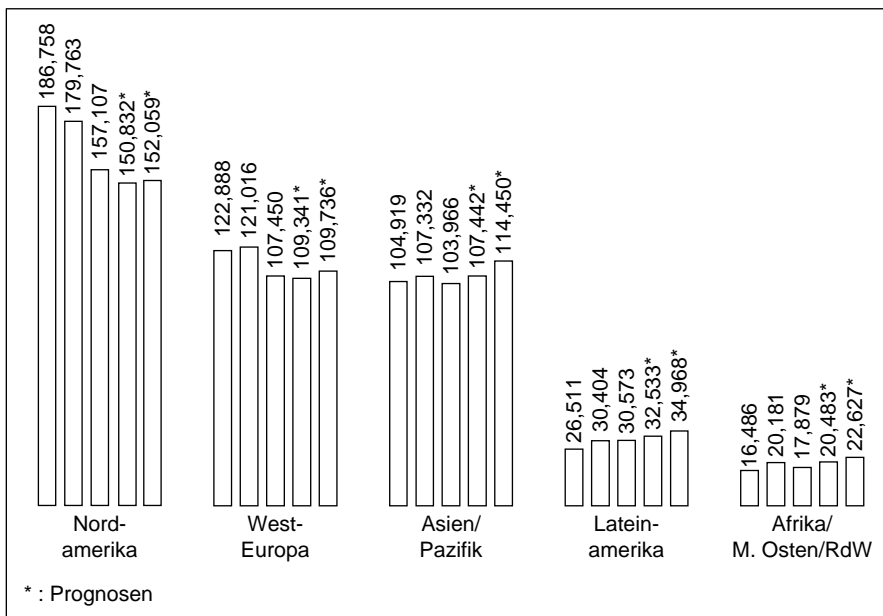
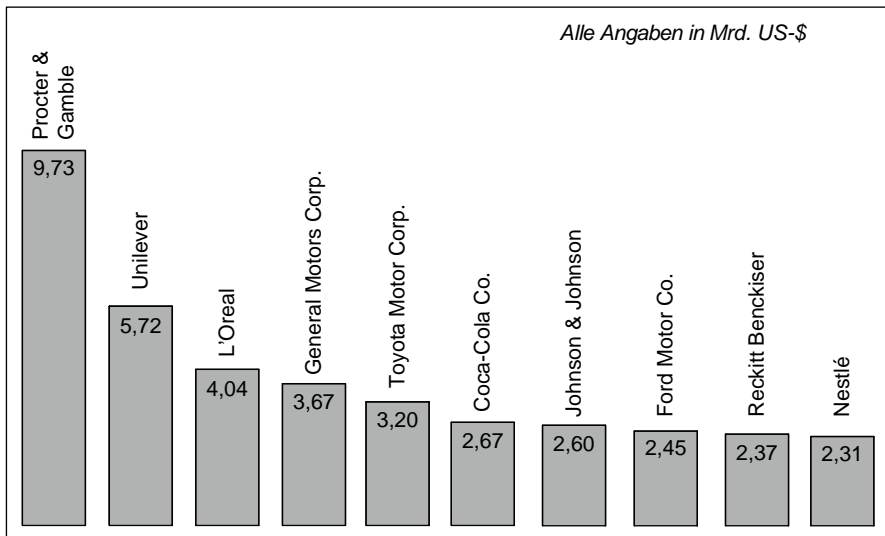


Abb. 4.39 Bedeutung der weltweiten Kommunikation von 2007–2011 (Mrd. US-\$; ohne Ost-europa). (Quelle: www.zenithoptimedia.com)

Wie bei den Zielen der nationalen Kommunikationspolitik lassen sich bei der internationalen Kommunikation ökonomische, psychologische und streutechnische Ziele unterscheiden. Inhalt **ökonomischer Ziele** sind monetäre Größen wie



Gewinn, Umsatz oder Kosten. Im Rahmen der internationalen Marketing-Kommunikation kann beispielsweise durch eine Standardisierung der Kommunikationspolitik eine Kostenersparnis erzielt werden. Zu den **psychologischen Zielinhalten** zählen z. B. Aufmerksamkeit, Bekanntheit, Image. Im Rahmen einer internationalen Corporate-Identity-Policy kann beispielsweise ein länderübergreifend einheitliches Image angestrebt werden, um beim Verbraucher keine Irritationen durch ein unterschiedliches Erscheinungsbild des Unternehmens in den verschiedenen Ländern entstehen zu lassen. **Streutechnische Ziele** beinhalten insbesondere die Maximierung der Zahl der Kontakte oder der Zahl der erreichten Personen. Bedeutsam ist in diesem Zusammenhang die Existenz länderübergreifender Medien – wie z. B. des Satellitenfernsehens –, durch welche die kommunikationspolitischen Maßnahmen in mehreren Ländern gleichzeitig abgestrahlt werden können mit der Folge einer entsprechenden Reichweitenausdehnung; die Vorteilhaftigkeit der Nutzung länderübergreifender Medien kann jedoch erst unter Berücksichtigung der jeweils entstehenden Belegungskosten beurteilt werden.



**Abb. 4.40** Die zehn größten werbetreibenden Unternehmen weltweit (2009). (Quelle: [www.adage.com/globalmarketers09](http://www.adage.com/globalmarketers09))

Im Hinblick auf die Zielformulierung im Rahmen der internationalen Kommunikationspolitik stellt sich die Frage, ob es sinnvoll ist, in den einzelnen Ländern **einheitliche Ziele** zu verfolgen oder nicht. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Phase des Produktlebenszyklus, in welcher sich das zu bewerbende Produkt in den verschiedenen Ländern befindet. Der Zusammenhang zwischen verfolgten Werbezielen und der Phase im Produktlebenszyklus wird aus Abb. 4.41 deutlich.

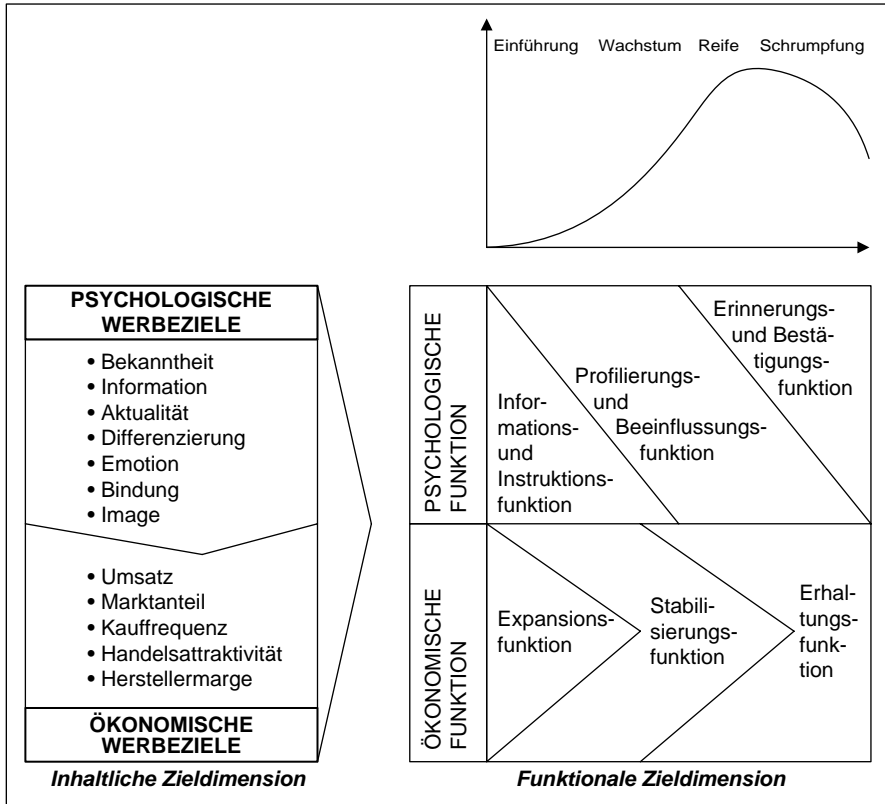


Abb. 4.41 Zieldimensionen der Werbung im Produktlebenszyklus. (Quelle: Nach Schürmann 1993, S. 54)

Während in der Einführungsphase die Information der Konsumenten mit den konkreten Zielinhalten „Aufmerksamkeit“ und „Bekanntheit“ im Vordergrund steht, werden in den darauffolgenden Wachstums- und Reifephase vorrangig eine Profilierung und Beeinflussung angestrebt (i. S. von Imagezielen). Die Erinnerungs- und Bestätigungsfunktionen sind schließlich typisch für die Schrumpfungsphase; hier wird vor allem versucht, eine Kundenbindung zu erreichen. Auch bzgl. der ökonomischen Ziele lassen sich in Abhängigkeit der Phase im Produktlebenszyklus Unterschiede feststellen. Typischerweise wird in der Einführungs- und in der Wachstumsphase eine Expansion i. S. einer Markterschließung und Marktanteilerhöhung angestrebt, während in späteren Phasen eine Stabilisierung und Erhaltung der ökonomischen Zielgrößen im Vordergrund steht. Offensichtlich ist, dass eine Verfolgung länderübergreifend einheitlicher Kommunikationsziele nur dann sinnvoll ist, wenn sich das betreffende Produkt in den verschiedenen Ländern in der gleichen Phase des Produktlebenszyklus befindet.

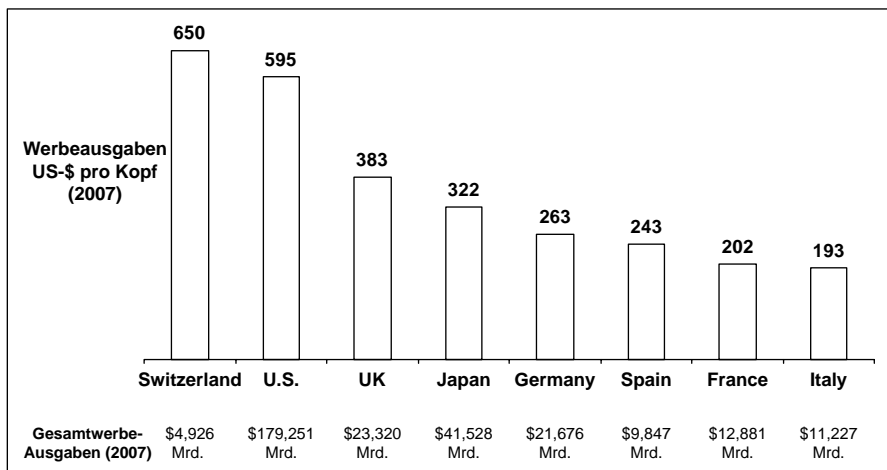
## II. Spezifische Rahmenbedingungen des internationalen Kommunikationsmanagements

Zu den Rahmenbedingungen der internationalen Marketing-Kommunikation zählen insbesondere

- ökonomische Faktoren,
- soziokulturelle Faktoren,
- rechtliche Faktoren sowie
- die Medienlandschaft und das Mediennutzungsverhalten.

Zu den **ökonomischen** Faktoren zählen z. B. die Einwohnerzahl, die Wirtschaftskraft (z. B. das Bruttoinlandsprodukt), das verfügbare Einkommen pro Kopf, die Werbeaufwendungen (absolut sowie pro Kopf) sowie der Anteil der Werbeaufwendungen am Bruttoinlandsprodukt im jeweiligen Land (vgl. auch Abschn. A. II.1. im 2. Teil). Anhand dieser Kriterien kann die Größe eines Marktes, gemessen in Marktvolumen und Marktpotenzial, sowie die Wettbewerbsintensität näher bestimmt werden. Abbildung 4.42 zeigt die Werbeinvestitionen ausgewählter Länder absolut sowie pro Kopf. Deutlich wird die stark unterschiedliche Werbeintensität in einzelnen Ländern.

**Soziokulturelle** Faktoren sind für das internationale Kommunikationsmanagement besonders wichtig, da sie entscheidenden Einfluss auf die Wirkung von Kommunikationsaktivitäten nehmen (vgl. auch Abschn. A.II.3. im 2. Teil). Von Bedeutung sind in diesem Zusammenhang u. a.



**Abb. 4.42** Werbeinvestitionen absolut und pro Kopf in ausgewählten Ländern. (Quelle: www.zenithoptimedia.com und eigene Berechnungen)

**Abb. 4.43** Schriftsysteme und Kulturgruppen. (Quelle: Stiebner 1992, S. 113)



- die Sprache und Fremdsprachenkenntnisse,
- die Rollenverteilung in den Familien,
- die Bedeutung von Symbolen sowie
- kulturelle Wertorientierungen.

In welchem Maße sich die **Schriftsysteme** in verschiedenen Kulturgruppen (Ostasien, Südostasien, Zentralasien, Arabien, Abendland) unterscheiden, lässt Abb. 4.43 erkennen.

Die **Sprache** spielt eine besondere Rolle bei internationalen Kommunikationsaktivitäten. Von Bedeutung sind hier u. a. die **Fremdsprachenkenntnisse** innerhalb

eines Landes. Diese divergieren z. T. erheblich. Während bspw. 72 % der Niederländer ausgeprägte Englischkenntnisse haben, so beträgt dieser Wert in Italien lediglich 16 % (vgl. Mooij 1994, S. 288). Im Rahmen einer standardisierten internationalen Werbekampagne demnach die englische Sprache zu verwenden mit dem Ziel einer allgemeinen Verständlichkeit muss also nicht zielführend sein. Zudem sind die Fremdsprachenkenntnisse der jeweils umworbenen Zielgruppe(n) relevant, die von den durchschnittlichen Fremdsprachenkenntnissen in einem Land u. U. erheblich abweichen können.

Für die Kaufentscheidung ist auch die **Rollenverteilung** in der Familie wichtig. So ist in südlichen Ländern der Einfluss des Mannes bei Kaufentscheidungen tendenziell größer. Dies ist bei der werblichen Ansprache zu berücksichtigen.

**Symbole** umfassen Worte, Objekte und Gesten, deren Bedeutung auf allgemein anerkannte Konventionen zurückzuführen ist. Besondere Bedeutung für das Marketing hat die Tiersymbolik:

- Hunde und Schweine werden in vielen Ländern als unrein betrachtet.
- Der Tiger gilt in Europa als Zeichen der Stärke, in Indien und Thailand löst er Furcht aus.
- Teilweise kommt Tieren eine religiöse Bedeutung zu (z. B. Kühe in Indien).
- In skandinavischen Ländern gilt der Elch als dummes Tier (IKEA verzichtet daher auf den Elch als Symbol der Werbung).

Verschiedenartige kulturelle **Wertorientierungen** beeinflussen nachdrücklich den jeweiligen Werbestil. In Abb. 4.44 werden unterschiedliche Wertorientierungen sowie zugehörige Erlebnisinhalte (der Werbung) verschiedenen Staaten zugeordnet.

Neben ökonomischen und soziokulturellen Faktoren sind **rechtliche** Rahmenbedingungen für die Marketing-Kommunikation von erheblicher Bedeutung. Rechtliche Regelungen betreffen bspw.

Wertorientierung	Erlebnisinhalt	Land
Naturorientierung	Naturintegration	Japan
Aktivitätsorientierung	Aktivität/Arbeit	USA, Brasilien
Zeitorientierung	Zukunft	Brasilien
soziale Wertorientierungen:	Individualität	USA, Deutschland
	Kollektivismus	Thailand, Korea
	Status	Japan, Thailand, Korea, VR China
	Seniorität	Japan, Korea, VR China
	Jugend	USA
	Sexualität/Erotik	Frankreich
	Familie	USA, Indien, Korea

**Abb. 4.44** Kulturelle Wertorientierungen und Erlebnisinhalte länderspezifischer Werbung

- das Verbot vergleichender Werbung,
- die Werbung mit Kindern,
- das Werbeverbot für bestimmte Produkte (z. B. Alkohol, Zigaretten) in bestimmten Medien,
- das Ausmaß an zulässiger Werbezeit pro Stunde in verschiedenen Medien (z. B. Fernsehen),
- das Werbeverbot zu bestimmten Tages- oder Wochenzeitungen in bestimmten Medien (z. B. öffentlich-rechtliches Fernsehen).

Problematisch ist hier, dass die Regelungen landesspezifisch höchst unterschiedlich sein können.

Schließlich stellen die **Medienlandschaft** sowie das **Medianutzungsverhalten** wesentliche Rahmenbedingungen für das internationale Kommunikationsmanagement dar. Auch in diesem Bereich lassen sich länderübergreifend große Divergenzen feststellen, selbst innerhalb Europas. Abbildung 4.45 zeigt, dass 100 % der Haushalte in Großbritannien per Radio erreichbar sind, in Frankreich sind es lediglich 86 %. In Italien besitzen alle Haushalte ein TV-Gerät, in Deutschland lediglich 89 % aller Haushalte. 85 % aller Haushalte in Italien verfügen über einen Internetanschluss, in Frankreich lediglich 41 %. Unterschiedlich ist auch die länderübergreifende Medianutzung. Abbildung 4.46 stellt dar, dass in Italien lediglich 34 % aller Haushalte per Tageszeitung erreichbar sind im Gegensatz zu 78 % in der Schweiz. Dafür ist die durchschnittliche TV-Nutzung in Italien mit 248 min deutlich höher als in der Schweiz mit lediglich 157 min.

	Schweiz	Deutschland	Frankreich	Großbritannien	Italien	Österreich
<b>TV-Haushalte</b>	2,9 Mio. (92%)	34,8 Mio. (89%)	24,8 Mio. (97%)	25,1 Mio. (98%)	22,8 Mio. (100%)	3,3 Mio. (97%)
<b>Anteil Verkabelung</b>	76%	58%	20%	63%	4%	39%
<b>Anteil Teletext</b>	86%	91%	56%	90%	83%	84%
<b>Radio-Haushalte</b>	2,9 Mio. (92%)	35,6 Mio. (91%)	21,5 Mio. (86%)	25,7 Mio. (100%)	20,7 Mio. (90%)	3,2 Mio. (93%)
<b>Anteil Kinos</b>	474	4889	5366	3908	3600	528
<b>Plakatstellen</b>	104250	349173	480000	153986	152880	73702
<b>Haushalte mit Internetanschluss</b>	69%	58%	41%	56%	85%	50%
<b>Breitbandanschluss</b>	29%	17%	20%	22%	15%	17%

Abb. 4.45 Medienlandschaft in ausgewählten Ländern. (Quelle: www.go4media.ch)

Land Medien		Schweiz	Deutschland	Frankreich	Großbritannien	Italien	Österreich
		Print	Reichweite Tageszeitungen	78%	72%	44%	47%
Zeitschriften Wochenreichweite	96%		93%	92%	50%	49%	k.A.
TV	Tagesreichweite	73%	k.A.	78%	69%	81%	67%
	Wochenreichweite	85%	97%	96%	89%	87%	k.A.
	Durchschnittliche Sehdauer pro Tag	157 Min.	226 Min.	219 Min.	219 Min.	248 Min.	171 Min.
Radio	Tagesreichweite	91%	84%	83%	k.A.	71%	83%
	Wochenreichweite	95%	87%	93%	90%	85%	k.A.
	Durchschnittliche Hördauer pro Tag	176 Min.	251 Min.	174 Min.	190 Min.	173 Min.	206 Min.
Kino	Monatsreichweite	19%	17%	25%	14%	19%	18%
Internet	Wochenreichweite	41%	k.A.	32%	55%	21%	47%
	Internetnutzung pro Tag	21 Min.	19 Min.	49 Min.	k.A.	30 Min.	86 Min.
k.A. = keine Angabe							

Abb. 4.46 Mediannutzungsverhalten in ausgewählten Ländern (2007). (Quelle: www.go4media.ch)

### III. Instrumente des internationalen Kommunikationsmanagements

#### 1. Überblick

Werbetreibenden Unternehmen steht ein breites Spektrum an kommunikationspolitischen Instrumenten zur Verfügung. Abbildung 4.47 zeigt die Instrumente im Einzelnen auf, aus denen ein **internationaler Kommunikations-Mix** zusammengestellt werden kann. Zu den weiteren internationalen Kommunikationsinstrumenten zählen dabei Messen und Ausstellungen, das Event-Marketing sowie die Online-Kommunikation.

## 2. Internationale Corporate-Identity-Policy

Die Corporate-Identity-Policy eines Unternehmens ist als übergeordnetes, integriertes Kommunikationskonzept anzusehen, welches einen strategischen Rahmen für den Einsatz der übrigen kommunikationspolitischen Instrumente zur Verfügung stellt. Unter einer **Corporate Identity** kann dabei ein anzustrebender Zustand verstanden werden, welcher die Eigenart und Einmaligkeit eines Unternehmens ausdrückt und es so erlaubt, das Unternehmen für die Zielgruppen des Unternehmens eindeutig identifizierbar und von den Konkurrenzunternehmen differenzierbar zu machen.

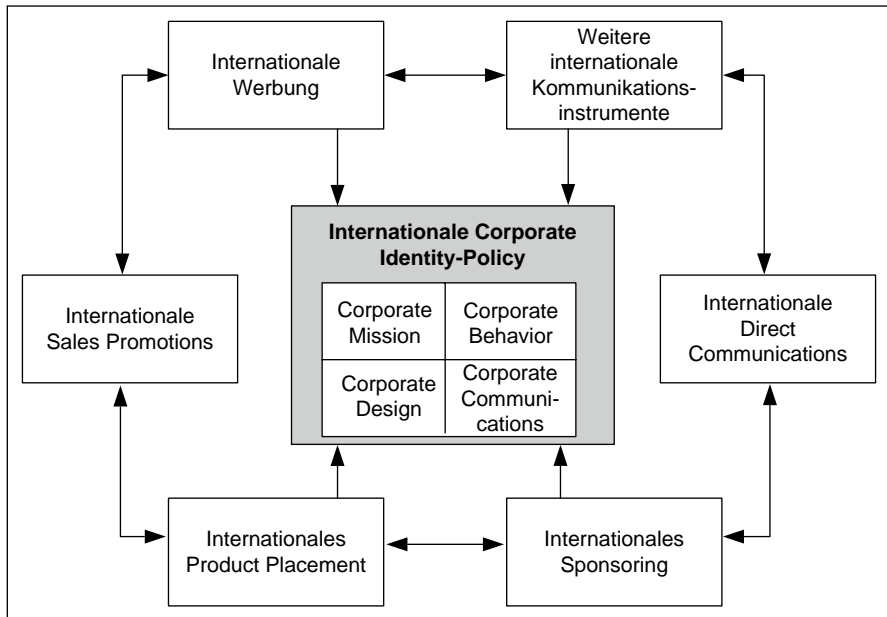
Typische **Ziele** der Corporate-Identity-Policy sind u. a. die Stärkung der Glaubwürdigkeit des Unternehmens, Schaffung von Sympathien, Erlangung eines positiven Images bei den Zielgruppen, stabile Börsenkurse, Kreditzusagen, Käufe usw. Neben diesen außengerichteten Zielen können innengerichtete Ziele in der Stärkung des Wir-Bewusstseins, geringer Fluktuation und Fehlzeiten, hoher Motivation usw. bestehen. **Zielgruppen** der CI-Prüfung sind die Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Absatzmittler, Konkurrenten, Banken, Aktionäre sowie das generelle gesellschaftliche Umfeld (Medien, Verbände, politische Gruppen usw.).

Ausgangspunkt für die Formulierung eines anzustrebenden Unternehmensimages ist die im Rahmen der Unternehmenskonzeption herausgearbeitete **Corporate Mission** (Unternehmensphilosophie). Im Vordergrund steht hier die Problematik, dass aufgrund von im Regelfall unterschiedlichen Ist-Images in einzelnen Ländern das zur Verfügung stehende Corporate-Identity-Instrumentarium länderspezifisch derart eingesetzt werden muss, dass in allen Ländern, in denen das betreffende Unternehmen präsent ist, ein einheitliches Soll-Image erreicht wird.

Beim Einsatz des **Corporate Design** als Element der CI-Strategie ist darauf zu achten, dass unterschiedliche Farben, Bilder und Motive in unterschiedlichen Ländern unterschiedliche Bedeutung haben können und in der Lage sind, unterschiedliche Assoziationen hervorzurufen. Entsprechendes gilt für Formen und Stil von Gebäuden, Bekleidung der Mitarbeiter, in- und externen Schriftverkehr usw. Wert ist insbesondere auf die Gestaltung des Firmenlogos zu legen. Vor dem Hintergrund einer auch im internationalen Bereich starken Informationsüberlastung ist hier die Verwendung eigenständiger visueller Firmensignets, welche konkret und assoziationsreich sind und eine entsprechende Imagerywirkung, also verhaltenswirksame innere Bilder, hervorrufen, gefordert (vgl. *Kroeber-Riel* 1994, S. 96). Abstrakte, stilisierte Firmenlogos ohne konkreten Sinngehalt sind weniger verhaltenswirksam und lassen lediglich diffuse innere Bilder entstehen.

Gegenstand des **Corporate Advertising** ist allerdings gegenüber der herkömmlichen (Medien-)Werbung das Unternehmen als Ganzes und nicht nur einzelne Produkte oder Dienst- bzw. Serviceleistungen des Unternehmens. In inhaltlicher Hinsicht ist darauf zu achten, dass die Botschaft, welche im Rahmen des Corporate Advertising übermittelt werden soll, in den einzelnen Ländern auch in beabsichtigter Weise verstanden wird. Dies erfordert mehr als nur eine einfache Übersetzung der Kommunikationsinhalte, welche im Stammland des Unternehmens verwendet werden.





**Abb. 4.47** Instrumente des internationalen Kommunikationsmanagements

Eine länderspezifische Anpassung in besonderem Ausmaß verlangen die Public Relations (PR) als weiterer Bestandteil der **Corporate Communications**: Die Public Relations wenden sich an eine Vielzahl unterschiedlicher Zielgruppen, z. B. Banken, Lieferanten, Kunden; diese Zielgruppen sind im Regelfall von Land zu Land von unterschiedlicher Bedeutung und verlangen daher eine differenzierte Ausgestaltung des PR-Instrumentariums.

Im Rahmen des **Corporate Behavior** sollen die Verhaltensweisen der Mitarbeiter eines Unternehmens untereinander und gegenüber der Unternehmensumwelt derart beeinflusst werden, dass sie die angestrebte Corporate Identity unterstützen. In unternehmensexterner Hinsicht ist insbesondere das Auftreten von Personen im Verkaufsbereich gegenüber den Kunden relevant. Länderübergreifend standardisierte Verhaltensrichtlinien bei der Verkaufsgesprächsführung sind in diesem Zusammenhang geeignet, das Auftreten des Unternehmens aus Sicht der relevanten Zielgruppen zu vereinheitlichen; derartige Verhaltensrichtlinien sind schriftlich niederzulegen und z. B. in Form von Verkaufshandbüchern oder Argumentationshilfen zu verfassen.

Hinsichtlich der Umsetzung der Corporate-Identity-Policy ist ein zentralisierter Ansatz i. S. eindeutiger Vorgaben durch die Muttergesellschaft zu fordern, da eigenständiges, unkoordiniertes Handeln ausländischer Tochtergesellschaften ein länderübergreifend bzw. weltweit einheitliches Erscheinungsbild zerstören würde bzw. dessen Aufbau erschwert. Entscheidungskompetenzen hinsichtlich Maßnahmen im Rahmen der Corporate-Identity-Policy sind daher der Muttergesellschaft

zuzuordnen, wobei den ausländischen Gesellschaften in einzelnen Bereichen unter Umständen Freiräume einzuräumen sind, um den lokalen Erfordernissen gerecht werden zu können.

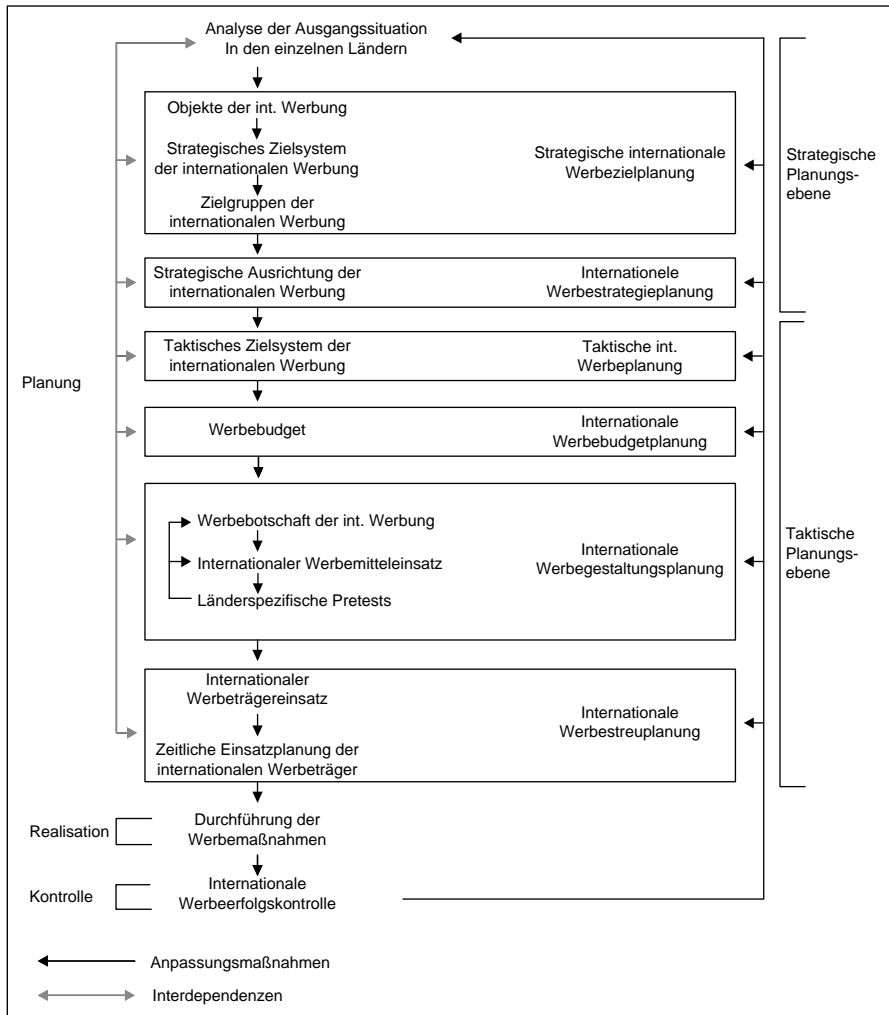
### 3. Internationale Werbung

Unter (klassischer Medien-)Werbung ist die Belegung von Werbeträgern (Medien) mit Werbemitteln gegen ein leistungsbezogenes Entgelt zu verstehen, um vorgegebene Ziele bei bestimmten Zielgruppen zu erreichen. Im Rahmen der internationalen Werbung können entweder Werbeträger wie z. B. das Satellitenfernsehen belegt werden oder entsprechend landesspezifische Medien innerhalb der einzelnen Länder; die Entscheidung hängt eng mit der Entscheidung über den Einsatz einer standardisierten oder differenzierten Werbestrategie zusammen. Um den vielfältigen Anforderungen, die an die Werbung im internationalen Kontext gestellt werden, genügen zu können, ist eine systematische zielorientierte Planung der internationalen Werbeaktivitäten notwendig. Im Anschluss an die Planungsaktivitäten ist für die Umsetzung der Werbemaßnahmen zu sorgen sowie eine Kontrolle der erreichten Werbewirkung durchzuführen. [Abbildung 4.48](#) zeigt den Gesamtprozess der internationalen Werbeplanung, -realisation und -kontrolle.

**Werbeplanung** kann als systematisch-methodischer Prozess der Vorgabe von Werbezielen und der Antizipation der Wirkung von zukünftig zu treffenden Werbemaßnahmen hinsichtlich der Erreichung dieser Ziele dargestellt werden. Die grundsätzliche Aufgabe der Werbeplanung besteht darin, den zur Durchführung der Werbung im Vorfeld notwendigen Aktivitäten einen geordneten Rahmen zu geben, um so wirtschaftlichen Risiken, welche durch falsches, zu spätes oder unkoordiniertes Handeln entstehen können, zu begegnen. Gegenüber der nationalen Werbeplanung ergeben sich bei der Planung der internationalen Werbung einige Besonderheiten, auf die im Folgenden eingegangen wird. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, ob eine Standardisierung oder Differenzierung der Werbung vorzunehmen ist.

Den ersten Schritt der internationalen Werbeplanung stellt die **Analyse der Ausgangssituation** dar. Konkret sind hier Informationen über die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, rechtlichen und technischen bzw. medienspezifischen Rahmenbedingungen in jedem Land einzuholen. [Abbildung 4.49](#) stellt einen Überblick dar, welche Daten generell für die Werbeplanung relevant sind.

Im Rahmen der **strategischen internationalen Werbezielplanung** ist zunächst darüber zu befinden, für welche Objekte überhaupt geworben werden soll. Voraussetzung für die Möglichkeit der Bewerbung der angebotenen Leistungen des Unternehmens ist dabei die Markierung der jeweiligen Objekte; zudem hängt u. a. von der Art des Objekts ab, ob eine standardisierte Werbung eingesetzt werden kann, oder ob eine differenzierte Ausgestaltung notwendig ist. [Abbildung 4.50](#) zeigt einzelne Kriterien, anhand derer abgeschätzt werden kann, ob eine Standardisierung oder Differenzierung der Werbung angeraten erscheint. Diese Kriterien können in ein Punktbewertungsmodell integriert werden, um eine Entscheidung hinsichtlich der zu verfolgenden Basisstrategie abzuleiten (vgl. *Stelzer* 1994, S. 126 ff.).



**Abb. 4.48** Überblick über den Gesamtprozess der internationalen Werbeplanung, -realisation und -kontrolle

Die im Rahmen der internationalen Werbung zu verfolgenden **Ziele** sind aus den grundsätzlich möglichen kommunikationspolitischen Zielen abzuleiten. Zu unterscheiden ist hier zwischen strategischen und taktischen Zielen der internationalen Werbeplanung. Während die **strategischen Ziele** die grundsätzliche kommunikative Stoßrichtung vorgeben und langfristig ausgerichtet sind, determinieren die **taktischen internationalen Werbeziele** den kurz- bis mittelfristigen Einsatz werbepolitischer Maßnahmen. Ökonomische, streutechnische und psychologische Werbeziele können dabei sowohl auf der strategischen als auch auf der taktischen Ebene vorkommen. Ein typisches strategisches Werbeziel ist beispielsweise der

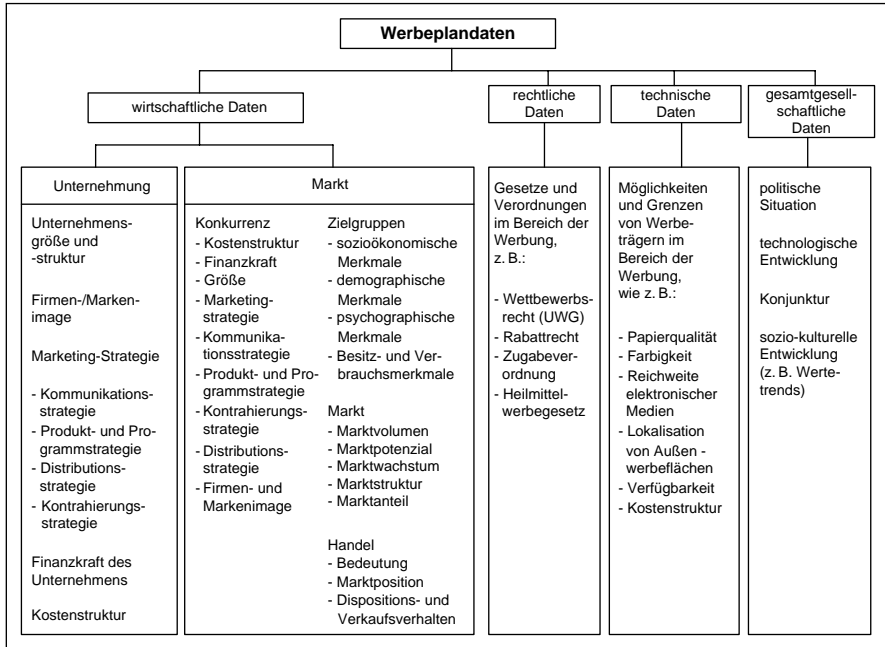


Abb. 4.49 Werbeplandaten als Informationsbasis für die Werbeplanung

Aufbau eines bestimmten Images für Produkt X im Land Y innerhalb der nächsten 5 Jahre. Als typisches taktisches Werbeziel kann die Erhöhung des Bekanntheitsgrades um X % für Produkt Y im Land Z innerhalb der nächsten 3 Monate gelten.

1) Nutzung 1.1 Verwendung 1.2 Kaufgrund 1.3 Alternativen	gleich Grundnutzen nicht vorhanden	← - - - - - → ← - - - - - → ← - - - - - →	unterschiedlich Zusatznutzen vorhanden
2) Stellung im PLZ	gleich	← - - - - - →	unterschiedlich
3) Originalität/Spezialität	gegeben	← - - - - - →	nicht gegeben
4) Kulturgebundenheit	niedrig	← - - - - - →	hoch
5) Erklärungsbedürftigkeit	niedrig	← - - - - - →	hoch
	<b>Standardisierung</b>	← - - - - - →	<b>Differenzierung</b>

Abb. 4.50 Kriterien zur Beurteilung der Standardisierbarkeit der Produktwerbung. (Quelle: Stelzer 1994, S. 125)

Die Notwendigkeit der **Zielgruppenbildung** ergibt sich aus der Tatsache, dass im Regelfall nicht alle Konsumenten in den jeweiligen Ländern im gleichen Ausmaß als potentielle Käufer angesehen werden können. Zudem ist es aufgrund kapazitativer Restriktionen (z. B. finanziell, produktionstechnisch oder personell) oftmals erforderlich, sich bei der werblichen Ansprache auf besonders relevante Konsumentengruppen (z. B. Intensivverwender) zu beschränken. Auf internationaler Ebene ist die Identifikation länderübergreifender Zielgruppen von besonderer Bedeutung; die zunehmende Homogenisierung der Bedürfnisse in vielen Bereichen ist ein Zeichen dafür, dass sich derartige länderübergreifende Zielgruppen immer mehr herauskristallisieren.

Im Anschluss an die strategische internationale Werbezielplanung mit den Bestandteilen der Werbeobjektwahl, der Zielbestimmung und der Zielgruppenfestlegung hat eine definitive Entscheidung über die grundsätzliche **Ausrichtung der internationalen Werbestrategie** zu erfolgen. Im Kern geht es hier um die Auswahl einer Basisstrategie, d. h. um die Entscheidung über die Verfolgung einer standardisierten oder differenzierten Strategie; von besonderer Bedeutung ist dabei – wie dargestellt – das zu bewerbende Produkt. In diesem Zusammenhang sind zudem nicht nur Überlegungen über eine Standardisierung bzw. Differenzierung der **Werbbeinhalte** bzw. der Werbekonzeption anzustellen, sondern auch über die einheitliche und ländermäßig differenzierte Vorgehensweise bei der Konzeption und Umsetzung der Werbeplanung, d. h. hinsichtlich des **Prozesses der Werbeplanung** (vgl. auch Abschn. D.IV.2. in diesem Teil).

Ein weiterer wesentlicher Planungsschritt im Rahmen der internationalen Werbeplanung besteht in der Festlegung der Höhe der finanziellen Mittel, welche für werbliche Aktivitäten ausgegeben werden sollen, d. h. der **internationalen Werbebudgetierung**. Hierbei spielt die Organisationsstruktur des Unternehmens eine besondere Rolle. Sind Tochtergesellschaften im Ausland mit weitgehend autonomer Entscheidungskompetenz vorhanden, so erfolgt eine dezentrale Planung des Werbebudgets – u. U. unter Berücksichtigung finanzieller Ober- und Untergrenzen, welche von der Muttergesellschaft im Stammland vorgegeben werden; die Tochtergesellschaften legen also weitgehend unbeeinflusst von der Muttergesellschaft die Höhe des Werbebudgets für dasjenige Land, in welchem sie tätig sind, fest. Da sich in diesem Fall die Vorgehensweise zur Bestimmung der Höhe des Werbebudgets nicht von der nationalen Werbebudgetierung unterscheidet, können die Verfahren zur Bestimmung des Werbebudgets bei nur nationalem Vertrieb der Produkte analog angewendet werden. Unterschieden werden kann hier zwischen Praktikerverfahren und Optimierungsmodellen der Werbebudgetierung. Zu den **Praktikerverfahren** zählen (*Sander 2004, S. 556 f.*):

- die Budgetierung als Prozentsatz vom Umsatz oder Gewinn,
- die Budgetierung auf Basis der Werbekosten je Verkaufseinheit,
- die Budgetierung gemäß verfügbarer finanzieller Mittel,
- die Budgetierung gemäß der Werbeausgaben der Konkurrenz sowie
- die Budgetierung gemäß verfolgter Werbeziele und hierfür notwendiger Maßnahmen (Objective-and-Task-Methode).

Zwar bestechen diese Praktikerverfahren durch ihre einfache Handhabung und Anwendung, theoretisch haltbar ist jedoch allein die Objective-and-task-Methode, da hier eine explizite Zielorientierung vorliegt (vgl. *Sander* 2004, S. 557). **Optimierungsmodelle** hingegen, welche in erster Linie auf marginalanalytischen Ansätzen, Methoden der linearen Programmierung oder auf Goal-Programming-Ansätzen basieren, sind theoretisch fundiert und führen zu optimalen Lösungen, allerdings unter Verwendung vergleichsweise restriktiver Prämissen (vgl. i. E. *Sander* 2004, S. 558 ff.). Einen Optimierungsansatz zur internationalen Werbebudgetierung hat u. a. *Streich* (1997) entwickelt.

Sind die in den einzelnen Ländern jeweils einzusetzenden Werbebudgets ermittelt, so ergibt sich das Gesamtbudget aus der Addition der einzelnen Länderbudgets; u. U. erfolgt eine Korrektur des Gesamtbudgets durch die Muttergesellschaft. Im Rahmen dieser Vorgehensweise ist damit – quasi automatisch – auch die **Aufteilung des Gesamtbudgets** auf die einzelnen Länder gegeben. Dies ist nicht der Fall, wenn die Muttergesellschaft das **Gesamt-Werbebudget** für alle Länder zentral festlegt, da neben der Höhe des Werbebudgets zusätzlich auch über die Aufteilung des Budgets auf die einzelnen Länder zu befinden ist.

Hierfür können grundsätzlich **Praktikerregeln** wie

- eine gleichartige Berücksichtigung aller Länder,
- eine proportionale Aufteilung zu den in den einzelnen Ländern erzielten Absatzmengen oder Umsätzen oder
- eine Aufteilung auf die einzelnen Länder gemäß der Vorgehensweise der Konkurrenz

herangezogen werden (vgl. *Berndt* 1993, S. 787). Offensichtlich ist, dass diese Praktikerregeln aufgrund einer mangelnden Zielorientierung als willkürlich zu bezeichnen sind bzw. prozyklische Wirkungen hervorrufen. In theoretischer Hinsicht ist die Anwendung eines Optimierungsmodells vorzuziehen; zu fordern ist in diesem Zusammenhang ein Ausgleich der Grenzwirkungen des Werbebudgets in den einzelnen Ländern.

Ist über die Höhe des anzusetzenden Werbebudgets entschieden, folgt die **internationale Werbegestaltungsplanung**. Die Bedeutung verschiedener Gestaltungsansätze für elektronische Medien und für Printmedien im Rahmen der internationalen Werbemittelgestaltung zeigt Abb. 4.51. Es lassen sich sehr deutliche Bedeutungsunterschiede erkennen.

In der Realität sind vielfältige Ausprägungen internationaler Werbekampagnen gegeben. Allein schon die Vielfalt dieser unterschiedlich ausgeprägten Kampagnen zeigt, dass es die „einzig wahre“ internationale Werbestrategie nicht geben kann. Die adäquate Werbestrategie ist daher jeweils ausgehend von den situativen Rahmenbedingungen zu entwickeln und zu beurteilen.

Abbildung 4.52 zeigt ein gelungenes Beispiel für die lokale Anpassung einer globalen Strategie anhand einer Anzeigenkampagne. Hier werden jeweils gleiche graphische Elemente verwendet, allerdings im Rahmen zweier unterschiedlicher Ansätze. Die beiden oberen Anzeigenmotive betreffen den US-amerikanischen bzw. den saudi-arabischen Markt. Bis auf die sprachliche Übersetzung sind die

Gestaltungsansätze	Elektronische Medien			Printmedien		
	Durchschn. Bedeutung in %	Hauptunterschiede		Durchschn. Bedeutung in %	Hauptunterschiede	
		Länder unter Durchschnitt	Länder über Durchschnitt		Länder unter Durchschnitt	Länder über Durchschnitt
<b>Produkt- und Markentifizierung</b>	48	Dänemark (11%) Schweden (15%) Israel (19%) BRD (28%)	Mexiko (71%)	61	Australien (42%)	Schweden (82%)
<b>Darstellung des Produktnutzens</b>	44	Schweden (0%) Dänemark (3%)		51	Schweden (0%) Argentinien (28%)	Dänemark (74%)
<b>Slice of life</b>	26	Israel (0%) Dänemark (5%) Singapur (9%)	GB (51%) USA (42%) Hong Kong (43%) Australien (43%)	12	Brasilien (0%) Singapur (0%) GB (3%)	Dänemark (41%) Schweden (21%)
<b>Testimonial</b>	13	Israel (0%)	Mexiko (34%) Kanada (24%)	14	Singapur (0%) Finnland (5%) GB (5%) BRD (6%) Brasilien (8%)	Dänemark (31%) Schweden (24%) Mexico (23%)
<b>Erinnerungswerbung</b>	9	Schweden (0%) Dänemark (0%)	Singapur (27%) Finnland (20%) Mexiko (18%) Jugoslawien (17%)	11	Australien (0%) Israel (0%)	
<b>Vergleichende Werbung</b>	7	Argentinien (0%) Dänemark (0%) Finnland (0%) BRD (0%) Schweden (0%)	Mexiko (36%)	10	Argentinien (0%) Australien (0%) BRD (0%)	Mexiko (41%) Israel (19%) Schweden (18%)

**Abb. 4.51** Die Bedeutung verschiedener Gestaltungsansätze für elektronische Medien und Printmedien im internationalen Vergleich. (Quelle: Berndt/Sander 2009, S. 687)





(Latein-Amerika) bzw. die Ergebnisorientierung (Deutschland). Der verwendete Slogan hingegen („When you're comfortable you can do anything“) ist weltweit standardisiert und wird in Ländern mit größeren sprachlichen Barrieren lediglich übersetzt. In Deutschland wird sogar die englischsprachige Variante beibehalten.

Allerdings existieren auch zahlreiche Beispiele für internationale Werbekampagnen, welche nicht die gewünschte Wirkung entfaltet haben. So hagelte es Beschwerden bei der spanisch sprechenden Bevölkerung in den USA, als VW den Sportwagen VW Golf GTI auf Plakaten mit dem Slogan „Turbo-Cojones“ bewarb. Während im Englischen dieser Begriff eine Umschreibung für Mut oder Kühnheit darstellt, steht er im spanischen für „Turbo-Hoden“ (vgl. *T-Online Business* 2006).



Abb. 4.53 Misslungene internationale Werbung. (Quelle: Sucher 2006)

Besonderes Augenmaß ist auch erforderlich, wenn Werbung in anderen Kulturkreisen durchgeführt wird wie z. B. in China. So schaltete der Autohersteller Toyota eine Anzeigenkampagne, in welcher steinerne Löwen dem Allradmodell Prado salutierte (vgl. *Sucher* 2006). Dabei gelten die Raubkatzen in China als Symbole von Autorität. Dass die Löwen einem japanischen Produkt die Ehre erweisen, verärgerte die Umworbenen. Weitere Verärgerung erzeugte ein Werbemotiv, welches einen Toyota-Jeep zeigte, der einen chinesischen Militärlaster aus dem Schlamm schleppte. Die Werbekampagne wurde schließlich eingestellt.

Auch der Sportartikelhersteller Nike verletzte die nationale Würde der Chinesen. In einer Werbekampagne dribbelte der US-Basketball-Star LeBron James einen Cartoon-Kung-Fu-Meister und mehrere Drachen aus. Die Werbung wurde von den staatlichen Behörden verboten und Nike musste sich entschuldigen (vgl. *Sucher* 2006). Abbildung 4.53 zeigt zwei Beispiele für die erwähnten misslungenen Werbekampagnen.

Bei seinem Markenauftritt bemüht sich der Autobauer BMW stets um ein einheitliches Bild. Auf allen Kontinenten preisen die Bayern ihre Boliden mit dem Spruch „Freude am Fahren“ an. Der Unilook gilt auch, wenn BMW ein neues Modell in die globalen Märkte einführt. Jedes Auto soll möglichst mit einer einzigen Kampagne beworben werden – und das weltweit.

Beim neuen 3er wich der Hersteller von dieser Linie zumindest in China ab. Dabei hatte sich die Werbeidee in Europa bewährt. Unter dem Motto „Die treibende Kraft“ war hier beispielsweise im dazu gehörenden TV-Spot eine Gruppe von Läufern zu sehen, die in ihrer Silhouette den neuen BMW formen. Ein Ausdruck von Sportlichkeit, typisch 3er eben.

Ursprünglich sollte der gleiche Film auch gut betuchte Chinesen in die Autohäuser locken. Doch die BMW-Verantwortlichen in der Volksrepublik zogen die Notbremse. Der Grund erscheint banal, hätte aber die 3er-Einführung dennoch in einem Debakel enden lassen können. Die Protagonisten in der „Treibenden Kraft“ schwitzten nämlich. Und das ist in China keineswegs ein Ausdruck von Sportlichkeit, sondern vor allem unangenehm. Autos für die Oberklasse kann man dort auf diese Weise nicht verkaufen.

„Einheimische Experten erklärten uns, dass körperliche Anstrengung hier nicht zur Zielgruppe der souveränen Entscheider passt“, erklärt Martin Huber, von der Werbeagentur Interone, die BMW in China betreut. „Sportlichkeit hat in China eine andere Chiffre. Sport muss mehr Eleganz ausdrücken als in Europa“, sagt auch Andreas Kunz, Sprecher der BMW Group China.

Entsprechend bekamen die Chinesen die Läufer-Werbung nie zu sehen. Stattdessen machten sich Interone und BMW daran, eine eigene China-Kampagne zu entwerfen. Herausgekommen ist ein Film, der geprägt ist von eleganter Langsamkeit. Im Mittelpunkt steht nicht der neue 3er, sondern der viel gepriesene „souveräne Entscheider“ selbst. „Dieser Spot weicht sehr deutlich von der sonst üblichen sportlichen Positionierung des 3er-BMW ab“, sagt

Interone-Manager Huber. Dennoch war die Kampagne erfolgreich. „Aus den Absatzzahlen lässt sich ablesen, dass wir auf dem richtigen Weg sind“, betont BMW-Sprecher Kunz.

Kein Schweiß, keine Eile – gut für BMW, dass diese kulturellen Besonderheiten Niederschlag in der 3er-Werbung gefunden haben. In vielen anderen Fällen liegen die Experten allerdings daneben. „Die chinesische Kultur ist sehr spezifisch. Sich da hinein zu denken, gelingt den meisten westlichen Marketingexperten nicht“, erklärt Hans Joachim Fuchs, Chef der Markenberatung Chinabrand.

Größe und Markenbekanntheit schützen dabei kaum vor Fehlgriffen. „Es gibt genug Unternehmen, die das Thema `Werbung in China` zu blauäugig angehen, darunter auch mancher Großkonzern“, sagt Tim Faber, Rechtsanwalt für den Geschäftsbereich China bei der Unternehmensberatung Rödl & Partner. Tatsächlich sind es vor allem große Firmen und Markenartikler, deren Reklamepatzer in der Volksrepublik mittlerweile Bestandteil jedes Vortrags über Werbefehler in China sind.

Quelle: *Sucher* 2006.

Typisch für internationale Werbepatzer sind auch Übersetzungsfehler. So übersetzte der skandinavische Staubsaugerhersteller Electrolux seinen Werbeslogan „Nichts saugt wie ein Electrolux“ für den amerikanischen Markt in „Nothing sucks like an Electrolux“, was dort soviel bedeutet wie „Nichts ist so schlecht wie ein Electrolux“ (vgl. *T-Online Business* 2006). Der Slogan wurde nur kurze Zeit geschaltet.

Ein weiteres grundsätzliches Problem ergibt sich, wenn Slogans aus Standardisierungsgründen gar nicht in die Landessprache übersetzt werden, weil entsprechende Fremdsprachenkenntnisse vorausgesetzt werden. So untersuchte die Werbeagentur Endmark, inwieweit englischsprachige Werbeslogans von der deutschen Bevölkerung zutreffend verstanden und interpretiert werden. Hier zeigt sich, dass selbst sehr bekannte Slogans nur von ca. einem Drittel der Befragten oder weniger verstanden wurden (vgl. *Backhaus/Büschken/Voeth* 2003, S. 415 f.). Erschreckend ist zudem, dass einige Befragte glaubten, einen Slogan richtig verstanden zu haben, tatsächlich aber eine fehlerhafte Interpretation vornahmen. So wurde der Slogan „Come in and find out“ der Firma Douglas von vielen Befragten übersetzt mit „Komm herein und finde wieder heraus“. Grundsätzlich sollten größere internationale Werbekampagnen im Rahmen von **länderspezifischen Pretests** auf ihre Wirkung hin überprüft werden.

Der letzte Schritt der internationalen Werbeplanung besteht in der **internationalen Werbestreuplanung**. Im Mittelpunkt steht hier die Entscheidung, welche Werbeträgergruppen (Insertionsmedien, elektronische Medien, Medien der Außenwerbung, Medien der Direktwerbung) heranzuziehen sind und welche konkreten Werbeträger innerhalb der Werbeträgergruppen (z. B. MTV als Fernsehsender, NDR 2 als Hörfunkprogramm, Stern als Zeitschrift) zu belegen sind. Dabei ist natürlich

die vorhandene landesspezifische Medieninfrastruktur zu berücksichtigen. Für die internationale Werbung gewinnen Online-Medien wie das Internet zunehmend an Bedeutung (vgl. Abschn. D.III.7. in diesem Teil). Insbesondere über Internet kann weltweit eine attraktive Zielgruppe erreicht werden, die sich durch ein vergleichsweise junges Alter, eine gute Ausbildung und ein relativ hohes Einkommen kennzeichnen lässt; darüber hinaus verfügt ein großer Anteil der Internet-Nutzer über ein hohes Produktinvolvement (vgl. *Fantapié Altobelli/Sander* 2001).

Die Entscheidung über die zu belegenden **Werbeträgergruppen** kann durch typische Entscheidungsmodelle bei mehrfacher Zielsetzung – wie z. B. Scoring-Modelle oder die lexikographische Ordnung – im Rahmen einer **Intermediaanalyse** gefällt werden; als Kriterien für die Bewertung kommen die Art des Produkts, die Struktur der innerhalb eines Landes verwendeten Werbeträger, die Charakteristika und Besonderheiten einzelner Medien, das spezifische Mediennutzungsverhalten im Ausland, von der Konkurrenz genutzte Werbeträger sowie das Absatzgebiet und die Verteilung der potentiellen Käufer in Frage.

Für die Auswahl konkreter Werbeträger aus der jeweiligen Werbeträgergruppe und deren optimale Belegungshäufigkeit stehen verschiedene heuristische Verfahren im Rahmen einer **Intramediaanalyse** zur Verfügung. Zu diesen Verfahren gehören:

- Rangreihungsprogramme,
- Evaluierungsprogramme und
- Konstruktionsprogramme.

Mit Hilfe von Rangreihungsprogrammen können einzelne, vorgegebene Medien bewertet und in eine Rangfolge gebracht werden. Im Rahmen von Evaluierungsprogrammen werden Werbeträgerkombinationen, d. h. alternative Streupläne, bewertet, wobei die eingehenden Werbeträger nicht dieselben Belegungshäufigkeiten aufweisen müssen. Gegenstand der Konstruktionsprogramme ist der Aufbau eines Streuplanes, wobei jeweils die durch eine zusätzliche Belegung erzielbaren Erfolgs- und Kostenzuwächse (in vereinfachter Weise) erfasst werden.

Grundsätzlich ist im Rahmen der internationalen Werbestreuplanung zu entscheiden, ob jeweils nationale Medien einzusetzen sind oder ob ein supranationales Medium belegt werden soll. Mittels supranationaler Medien werden Personenkreise in verschiedenen Staaten erreicht; z. B. werden deutsche Fernsehprogramme auch in den Nachbarländern wie Österreich oder der Schweiz empfangen.

Eine typische Wirtschaftlichkeitskennziffer für den Vergleich von nationalen Medienkombinationen und supranationalem Medieneinsatz ist der **Tausenderkontaktpreis**. Für das supranationale Medium ergibt sich dieser Tausenderkontaktpreis als:

$$\text{TKP}_j^{\text{supra}} = \frac{p^{\text{supra}}}{\text{RW}_j^{\text{supra}}} \cdot 1000$$

mit

j = Zielgruppenindex

p = Belegungspreis des Werbeträgers

RW = Reichweite.

Für die alternative Kombination nationaler Medien ergibt sich der Tausenderkontaktpreis als

$$\text{TKP}_j^{\text{Komb}} = \frac{\sum_l p_l}{\sum_l \text{RW}_{lj}^{\text{Komb}}} \cdot 1000$$

mit

$l$  = Länderindex.

Der jeweilige Tausenderkontaktpreis gibt an, wieviel es kostet, tausend Personen mit einem bestimmten Medium bzw. einer bestimmten Medienkombination zu erreichen. Zusätzlich können dabei auch Medien- und Zielgruppengewichte berücksichtigt werden. Im Rahmen einer **Tausenderkontaktpreis-Planungsrechnung** kann schließlich ermittelt werden, welche Medien bei gegebenem Budget wie oft belegt werden sollen (zur Tausenderkontaktpreis-Planungsrechnung vgl. *Sander* 2004, S. 595 ff.). Des Weiteren hat *Stelzer* (1994, S. 161 ff.) für verschiedene Entscheidungssituationen Ansätze der ganzzahligen Programmierung formuliert, mit deren Hilfe entschieden werden kann, ob (und welche) supranationale Medien oder eine (welche) Kombination nationaler Medien herangezogen werden soll.

Hinsichtlich des **zeitlichen Einsatzes der Werbeträger** ist entscheidend, ob das werbetreibende Unternehmen – bei gegebenem Budget – eine kurzfristige, intensive Werbewirkung z. B. im Rahmen der Einführungswerbung erzielen möchte, oder ob eine eher langfristige Werbewirkung auf mittlerem Niveau z. B. im Rahmen einer Erinnerungswerbung oder Imagepflegekampagne angestrebt wird. Im Mittelpunkt stehen hier die **Lern- und Vergessenseffekte** der Umworbenen (vgl. *Voigt* 1996).

Nach der Planung der internationalen Werbung ist für eine entsprechende **Umsetzung** der geplanten Aktivitäten zu sorgen; die Umsetzung kann dabei in eigener Regie, d. h. durch interne Kommunikationsabteilungen, oder durch externe Kommunikationsagenturen erfolgen. Aufgrund der Komplexität der Aufgaben stehen zu meist externe Agenturen im Vordergrund (vgl. auch Abschn. D.IV. in diesem Teil).

Planung und Realisation der internationalen Werbung sind durch geeignete **Kontrollmaßnahmen** zu ergänzen. Durch die Werbeerfolgskontrolle können Anpassungsmaßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen des Werbeplanungsprozesses notwendig werden (vgl. Abb. 4.48). Als Erfolgskriterien der Werbung können **außer-ökonomische Erfolgskriterien** wie

- Werbekontakte  
(Reichweite, Kontaktmenge und -verteilung, Share of Voice, Share of Mind) und
- kommunikative Wirkung  
(Werbeerinnerung, Markenbekanntheit, Einstellung, Präferenz und Kaufabsicht)

sowie **ökonomische Erfolgskriterien** wie

- ausgelöste Kaufakte  
(Wiederkauftrate, Kaufintensität, Absatzmenge, Umsatz, Marktanteil) und

- abgeleitete Werbeerfolgsgrößen  
(wie Werbeertrag, Werbegewinn, Werberentabilität)

herangezogen werden. Im Rahmen der internationalen Werbung wirft insbesondere die Messung psychologischer Erfolgskriterien auf der Grundlage von Befragungen einige Probleme auf (vgl. *Berndt/Fantapié Altobelli/Sander* 1995, S. 212 ff.).

#### 4. Internationales Sponsoring und internationales Product Placement

Sponsoring ist eine zielbezogene Zusammenarbeit zwischen einem Sponsor und einem Gesponserten. Während der Sponsor dem Gesponserten Geld, Sachzuwendungen oder Dienstleistungen überlässt, gewährt der Gesponserte dem Sponsor eine vertraglich vereinbarte Gegenleistung. Drei **Arten des Sponsoring** lassen sich unterscheiden. Ein Socialsponsoring liegt vor, wenn z. B. eine Umweltschutzorganisation gefördert wird. Im Rahmen eines Kultursponsoring kann z. B. ein Konzert unterstützt werden, wobei der Veranstalter in seinen Programmheften, auf Plakaten und in Anzeigen den Sponsor namentlich nennt. Beispiele für das Sportsponsoring sind die Förderung eines Sportvereins oder eines Sportlers, wobei der Name des Sponsors auf Trikots, Banden, Plakaten usw. aufgeführt wird.

Ein internationales Sponsoring im Bereich Sport liegt vor, wenn ein Sportler, ein Sportverein, eine Sportart und/oder eine Sportveranstaltung gesponsert wird, über den/die in den Medien in verschiedenen Ländern berichtet wird. Typische Beispiele aus dem Bereich des Sportsponsoring sind Sponsorships im Rahmen

- einer Olympiade, Welt- oder Europameisterschaft,
- von international bekannten und erfolgreichen Sportlern bzw. Teams.

So unterstützte der Automobilkonzern Volkswagen erfolgreich die Olympischen Sommerspiele 2008 in China. Volkswagen stellte in diesem Zusammenhang 6.000 Fahrzeuge für Sportler, Offizielle und Gäste bereit, wobei die Werbemaßnahmen des deutschen Unternehmens kaum Bezug zu Olympia nahmen. Diverse VW-Fahrzeuge waren jedoch über einen längeren Zeitraum in Sportkanälen sowie Nachrichten präsent, was wesentliche positive Auswirkungen auf Bekanntheit und Image der Marke VW hatte (vgl. *Hollmann* 2008, S. 106).

Im Bereich des Kultursponsoring ist das Sponsoring von Konzerten international bekannter Opernsänger wie Pavarotti (durch Fernet Branca) oder der Popgruppe Genesis (durch Philips und VW) zu nennen. Socialsponsoring ist bspw. gegeben in Form der Unterstützung internationaler Umweltschutzorganisationen wie Greenpeace oder den WWF.

Auch beim internationalen Sponsoring stehen verschiedene Basisstrategien – vom standardisierten internationalen Sponsoring bis zum differenzierten internationalen Sponsoring – zur Verfügung, wobei im Bereich des internationalen Sportsponsoring aufgrund der begrenzten Darstellungsmöglichkeiten eines Produktes bzw. eines Unternehmens und der Art und Weise der Medienberichterstattung insbesondere die standardisierte Strategie relevant ist; eine lokale Differenzierung

kann durch zusätzlich eingesetzte Kommunikationsmittel in den einzelnen Ländern erreicht werden.

Typische Zielgrößen des Sponsors sind Bekanntheitssteigerung und Imageverbesserung (durch einen Imagetransfer vom Gesponserten zum Sponsor). Im Rahmen einer Detailplanung von Sponsoring-Maßnahmen sind deren Wirkungen bezüglich der verfolgten Ziele zu prognostizieren. Hierbei können geeignete Pretests eingesetzt werden (vgl. *Berndt* 2005). Eine erwogene Maßnahme des internationalen Sponsoring kann auch anhand der erzielbaren zielgruppenspezifischen Bruttoreichweiten und der anfallenden Kosten, also mittels spezifischer Tausenderkontaktpreise, beurteilt werden (vgl. *Berndt/Fantapié Altobelli/Sander* 1995, S. 218 ff.). Zum Beispiel sei eine Sponsoring-Maßnahme im Vergleich zu einer Werbemaßnahme in einer internationalen Medien-Kombination zu beurteilen. Mit den Bezeichnungen

$j$  = Zielgruppen-Index

$l$  = Länderindex

$p_l$  = im Land  $l$  zu zahlender Belegungspreis

$RW_{lj}^{Komb}$  = im Land  $l$  erreichbare Zielgruppen-Reichweite durch die Medienwerbung

$p^{Spon}$  = erwogenes Entgelt für eine Maßnahme des internationalen Sponsoring

$RW_{lj}^{Spon}$  = im Land  $l$  erzielbare Zielgruppen-Reichweite durch die erwogene Sponsoring-Maßnahme,

ergibt sich als Tausenderkontaktpreis für das internationale Sponsoring

$$TKP_j^{Spon} = \frac{p^{Spon}}{\sum_l RW_{lj}^{Spon}} \cdot 1000.$$

Für eine alternative Maßnahme der internationalen Werbung, also eine beispielhaft betrachtete alternative, zu belegende Medienkombination, resultiert der Tausenderkontaktpreis

$$TKP_j^{Komb} = \frac{\sum_l p_l}{\sum_l RW_{lj}^{Komb}} \cdot 1000.$$

Die Tausenderkontaktpreise sollten noch dahingehend erweitert werden, dass die erzielbaren Reichweiten (Kontakte) wie bei der Planung der internationalen Werbung gewichtet werden. Ein Vergleich der beiden Tausenderkontaktpreise erlaubt, die Wirtschaftlichkeit der internationalen Sponsoring-Maßnahme im Vergleich zu einer internationalen Medienkombination zu beurteilen.

Neuere Entwicklungen im internationalen Sponsoring sind insbesondere im Sportbereich gegeben. So werden in der jüngeren Vergangenheit vermehrt sog. **Drehbanden** bei Fußballübertragungen eingesetzt, deren Aufdrucke rotieren bzw. wechseln. Eine besonders innovative Werbeform bei internationalen Sportereignissen besteht in der sog. **virtuellen Werbung**. Hierbei handelt es sich um Einblendung auf dem Fernschirmschirm – z. B. von Banden – die in der Realität, d. h. im

Stadion, gar nicht vorhanden sind. Auf diese Weise können vorhandene Werbeflächen mehrfach an verschiedene werbetreibende Unternehmen vermarktet werden oder auch neue Werbeflächen genutzt werden. Gleichzeitig können Streuverluste minimiert werden. Hervorzuheben ist hier insbesondere die Möglichkeit, bei der Ausstrahlung des Sportereignisses in unterschiedlichen Ländern unterschiedliche Marken zu bewerben. Erste empirische Untersuchungen bestätigen die besonderen Wirkungen dieser neuen Werbeform (vgl. z. B. *Sander/Fantapié Altobelli* 2008). Rechtliche Probleme verhindern derzeit noch einen flächendeckenden internationalen Einsatz von virtueller Werbung.

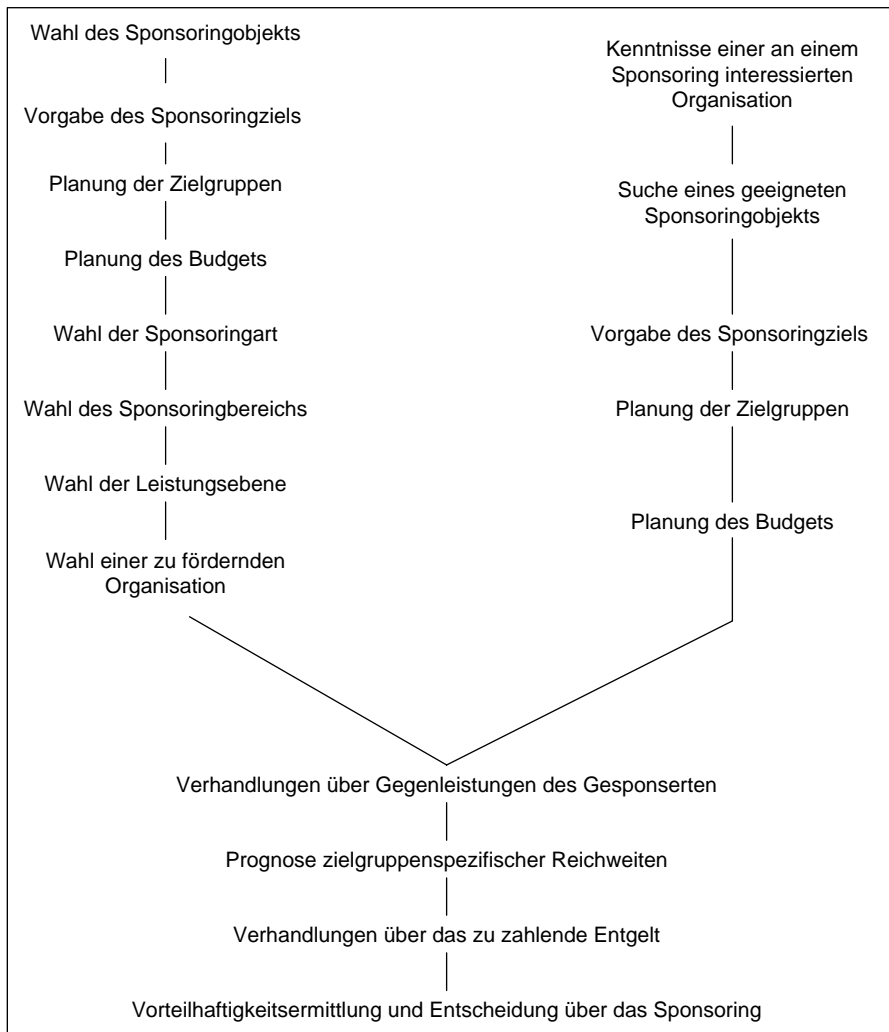


Abb. 4.54 Planungsprozess von Sponsoringmaßnahmen



**Vorteile** des internationalen Sponsoring können darin gesehen werden, dass

- der Multiplikator-Effekt der Massenmedien genutzt werden kann, ohne dass an diese ein Entgelt gezahlt werden muss,
- vergleichsweise hohe Reichweiten erreicht werden können, insbesondere bei Veranstaltungen, welche in mehreren Ländern übertragen werden,
- länderspezifische Restriktionen, etwa generelle Werbeverbote im öffentlichen Fernsehen bzw. Werbeverbote für bestimmte Produktarten im Fernsehen, umgangen werden können.

Als **nachteilig** ist anzusehen, dass

- die Darstellungsmöglichkeiten eines Produktes bzw. eines Unternehmens im Rahmen einer Sponsoring-Maßnahme sehr begrenzt sind,
- die Gefahr von Image-Einbrüchen bei gesponserten Sportlern besteht,
- zudem das Image und die Beliebtheit verschiedener Sportarten bzw. einzelner Sportler länderspezifisch stark divergieren kann.

Abbildung 4.54 fasst den Planungsprozess des Sponsoring zusammen. Dabei kann dahingehend unterschieden werden, ob bereits ein Sponsoring-Objekt vorliegt oder eine an einem Sponsoring interessierte Organisation gegeben ist.

**Puma gewinnt das WM-Finale** Der Sieg der italienischen Fußball-Nationalmannschaft im Finale am Sonntag bedeutet auch den ersten „WM-Titel“ für den Sportartikelhersteller Puma. „Das ist der krönende Abschluss einer für uns unglaublich erfolgreichen Weltmeisterschaft“, sagte Puma-Vorstandschef Jochen Zeitz. Das Herzogenauracher Unternehmen stattet den italienischen Fußballverband seit 2003 aus. Auf den Plätzen zwei und drei landeten mit Frankreich und Deutschland zwei Teams des Fifa-Hauptsponsors Adidas. Der Weltmarktführer der Sportartikelindustrie, der US-Konzern Nike, kam mit Portugal auf den vierten Platz.

Erst im November 2005 hatte Puma den Ausrüstervertrag mit dem italienischen Verband bis über die Fußball-WM 2014 hinaus verlängert. „Der WM-Sieg der Italiener ist ein Pfund, mit dem wir jetzt vier Jahre lang wuchern können“, freute sich Zeitz.

Der Vorstandschef erhofft sich nun einen weiteren Schub für das Fußballgeschäft von Puma, das einen zweistelligen prozentualen Anteil zum Gesamtumsatz von knapp 1,8 Mrd. € (2005) beitrage. „Wir gehen davon aus, dass wir den Fußballumsatz im ersten Halbjahr im Vergleich zum Vorjahr um zirka 40 % steigern konnten“, sagte Zeitz.

Der WM-Sieg werde auch unmittelbar das Geschäft mit den italienischen Trikots noch einmal ankurbeln. „Jetzt tragen die Italiener vier Sterne für vier WM-Titel. Da müssen viele Trikots ausgetauscht werden“, sagte der Puma-Chef.

Quelle: [www.focus.de/finanzen/news/sport-sponsoring\\_aid\\_111686.html](http://www.focus.de/finanzen/news/sport-sponsoring_aid_111686.html).

**Product Placement** bedeutet eine gezielte Platzierung eines Markenartikels als reales Requisite in der Handlung eines Spielfilmes, einer Fernsehsendung ohne Spielfilmcharakter (z. B. Unterhaltungssendung, Krimi) oder eines Videoclips, der im Rahmen einer Musiksending im Fernsehen ausgestrahlt wird, wobei der Markenartikel für den Betrachter des Filmes bzw. der Fernsehsendung deutlich erkennbar ist. Ein Product Placement ist zielorientiert und zielgruppenspezifisch zu planen. Drei Arten von **Wirkungen** (bezüglich verfolgter Kommunikationsziele) können erzielt werden:

- die Steigerung der Bekanntheit eines Produktes/eines Unternehmens,
- die Imageverbesserung,
- die erreichbare zielgruppenspezifische Bruttoreichweite.

Product Placements erfolgen – wie Sponsoring-Maßnahmen – nach dem Prinzip „Leistung und Gegenleistung“; das Spektrum der Gegenleistung erstreckt sich von der kostenlosen Überlassung der Markenartikel über die kostenfreie Gewährung von Dienstleistungen (wie Transport) bis zur Zahlung von Geld. Dabei sind sowohl Leistung als auch Gegenleistung Gegenstand von Verhandlungen. Ein interessantes Beispiel ist die Einführung eines neuen Produktes, hier des BMW-Roadster Z3, der als Product Placement in James Bond „Goldeneye“ präsentiert wurde. Die Daimler AG nutzte den US-Kinofilm „Sex and the City“ zur Platzierung des neuen Mercedes GLK, eine Einbindung der Mercedes C-Klasse erfolgte in dem Kinofilm „Das Vermächtnis des geheimen Buches“ (vgl. *Gutmann* 2008). Neben der Automobilindustrie nutzen insbesondere die Foto-, Textil- und Elektroindustrie sowie der Nahrungs- und Genussmittelbereich (insbesondere Zigaretten, alkoholische Getränke und Erfrischungsgetränke) Product Placements als Kommunikationsinstrument.

**BMW und „The World Is Not Enough“** Die erneute und damit dritte Zusammenarbeit im Bond-Film „Die Welt ist nicht genug“, der am 9. Dezember 1999 in deutschen Kinos anlief, begann im Januar 1998. Damals machte man MGM und EON darauf aufmerksam, dass eine zurzeit noch „Z 07“ genannte Designstudie als Sportwagen auf den Markt kommen werde. Die Studie war bereits auf der Tokyo Motorshow zu sehen. Als man dann im September mit den Vorbereitungen für das jüngste Action-Abenteuer begann, meldeten sich MGM/EON und sahen sich den Prototypen an, der jetzt die Bezeichnung Z8 trug. Optik und Leistung stießen auf Interesse und so vereinbarte man wiederum einen besonderen Einsatz. Drei handgefertigte Prototypen in silbermetallic mit schwarzer Lederinnenausstattung verließen das Werk und standen im Laufe des Jahres 1999 in Baku am Kaspischen Meer, in England und in den Londoner Pinewood Studios vor der Kamera. Auch sie wurden wieder mit besonderen Extras ausgerüstet. Unter anderem kann das Filmauto ferngesteuert werden und besitzt eine in den Seitenlüftern verborgene Raketenfeuerstation.

Wie schon bei „GoldenEye“ und „Der MORGEN stirbt nie“ ist auch bei „Die Welt ist nicht genug“ Cross Promotion die Basis der Zusammenarbeit zwischen BMW, MGM und EON: Der Film zeigt das BMW-Fahrzeug und BMW wirbt in seiner Kommunikation für den Z8 auch für den Film. Dies geschieht weltweit mit TV-Spots, in der Anzeigenwerbung und in den Verkaufsräumen der Händler. Spezielle Displays wurden hier geplant sowie ein James Bond-Sondermagazin.

Auch auf Messen und Ausstellungen wird die Verbindung des Films mit BMW dargestellt, z. B. auf der IAA in Frankfurt. Dort wurden Film- und Making-of-Szenen gezeigt. Für BMW-Kunden standen Kopien des Films noch vor der offiziellen Premiere zur Verfügung – ein besonderer Grund für jeden BMW-Händler, seine Kunden ins Kino einzuladen und ihnen die Ehre eines Previews zu geben.

BMW hat damit zum dritten Mal eine neue Kommunikationsform genutzt, um ein Produkt bekannt zu machen und zu profilieren, das zum Zeitpunkt der Film Premiere noch gar nicht im Markt zu kaufen ist. Hier stand jedoch ein Marketingziel im Vordergrund, das unter besonderen Umständen auch mit Product-Placement-Mitteln eindeutig und weltweit erreicht werden konnte: die Bekanntmachung eines neuen Produkts, das es zuvor noch nicht bei BMW gab. Dies wäre mit einem x-beliebigen Film nicht möglich gewesen, wohl aber mit einem Streifen, der in tausendfacher Kopienzahl weltweit fast gleichzeitig anläuft und auf das Produkt hinweist, das erst einige Zeit nach dem Kinostart auf den Straßen gesehen werden konnte. Das besondere Product-Placement-Thema „Bond fährt erstmalig ein deutsches Auto“ war dabei gleichzeitig ein besonderer Anreiz für die Print- und TV-Medien, über diese Sensation zu berichten. Das sorgte für einen enormen Publizitäts-Schub, der die Werbewirkung des Films noch bei weitem übertraf.

Quelle: [www.movie-college.de/filmschule/produktion/bmw\\_007\\_ii.htm](http://www.movie-college.de/filmschule/produktion/bmw_007_ii.htm)

Drei **Formen des Product Placement** können unterschieden werden:

- Product Placement i. e. S.,
- Corporate Placement und
- Generic Placement.

Während beim **Product Placement** i. e. S. Markenartikel platziert werden, erfolgt beim **Corporate Placement** eine Platzierung von Unternehmen, indem z. B. der Name bzw. das Zeichen eines Unternehmens eingeblendet wird. Im Sonderfall eines Image Placement ist das Thema eines Filmes auf ein einziges Unternehmen oder nur auf ein Produkt zugeschnitten. Unter **Generic Placement** wird die Platzierung einer Produktart (wie z. B. Tee) in einem Film verstanden; Grundlage des Generic Placement ist eine – wie auch immer geartete – kooperative Kommunikationspolitik.

Des Weiteren lassen sich nach dem Kriterium „Art der Informationsübermittlung“

- visuelle Product Placements und
- verbale Product Placements

unterscheiden. **Visuelle Platzierungen** erstrecken sich von der

- Kurzpräsentation eines Produktes aufgrund eines kurzen Kameraschwenks auf das entsprechende Requisit
- über längerfristige Präsentationen bis hin zur
- vollen Integration eines Produktes in die Spielfilmhandlung.

Die Produkte können grundsätzlich präsentiert werden, ohne dass sie in geeigneter Weise durch einen Darsteller herangezogen/gebraucht werden. **Verbale Platzierungen** sind durch die Erwähnung eines Produktes bis hin zur positiven Bewertung eines Produktes im Filmdialog möglich.

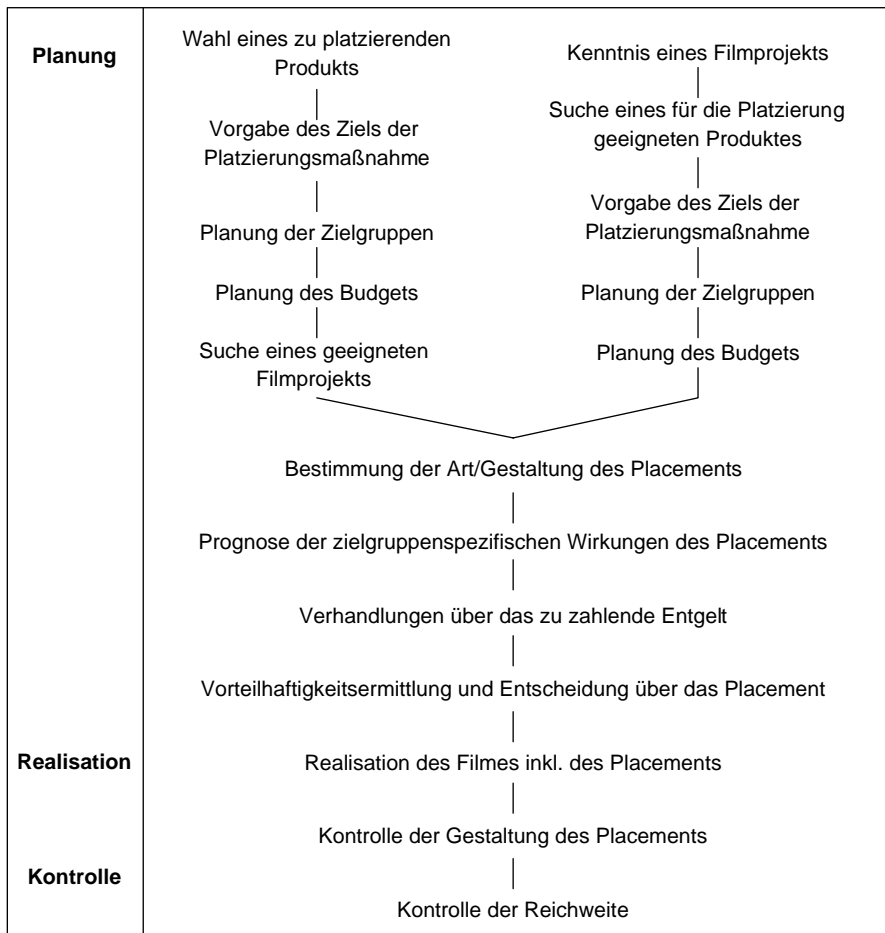
Außerdem sind nach dem Grad der Einflussnahme z. B. auf ein Filmprojekt verschiedene **Intensitätsstufen des Product Placement** wie

- Zurverfügungstellung von Markenartikeln ohne weitere Auflagen,
- On-Set-Placement,
- Creative-Placement und
- völliger Einfluss auf das Drehbuch

Form	Intensität	Beispiele
<b>Product Placement i.e.S.</b>	On Set Placement	Paroli-Bonbons in der Serie „Tatort“ Mercedes in der TV-Serie „Dallas“ Whiskas (verbal) in „Im Angesicht des Todes“ Beck's Bier in „Operation Dead End“ Audi in der TV-Serie „Schwarzwaldklinik“
	Creative Placement	Coca-Cola in „Die Götter müssen verrückt sein“ Reese's Pieces in „E.T. -Der Außerirdische“ VW in der Kino-Serie „Ein toller Käfer“ Ferrari in der TV-Serie „Magnum“
<b>Corporate Placement</b>	On Set Placement	TUI in der TV-Serie „Schöne Ferien“ Lufthansa in der TV-Serie „Grenzenloses Himmelblau“
	Creative Placement	MS Astor in der TV-Serie „Das Traumschiff“ Tiffany's Schmuckhandel in „Frühstück bei Tiffany“
<b>Generic Placement</b>	On Set Placement	Demonstratives Zigarettenrauchen Demonstrativer Alkoholkonsum
	Creative Placement	Götterspeise in der TV-Serie „Liebling-Kreuzberg“

**Abb. 4.55** Beispiele für verschiedene Formen und Intensitätsstufen des Product Placement. (Quelle: Bente 1990, S. 34)

zu nennen. Im Rahmen eines **On-Set-Placement** kommt es zu keiner engen Verknüpfung des platzierten Markenartikels mit der Handlung; der Markenartikel dient nur zur Ausgestaltung des Handlungsrahmens und ist damit eine austauschbare Begleiterscheinung. Beim **Creative-Placement** hingegen wird die Handlung z. B. eines Spielfilms in einem gewissen Maße auf den platzierten Markenartikel abgestimmt; für einen bestimmten Zeitraum steht der Markenartikel im Mittelpunkt eines Filmes. Zu beachten ist aber, dass die Übergänge von einem On-Set-Placement zu einem Creative-Placement fließend sind. Im – theoretisch denkbaren – Extremfall besteht ein uneingeschränkter Einfluss eines Markenartikels auf das Drehbuch. In der Abb. 4.55 finden sich einige Beispiele für die verschiedenen Formen und Intensitätsstufen des Product Placement.



**Abb. 4.56** Der Prozess der Planung, Realisation und Kontrolle von Product Placements. (Quelle: Berndt/Sander 1995, S. 220)

Die **Vorteilhaftigkeit** eines erwogenen Product Placement im Rahmen einer internationalen Spielfilm- bzw. Fernsehproduktion kann analog zur Vorteilhaftigkeit einer Maßnahme des internationalen Sponsoring beurteilt werden. Darüber hinaus sprechen folgende Aspekte für ein Product Placement:

- hohe Reichweiten bei internationalen Filmproduktionen (z. B. James-Bond-Filme),
- das Entgelt ist i. d. R. Verhandlungssache,
- positive Umfeldwirkung aufgrund der Integration des Produktes in die Handlung des Filmes,
- Image-Transfer z. B. vom Schauspieler auf das Produkt möglich sowie
- Umgehung des Zapping.

Probleme bestehen in folgenden Bereichen:

- geringe Einflussnahmemöglichkeiten auf die Umsetzung des Placements,
- Reaktanz bei zu offensichtlichem Placement sowie
- der Film bzw. der Schauspieler kann eine länderspezifisch unterschiedliche Bekanntheit und Beliebtheit bzw. Image haben.

Abbildung 4.56 fasst den Prozess der Planung, Realisation und Kontrolle von Product Placements zusammen.

## 5. Internationale Sales Promotions

Kennzeichen der **Sales Promotions** (Verkaufsförderung) ist der flankierende Einsatz zur Unterstützung anderer parallel eingesetzter Kommunikationsinstrumente mit dem Ziel einer unmittelbaren Absatzstimulierung. Auf diese Weise sollen Absatz-, Umsatz- oder Marktanteilsziele erreicht werden. Als Zielgruppen von Verkaufsförderungsmaßnahmen können

- Konsumenten,
- Händler sowie
- Außendienstorgane

erkannt werden (vgl. *Diller* 1984, S. 494 ff.).

**Konsumentenorientierte Sales Promotions** zielen in erster Linie auf die Schaffung von Kaufanreizen ab. Zu derartigen Promotions-Maßnahmen gehören z. B. Sonderangebote, Sonderpackungen („jetzt 10 % mehr Inhalt“), Coupons, Warenproben und Produktzugaben (vgl. *Gedenk* 2002, S. 19). Durch derartige Maßnahmen wird ein Pull-Effekt initiiert, d. h. Produkte beim Handel werden infolge einer Sogwirkung rasch abverkauft. Geeignet sind derartige Maßnahmen auch, um bei neuen Produkten Erst- bzw. Probierkäufe auszulösen, wobei die hierdurch gesammelten Erfahrungen mittels Mund-zu-Mund-Propaganda weitergegeben werden können.

Im Gegensatz zu den konsumentengerichteten Verkaufsförderungsmaßnahmen wird bei händler- und außendienstgerichteten Verkaufsförderungsaktionen

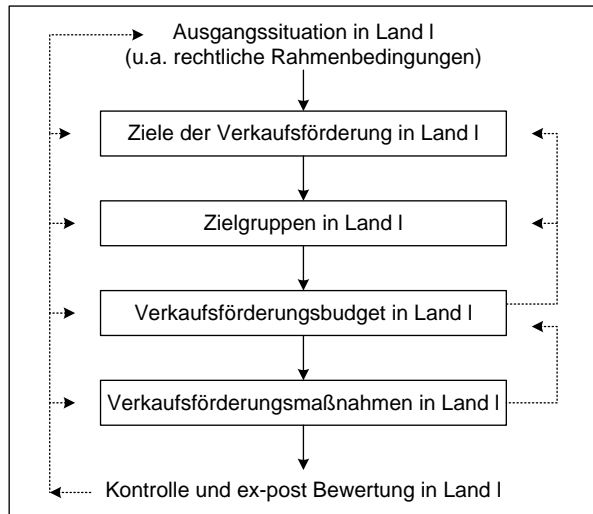
ein Push-Effekt erzeugt, d. h. die Produkte werden in die Absatzkanäle bzw. den Handel hineingedrückt, wobei sich der Handel bzw. der Außendienst um den Abverkauf der Ware kümmern muss. Typische Beispiele für **handelsgerichtete Verkaufsmaßnahmen** sind Sonderangebotsvergütungen, Werbekostenzuschüsse, Zweitplatzierungsvergütungen sowie die Bereitstellung spezieller Displays und POS-Materialien (vgl. *Gedenk* 2002, S. 16). Ziele derartiger auf den Handel ausgerichteter Verkaufsförderungsmaßnahmen sind einerseits in einer stärkeren Produktförderung durch den Handel zu sehen, andererseits aber auch in einer Verbesserung des Distributionsgrades mittels der Gewinnung neuer Händler, welche durch die dargestellten Maßnahmen zur Aufnahme des Produktes in ihr Sortiment bewogen werden können. Letztendlich wird durch diese Maßnahmen die Marktposition des Herstellers verbessert, die stärkere Produktförderung durch den Handel kann aber gleichzeitig auch zum Ausbau der Marktposition des Handels bzw. der einzelnen Händler führen. Ergänzend ist darauf hinzuweisen, dass der Handel selbst Verkaufsförderungsmaßnahmen durchführen kann (Verkaufsförderung des Handels). Diese sind stets konsumentengerichtet und umfassen Maßnahmen wie Verkostungen, Vorführungen, spezielle Serviceaktionen sowie Laden- und Schaufenstergestaltung.

**Außendienstgerichtete Verkaufsförderungsmaßnahmen** zielen auf die Verbesserung des Leistungsvermögens und des Leistungswillens der Außendienstmitarbeiter ab. Das Leistungsvermögen wird durch Information und Training der Außendienstmitarbeiter gesteigert, der Leistungswille wird mittels motivationaler Maßnahmen erhöht. Beispielsweise kann im Rahmen eines Außendienstwettbewerbs eine Mindestanzahl neuer Kunden angestrebt werden (motivationale Maßnahme). Auch kann durch Verkaufshilfen wie z. B. Verkaufshandbücher oder Informationsveranstaltungen, in denen Produktdetails (z. B. über Anwendungsgebiete des Produktes, produktionstechnische Besonderheiten des Produktes) übermittelt werden, eine positive Wirkung auf den Abverkauf des Produktes erzielt werden. Wiederum besteht das eigentliche Ziel derartiger Maßnahmen in der Verbesserung der Marktposition des Herstellers.

Vor internationalem Hintergrund sind landesspezifisch unterschiedliche **rechtliche Regelungen** beim Einsatz von Verkaufsförderungsinstrumenten zu beachten. (vgl. *Gedenk* 2002, S. 33 ff.). Beispielsweise bestanden bis zum 25. Juli 2001 in Deutschland die Zugabeverordnung sowie das Rabattgesetz, welche Verkaufsförderungsmaßnahmen erheblich einschränkten. Nach Abschaffung dieser Gesetze spielt insbesondere das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) eine besondere Rolle für Verkaufsförderungsmaßnahmen. Gemäß der Generalklausel § 1 UWG sind Wettbewerbshandlungen, die gegen die guten Sitten verstoßen, verboten. Sittenwidriges Verhalten liegt z. B. bei Kundenfang (z. B. Täuschung, Nötigung), Behinderung (z. B. Boykott), Ausbeutung (z. B. Nachahmung fremder Leistungen), Rechtsbruch (z. B. Verletzung vertikaler Preisbindungen) sowie Marktstörung (z. B. Massenverteilung von Originalwaren) vor.

So ist u. a. Lockvogelwerbung, welche ein übertriebenes Anlocken im Rahmen konsumentenorientierter Verkaufsförderungsmaßnahmen bewirkt, eine Maßnahme zum Kundenfang und gemäß § 1 UWG verboten. Darüber hinaus ist das

**Abb. 4.57** Prozessmodell zur Planung von internationalen Verkaufsförderungsmaßnahmen



Verbot der Irreführung gemäß § 3 UWG für die Verkaufsförderung relevant. Eine Irreführung liegt z. B. bei einer Preisreduktion gegenüber einem sehr hohen Preis, welcher aber niemals ernsthaft gefordert wurde, vor. Gleiches gilt für den Fall, dass ein Händler das beworbene Produkt nicht in ausreichender Menge vorrätig hat. Die jeweiligen landesspezifischen Regelungen können sich dabei sehr stark unterscheiden. Der Einsatz von spezifischen Verkaufsförderungsmaßnahmen im jeweiligen Land ist daher im konkreten Einzelfall auf rechtliche Zulässigkeit zu überprüfen. Dabei ist zu beachten, dass die Verkaufsförderungsmaßnahmen selbst im Regelfall keine länderübergreifenden Wirkungen entfalten, so dass die Maßnahmen in den einzelnen Ländern unabhängig voneinander geplant und umgesetzt werden können. Abbildung 4.57 fasst den Prozess zur Planung von internationalen Verkaufsförderungsmaßnahmen abschließend zusammen.

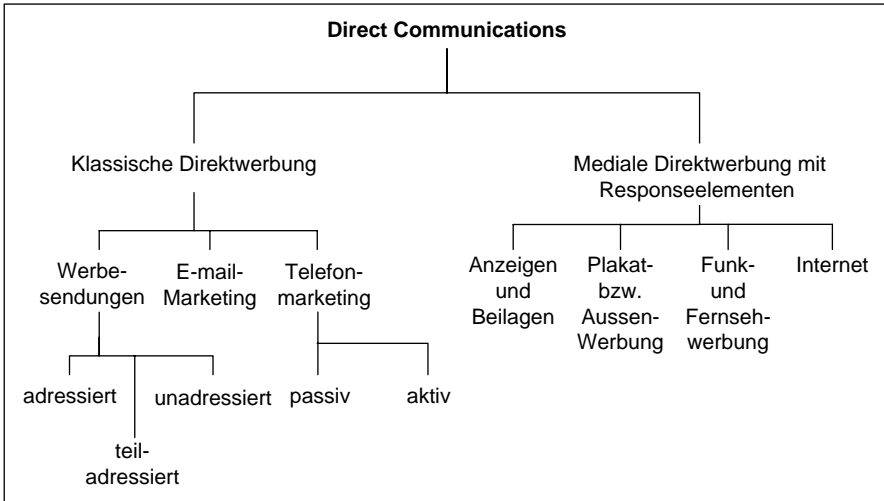
## 6. Internationale Direct Communications

Unter **Direct Communications** versteht man sämtliche Kommunikationsmaßnahmen, welche darauf ausgerichtet sind, einen individuellen Kontakt zum Umworbenen herzustellen und ihn zu einer unmittelbaren Reaktion zu veranlassen. Typische Ziele der Direct Communications sind:

- Informationsvermittlung,
- Interessenweckung,
- Kundengewinnung sowie
- allgemeine Verkaufs- bzw. Absatzziele.

Abbildung 4.58 zeigt die Erscheinungsformen der Direct Communications. Dabei ist zwischen zwei Formen der Direct Communications zu unterscheiden:





**Abb. 4.58** Erscheinungsformen der Direct Communications. (Quelle: Sander 2004, S. 610)

- der klassischen Direktwerbung sowie
- der medialen Direktwerbung mit Responseelementen.

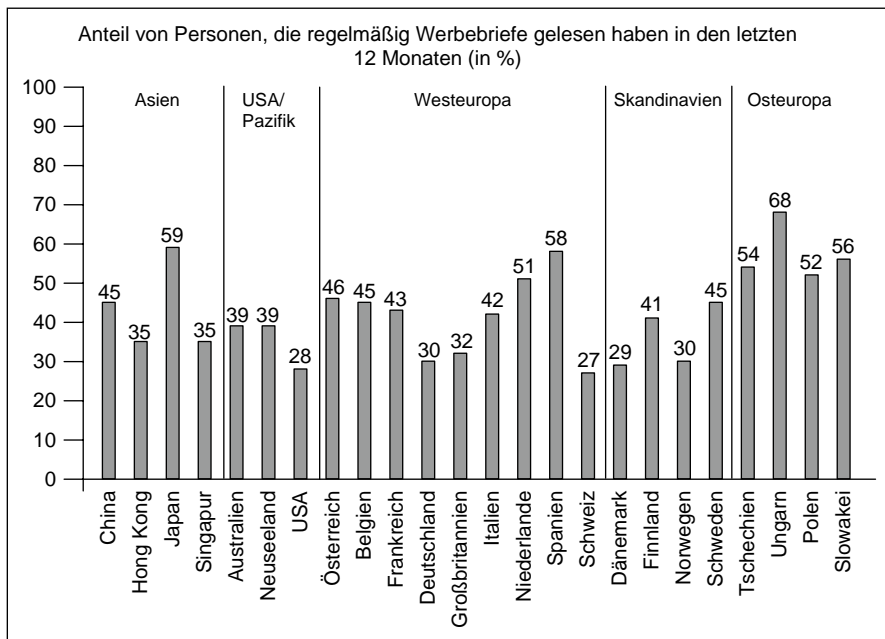
Das bedeutendste Instrument bei der **klassischen Direktwerbung** – und den Direct Communications generell – sind die Werbesendungen, welche in Form von Werbebriefen, Prospekten, Katalogen, Handzetteln und Antwortkarten eingesetzt werden können. Eine besondere Rolle spielt dabei der **Werbebrief**. Hierbei handelt es sich um die Ansprache des Umworbenen mittels eines Briefs, welcher auch Prospektmaterialien, Produktproben sowie ein Antwort- bzw. Bestellkuvert enthalten kann. Zu unterscheiden ist dabei, ob eine adressierte Werbesendung mit persönlicher Ansprache (z. B. persönlicher Werbebrief), eine teildressierte Werbesendung (z. B. Katalog mit der Adresse „An alle Bewohner des Hauses .... (Straße, Hausnummer)“) oder eine unadressierte Werbesendung (z. B. Handzettel) vorliegt. Hinsichtlich der Wirkung beim Adressaten ist dabei im Regelfall die adressierte Werbesendung mit einer persönlichen Ansprache vorzuziehen; diese erfordert allerdings ein entsprechendes Database-Management.

Ein weiteres wichtiges Instrument der klassischen Direktwerbung ist das **Telefonmarketing**. Zu unterscheiden ist dabei zwischen aktivem Telefonmarketing, bei dem Zielpersonen vom Unternehmen angerufen werden, um über Produkte und Leistungen zu informieren bzw. diese zum Kauf anzubieten, und passivem Telefonmarketing, bei welchem die Initiative von den Kunden selbst ausgeht. Im letzteren Fall werden Service-Nummern bzw. Call Center angerufen, über welche Informationen abgerufen bzw. Bestellungen vorgenommen werden können. Aktives Telefonmarketing wird in Deutschland überwiegend im Business-to-Business-Bereich eingesetzt. Eine vergleichsweise neue Form der Direktwerbung ist das **E-Mail-Marketing**. Hier werden E-Mails an Zielpersonen verschickt mit Informationen über Produkte und Leistungen, wobei aufgrund der Interaktivität des Mediums Internet unmittelbar eine Reaktion per Rück-E-Mail möglich ist (z. B. zur Produkt-

bestellung). Hinsichtlich einer Beurteilung dieser Formen der klassischen Direktwerbung ist auf folgende Aspekte hinzuweisen:

- Die Werbeträgerkontaktwahrscheinlichkeit ist gleich eins;
- die Werbemittelkontaktwahrscheinlichkeiten sind sehr hoch;
- es besteht die Möglichkeit der ausführlichen Beschreibung des Produktnutzens;
- es ist eine besondere Eignung bei erklärungsbedürftigen Produkten gegeben;
- es besteht eine sofortige Reaktionsmöglichkeit seitens des Umworbene(n);
- es liegt eine besondere Eignung bei kleinen, geographisch stark verstreuten Zielgruppen vor.

Die **mediale Direktwerbung** mit Responseelementen bedient sich diverser klassischer Medien, versieht diese aber mit einer unmittelbaren Antwortmöglichkeit für den Umworbene(n) (Direct-Response-Werbung). Ein typisches Beispiel sind **Anzeigen oder Beilagen**, welche Couponabschnitte, Antwortkarten, Telefon- bzw. Faxnummern oder Internet-Adressen enthalten, um weitere Informationen abrufen bzw. Produktbestellungen vornehmen zu können. Telefon- und Faxnummern sowie Internet-Adressen können als Response-Element auch auf **Plakaten** als Form der Außenwerbung sowie in **Funk- und Fernsehspots** verwendet werden. Unmittelbare Responseelemente (z. B. Buttons) sind auch bei den **Internet-Auftritten** von Anbietern möglich, da ja gerade das Internet als interaktives Medium einen Dialog zwischen Anbieter und Unternehmen fördert. Wesentlicher Vorteil der medialen



**Abb. 4.59** Internationale Aufmerksamkeitsraten gegenüber Werbefriefen. (Quelle: *Krafft et al.* 2007, S. 159)

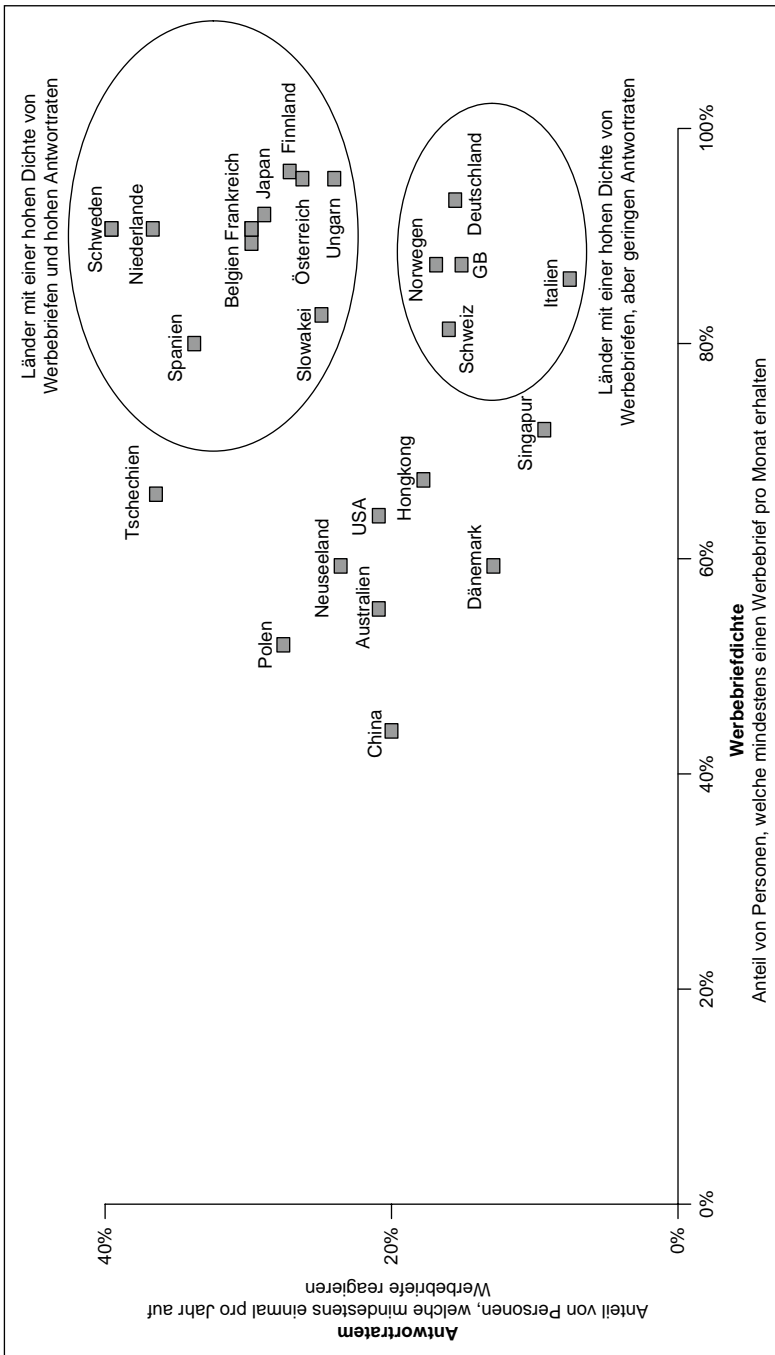


Abb. 4.60 Der Zusammenhang zwischen Werbebriefdichte und Antwortraten in ausgewählten Ländern. (Quelle: Krafft et al. 2007, S. 160)

Direktwerbung mit Responseelementen gegenüber der klassischen Direktwerbung ist die Tatsache, dass die Adressen der Zielpersonen nicht bekannt sein müssen; sie können ja gerade mit der Direct-Response-Werbung generiert werden.

In internationaler Hinsicht ist – ähnlich wie bei den Sales Promotions-Maßnahmen (vgl. den vorangegangenen Abschn. D.III.5. in diesem Teil) – darauf zu achten, dass die einzelnen Direct Marketing-Aktivitäten nicht gegen vorherrschendes Recht in den einzelnen Ländern verstoßen. So ist bspw. aktives Telefonmarketing in Deutschland verboten, es sei denn, es besteht bereits eine Beziehung zu dem werbetreibenden Unternehmen. Die Direct Marketing-Maßnahmen können zudem landesspezifisch geplant werden, da sie im Regelfall keine länderübergreifenden Wirkungen hervorrufen. Eine explizite länderübergreifende Koordination der Maßnahmen kann in diesem Fall unterbleiben.

Abbildung 4.59 zeigt auf, wie groß die Aufmerksamkeitsraten in diversen Ländern gegenüber Werbebriefen ist. Deutlich werden die z. T. enormen Divergenzen (z. B. Schweiz: 27 %, Ungarn: 68 %). Abbildung 4.60 stellt den Zusammenhang zwischen der Werbebriefdichte und den Antwortraten dar. Es wird ersichtlich, dass sowohl Länder mit hohen wie auch mit niedrigen Antwortraten – selbst bei vergleichbarer Werbebriefdichte – existieren.

## 7. Weitere Kommunikationsinstrumente

Zu den weiteren international einsetzbaren Kommunikationsinstrumenten gehören

- Messen und Ausstellungen,
- das Event-Marketing sowie
- das Online-Marketing.

Unter einer **Messe** versteht man eine zeitlich begrenzte, i. a. regelmäßig wiederkehrende Veranstaltung, auf der eine Vielzahl von Ausstellern das wesentliche Angebot eines oder mehrerer Wirtschaftszweige ausstellt und überwiegend nach Muster oder Großabnehmer vertreibt. Der Veranstalter kann in beschränktem Umfang an einzelnen Tagen während bestimmter Öffnungszeiten Letztverbraucher zum Kauf zulassen. Im Gegensatz zu Messen können **Ausstellungen** auch dauerhafter Natur sein. Bekannte Messestandorte sind Hannover, Mailand, Frankfurt, Köln, Paris, Leipzig, Düsseldorf und Genua.

Die verschiedenen **Arten von Messen** können nach diversen Kriterien wie

- der Breite oder Tiefe des Angebotes (Universal-, Spezial-, Mehrbranchen-, Fach- oder Verbundmessen),
- den Angebotsschwerpunkten (Konsumgüter- und Investitionsgütermessen),
- der Aussteller- und Besucherreichweite (weltweite, europaweite, nationale, regionale Messe),
- der Zugehörigkeit der Aussteller zu Branchen oder bestimmten Wirtschaftsstufen (Industrie-, Handwerks-, Zuliefermesse)

systematisiert werden.

**Marktziele von Ausstellern**

- Verbesserung und Erhaltung des Images
- Erhöhung des Bekanntheitsgrades
- Erreichung der Presse
- Vermittlung und Festigung der Corporate Identity
- Gewinnung von Vertretern
- Gewinnung neuer Handelspartner
- Unterstützung des regionalen Vertriebs
- Schulung und Fortbildung des eigenen (Nachwuchs-) Personals
- Gewinnung von Lizenznehmern
- Suche nach Kooperationspartnern
- Kontaktaufnahme mit Lieferanten
- Erfahrungsaustausch mit Zulieferern
- Erfahrungsaustausch mit in- und ausländischen Wettbewerbern
- Gedankenaustausch mit potentiellen Abnehmern
- Erzielung eines generellen Werbeeffekts für die Gesamtbranche
- Vorstellung von Neuheiten und Produktverbesserungen
- Konzentrierte Darstellung der Leistungsvielfalt
- Produkttests
- Bewertung der Marktchancen für Neuentwicklungen
- Imagetests
- Gewinnung von Anregungen und Impulsen
- Orientierung über Produkt- und Problemlösungsbedürfnisse der Abnehmer
- Gewinnung qualitativer und quantitativer Daten über die Zielgruppe
- Erkundung technischer und wirtschaftlicher Trends
- Orientierung über Branchensituation und Konjunktur
- Orientierung über neueste Markttendenzen im Ausland
- Verbesserung der marktadäquaten Leistungsgestaltung
- Prüfung der geeigneten Verteilungswege
- Überprüfung der eigenen Marktposition und Konkurrenzfähigkeit
- Konkurrenzbeobachtung
- Ausweitung von Marktanteilen
- Stabilisierung der Kundenzahl
- Bekanntmachung insbesondere bei Neukunden
- Präsenz zeigen/Profilierung gegenüber der Konkurrenz
- Erschließung in- und ausländischer Märkte

**Geschäftsbeziehungsziele von Ausstellern**

- Kontaktpflege zu bestehenden Kunden
- Vertiefung der Beziehung zu vorhandenen Kunden
- Kontaktaufnahme zu potentiellen Kunden
- Einladungen von Kunden zu Werksbesichtigungen
- Bildung von Vertrauen
- Erfahrungsaustausch mit Kunden

**Auftragsziele von Ausstellern**

- Verkaufsanbahnung
- Kontaktaufnahme zu neuen Kunden, auch aus neuen Kundengruppen
- Kontaktaufnahme zu den Entscheidern
- Anbahnung von Kontakten im Ausland
- Handlungsauslösung, z. B. Anforderung von zusätzlichem Informationsmaterial, Besuchsaufforderung
- Interesse wecken
- Verbesserung des Informationsstandes über Produkt und Unternehmen
- Verkaufsabschlüsse

**Abb. 4.61** Überblick über Messeziele und Messezwecke. (Quelle: *Fließ* 1994, S. 12 f.)

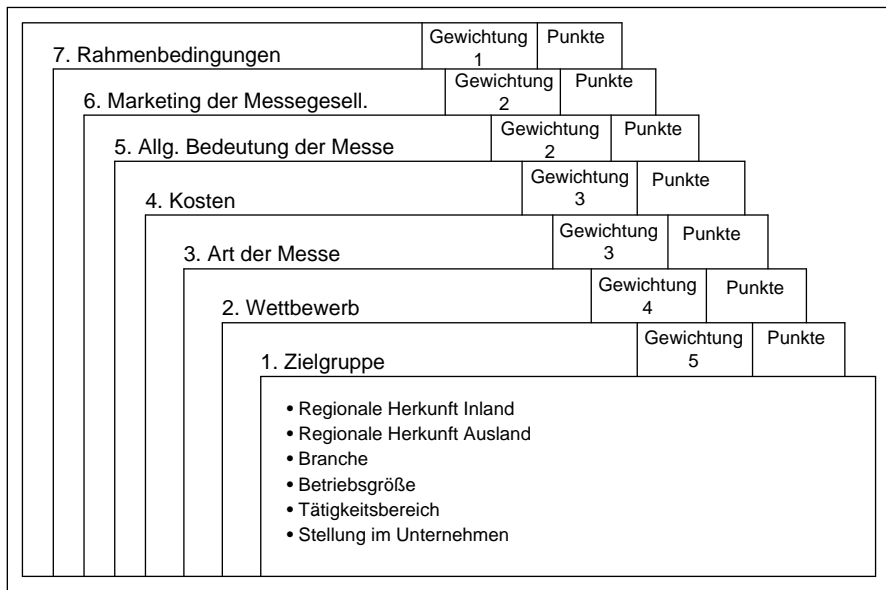
Eine innovative Entwicklung speziell im internationalen Kontext stellen sog. **virtuelle Messen** im Internet dar. Solche virtuelle Messen ermöglichen eine vergleichsweise kostengünstige weltweite Präsentation des eigenen Angebotes ohne räumliche Bindung an einen bestimmten Standort (vgl. *Fantapié Altobelli/Sander* 2001, S. 86 f.).

Potenzielle Besucher können sich damit vor der realen Messe über das Angebot informieren; auch kleinere Unternehmen, deren Budget den Besuch der realen Messe nicht zulässt, können zumindest die virtuelle Messe besuchen und sich damit über aktuelle Entwicklungen informieren. Allerdings erlaubt eine virtuelle Messe keine persönlichen Kontakte; auch geht der Event-Charakter verloren.

Messen im internationalen Marketing sind durch eine hohe Multifunktionalität gekennzeichnet; die wichtigsten **Funktionen** sind:

- Informationsfunktion (Messen als Ort der Informationsbeschaffung und der Informationsweitergabe sowie der unmittelbaren Auseinandersetzung mit Kundenforderungen),
- politische Funktion (Messen als Begegnungsstätten politischer Repräsentanten),
- Motivationsfunktion,
- Beeinflussungsfunktion,
- Verkaufs- bzw. Orderfunktion.

Hieraus lassen sich spezifische Ziele und Zwecke ableiten, welche in Abb. 4.61 zusammengefasst sind.



**Abb. 4.62** Beispiel eines Punktbewertungsmodells zur Messeauswahl. (Quelle: *Berghäuser* 1993, S. 103)

Um eine konkrete Entscheidung über eine mögliche Messebeteiligung fällen zu können, kann ein Scoring-Modell herangezogen werden. Mögliche Kriteriumsgruppen für ein derartiges Scoring-Modell sind z. B.

- die Zielgruppe,
- der Wettbewerb,
- die Art der Messe,
- die Beteiligungskosten an der Messe,
- die allgemeine Bedeutung der Messe,
- das Marketing der Messegesellschaft sowie
- die Rahmenbedingungen der Messe.

Diese Kriteriumsgruppen sind ggf. in weitere Unterkriterien aufzugliedern. Abbildung 4.62 fasst das Scoring-Modell zur Messeauswahl zusammen.

Die besonderen Vorteile von Messen bestehen in ihrem Ereignischarakter, ihrer Aufmerksamkeitswirkung in der Öffentlichkeit sowie der Möglichkeit, interaktiv in einem persönlichen Gespräch (face-to-face) auf sämtliche Informationsbedürfnisse aktueller und potenzieller Kunden eingehen zu können. Nachteile sind in den vergleichsweise hohen Kosten der Messebeteiligung (z. B. für Standmiete, Messepersonal), dem hohen Planungs- und Koordinationsaufwand sowie in der eingeschränkten Disponibilität von Messebeteiligungen zu sehen.

**Internationale Messen: Das Beispiel CeBIT International** Die CeBIT ist die bekannteste Messe der Welt und eine erfolgreiche Marke. Mit dem Konzept des International Branding transportiert die Deutsche Messe das Messekonzept in neue Märkte. So werden derzeit CeBIT-Events nicht mehr nur allein in Hannover, sondern auch in der Türkei, in Australien, den USA und in China veranstaltet.

Damit erhalten international agierende Aussteller weitere Messeplattformen, um in der globalisierten Weltwirtschaft zusätzliche Nachfragepotenziale erschließen zu können. Messen wie die CeBIT sind nach wie vor „Made in Hannover“ – aber gleichzeitig in den Wachstumsmärkten dieser Welt zu Hause.

Am 3. März 2009 wurde in Hannover die CeBIT eröffnet. Mit 4.300 Ausstellern aus 69 Ländern ist die CeBIT der Marktplatz Nr. 1 für digitale Lösungen, Trends und Innovationen und damit auch größte Kongress für ITK-relevante Themen.

Weitere CeBIT-Messen international in 2009:

- CeBIT Broadcast Cable Satellite Eurasia vom 7. bis 11. Oktober 2009 in Istanbul, Türkei
- CeBIT Australia 2009 vom 12. bis 14. Mai 2009 in Sydney, Australien.

Mit diesen Veranstaltungen wird die Deutsche Messe die Internationalisierung eines bewährten Messekonzeptes wie der CeBIT auch in 2009 erfolgreich fortsetzen.

Das International Branding ist dabei aber nicht nur ein Engagement in Richtung Ausland, sondern schafft eine Reihe von positiven Rückwirkungen auf den Messeplatz Hannover und seine internationalen Leitmessen. Generell steigern die Messemarken durch das Auslandsmessegeschäft noch einmal ihren internationalen Bekanntheitsgrad. Denn wer über lokale Messen den Einstieg gefunden hat, der kommt auch zur Hauptveranstaltung nach Hannover. So hat auch die jüngste Entwicklung etwa bei der CeBIT und ihrem „Export“ an ausgewählte Messestandorte gezeigt, dass die weltweiten Aktivitäten die Leitmesse CeBIT in Hannover stärken.

Quelle: [www.cebit.de](http://www.cebit.de).

Dem Trend der Konsumenten zu einer stärkeren Freizeit-, Erlebnis- und Konsumorientierung trägt das Eventmarketing Rechnung. Unter **Event-Marketing** versteht man die Planung, Organisation und Kontrolle von erlebnisorientierten Ereignissen (Events) mit dem Ziel, emotionale und physische Reize sowie eine starke Aktivierung bei den Zielgruppen auszulösen (vgl. *Nufer 2007*). Kennzeichen von Events ist die unmittelbare Einbeziehung der Zielpersonen in das Geschehen. Auf diese Weise kann die beworbene Marke bei den Zielgruppen emotional aufgeladen und verjüngt werden. Wichtig ist in jedem Fall, dass die Event-Botschaft und die konkrete Ausrichtung des Events formal und thematisch den Bedürfnissen und Interessen der Zielpersonen entsprechen und zur Marke passen muss. Auf diese Weise können hohe Kontaktqualitäten bei den Zielgruppenmitgliedern geschaffen werden, allerdings im Regelfall nur für vergleichsweise kleine Adressatenkreise. Größere Zahlen von Personen können lediglich dann im Rahmen von Events erreicht werden, wenn die Events mehrmals wiederholt und über einen längeren Zeitraum angeboten werden. Für die konkrete Durchführung von Events empfiehlt es sich dabei, auf spezialisierte Eventagenturen zurückzugreifen, welche über das notwendige Know-how für die Eventinszenierung (z. B. für die Location-Auswahl, inhaltlich-thematische Ausgestaltung des Events, Künstlerakquisition, Catering-Service, Veranstaltungstechnik) verfügen. Im Rahmen internationaler Events kann dabei auf die jeweiligen lokalen Rahmenbedingungen eingegangen werden. Ein Beispiel für internationales Event-Marketing zeigt Abb. 4.63.

***Welcome Tour 2002 von Mercedes-Benz in der Schweiz (Roadshow)***

*Thema:* Faszination Mercedes-Benz

*Zielgruppe:* Fahrer anderer Marken, Kunden im Kaufprozess, allg. Öffentlichkeit

*Zeitraum:* 11.04.2002 bis 30.10.2002

*Kommunikationsziele:* potenzielle Neukunden zu Testfahrten bewegen, psychologische Hürden gegenüber Mercedes abbauen, Mercedes-Modelle der breiten Öffentlichkeit bekannt machen

**Abb. 4.63** Beispiel für internationales Event-Marketing



**Online-Marketing** – präziser formuliert: Marketing in Online-Medien – entwickelt sich zu einer ernstzunehmenden Größe. In der deutschen Werbebranche wurden 2007 bereits 1,1 Mrd. € allein für Online-Werbung ausgegeben. Damit hat Online-Werbung die Größenordnung der Werbung in Filmtheatern bei Weitem überholt. Weltweit werden die Ausgaben für Online-Werbung 2007 auf 40,5 Mrd. US-\$ geschätzt, für 2010 werden Investitionen in Höhe von knapp 66 Mrd. US-\$ prognostiziert (vgl. *Price Waterhouse Coopers/Wilkowsky Gruen Associates* 2008, S. 25). Damit hat die Online-Werbung inzwischen auch die weltweiten Ausgaben für Sponsoring überholt, die im Jahre 2007 37,9 Mrd. US-\$ betragen (vgl. *IEG Inc.* 2008, S. 26).

**Online-Marketing** beinhaltet im Prinzip sämtliche Instrumente des Marketing-Mix, der Schwerpunkt liegt jedoch auf der Kommunikationspolitik (vgl. ausführlich *Fantapié Altobelli/Sander* 2001). Hierzu gehören:

- Webauftritt,
- Online-Werbung,
- E-Mail-Marketing,
- Suchmaschinenmarketing,
- Virales Marketing und
- Brand Communities.

Zentral ist der **Webauftritt**, d. h. die eigene Homepage des Unternehmens. Dieser enthält

- die Präsentation des Leistungsangebots des Unternehmens,
- ggf. Unterhaltungs- und Benefitting-Elemente sowie
- die Möglichkeit der Kontaktaufnahme (Interaktion, Dialog).

Gelungene Webauftritte beinhalten dabei Themenlandschaften, abgestimmte redaktionelle Inhalte, Beratungsangebote rund um die Marke u. v. a. m. Für den internationalen Einsatz des Webauftritts als Marketinginstrument ist dabei zu beachten, dass die Internet-Nutzung – zumindest im Konsumgüterbereich – lokal ist; aus diesem Grunde werden die Webauftritte multinationaler Unternehmen sehr stark lokalen Gegebenheiten angepasst (vgl. Abb. 4.64). Im Industriegüterbereich findet hingegen i. d. R. zumindest eine Rahmenstandardisierung statt (so z. B. bei IBM), sodass der Webauftritt international einen hohen Wiedererkennungswert hat.

**Online-Werbung** dient insbesondere der Generierung von Brand Visits zum unternehmenseigenen Online-Angebot. Weitere Ziele sind die Erreichung bestimmter Zielgruppen sowie die Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Marke bzw. des Unternehmens. Online-Werbung umfasst zum einen die klassische Bannerwerbung, zum anderen Markenkooperationen im Rahmen von Affiliate-Programmen.

Die **Werbeformen** im Internet selbst werden immer vielfältiger. Eine besondere Rolle spielt dabei die Bannerwerbung. Unter anderem werden folgende Formen der Bannerwerbung genutzt:

- **Interaktive Banner.** Diese heutzutage gebräuchlichste Online-Werbeform erlaubt es dem Nutzer, durch Klicken auf das Banner auf das Internet-Angebot des werbeschaltenden Unternehmens zu gelangen.

- **Animierte Banner.** Hier werden mehrere Bilder in vorbestimmten Abständen nacheinander auf der gleichen Stelle gezeigt, sodass der Eindruck eines kleinen Films entsteht.
- **Banner Rotation.** Hier wechselt die Anzeige der einzelnen Banner regelmäßig, während der Nutzer eine bestimmte Web-Seite betrachtet.
- **Nanosite- oder Microsite-Banner.** Hier handelt es sich um vollwertige Websites in Bannergröße, welche beliebig viele Links zu anderen Online-Inhalten ermöglichen, ohne dass der Nutzer die ursprünglich aufgesuchte Seite verlassen muss. Auf diese Weise können z. B. E-Commerce-Anbieter Shops in Miniaturform einrichten.
- **Transactive Banner.** Diese Banner haben den Charakter kleiner Datenbanken; der Nutzer kann gleich im Banner Informationen zu Produkten und Dienstleistungen abrufen, ohne die Seite des Werbeträgers verlassen zu müssen.



Abb. 4.64 Ausgewählte internationale Webauftritte von Coca Cola. (Quelle: cocacola.com)

- **Interstitials und Pop-ups:** Darunter sind verschiedene Formen der Unterbrecherwerbung zu subsumieren. Meist erscheint die Werbung im bereits geöffneten Browserfenster während der Navigation durch eine Website. Erst durch Mausklick auf das Interstitial bzw. nach Ablauf einer definierten Zeit gelangt der Nutzer auf die „eigentlich“ gewünschte Seite.

**Affiliate-Programme** (Partnerprogramme) sind eine besondere Form von Online-Kooperationen (vgl. *Fantapié Altobelli* 2003). Ein Partner (Affiliate) bewirbt ausgewählte Produkte und Dienstleistungen von anderen Unternehmen (Merchants) auf seiner Website und wird dafür vom Kooperationspartner entlohnt (abhängig von den Visits oder den Umsätzen). Schwerpunktmäßige Zielsetzungen sind Markenbekanntheit und Markentransfer. Durch Online-Kooperationen können sowohl die Marke des Werbeträgers (Affiliate) wie auch die des Werbetreibenden (Merchant) gefördert werden. Möglichst starke Bezüge zwischen den beteiligten Partnern (z. B. Zielgruppenaffinität, Produktbezug, thematische oder regionale Bezüge) führen dazu, dass das gemeinsam präsentierte Leistungsangebot von Affiliate und Merchant in den Augen des Nutzers als ganzheitliches Leistungsbündel wahrgenommen wird, wovon beide Partner profitieren.

Zunehmende Bedeutung gewinnt auch die **E-Mail-Werbung** (vgl. den vorangegangenen Abschn. D.III.6. in diesem Teil). E-Mail-Marketing dient wie Online-Werbung der Generierung von Brand Visits, d. h. der Weiterleitung der Rezipienten auf das eigene Online-Portal. Dazu gehören (vgl. *Fantapié Altobelli* 2006)

- das Verschicken von E-Mails mit werblichem Charakter, z. B. mit Hinweis auf aktuelle Aktionen,
- das Versenden elektronischer Kataloge mit einem umfassenden Leistungsangebot,
- das Versenden von periodischen Newslettern mit weiterführenden Links zur Zielwebseite,
- das Bewerben eigener Produkte auf unternehmensfremden Newslettern.

Mit dem Begriff „Permission-Marketing“ wird dabei E-Mail-Werbung an solche Nutzer bezeichnet, welche zuvor hierzu ihre Einwilligung gegeben haben. Eine immer stärkere Rolle spielt auch die sog. Newsletterwerbung, d. h. der Versand themenspezifischer Informationen an Nutzer, welche sich für eine bestimmte Thematik interessieren und hierzu regelmäßig informiert werden wollen.

**Suchmaschinenmarketing** dient ebenfalls zur Generierung von Brand Visits und ist der Schwerpunkt der Online-Marketingaktivitäten vieler Unternehmen. Über Suchmaschinen, z. B. Google, wird der Kunde auf die Websites relevanter Anbieter hingewiesen. Bei der Vielzahl von Suchergebnissen haben allerdings nur die ersten Treffer eine Chance, betrachtet zu werden. Das Unternehmen muss daher dafür sorgen, dass der Nutzer beim Eingeben bestimmter Suchbegriffe in der Maske den eigenen Webauftritt unter den ersten Treffern erhält. Hierzu kann es eine Reihe relevanter Stichwörter benennen und „kauft“ diese dann bei einer Suchmaschine (Keyword Advertising).

**Virales Marketing** umfasst das gezielte Auslösen und Kontrollieren von Mund-zu-Mund-Propaganda im Internet zum Zwecke der Vermarktung von Unternehmen und deren Leistungen und zielt auf exponentielle Verbreitung von Botschaften analog zu der Verbreitung eines Virus ab. Es basiert auf den klassischen Word-of-Mouth-Effekten, aber adaptiert für die Nutzung in elektronischen sozialen Netzwerken (E-WoM). Wohl das erste Beispiel war das Moorhuhn-Spiel, das von der Firma Johnny Walker 1999 zu Werbezwecken ins Netz gestellt wurde und in kürzester Zeit weltweit verbreitet wurde. Gerade in jüngerer Zeit setzen viele Unternehmen verstärkt virale Kampagnen im Internet ein, um Markenbekanntheit und Markenbindung zu steigern.

**Beispiel für virales Marketing: Inselwart am Great Barrier Reef** Vermutlich ging die Marketingkampagne der Tourismusbehörde im australischen Queensland an fast niemandem einfach vorbei. Die Tourismusbehörde hat sich etwas ganz Besonders einfallen lassen: Per Internet sucht sie einen Hausmeister für die paradiesische Insel Hamilton Island – Villa mit Swimmingpool inbegriffen. Hinzu kommen noch ein nettes Gehalt für Sonnenbaden, schwimmen, schnorcheln, tauchen und einen Blog führen. Die Hauptaufgabe des „Caretakers“ ist dabei mitzuhelfen, die traumhaften Inseln des Great Barrier Reef weltweit bekannt zu machen.

Kurz nachdem die Werbebotschaft im Internet veröffentlicht wurde, hatten bereits über eine Million Menschen die Seite angeklickt. Zeitweise war die Homepage wegen Überlastung überhaupt nicht mehr zu erreichen.

Die Aktion der Tourismusbehörde von Queensland ist ein schönes Beispiel für virales Marketing. Innerhalb kurzer Zeit war das Riff weltweit im Gespräch. Neben der Homepage (<http://www.islandreefjob.com>) mit den Infos schaltete die Tourismusbehörde weltweit Anzeigen mit der großen Überschrift „Der beste Job der Welt“.

Quelle: o. V. 2009.

Wie Virales Marketing beruhen auch **Brand Communities** auf der Interaktion zwischen Nutzern. Eine Community ist eine Gruppe von Internet-Nutzern, die sich über ein bestimmtes Produkt bzw. über eine bestimmte Marke via Internet unterhalten, Erfahrungen austauschen etc. Es können dabei einerseits offizielle Communities von Anbietern sein (z. B. die Communities von Milka oder Jägermeister), die damit kontrollierbar sind, oder inoffizielle (z. B. 7-Forum.com, eine Community der 7er-BMW-Fahrer). Gerade jüngere Zielgruppen lassen sich durch interaktive Maßnahmen sehr gut erreichen, da diese sich stark in sozialen Netzwerken engagieren.

Das Medium Internet kann darüber hinaus für die übrigen Instrumente der Kommunikationspolitik eingesetzt werden (vgl. *Fantapié Altobelli/Sander* 2001, S. 87 f.):

- **Online-Sales Promotions** können mitarbeiter-, handels- sowie endverbrauchergerichtet sein (vgl. auch Abschn. D.III.5. in diesem Teil). Sales-Promotions gegenüber Mitarbeitern umfassen z. B. Verkäufer- bzw. Produktschulungen im Internet; auch handelsbezogene Schulungen, Wettbewerbe und Verkaufssonderprogramme lassen sich in analoger Weise durchführen bzw. ankündigen. Zu den Verkaufsförderungsmaßnahmen gegenüber Endkonsumenten zählen insb. die im Internet vielfach anzutreffenden Gewinn- und Werbespiele.
- **Online-Public Relations** (Öffentlichkeitsarbeit) können im Internet in Form von Unternehmensinformationen, Pressemitteilungen, Geschäftsberichten u. Ä. durchgeführt werden. Darüber hinaus sind die diversen Dialogmöglichkeiten wie Diskussionsforen, Chat Rooms u. Ä. der Öffentlichkeitsarbeit zuzuordnen.
- **Online-Sponsoring** erfreut sich im Internet zunehmender Beliebtheit (vgl. auch Abschn. D.III.4. in diesem Teil). Die gebräuchlichste Variante ist der reine Presenter-Hinweis analog zu der vom Fernsehen bekannten Variante: „Diese Website wird Ihnen präsentiert von ...“. Steigende Bedeutung gewinnt auch das sog. Content-Sponsoring, bei welchem die Sponsoren im redaktionellen Teil integriert sind, z. B. in der Form, dass redaktionelle Beiträge des Sponsors von der Website des Gesponserten abgerufen werden können. Der Sponsor ist dabei mit Name und Logo ständig präsent.
- **Online-Events** sind zwar grundsätzlich möglich, sie spielen jedoch eine noch untergeordnete Rolle, da im Internet der Erlebnischarakter des Events verloren geht. Zur Vorbereitung, Begleitung, Übertragung und Nachbereitung von Events wird das Internet jedoch häufig eingesetzt.
- **Online-Product Placements**, d. h. die Platzierung von Markenartikeln als reale Requisiten in der Handlung eines eigens für das Netz produzierten Videoclips, können insb. im Rahmen von Produktionen für virale Kampagnen genutzt werden (vgl. auch Abschn. D.III.4. in diesem Teil).
- Daneben spielen auch **virtuelle Messen und Ausstellungen** eine Rolle (vgl. auch die Ausführungen zu Beginn dieses Abschnitts).

Im Hinblick auf internationales Online-Marketing ist auf folgende Besonderheiten hinzuweisen:

- Internet ist zwar ein globales Medium, Marketingmaßnahmen im Internet werden jedoch mit wenigen Ausnahmen international differenziert.
- Länderübergreifend unterschiedliches Suchverhalten muss im Aufbau der Website (Hierarchie) berücksichtigt werden.
- Sprachliche Anpassungen sind im Regelfall unumgänglich.
- Unter Umständen müssen weitere Domains (z. B. it., ch., de usw.) registriert werden.
- Im Webauftritt enthaltene Informationen sowie das Produktangebot müssen u. U. landesspezifisch angepasst werden.
- Im Regelfall ist ein Pretest der Website bei Zielgruppenmitgliedern in den einzelnen Ländern unumgänglich.

**Mercedes-Benz bewirbt neue B-Klasse international mit großem Entertainment-Angebot im Internet** Mit der Weltpremiere der B-Klasse auf dem Genfer Automobilsalon startet Mercedes-Benz in ein neues Fahrzeug-Segment und adressiert eine junge, trendbewusste Zielgruppe: Deshalb geht der Stuttgarter Automobilhersteller auch in der Kommunikation für den Compact Sports Tourer neue Wege.

Ein wichtiges Element der integrierten Werbekampagne mit dem Claim „Mercedes in neuer Dimension. Die B-Klasse.“ ist das außergewöhnliche Entertainment-Angebot im Internet. Interessenten finden unter [www.mercedes-benz.de/b-klasse](http://www.mercedes-benz.de/b-klasse) ab 3. März 2005 neben einer multimedialen Präsentation des neuen Compact Sports Tourer ein umfangreiches Angebot an Musiktiteln, Magazinen, Filmen sowie Hörbüchern und Audiospielen für Kinder und Erwachsene in deutscher Sprache. Das Angebot kann ohne zusätzliche Software angehört oder angeschaut beziehungsweise kostenlos herunter geladen und gespeichert werden. Weitere Inhalte in englischer, französischer oder spanischer Sprache sind ab 1. März 2005 unter [www.mercedes-benz.com/b-klasse](http://www.mercedes-benz.com/b-klasse) verfügbar.

„Die stark internetbasierte Kommunikation zur Einführung der B-Klasse unterstreicht den Anspruch von Mercedes-Benz, nicht nur bei der Entwicklung neuer Fahrzeug-Konzepte, sondern auch in der Kommunikation Trends zu setzen“, sagt J. Justus Schneider, Leiter weltweite Marketing Kommunikation Mercedes-Benz Pkw bei der DaimlerChrysler AG. Konzipiert ist der Compact Sports Tourer für moderne Menschen und junge Familien mit einem aktiven Lebensstil und einer vielseitigen Freizeitgestaltung. Ihre Bedürfnisse galten als Maßstab für die Entwicklung: Die B-Klasse vereint sportliches Design und Fahrdynamik mit einem großzügigen Innenraum, variablen Nutzungsmöglichkeiten und hohen Sicherheitsstandards.

„Mit einem integrierten Mix aus klassischer Werbung, dem Webangebot und einer direkten Kundenansprache stellen wir sicher, dass wir unsere trendbewusste Zielgruppe optimal erreichen“, sagt Lothar Korn, Leiter Global Advertising Mercedes-Benz Pkw bei der DaimlerChrysler AG. Die europaweite Kommunikation startet am 1. März 2005 mit einer Pre-Launch-Kampagne. Print Anzeigen in Tageszeitungen und Magazinen informieren über die wichtigsten Eigenschaften der B-Klasse. Im Internet zeigt ein multimediales Webspecial animierte Detailansichten des Fahrzeugs und liefert weiterführende Informationen zu den Kernthemen Design, Fahrdynamik, Raum und Sicherheit.

Hinter dem Menüpunkt „Unterhaltung“ verbirgt sich ein besonderes Highlight: Ein umfassendes Entertainment-Angebot im MP3-Format zum kostenlosen Download mit über elf Stunden Unterhaltung für unterwegs. Musikfans können dort Titel renommierter Künstler aus Soul, Jazz, HipHop, Pop und Rock zu einem individuellen Soundtrack zusammenstellen – darunter Interpreten wie Max Herre, Söhne Mannheims oder Elza Soares, deren Titel suk-

zessive online gestellt werden. Für Kinder gibt es auf der Plattform bekannte europäische Lieder, Audiospiele sowie Märchen und Geschichten von Hans-Christian Andersen, Michael Ende, den Gebrüdern Grimm oder Mark Twain. Spannende Unterhaltung für Erwachsene versprechen Krimis, Kurzgeschichten, Gedichte und Erzählungen von Autoren wie Nina Blazon, Isabella Hemmann oder Judith Herrmann. Außerdem hält die Webseite anspruchsvolle Audio-Magazine zu den Themen Reise, Wissenschaft und Gesellschaft bereit und präsentiert prämierte Kurzfilme der Filmakademie Baden-Württemberg. Zeitnah zur Markteinführung der Mercedes-Benz B-Klasse startet im Juni eine groß angelegte internationale Werbekampagne in reichweitenstarken TV-Sendern und Publikumstiteln. Sie positioniert die B-Klasse auf unterhaltsame, emotionale Weise als flexibles, sportliches Fahrzeug, das den unterschiedlichsten Bedürfnissen optimal gerecht wird. Flankiert wird die Kampagne durch umfangreiche CRM-Maßnahmen – sowohl durch Online-Aktionen im Rahmen des Webspecials als auch in Form von Mailings und Promotion-CDs.

Quelle: [www.media.daimlerchrysler.com](http://www.media.daimlerchrysler.com).

#### ***IV. Umsetzung der internationalen Marketing-Kommunikation***

Ein zentrales Problem besteht in der Entscheidung, ob die kommunikationspolitischen Aktivitäten eines Unternehmens länderübergreifend einheitlich (Standardisierung) oder landesspezifisch angepasst (Differenzierung) erfolgen sollen (vgl. auch Abschn. D.VI. im 3. Teil). Dabei kann zwischen einer inhaltlichen sowie einer prozessualen Standardisierung bzw. Differenzierung unterschieden werden (vgl. *Kreutzer* 1985, S. 146 und 1987; *Jain* 1989). Ein vertiefender Blick in die einschlägige Literatur lässt erkennen, dass es im Kern der Diskussion in diesem Zusammenhang einerseits um Kosten- bzw. Effizienzwirkungen einer Standardisierung bzw. Differenzierung geht, andererseits werden Effektivitäts- bzw. Umsatzauswirkungen dieser beiden Strategieoptionen analysiert. Darüber hinaus ist im Rahmen der Umsetzung der internationalen Marketing-Kommunikation über die Organisation der Umsetzung zu entscheiden.

##### **1. Festlegung der Kommunikationsinhalte**

Gegenstand der **inhaltlichen Standardisierung** ist die weltweit bzw. länderübergreifend einheitliche Kommunikationsstrategie eines Unternehmens und deren operative Umsetzung in den einzelnen Ländern, d. h. dasselbe Kommunikationskonzept wird – bis auf eine ggf. erforderliche sprachliche Anpassung – in allen bearbeiteten Ländermärkten eingesetzt. Eventuelle sprachliche Probleme können dabei durch

die gänzliche Vermeidung von Text umgangen werden (z. B. TV-Kampagne von Levi's, Printkampagne von Magnum).

Eine Reihe von Aspekten sprechen für eine Standardisierungsstrategie, gleichzeitig existieren Argumente, welche einer derartigen Strategie entgegenstehen (vgl. auch *Backhaus/Büschken/Voeth* 2003, S. 268 ff.). **Gründe für eine derartige Standardisierung** sind insbesondere:

- erreichbare Kostenvorteile (z. B. für Werbemittelproduktion, Agenturleistungen),
- Einsetzbarkeit internationaler oder supranationaler Medien (z. B. Satellitenfernsehen) mit häufig niedrigen Tausenderkontaktpreisen,
- Spill-Over-Effekte (Verstärkung von Werbeeffekten durch – kostenloses – „Hineinstrahlen“ der Werbung auch in Nachbarländer),
- Erreichbarkeit eines international einheitlichen Images durch länderübergreifende Nutzung kreativer Leistungen,
- zunehmende länderübergreifende Homogenisierung von Konsumentenbedürfnissen auf vielen Produktmärkten sowie
- Bündelung finanzieller Ressourcen anstelle einzelner Länderbudgets mit der Möglichkeit, günstige Konditionen (z. B. gegenüber den Medien) auszuhandeln bzw. aufwendige und entsprechend kostenintensive Werbekampagnen überhaupt erst zu ermöglichen.

**Gründe gegen eine Standardisierung sind** u. a.:

- mangelnde Berücksichtigung länderspezifischer Besonderheiten (z. B. kulturelle Unterschiede) mit der Folge der (bewussten) Inkaufnahme von möglichen Wirkungsverlusten,
- unterschiedliche Konsumgewohnheiten (z. B. im Hinblick auf die Bedeutung einzelner Produkteigenschaften oder der spezifischen Nutzung von Produkten) sowie
- Gefahr der „Aussagenbanalisierung“ durch Konzeptionierung der internationalen Marketing-Kommunikation auf Basis des kleinsten gemeinsamen Nenners.

Eine **inhaltliche Differenzierung** umfasst die landespezifische Anpassung der Marketing-Kommunikation an die Verhältnisse bzw. Rahmenbedingungen, die in dem jeweiligen Land anzutreffen sind. Entsprechend sind die Gründe für eine Differenzierung spiegelbildlich zu den genannten Gründen für eine Standardisierung zu sehen. Ob eher eine standardisierte oder eher eine differenzierte Kommunikationsstrategie eingeschlagen wird, hängt dabei nicht unwesentlich von der Grundorientierung des Managements ab. Gemäß dem EPRG-Konzept von *Heenan/Perlmutter* (1979, S. 15 ff.) liegt es nahe, dass ethno- und geozentrisch orientierte Unternehmen eher eine Standardisierungsstrategie verfolgen, polyzentrisch orientierte Unternehmen hingegen eher eine Differenzierungsstrategie einschlagen; für regionzentrisch orientierte Unternehmen hingegen bietet es sich an, innerhalb der einzelnen Regionen Standardisierungspotentiale auszuloten und zwischen den Regionen nach notwendigen Anpassungen zu suchen (vgl. auch *Meffert* 1985, S. 3 f., 1989 und 1991). Die Gründe hierfür liegen im Wesentlichen darin, dass ethnozentrische



Unternehmen im Heimatmarkt erfolgreiche Konzepte möglichst unverändert auch auf Auslandsmärkte übertragen möchten, geozentrische Unternehmen hingegen den Weltmarkt als einen einzigen zusammenhängenden Markt auffassen, der möglichst standardisiert und unter Ausnutzung von Kostenvorteilen durch Synergieeffekte zu bearbeiten ist. Polyzentrische Unternehmen hingegen richten sich explizit an den Verhältnissen und Bedürfnissen des jeweiligen Landes aus, bei regiozentrischen Unternehmen ist die Ausrichtung lediglich spezifiziert hinsichtlich einzelner Regionen (z. B. Ländercluster mit untereinander ähnlichen Verhältnissen in den einzelnen Ländern).

Eine völlige Standardisierung bzw. Differenzierung der Kommunikation als Endpunkte eines Kontinuums ist dabei im Regelfall eine Fiktion. Eine völlige Standardisierung scheitert häufig aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen in den einzelnen Ländern. Unterschiedliche rechtliche Reglementierungen, unterschiedliche Medienlandschaften, divergierendes Mediennutzungsverhalten, sprachliche Barrieren usw. verhindern eine 100 %-ige Vereinheitlichung der internationalen Kommunikation eines Unternehmens. Eine absolute Ausrichtung der Kommunikation anhand der Verhältnisse innerhalb der einzelnen Länder im Rahmen einer Differenzierungsstrategie ist häufig aus Kostengründen nicht umsetzbar und schadet im Regelfall auch dem einheitlichen Erscheinungsbild des Unternehmens. In der Realität sind daher vielfach **Mischformen** anzutreffen, beispielsweise in Form der Vorgabe einer internationalen Dachkampagne, die landesspezifisch konkretisiert werden kann (z. B. Heraussuchen von Anzeigenmotiven aus einem vorgegebenen „Pool“ von Anzeigenmotiven), oder der Ergänzung einer globalen Werbestrategie durch den landesspezifischen Einsatz flankierender Kommunikationsinstrumente.

In diesem Zusammenhang drängt sich die Frage nach dem „optimalen“ Standardisierungs- bzw. Differenzierungsgrad auf. In theoretischer Hinsicht lässt sich dieses optimale Standardisierungsniveau recht einfach bestimmen (vgl. auch *Backhaus/Büschken/Voeth* 2003, S. 273 ff.). Konkret ist der **optimale Standardisierungsgrad** dann erreicht, wenn die marginalen Kosteneinsparungen bei sukzessiver Erhöhung des Standardisierungsgrades den gleichzeitig auftretenden marginalen Wirkungs- bzw. Erlöseinbußen entsprechen.

In praxi scheitert dieser Ansatz aber an seiner Umsetzung. Zunächst wird vorausgesetzt, dass verschiedene Werbekampagnen mit unterschiedlichen Standardisierungs- bzw. Differenzierungsgraden existieren. Mögen die unterschiedlichen Kosten, die mit diesen Kampagnen verbunden sind, noch schätzbar sein, so gleitet die Prognose der mit den einzelnen Kampagnen verbundenen Wirkungen (z. B. Erlösschätzungen) doch in den Bereich der Prophetie ab. Zudem ist die Operationalisierung des Standardisierungs- bzw. Differenzierungsgrades unterschiedlicher Werbekampagnen als solche nicht unproblematisch. In der Literatur findet man z. B. Scoring-Modelle für die Messung des Standardisierungsgrades von Anzeigen mittels verschiedener Kriterien (Farbe, allgemeines Layout, Bild, Headline, Textkörper, Größe der Anzeige) (vgl. hierzu z. B. *Whitlock/Chung* 1989). Diesen Modellen haften jedoch sämtliche Probleme an, welche mit Scoring-Modellen einhergehen können (verzerrte Gewichtung der Kriterien, subjektive Einschätzung der

Objekte bzw. Anzeigen bzgl. der Kriterien, Abhängigkeit der Kriterien voneinander usw.). Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass nur eine begrenzte Zahl von unterschiedlichen Kampagnen hinsichtlich Kosten- und Wirkungs- bzw. Erlöseffekten überhaupt bewertet werden kann.

## 2. Festlegung der Kommunikationsprozesse

Neben der Standardisierung bzw. Differenzierung von Kommunikationsinhalten stellt sich auch die Frage nach der Standardisierung bzw. Differenzierung von **Kommunikationsprozessen**, d. h. sämtlichen Abläufen, die bei der Planung, Umsetzung und Kontrolle werblicher Aktivitäten zu durchlaufen sind. Zwar wurde die Bedeutung von Prozessen für den Erfolg von international tätigen Unternehmen früh erkannt (vgl. z. B. *Sorenson/Wiechmann 1975*), gleichwohl stand – abgesehen von der organisationstheoretischen Literatur (vgl. z. B. *Kenter 1985*) – in der Vergangenheit überwiegend die Frage nach den Kommunikationsinhalten bzw. allgemein Marketing-Inhalten (Marketing-Instrumente) und ihren Wirkungen innerhalb der Standardisierungsdiskussion im Mittelpunkt des Interesses. Gerade für international tätige Unternehmen stellt sich jedoch auch die Frage, wie stark die Informations-, Planungs- und Kontrollprozesse zwischen Muttergesellschaft und ausländischen Tochtergesellschaften sowie Tochtergesellschaften untereinander abgestimmt werden sollen, damit die gewählte Kommunikationsstrategie erfolgreich implementiert werden kann.

Bereits bei der Diskussion der Kommunikationsinhalte wurde deutlich, dass sich ein Kontinuum zwischen absoluter Standardisierung einerseits und absoluter Differenzierung andererseits aufbaut, welches in diesem Zusammenhang von den Endpunkten „Prozessstandardisierung“ und „Prozessdifferenzierung“ begrenzt wird. Zwischen diese beide Extrempunkte schiebt sich die **Rahmenstandardisierung**.

Eine **Prozessstandardisierung** geht einher mit einem hohen Reglementierungsgrad der Aufgabenerfüllung. Der einzelne Mitarbeiter hat nahezu keine Möglichkeit, auf die Abfolge oder Inhalte von Prozessen Einfluss zu nehmen. Ziel ist es hier, ein sog. routiniertes Verhalten bei den Mitarbeitern zu erwirken. Bei der **Prozessdifferenzierung** hingegen besteht ein hohes Einflusspotential der Mitarbeiter auf die Gestaltung der Prozesse. Als Folge der hohen Freiheitsgrade der Aufgabenerfüllung soll ein innovatives Verhalten erzielt werden, das den Anforderungen der jeweiligen Situation gerecht wird. Bei der Rahmenstandardisierung hingegen werden Richtlinien (Guidelines) vorgegeben, wobei dem Einzelnen innerhalb dieser Richtlinien aber Spielräume bei der Ausübung von Prozessen belassen werden; dies führt schließlich zu sog. adaptivem Verhalten.

Hinsichtlich der Kommunikation ergeben sich eine Vielzahl von Prozessaktivitäten, welche einer Standardisierung oder einer Differenzierung unterliegen können. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang die Erhebung von Werbeplandaten (Werbeaktivitäten der Konkurrenz, zur Verfügung stehende Medien, rechtliche Restriktionen, gesellschaftliche Trends, Zielgruppenmerkmale usw.) im Rahmen einer Situationsanalyse, die Werbeziel- und Budgetplanung, die Werbegestaltungsplanung, die

Vorteile der Prozessstandardisierung	Nachteile der Prozessstandardisierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung gemeinsamer Ressourcen in verschiedenen Ländern (z. B. Werbebudgetierungsverfahren, Werbekontrollmethoden) führt zu Economies of Scope</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefahr der Demotivation von Mitarbeitern durch geringe Entscheidungsfreiheiten infolge starrer Schemata bei Kommunikationsplanung, -durchführung und -kontrolle</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• schnellere Umsetzung neuer Werbekonzepte und -strategien in den einzelnen Auslandsniederlassungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mögliches Aufkommen von „not-invented-here“-Problemen mit der Folge einer geringen Akzeptanz von Vorgaben im Kommunikationsbereich durch die Muttergesellschaft</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung von Koordination und Integration der Kommunikationsaktivitäten international verstreuter Unternehmensteile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einschränkung der Flexibilität mit der Folge geringerer Kreativität im Rahmen der Entwicklung neuer Werbekampagnen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung des Transfers von Kommunikations-Know-how durch Institutionalisierung und Standardisierung des Informationsflusses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• starke Konformität verhindert „produktive Konflikte“ bei der Entwicklung neuer Kommunikationsideen</li> </ul>

**Abb. 4.65** Vor- und Nachteile der Prozessstandardisierung von Kommunikationsaktivitäten. (Quelle: Berndt/Sander 2009, S. 680)

Werbestreuplanung (Mediaselektion), die eigentliche Durchführung der Werbe- bzw. Kommunikationsaktivitäten sowie die Werbeerfolgskontrolle (vgl. Sander 2004, S. 550 ff.). Welche Vor- und Nachteile mit einer Standardisierung von Prozessen im Rahmen von Kommunikationsaktivitäten verbunden sind, fasst Abb. 4.65 zusammen. Hinsichtlich der Prozessdifferenzierung gelten die Aussagen spiegelbildlich, bei einer Rahmenstandardisierung schwächen sich Vor- und Nachteile ab.

### 3. Organisation der internationalen Marketing-Kommunikation

Die Planung und Abwicklung internationaler kommunikativer Maßnahmen wird typischerweise ganz oder teilweise an **Kommunikationsagenturen** delegiert; einen Überblick über die weltweit größten Agenturen liefert Abb. 4.66. Diese Agenturen sind im Regelfall Bestandteil übergeordneter Netzwerke. Zur weltweit größten Marketing-Agentur Omnicom gehören u. a. BBDO Worldwide, DDB Worldwide sowie TBWA Worldwide. Betraut werden Kommunikationsagenturen überwiegend mit Tätigkeiten wie Werbemittelentwurf und -produktion, Mediaplanung und -buchung, während Aktivitäten wie Public Relations und Sales Promotions überwiegend von den Unternehmen selbst durchgeführt werden. Der Grund hierfür ist insbesondere

darin zu sehen, dass die beiden letztgenannten Instrumente der Marketing-Kommunikation supranational nicht standardisiert, sondern differenziert eingesetzt werden (vgl. auch Abschn. D.III.5. in diesem Teil).

International tätige Unternehmen können zur Planung und Realisierung ihrer kommunikationspolitischen Aktivitäten in den einzelnen Ländern grundsätzlich

- eine Kombination nationaler Agenturen,
- internationale Agenturen oder
- eine Kooperation nationaler Agenturen

heranziehen. Während eine **Kombination nationaler Agenturen** insbesondere bei einer länderspezifisch differenzierten Kommunikationsstrategie geeignet ist, ist zur Durchführung einer standardisierten Kommunikationsstrategie die Heranziehung einer **internationalen tätigen Agentur** vorzuziehen.

Eine Sonderrolle spielen die in den letzten Jahren verstärkt aufgetretenen **Kooperationen nationaler Agenturen**. Je nach der Grundlage der vertraglichen Zusammenarbeit unterscheidet man dabei:

- Kooperationen ohne formelle oder finanzielle Verpflichtungen mit einem Headquarter, das als Service-Center fungiert und Aufgaben wie Unterstützung bei der Nutzung von Datenbanken, gemeinsamen Einkauf von Dienstleistungen, Media-kooperationen und Organisation von Seminaren und Konferenzen wahrnimmt;
- Netzwerke mit einer gemeinsamen Geschäftsstelle, welche gegen Zahlung eines Beitrags die Koordination der beteiligten Agenturen übernimmt;
- zentrale Holdinggesellschaften, an denen die einzelnen Agenturen zu gleichen Anteilen beteiligt sind und welche die Aufgaben der Gruppe übernehmen.

RANK 2008	COMPANY	HEADQUARTERS	ESTIMATED WORLDWIDE REVENUES 2008
1	BBDO Worldwide	New York	\$2.0bn
2	McCann-Erickson Worldwide	New York	\$1.7bn
3	DDB Worldwide	New York	\$1.5bn
4	TBWA Worldwide	New York	\$1.4bn
5	Euro RSCG Worldwide	New York	\$1.2bn
6	JWT Worldwide	New York	\$1.2bn
7	Young & Rubicam Brands	New York	\$1.1bn
8	Publicis Worldwide	Paris	\$1.1bn
9	Leo Burnett	New York	\$795m
10	Saatchi & Saatchi	New York	\$790m
11	Ogilvy & Mather	New York	\$771m
12	Grey Group	New York	\$614m

**Abb. 4.66** Die größten Werbeagenturen der Welt. (Quelle: <http://www.adbrands.net> 2009)

Vorteilhaft an solchen Kooperationen ist die weitgehend zentrale Planung und Koordination der kommunikationspolitischen Aktivitäten in den einzelnen Ländern, wobei gleichzeitig die Möglichkeit erhalten bleibt, länderspezifische Gegebenheiten in geeigneter Weise zu berücksichtigen.

Aus der Sicht der Agenturen konnte in den letzten Jahren ein struktureller Wandel innerhalb der Kommunikationsbranche festgestellt werden. Faktoren wie die zunehmende Internationalisierung der Wirtschaft, der Europäische Binnenmarkt und die Ausbreitung supranationaler Medien werden von Konzentrationstendenzen innerhalb der Branche begleitet.

So konnten in den vergangenen Jahren zahlreiche Zusammenschlüsse und Akquisitionen beobachtet werden, welche dazu führten, dass ein höherer Anteil der Werbeetats von einer immer kleiner werdenden Anzahl großer Agenturen bzw. Agenturgruppen betreut wird. Diese Konzentration hat zur Folge, dass eine Agentur nunmehr vielfach Kunden aus derselben Branche – also von Konkurrenten auf demselben Markt – betreuen muss, d. h. die aus der Sicht eines Kunden erwünschte Exklusivität ist in vielen Fällen nicht mehr gegeben.

Weitere Impulse werden auch vom verstärkten Wunsch der Kunden nach integrierter Kommunikation – auch auf internationaler Ebene – ausgehen: Der Forderung nach „One-Voice“-Kommunikation wird bei einigen Agenturen beispielsweise durch den Aufbau von Spezialagenturen für die einzelnen Kommunikationsbereiche begegnet, welche als Tochter- und Schwesterfirmen geführt werden und Kommunikationsstrategien „aus einer Hand“ ermöglichen.

## V. *Empirische Befunde*

Zur internationalen Marketing-Kommunikation existiert eine Vielzahl empirischer Studien. Viele Studien sind dabei der Frage der **Standardisierung bzw. Differenzierung** der internationalen Marketing-Kommunikation nachgegangen (vgl. auch Abschn. D.VI. im 3. Teil sowie die dort genannte Literatur). Darüber hinaus liegen spezifische Studien vor, welche die Wirkungen einzelner Kommunikationsinstrumente vor internationalem Hintergrund analysieren. Einen Überblick über die **internationale Werbeforschung** liefert bspw. *Zou* (2005). *Walliser* (2003) und *Cornwell/Maignan* (1998) präsentieren einen Überblick über den Status Quo der **internationalen Sponsoring-Forschung**.

Exemplarisch sollen an dieser Stelle einige internationale Studien über empirische Ergebnisse des Product Placements sowie über die Online-Werbung gegeben werden. Abbildung 4.67 stellt ausgewählte internationale Publikationen zur Wirkung des **Product Placement** sowie deren Hauptergebnisse dar. In Abb. 4.68 findet sich eine exemplarische Zusammenstellung von empirischen internationalen Studien zur **Online-Werbung**.

Autor(en)	Fokus/Ergebnisse/Folgerungen der Studie
Gupta/Gould (1997)	Hohe Akzeptanz von Markenplatzierungen, wobei bestimmte Produktkategorien (Gewalt, Zigaretten, Alkohol) weniger Zuspruch finden sowie persönliche Unterschiede (z. B. Geschlecht) Einfluss auf die Annahme von Produktplatzierungen nehmen.
Brennan/Dubas/Babin (1999)	Positiver Zusammenhang zwischen der Dauer des Betrachtens einer Produkteinbindung und der Erkennung von Marken des On-Set-Placements.
DeLorme/Reid (1999)	Kinobesucher nehmen unabhängig von Alter und Häufigkeit der Besuche aktiv am Filmgeschehen teil und interpretieren Marken, wobei diese für ältere Kinobesucher soziale Veränderungen, für jüngere Betrachter Zugehörigkeit/ Sicherheit symbolisieren.
D'Astous/Chartier (2000)	Positiver Zusammenhang zwischen individuell wahrgenommener Integration von Produkten in Filmen und positiver Markeneinstellung, wobei fehlende Akzeptanz hinsichtlich Platzierungen negative Effekte auf die Erinnerungswirkung haben.
Gould/Gupta/Grabner-Kräuter (2000)	Nationenspezifische, produktspezifische sowie individuelle Unterschiede haben Auswirkungen auf die Akzeptanz von Produkteinbindungen und daraus folgendes Kaufverhalten: Männliche/regelmäßige Zuschauer akzeptieren z. B. moralisch belastete Produkte eher als weibliche/unregelmäßige Zuschauer.
Karrh et al. (2001)	Amerikaner betrachten verstärkt soziale Identitäten, während Chinesen vermehrt auf moralische Aspekte sowie rechtliche Vorschriften der Platzierung achten.
Chang (2002)	Positiver Zusammenhang zwischen individueller positiver Stimmung und gefühlter Einstellung zur Marke/Werbung bei geringer Produkteinbindung in die Handlung; bei starker Markeneinbindung vertraut der Kunde dagegen nicht auf individuelle Gefühle/Emotionen - unabhängig von dessen Stimmungslage.
Russell (2002)	Bessere Erinnerungsfähigkeit an inkongruente, visuelle als an auditive Produkteinbindungen, wobei kongruente Platzierungen stärkeren Einfluss auf die Kaufentscheidung nehmen als inkongruente Product Placements.
McKechnie/Zhou (2003)	Zusammenhang von Geschlecht und Produkt: Männliche US-Bürger zeigen eine höhere Akzeptanz für moralisch belastete Produkte als weibliche; diese Annahme/Beziehung besitzt jedoch keine Gültigkeit in China.
Auty/Lewis (2004)	Hohe Erinnerungswirkung – und damit verbundene Kaufabsicht – an eingebundene Marken, für welche Erinnerung/Denkanstoß nach Betrachten der Platzierung zum Einsatz kommt.
Balasubramanian/Karrh/Patwardhan (2006)	Art der Produktdarstellung sowie individuelle Faktoren haben Auswirkungen auf spezifische Verhaltensweisen und Reaktionen der Zuschauer.

**Abb. 4.67** Empirische Studien zum internationalen Product Placement. (Quelle: In Anlehnung an Balasubramanian/Karrh/Patwardhan 2006, S. 119 ff.; McKechnie/Zhou 2003, S. 352 f.)

<b>Internationales Online-Marketing</b>	
<b>Autor(en)</b>	<b>Fokus/Ergebnisse/Folgerungen der Studie</b>
Briggs/Hollis (1997)	Web-Banner erhöhen die Erkennung von Marken sowie Werbung – insbesondere für Kleidung und technische Produkte, dies zeigt positive Wirkungen auf mögliche Einstellungsänderungen der Kunden
Maddox/Mehta (1997)	Analyse zur Erkennung von Webseiten/Werbung, Gründe für Konsumenten Webseiten zu besuchen sowie Wirkungen der Online-Werbung auf die Erinnerung an Markennamen: Die Nennung der Webseite in traditionellen Medienkanälen (Print, Fernsehen) hat einen signifikanten Einfluss auf die Erinnerung an Werbung, Marken, Produkte sowie den Besuch von Webseiten.
Leong/Xuen/Stanners (1998)	Analyse von Webseiten im Vergleich zu Medien in klassischen Formaten: Webseiten eignen sich zum Transport von Informationen; Werbung im Internet ist kostengünstig, verständlich, verfolgt kurz- und langfristige Absatzziele und löst Aktionen beim Betrachter aus, sie ist jedoch weniger effektiv um Einstellungen zu ändern.
Peltier et al. (1998)	Erfolgreicher Einsatz personalisierter Instrumente des Online-Marketings zum Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen.
Cho (1999)	Modell zum menschlichen Verständnis der Online-Werbung: Positiver Zusammenhang zwischen individuellem Produktbezug, Typ des Banners, individueller Produktrelevanz, Einstellung zur Werbung sowie allgemeiner Akzeptanz bzw. Ablehnung von Online-Werbung.
Li/Bukovac (1999)	Charakteristika von Web-Bannern haben Einfluss auf die Erinnerung an Online-Werbung: Animierte, große Banner erhalten höhere Erinnerungswerte und führen zu einem besseren Verständnis der Anzeige als nicht-animierte, kleine Web-Banner.
Bruner/Kumar (2000)	Individuelle Erfahrungen mit dem Internet, Komplexität der Webseite sowie Interesse haben Einfluss auf die Einstellung zu einer Webseite.
Coyle/Thorson (2001)	Analyse von Interaktivität und Lebhaftigkeit kommerzieller Webseiten: Positive Beziehung zwischen Lebhaftigkeit/ Interaktivität und einer positiven Einstellung zur Webseite.
Gallagher/Parsons/Forster (2001)	Vergleichsstudie zur Effektivität von Werbung im Internet sowie in Printmedien: Werbung im Internet/in Printmedien zeigt am Beispiel erwachsener Internetnutzer die gleiche Effektivitätswirkung.

**Abb. 4.68** Empirische Studien zur internationalen Online-Werbung. (In Anlehnung an *Kim/McMillan* 2008, S. 99 ff.)

## E. Internationales Distributionsmanagement

### I. Ziele des internationalen Distributionsmanagements

Wie bei den übrigen Marketing-Instrumenten lassen sich auch beim internationalen Distributionsmanagement **ökonomische Ziele** anführen. Neben den Zielgrößen Gewinn, Umsatz, Marktanteil und Deckungsbeitrag beziehen sich distributionspolitische Ziele auch auf Preisstabilisierung, Logistikkosten, Vertriebs- und Verkaufskosten sowie die Handelsspanne (vgl. z. B. *Meffert/Bolz* 1998, S. 221). Bei Großflächenstaaten empfiehlt es sich dabei, diese Ziele auf einzelne Absatzregionen aufzugliedern, um eine gezielte Bearbeitung der einzelnen Regionen zu gewährleisten und die ökonomische Entwicklung in den einzelnen Absatzgebieten besser steuern und kontrollieren zu können (vgl. *Stahr* 1993, S. 164).

Typische **außerökonomische** Ziele des Distributionsmanagement umfassen folgende Inhalte (*Meffert/Bolz* 1998, S. 221):

- Unabhängigkeit,
- Image,
- Steuerung bzw. Einflussnahme in den Absatzkanälen,
- Flexibilität,
- Kooperation,
- Aufbaudauer der Vertriebswege,
- Risiko sowie
- Marktabdeckung bzw. Distributionsgrad.

Aufgrund der länderspezifisch oft sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen insbesondere im Hinblick auf Einkaufsgewohnheiten und vorhandene Distributionsstrukturen in den einzelnen Ländern – wie auch ggf. unterschiedlicher übergeordneter Marketing- bzw. Unternehmensziele – differieren die verfolgten distributionspolitischen Ziele von Land zu Land. Des Weiteren ist darauf hinzuweisen, dass auf mehrstufigen Märkten **Zielkonflikte** zwischen den eigenen Zielen und den Zielen der Vertriebspartner auftreten können. Dem ist durch geeignete Maßnahmen im Rahmen des vertikalen Marketing – z. B. in Form eines institutionalisierten Konfliktmanagements – Rechnung zu tragen.

### II. Spezifische Rahmenbedingungen des internationalen Distributionsmanagements

Distributionspolitische Entscheidungen im internationalen Marketing unterliegen einem weiten Spektrum von Rahmenbedingungen (vgl. z. B. *Czinkota/Ronkainen* 2007, S. 416 ff.) Zu den **unternehmensexternen** Rahmenbedingungen gehören

- umfeldbezogene Faktoren,
- konsumentenbezogene Faktoren,



- absatzmittlerbezogene Faktoren
- rechtliche Faktoren sowie
- konkurrenzbezogene Faktoren.

**Umfeldbezogene Faktoren** umfassen insbesondere kulturelle Einflüsse und allgemeine Wertvorstellungen, welche bestimmte Distributionsalternativen von vornherein ausschließen, da sie von den Konsumenten nicht akzeptiert werden. Beschränkend wirken in diesem Zusammenhang auch der infrastrukturelle Entwicklungsstand (z. B. Verkehrswegenetz) sowie der technologische Stand (z. B. Online-Bestellungen) eines Landes. Wesentliche **konsumentenbezogene Faktoren** sind neben der Anzahl der tatsächlichen bzw. potentiellen Konsumenten insbesondere deren räumliche Verteilung. Beispielsweise verbietet sich der Aufbau eines Vertriebssystems mit eigenen Filialbetrieben allein aus Kostengründen von selbst, wenn die Endabnehmer vergleichsweise weit verstreut über die Landesfläche verteilt sind und weite Anreisen zum Verkaufsstandort – z. B. aufgrund der Geringwertigkeit des Produkts – nicht in Kauf genommen werden; in diesem Falle bietet sich u. U. ein Direktvertrieb an. Zu berücksichtigen sind darüber hinaus die Kaufgewohnheiten der Endabnehmer, welche sich im Regelfall nur langsam im Zeitablauf ändern.

Im Hinblick auf die **absatzmittlerbezogenen Faktoren** gilt es, geeignete Vertriebspartner im zu bearbeitenden Land zu finden; beschränkende Faktoren sind hier die Art und Anzahl der zur Verfügung stehenden Absatzmittler, ihre räumliche Verteilung sowie deren Qualifikation für den Verkauf des Produkts. Auch können das Image der einzelnen Absatzmittler, die für deren Einbezug in das Vertriebssystem entstehenden Kosten (z. B. für Schulung oder absatzmittlerbezogenen Marketingmaßnahmen) sowie die geforderten Handelsspannen eine ausschlaggebende Rolle bei der Gestaltung des eigenen Distributionssystems spielen. Sind keine geeigneten Distributeure in einem Land zu finden, so bleibt häufig nur noch die Möglichkeit, den Vertrieb der Produkte in Eigenregie durchzuführen (betriebseigene Verkaufsorgane, Direktvertrieb).

**Konkurrenzbezogene Faktoren** sind durch die Vertriebswege, welche die Konkurrenten benutzen, sowie durch die Macht- bzw. Einflusspotentiale der Konkurrenten in diesen Vertriebswegen gegeben. So ist es durchaus denkbar, dass bestimmte Vertriebswege durch die Konkurrenz für die eigenen Produkte blockiert sind. Behinderungen sind insbesondere dann denkbar, wenn die Konkurrenzprodukte eine hohe Ähnlichkeit zu den eigenen Produkten aufweisen oder ihnen qualitativ unterlegen sind, da in diesem Fall eine besonders hohe Wettbewerbsintensität in den Vertriebskanälen zu erwarten ist.

Als weitere unternehmensexterne Determinante sind **rechtliche Regelungen** im Rahmen der Gestaltung des Distributionssystems zu berücksichtigen. Von besonderer Bedeutung sind dabei wettbewerbsrechtliche Regelungen, welche u. A. ein diskriminierendes Verhalten der Marktteilnehmer – z. B. in Form der Ausnutzung einer marktbeherrschenden Stellung – zu unterbinden versuchen. Auch spielt das jeweilige landesspezifische Vertragsrecht eine Rolle, welches im Rahmen der Vertragsgestaltung zwischen den Vertriebspartnern zu beachten ist.

Die **unternehmensinternen** Rahmenbedingungen umfassen

- produktbezogene Faktoren sowie
- unternehmensspezifische Faktoren.

Typische **produktbezogene Faktoren** sind z. B. die Lager- und Transportfähigkeit des Produkts, welche in erster Linie durch die Größe, das Gewicht und die Verderblichkeit des Produkts bestimmt werden. Auch hängt die Art der Distribution des Produkts von der Erklärungsbedürftigkeit, der Bedarfshäufigkeit sowie dem notwendigen Umfang von After-Sales-Leistungen wie Service-, Ersatzteil- und Reparaturdiensten ab. **Unternehmensspezifische Faktoren** schließlich sind durch die Größe, die Finanzkraft sowie die distributionspolitische Erfahrung und die Qualifikation des Distributionsmanagements gegeben. Mangelnde Finanzkraft ist beispielsweise ein zwingender Grund für den Verzicht auf ein umfassendes Vertriebssystem, welches ausschließlich auf betriebseigenen Vertriebsorganen basiert. Auch sollte beim Aufbau eines Distributionssystems auf betriebsfremde Absatzorgane zurückgegriffen werden, wenn kurzfristig kein qualifiziertes Personal rekrutiert werden kann und der Handel bereits umfassende Erfahrung in dem betreffenden Produktbereich besitzt. Abgestimmt werden muss das Distributionssystem schließlich mit der generellen Marketing-Konzeption und der Internationalisierungsphilosophie, welche das Unternehmen verfolgt.

Wichtig ist, dass die Ausprägungen der meisten Rahmenbedingungen bzw. begrenzenden Faktoren im Regelfall von Land zu Land variieren mit der Folge, dass sich eine international standardisierte Distributionsstrategie nur schwer durchsetzen lässt. Lediglich Vertriebssysteme mit hoher Vertriebsbindung wie Franchising-Systeme oder betriebseigene Distributionsorgane (Auslandsfilialen, eigene Vertriebsniederlassungen) bergen ein vergleichsweise hohes Standardisierungspotential in sich.

Infolge der kurz- bis mittelfristig nur in geringem Maße gegebenen Revidierbarkeit distributionspolitischer Entscheidungen sind die dargestellten Faktoren in den einzelnen zu bearbeitenden Ländermärkten sorgfältig zu überprüfen, um distributionspolitische Fehlentscheidungen vermeiden zu können. Gefordert ist hier in erster Linie die internationale Marktforschung, welche Informationen aus den aufgezeigten Bereichen zu sammeln und aufzubereiten hat.

### *III. Instrumente des internationalen Distributionsmanagements*

#### **1. Überblick**

Distributionspolitische Entscheidungen sind im internationalen Marketing in zweierlei Hinsicht von besonderer Bedeutung: Einerseits hängt der Erfolg international tätiger Unternehmen wesentlich von der Leistungsfähigkeit der Distributionssysteme ab, mit deren Hilfe die angebotenen Produkte zum Endabnehmer in den jeweiligen Ländern gelangen; mittels einer effizienten Distribution kann ein

strategischer Wettbewerbsvorteil geschaffen werden, welcher oftmals von dauerhafterer Natur ist als beispielsweise Wettbewerbsvorsprünge aufgrund von Produktionskostenvorteilen (vgl. *Hamel/Prahalad* 1985, S. 146). Andererseits hat die Mehrzahl von Entscheidungen in diesem Bereich langfristig bindenden Charakter; Fehlentscheidungen können daher aufgrund ihrer nur geringen bzw. unmittelbar nicht vorhandenen Revidierbarkeit zu besonders schwerwiegenden Folgen führen. Das internationale Distributionsmanagement umfasst grundsätzlich

- die internationale Vertriebspolitik,
- die internationale Verkaufspolitik sowie
- die internationale Distributionslogistik.

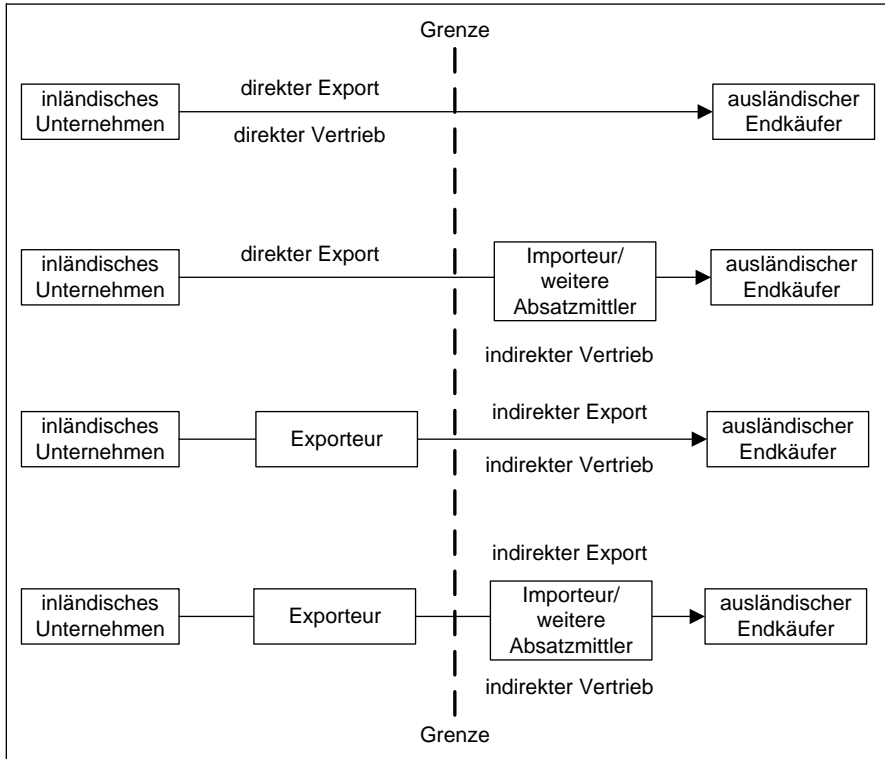
## 2. Internationale Vertriebspolitik

Im Rahmen der Gestaltung des Vertriebssystems existiert grundsätzlich eine Vielzahl von Möglichkeiten, auf welchen Wegen ein Produkt vom Anbieter bzw. Hersteller zum Endnachfrager gelangen kann. **Entscheidungsdimensionen** umfassen hier (vgl. z. B. *Schneider* 1995, S. 259 ff.)

- den direkten oder indirekten Export,
- den direkten oder indirekten Vertrieb,
- die Wahl zwischen betriebseigenen oder betriebsfremden Absatzorganen,
- den null-, ein- oder mehrstufigen Vertrieb,
- den ein- oder mehrgleisigen Vertrieb sowie
- den individuellen oder kooperativen Vertrieb.

Während beim **direkten Export** keine weiteren Absatzmittler im Inland zwischengeschaltet sind, befindet sich die Ware beim Grenzübertritt im Falle des **indirekten Exports** im Eigentum eines rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Distributionsorgans. Insofern handelt es sich beim indirekten Export aus Sicht des herstellenden Unternehmens um ein reines Inlandsgeschäft; ein Kontakt mit ausländischen Absatzorganen kommt unmittelbar gar nicht zustande. Eine Entscheidung zwischen direktem und indirektem Export erfolgt dabei landesspezifisch und nicht unternehmensspezifisch, d. h. dass dasselbe Unternehmen durchaus einige Länder per direktem Export bedienen kann, gleichzeitig andere Länder jedoch per indirektem Export bearbeitet. Grundsätzlich besteht in diesem Zusammenhang die Tendenz, weiter entfernte, risikobehaftetere und in ökonomischer Hinsicht weniger lukrative Länder per indirektem Export zu bearbeiten (vgl. *Schneider* 1995, S. 261).

Abzugrenzen sind der direkte bzw. indirekte Export vom direkten bzw. indirekten Vertrieb; während beim direkten bzw. indirekten Export auf das Eigentum bei Grenzübertritt abgestellt wird, steht beim direkten bzw. indirekten Vertrieb die Frage des Eigen- bzw. Fremdvertriebs im Vordergrund. Konkret werden beim **indirekten Vertrieb** ein oder mehrere betriebsfremde Absatzorgane zwischengeschaltet, während beim **direkten Vertrieb** die Ware bis zur Abnahme vom Endkunden im Eigentum des herstellenden Unternehmens verbleibt. Dies bedeutet, dass der direkte Export mit dem direkten und dem indirekten Vertrieb vereinbar ist, der indirekte



**Abb. 4.69** Direkter und indirekter Export sowie Vertrieb. (Quelle: In Anlehnung an *Schneider* 1995, S. 262)

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unabhängige Steuerung aller Akquisitionsaktivitäten</li> <li>- Kontrollmöglichkeiten der Mitarbeiter</li> <li>- Schnelle Reaktionsmöglichkeiten</li> <li>- Keine Entscheidungsrechtfertigung/Verhandlungsprozesse (hinsichtlich Preis, Sortiment, Liefer- und Zahlungsbedingungen usw.)</li> <li>- Direkter Imagetransfer (Unternehmensimage/Landesimage)</li> <li>- Aufbau persönlicher Kontakte mit Endabnehmern/größere Marktnähe</li> <li>- Einsparung Spanne/Kosten der Fremddistribution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufwändiger Aufbau eines eigenen Distributionssystems</li> <li>- Kulturelle Anpassungsprobleme</li> <li>- Probleme beim Einsatz inländischer Mitarbeiter im Ausland</li> <li>- Abhängigkeit von lokalen/entsandten Mitarbeitern vor Ort</li> <li>- Auftritt als Auslandsunternehmen</li> <li>- Häufig hohe Markteintrittsbarrieren</li> <li>- Hohe Verlustrisiken bei Misserfolg</li> <li>- Keine Partizipation an Know-How ausländischer Absatzmittler vor Ort</li> </ul>

**Abb. 4.70** Typische Vor- und Nachteile der Eigendistribution. (Quelle: In Anlehnung an *Hünerberg* 1994, S. 298)

Export hingegen den direkten Vertrieb ausschließt und nur mit dem indirekten Vertrieb vereinbar ist. Abbildung 4.69 verdeutlicht diesen Sachverhalt.

Offensichtlich stellt der direkte Export im Verbund mit dem direkten Vertrieb eine **Eigendistribution** dar, während der direkte Export mit anschließendem indirekten Vertrieb im Ausland oder der indirekte Export Fälle der **Fremddistribution** umfassen. Abbildung 4.70 stellt generelle Vor- und Nachteile der Eigendistribution dar, welche spiegelbildlich ebenso als Vor- und Nachteile der Fremddistribution gewertet werden können. Wie das Beispiel Swatch zeigt, kann eine Eigendistribution auf internationalen Märkten auch durch vertikale Integration erreicht werden, etwa durch Beteiligung an lokalen Handelsgruppen. Dies ermöglicht einen schnellen Zugang zu den ausländischen Märkten, ohne dass das Herstellerunternehmen eigenes Vertriebs-Know-how in den betreffenden Märkten aufbauen muss.

### **Die Swatch Group AG erwirbt strategischen Anteil an der Rivoli Group**

Die Swatch Group AG ist der größte Produzent von Fertighuhren mit über 19 Marken weltweit. Die Palette reicht vom Luxussegment mit Breguet bis hin zu Swatch im Basissegment. Im Zuge einer Expansion in der rapide wachsenden GCC (Gulf Cooperation Council) Region hat die Swatch Group einen strategischen Anteil an der Rivoli Group erworben. Die Rivoli Group ist eines der führenden Einzelhandelsunternehmen mit einem reichhaltigen Portfolio internationaler Luxusmarken und einem ausgedehnten Einzelhandelsvertriebsnetz in den Vereinigten Arabischen Emiraten, Bahrain, Oman und Katar und über 245 Verkaufsstellen. Das Unternehmen ist eine Portfoliogesellschaft von Dubai International Capital, die weiterhin den größten Anteil an Rivoli behalten hat. Die starke Partnerschaft zwischen Swatch und Rivoli soll die regionale Expansion der Rivoli Group sowie den Markteintritt ins Königreich Saudi-Arabien und in Indien unterstützen.

Quelle: *Swatch Group AG* 2008.

Welche konkrete **betriebseigene und betriebsfremde Absatzorgane** im internationalen Geschäft eingesetzt werden können, zeigt Abb. 4.71. Im Gegensatz zu den betriebseigenen Organen sind die betriebsfremden Organe rechtlich und wirtschaftlich selbstständig. Grundsätzlich sind dabei auch diverse Kombinationen der einzelnen Absatzorgane möglich; beispielsweise kann der Absatz über die Kette inländischer Handelsvertreter – Exportgroßhändler – ausländischer Einzelhandel erfolgen. Bei den betriebsfremden Organen ist zu beachten, dass die Absatzhelfer kein Eigentum an der Ware erwerben, sondern nur vermittelnd tätig werden, während bei den Absatzmittlern die Ware in deren Eigentum übergeht; die Absatzmittler tragen damit im Gegensatz zu den Absatzhelfern auch das Absatzrisiko. Dabei gilt, dass der Handelsvertreter als wohl bedeutendster Absatzhelfer im Regelfall – im Gegensatz zum Reisenden als betriebseigenes Organ – mehrere Firmen vertritt, wodurch Interessenkollisionen infolge von Konkurrenzbeziehungen entstehen können; es empfiehlt sich daher eine genaue räumliche und sachliche Abgrenzung des Tätigkeitsfeldes

des Handelsvertreters sowie eine exakte Festlegung seiner Kompetenzen (z. B. Abschlussvollmacht, Preiszugeständnisse o. A.) gegenüber den Kunden.

Betriebseigene Absatzorgane	Betriebsfremde Absatzorgane	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reisende im Ausland</li> <li>- inländische Vertriebsabteilung innerhalb des Unternehmens</li> <li>- inländische Exportabteilung (u.U. als eigenständige Gesellschaft ausgegliedert)</li> <li>- ausländische Verkaufsniederlassung</li> <li>- ausländisches Distributionszentrum</li> </ul>	Absatzhelfer	Absatzmittler
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Handelsvertreter</li> <li>- Makler</li> <li>- Kommissionäre jeweils im In- oder Ausland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exportgroßhändler im Inland</li> <li>- Importgroßhändler im Ausland</li> <li>- ausländische Zwischenhändler</li> <li>- ausländischer Einzelhandel</li> </ul>

**Abb. 4.71** Typische betriebseigene und betriebsfremde Absatzorgane bei internationaler Geschäftstätigkeit

Neben den in Abb. 4.71 genannten Absatzorganen kann eine internationale Distribution auch über elektronische Medien wie das **Internet** oder – grundsätzlich – auch via Kabel- bzw. Satellitenfernsehen in Form des „Teleshopping“ erfolgen. Durch das Internet ist ein Medium gegeben, mittels dessen umfangreiche Produktinformationen aktiv vom Interessierten abgerufen werden können und welches damit durchaus auch eine Eignung für höherwertige, komplexe Produkte besitzt. Aus diesem Grunde findet sich der Internet-Vertrieb in zunehmendem Maße auch im Industriegüterbereich. Gerade die Globalität des Mediums Internet ermöglicht grundsätzlich den Aufbau eines multinationalen Vertriebssystems bzw. dessen Ergänzung i. S. einer Multi-Channel-Strategie. So ist durch das Internet der Zugang zu den internationalen Märkten auch für kleine und mittelständische Unternehmen möglich, welche ihre Produkte zuvor nur im Heimatland vertrieben haben. Voraussetzung ist allerdings eine funktionsfähige Distributionslogistik.

**Internationaler Ausbau des Online-Vertriebs: Columbia Sportswear vertraut auf Demandware Plattform für neue Online-Shops** (press1)

– Boston/Jena – 10.06.2009 – Die Columbia Sportswear Company vertraut im Rahmen der globalen Expansion seines Onlinegeschäfts auf die E-Commerce-Technologie von Demandware. Der Spezialist für On-Demand-Lösungen wird die Plattform für neue Webshops in den USA, Kanada und Europa zur Verfügung stellen. Columbia ist eine der weltweit größten Marken für Outdoor-Kleidung, Sportartikel und Schuhe. Die Produkte werden in mehr als 100 Ländern über Vertriebspartner verkauft und sollen nun auch über eigene Webshops international vertrieben werden.

Die neuen Online-Shops sollen Lust auf Natur machen und vermitteln, dass man mit innovativen Produkten von Columbia jede Jahreszeit im Freien genießen kann. Für das besondere Einkaufserlebnis werden die Artikel mit Hintergrundinformationen und vielfältigem Medieneinsatz präsentiert. Als neuer Service werden die Online Shops über „E-Commerce Kioske“ in den stationären Columbia-Geschäften großer Metropolen zugänglich sein, um die Produktauswahl vor Ort zu erhöhen.

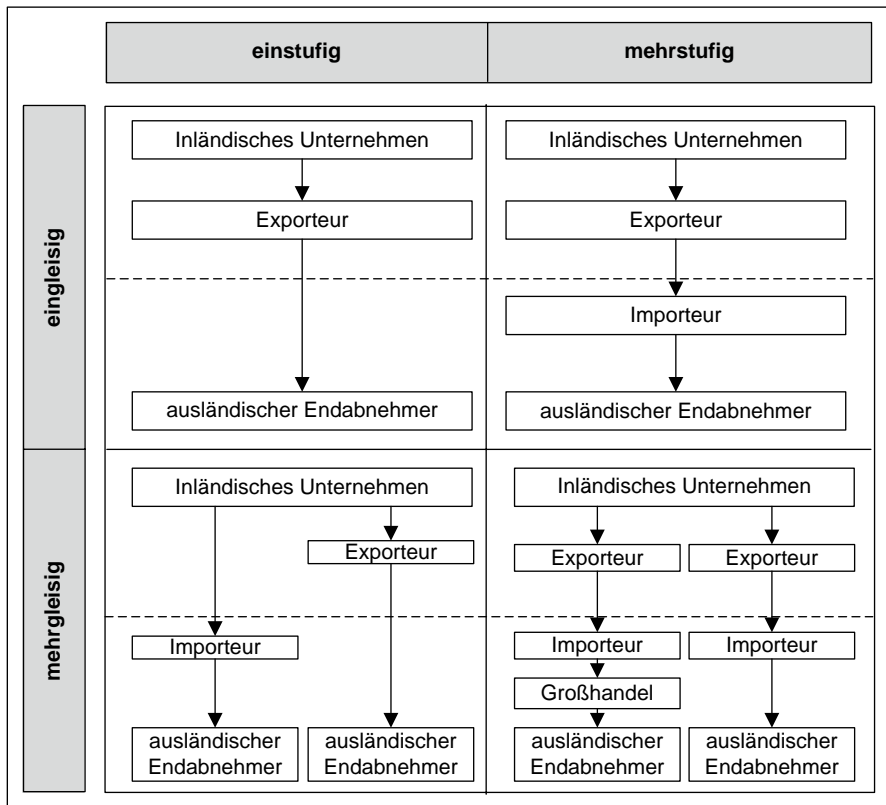
„Demandware stellt eine voll ausgestattete und bewährte Plattform bereit, mit der wir unsere Online Marken-Präsenz selbst steuern und zugleich die Vorteile des On-Demand Modells nutzen können“, sagt Kerry Barnes, Sales Vize-Präsident von Columbia. „Für unser internationales Wachstum ist es notwendig, schnell und unkompliziert mehrere Shops aufzubauen und an verschiedene Sprachen, Währungen und Bezahlssysteme anpassen zu können. Demandware erfüllt diese Anforderungen und sticht mit seiner Erfahrung im internationalen E-Commerce aus der Konkurrenz heraus.“

Quelle: *Demandware GmbH* 2009.

Mit der Frage, ob der Vertrieb direkt oder indirekt erfolgen soll, ist auch die Entscheidung über die Stufigkeit des Vertriebs und damit über die Länge des Vertriebsweges verbunden. Bei **nullstufigem** Vertrieb erfolgt keine Einschaltung betriebsfremder Organe in den Absatzkanal, sodass diese Form mit dem Direktvertrieb zusammenfällt. Bei **einstufigem** Vertrieb wird ein einziges betriebsfremdes Absatzorgan in den Vertriebsweg aufgenommen, bei **mehrstufigem** Vertrieb entsprechend mehrere. Zu beachten ist, dass bei mehrstufigem Vertrieb die konkrete Anzahl der vom Produkt zu durchlaufenden Vertriebsstufen häufig nicht mehr unmittelbar im Entscheidungsbereich des herstellenden Unternehmens liegt, da die Verfügungsgewalt über das Produkt bereits auf der ersten Stufe an das betriebsfremde Organ auf dieser Stufe abgegeben wird. Ein gewisser Einfluss lässt sich jedoch – sofern rechtlich zulässig – durch vertragliche Bindungen im Vertriebssystem aufrechterhalten. Generell gilt, dass sich die in Abb. 4.70 genannten Vor- und Nachteile der Eigendistribution bei mehrstufigen Märkten bzw. Fremdvertrieb – wie bereits dargestellt – entsprechend umkehren, und zwar umso intensiver, je länger der Absatzkanal ist und je mehr Stufen er damit umfasst; beispielsweise können durch die Einschaltung von betriebsfremden Absatzorganen hohe Investitionen in den Aufbau eigener Absatzorgane vermieden und hohe Marktzutrittschranken durch Einschaltung örtlicher Distributionsorgane umgangen werden; gleichzeitig gehen jedoch auch in zunehmenden Maße Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten verloren. Grundsätzlich gilt, dass mit der Anzahl der in den Distributionsprozess eingebundenen Stufen die Schwerfälligkeit des Distributionssystems zunimmt, der Preis des angebotenen Produkts infolge des Preiseskalationseffektes steigt und die Wettbewerbsfähigkeit des Produkts – bei allerdings vermindertem eigenem Absatzrisiko des Herstellers – abnimmt. Mittelfristig wird das Absatzrisiko bei entsprechend schwachem Ver-

kauf des Produkts infolge der hohen Preise jedoch auch auf das herstellende Unternehmen durchschlagen.

Darüber hinaus ist zu entscheiden, über wie viele unterschiedliche Absatzkanäle die Distribution eines Produkts in einem Land erfolgen soll; konkret ist damit die Frage angesprochen, ob ein ein- oder mehrgleisiger Vertrieb stattfinden soll. Bei einem **eingleisigen** Vertrieb wird das Produkt pro Land nur über einen Vertriebskanal distribuiert, bei **mehrgleisigem** Vertrieb erfolgt die Distribution über mindestens zwei Absatzkanäle parallel. Im Hinblick auf den mehrgleisigen Vertrieb gilt, dass auf diese Weise eine differenzierte Marktbearbeitung möglich ist, indem ein Produkt für unterschiedliche Zielgruppen auf unterschiedliche Weise zugänglich gemacht wird; andererseits besteht die Gefahr, dass unterschiedliche Absatzwege untereinander in Konkurrenz stehen. Abbildung 4.72 zeigt beispielhaft alternative Distributionskonzepte auf, welche aus der Kombination von ein- bzw. mehrstufigem und ein- bzw. mehrgleisigem Absatzwegen entstehen.



**Abb. 4.72** Alternative Absatzwege im internationalen Marketing. (Quelle: Meffert/Bolz 1998, S. 233)



Im Hinblick auf den Grad der Autonomie der Distribution von Produkten auf internationalen Märkten kann zwischen dem individuellen und dem kooperativen Vertrieb unterschieden werden. Generell lässt der **individuelle Vertrieb** den größten distributionspolitischen Entscheidungsspielraum zu, da distributionspolitische Entscheidungen unabhängig von Dritten getroffen werden können. Zeit-, Kosten- und Risikoüberlegungen können jedoch einen kooperativen Vertrieb angeraten erscheinen lassen. Beim **kooperativen Vertrieb** werden distributionspolitische Aktivitäten von einer Mehrzahl rechtlich und wirtschaftlich selbstständiger Unternehmen gemeinsam vollzogen, wobei sich unterschiedlichste Kooperationsformen bilden können. Unterschieden werden kann u. A. nach (vgl. *Schneider* 1995, S. 266 f.)

- vertikalen und horizontalen Kooperationen,
- Kooperationen mit in- und ausländischen Partnern,
- dem Bereich und der Intensität der Kooperation sowie
- der Dauer des Kooperationsverhältnisses.

**Vertikale Kooperationen** liegen beispielsweise bei internationalen Franchise-Systemen vor (vgl. i. E. *Kriependorf* 1989, S. 711 ff.). Der Franchise-Geber überträgt dabei ein international weitgehend standardisiertes Marketing-Konzept und sonstiges Know-how an Franchise-Nehmer, welche selbstständig sind und auf eigene Rechnung wirtschaften. Die Franchise-Nehmer profitieren dabei von dem im Regelfall bereits etablierten Markennamen des Franchise-Gebers und verpflichten sich zur Aufrechterhaltung des einheitlichen Erscheinungsbildes der Verkaufsstätten. Im Gegenzug erhält der Franchise-Geber weitreichende Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten sowie vom Franchise-Nehmer zu entrichtende Gebühren für die Nutzung der zur Verfügung gestellten Leistungen. Bekannte internationale Franchise-Konzepte finden sich u. A. im Bereich der Gastronomie (McDonald's; Wienerwald) sowie im Bekleidungssektor (Benetton). Bei **horizontalen** Kooperationen hingegen schließen sich Anbieter derselben Wirtschaftsstufe zusammen, um distributionspolitische Vorteile zu erlangen (vgl. *Mengele* 1994, S. 158 ff.). Beispiele einer kooperativen Zusammenarbeit sind hier in Form von Exportgemeinschaften sowie ein- und wechselseitigen Anschlussexporten zu finden (vgl. *Schneider* 1995, S. 267). Während bei einer Exportgemeinschaft ein Zusammenschluss von Anbietern komplementärer Produkte zwecks Durchführung des Exports über ein gemeinschaftlich getragenes Exportbüro vorgenommen wird, stellt ein Anbieter beim Anschlussexport sein Vertriebssystem bzw. seine Exportorganisation für einen anderen Anbieter, welcher komplementäre Produkte führt, zur Verfügung (einseitiger Anschluss- bzw. Huckepackexport). Hierdurch lastet derjenige Anbieter, der sein Distributionssystem zur Verfügung stellt, seine Distributionsorgane besser aus bei gleichzeitiger Abrundung seines Angebotsprogramms, der andere Anbieter erreicht bei relativ geringen Kosten eine hohe Marktdurchdringung im Ausland (vgl. *Mengele* 1994, S. 166). Stammen die Anbieter der komplementären Produkte aus unterschiedlichen Ländern und stellen sie ihre Distributionswege gegenseitig zur Verfügung, so liegt ein wechselseitiger Anschlussexport vor.

Offensichtlich ist mit der Form der Kooperation auch eine Entscheidung über die Kooperation mit einem **inländischen oder einem ausländischen Partner** ver-

bunden. Infolge von Sprachbarrieren, größeren räumlichen Distanzen, unterschiedlichen Rechtssystemen, verschiedenen Kulturen und Normen usw. gestaltet sich die Durchführung und Aufrechterhaltung von Kooperationen sowie die Schlichtung im Fall von Streitigkeiten häufig schwieriger, wenn Partner unterschiedlicher Länder beteiligt sind. Vorteilhaft erscheint zudem eine Situation, in welcher Größe, Image und Leistungsfähigkeit der Partner weitgehend übereinstimmen (vgl. *Mengele* 1994, S. 169).

Auf welche **Bereiche** sich die Kooperation bezieht und in welcher **Intensität** sie vollzogen wird, ist einzelfallabhängig. Denkbar sind z. B. Kooperationen in Form von Gemeinschaftslager, der Eröffnung eines gemeinsamen Verkaufsbüros sowie der wechselseitigen Beteiligung an Verkaufsmessen. Die Intensität der Zusammenarbeit hingegen hängt davon ab, in welchem Ausmaß man sich Vorteile durch die Kooperation verspricht; sie reicht vom gegenseitigen Informationsaustausch bis hin zu einer kapitalmäßigen Verflechtung der Partner.

**Meridian Bioscience Announces Two New Exclusive International Distribution Agreements in Australia and Argentina** CINCINNATI, Jan 27, 2009 (BUSINESS WIRE) – Meridian Bioscience, Inc., Cincinnati, Ohio

today announced the commencement of two new exclusive international distribution agreements. In Australia, Meridian has signed with Immuno Pty, Ltd, based in Sydney. For Argentina, Meridian has signed with Scott Pharma. This decision is consistent with Meridian’s stated commitment to expand its non-US businesses.

Over the past 25 years Immuno Pty, [www.immuno.com.au](http://www.immuno.com.au), has built a strong reputation in the Australian diagnostic field based on providing the highest level of service and the latest advancements in technology. Like Meridian, the focus on service and innovation helps to deliver faster and more accurate results for pathologists, specialists, doctors and their patients – improving life through science. Scott Pharma is an experienced healthcare distributor within the rapidly growing Argentina market. Scott Pharma is part of Laboratorio Pablo Cassara, a family owned pharmaceutical company founded in 1948 and located in Buenos Aires.

Todd Motto, Vice President of Sales and Marketing, Meridian Bioscience commented, „Following a thorough evaluation of the Australian and Argentinian markets, it is clear that Immuno Pty and Scott Pharma business models align very well with ours. We feel strongly that these are the best partners to ensure expertise in sales, technical support and outstanding customer service. We’re confident that this combination of market expertise and Meridian’s superior quality products will be very successful.“

Quelle: *Meridian Bioscience* 2009.

In engem Zusammenhang mit der Intensität der Kooperation steht die geplante **Dauer des Kooperationsverhältnisses**. Hier existiert ein Kontinuum, welches von

einer kurzen, einmaligen Zusammenarbeit (z. B. ein Distributionsprojekt in Form eines Lieferkonsortiums bei Anlagenexporten) bis zu einer dauerhaften, unbegrenzten Kooperation (z. B. Aufbau einer gemeinsamen Verkaufs- und Vertriebsgesellschaft) reicht.

Neben der konkreten Vertriebskanalwahl als Problem der Bestimmung der **vertikalen** Absatzkanalstruktur und damit der **Länge** des Absatzkanals ist zudem über die Art und Anzahl der innerhalb einer Absatzstufe einzubeziehenden Absatzorgane als Problem der Bestimmung der horizontalen Absatzkanalstruktur zu entscheiden; hierdurch werden die Tiefe (Art des Absatzorgans auf einer Stufe nach Branche, Betriebsform, Handelsgruppenzugehörigkeit usw.) und die Breite (Anzahl der Absatzorgane auf einer Distributionsstufe) des Absatzkanals festgelegt.

Grundsätzlich sind in diesem Zusammenhang drei **Strategien** denkbar:

- die **intensive** Distribution als Form einer unbeschränkten Distribution mit dem Ziel einer Überallerhältlichkeit des Produkts (Universalvertrieb),
- die **selektive** Distribution als Ausdruck einer nach bestimmten Kriterien eingeschränkten bzw. gesteuerten Distribution (z. B. Ladengröße, Schaufensterfläche, Kooperationsbereitschaft) sowie
- die **exklusive** Distribution als besondere Form der selektiven Distribution, welche zusätzlich eine Beschränkung der Absatzorgane auf einer Stufe in quantitativer Form vornimmt (z. B. ein Absatzorgan pro eingeteiltem Distributionsgebiet).

Aus der Vielzahl der grundsätzlich denkbaren Distributionssysteme ergibt sich für den Anbieter demnach das Problem der Selektion der für ihn **optimalen Distributionsstruktur**. Die Komplexität der Entscheidungssituation lässt sich dadurch reduzieren, dass ein **mehrstufiger Planungsprozess** vorgenommen wird. In einer ersten Stufe werden zunächst die grundsätzlich als geeignet erscheinenden Distributionsorgane herausgefiltert (Grobselektion), während in einer sich anschließenden zweiten Stufe die verbleibenden Distributionsorgane einer detaillierten Analyse unterzogen werden (Feinselektion) (vgl. Abb. 4.73). Ausgangspunkt der Bewertung ist dabei das für das jeweilige Land vorgesehene Strategiekonzept.

Für die **Grobselektion** sind die bereits erörterten Rahmenbedingungen bzw. Einflussfaktoren als Entscheidungskriterien heranzuziehen. Die in einem Land zur Verfügung stehenden Distributionsalternativen sind dann auf Basis dieser Kriterien vorzuselektieren. Abbildung 4.74 stellt den grundsätzlichen Aufbau eines Entscheidungsrahmens dar, welches hierfür herangezogen werden kann. Im Rahmen dieses Rasters wird abgetragen, welches bzw. welche Distributionsorgane im Hinblick auf das jeweilige Kriterium vorteilhaft erscheinen. Eine anschließende Summation derjenigen Kriterien, bei welchen das jeweilige Distributionsorgan positiv abschneidet, gibt einen ersten Hinweis auf die Eignung dieses Organs und dessen weitere Berücksichtigung in der sich anschließenden Feinselektion. Grundsätzlich können bereits in diesem Stadium K.O.-Kriterien formuliert werden, welche bei Nichterfüllung zum Ausscheiden des jeweiligen Distributionsorgans führen.

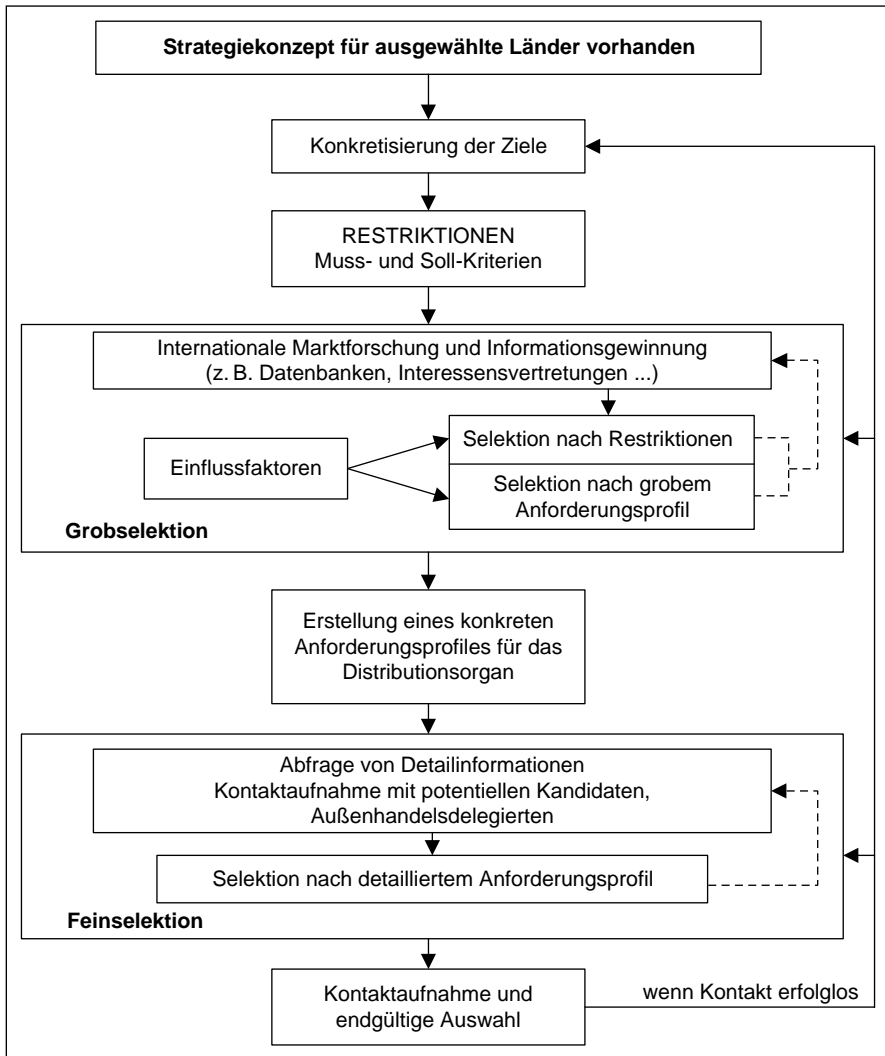


Abb. 4.73 Auswahl von Distributionspartnern. (Quelle: In Anlehnung an Schneider 1995, S. 273)

Zur **Feinselektion** können Verfahren wie

- Leistungsprofile,
- Scoring-Modelle bzw. Punktbewertungsverfahren,
- Portfolio-Analysen und
- Wirtschaftlichkeitsanalysen

herangezogen werden. Bewertet werden können dabei entweder einzelne Distributionspartner oder aber alternative Distributionskonzepte als spezifische Kombina-

Entscheidungs-kriterien	Ausprägung des Entscheidungskriteriums begünstigt									
	betriebseigene Absatzorgane				betriebsfremde Absatzorgane					
	Reisende	Exportabteilung	Verkaufsniederlassung im Ausland	...	Absatzhelfer			Absatzmittler		
Handelsvertreter					Makler	...	Exportgroßhändler	Direktimportierender Einzelhändler	Vertriebskooperation	
<b>1. Umfeldbezogene Faktoren</b> - Infrastruktur - kulturelle Einflüsse - ... <b>2. Konsumentenbezogene Faktoren</b> - Marktvolumen und -potential - räumliche Verteilung der Konsumenten - ... <b>3. Absatzmittlerbezogene Faktoren</b> - Art und Anzahl der Absatzmittler - Qualifikation der Absatzmittler - Vertriebskosten und Handelsspannen - ... <b>4. Konkurrenzbezogene Faktoren</b> - Vertriebswege der Konkurrenten - Einflußpotential der Konkurrenz im Vertriebskanal - ... <b>5. Rechtliche Faktoren</b> - Vertriebsvorbehalte für bestimmte Distributionsorgane - sonstige rechtliche Verordnungen und Gesetze (z. B. Vertragsrecht) - ... <b>6. Produktbezogene Faktoren</b> - Erklärungsbedürftigkeit - Lagerfähigkeit - Bedarfshäufigkeit - ... <b>7. Unternehmensspezifische Faktoren</b> - Finanzkraft des Unternehmens - Marketing-Konzeption - Internationalisierungsphilosophie - ...										
<b>Summe</b>										

Abb. 4.74 Entscheidungsraster für die Vorselektion von Distributionsorganen

tionen von Distributionspartnern (z. B. die Alternative „Exportgroßhändler – ausländischer Zwischenhändler – Einzelhandel“).

Mittels **Leistungsprofilen** können die Ausprägungen, welche vorselektierte Distributionsalternativen bei einzelnen Bewertungskriterien erreichen, visualisiert werden. Herangezogen werden dabei detailliertere Informationen über die einzelnen Distributionsalternativen als in der Grobselektion. Abbildung 4.75 stellt ein Leistungsprofil beispielhaft für die Alternativen „Direktvertrieb“ und „Vertrieb über Groß- und Einzelhandel“ dar. Problematisch ist bei dieser Vorgehensweise, dass die einzelnen Kriterien nicht gewichtet werden und ihre unterschiedliche Bedeutung somit nicht berücksichtigt wird. Darüber hinaus ist eine Entscheidungsfindung auf Basis von Leistungsprofilen häufig nicht möglich, da im Regelfall keine dominante Alternative, welche bei allen Bewertungskriterien besser abschneidet, vorliegt; die Leistungsprofile überschneiden sich also – wie in Abb. 4.75. Leistungsprofile dienen daher in erster Linie lediglich der übersichtlichen Darstellung von Stärken und Schwächen alternativer Distributionsorgane bzw. -konzepte.

Eine Erweiterung des Leistungsprofilansatzes stellen **Scoring- bzw. Punktbewertungsmodelle** dar. Im Rahmen dieser Ansätze werden die Kriterien entsprechend ihrer Bedeutung gewichtet. Eine Operationalisierung der Kriterien erfolgt über numerische Rating-Skalen (Intervallskalen), auf denen die Ausprägungen der einzelnen Distributionsalternativen abgetragen werden. Ermittelt wird dann eine gewichtete Gesamtpunktzahl, indem die Ausprägungen der jeweiligen Distributionsalternative bei einem Kriterium mit dem Gewichtungsfaktor dieses Kriteriums multipliziert wird und eine Aufsummation über alle Kriterien vorgenommen wird. Ein Beispiel hierzu findet sich in Abb. 4.76. Dargestellt ist ein mehrstufiges Scoring-Modell, bei welchem zunächst eine generelle Auswahl von Absatzkanälen erfolgt, dann eine Selektion von Distributionsorgantypen vorgenommen wird bis schließlich in der 3. Stufe bestimmt wird, welche konkreten Distributionsorgane herangezogen werden sollen.

Hinsichtlich einer **kritischen Würdigung** ist auf das hohe subjektive Beeinflussungspotential bei der Bestimmung der Gewichtungsfaktoren sowie bei der Einschätzung der Distributionsalternativen bzgl. der einzelnen Kriterien hinzuweisen. Des Weiteren entsteht eine verzerrte Gewichtung, wenn die einzelnen Kriterien untereinander korreliert sind. Auch ist auf die Prämisse der vollständigen Kompensation einzelner Kriterien bzw. deren Ausprägungen hinzuweisen, welche allerdings durch Vorgabe von Mindestpunktzahlen für einzelne Kriterien eingeschränkt werden kann. Der Auswahl einer besten Alternative aus vergleichsweise insgesamt schlechten Alternativen kann schließlich durch Vorgabe einer Mindestgesamtpunktzahl entgegengewirkt werden.

Die Tatsache, dass Distributionsorgane bzw. -systeme wie Strategische Geschäftseinheiten behandelt werden können, führt dazu, dass für distributionspolitische Entscheidungen auch die **Portfolio-Analyse** herangezogen werden kann (zur Portfolio-Analyse vgl. z. B. *Berndt* 2005, S. 78 ff.). Konkret werden Distributionsorgane bzw. -systeme entsprechend ihrer Attraktivität und ihrer Wettbewerbsposition in der Portfolio-Matrix positioniert. Hierzu ist es notwendig, dass die jeweiligen Distributionsalternativen hinsichtlich ausgewählter Kriterien auf beiden Dimensionen be-

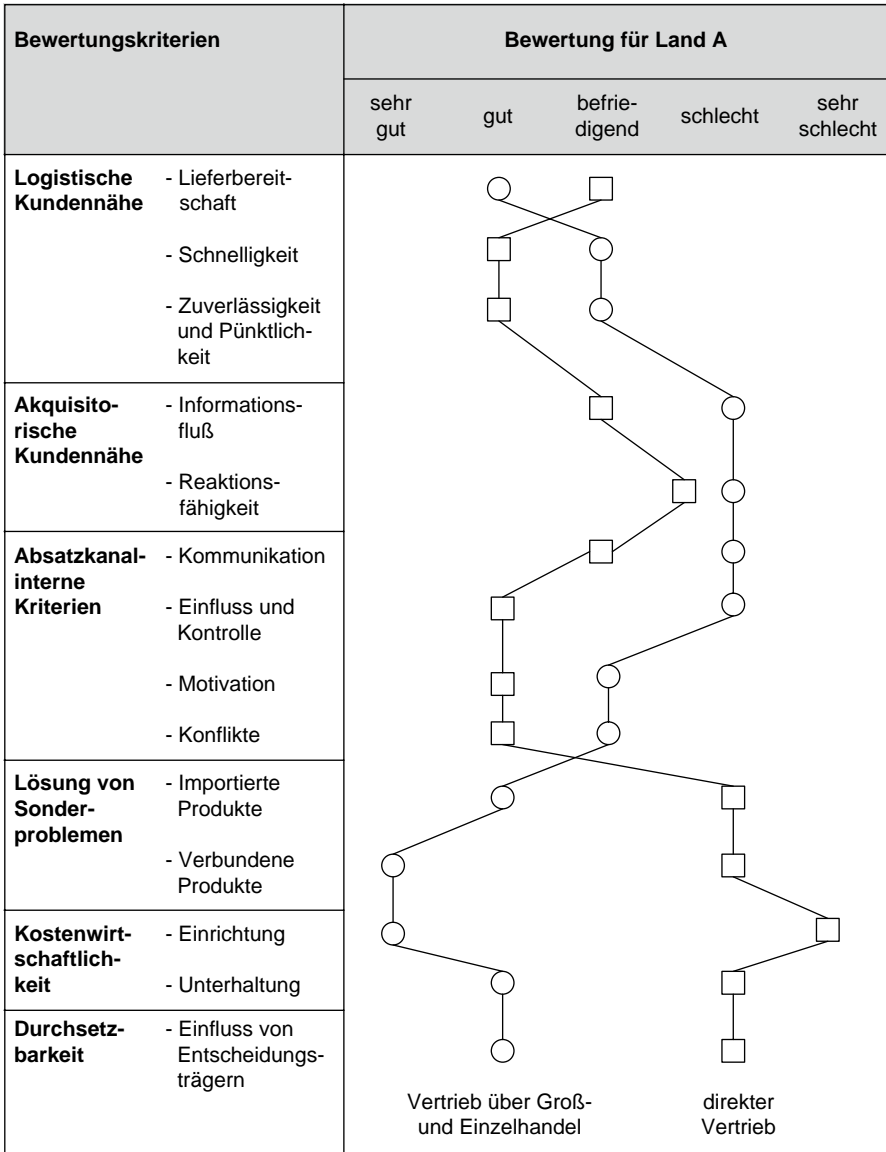


Abb. 4.75 Leistungsprofile alternativer Distributionskanäle. (Quelle: Specht/Fritz 2005, S. 282)

urteilt werden. Über ein Gewichtungs- und Bewertungssystem können dann – analog zur dargestellten Vorgehensweise beim Scoring-Modell – je Kriterium maximal 100 Punkte erreicht werden. Sind die gewichteten Gesamtpunktzahlen für beide Kriterien ermittelt worden, so ist eine eindeutige Positionierung in der Portfolio-Matrix möglich. Ein Beispiel für eine derartige Portfolio-Matrix zeigt Abb. 4.77.

Land A	Produkt X	Zielgruppe Y	Bewertung jeweils von 1 = negativ bis 7 = positiv			
<b>1. Auswahl von Absatzkanälen</b>						
Gewicht	Kriterien	1. Alternative: Direktvertrieb	2. Alternative: Reisende und lokaler Einzelhandel	3. Alternative: Handelsvertreter und lokaler Einzelhandel	4. Alternative: Internationaler Einzelhandel	
0,10	Synergie mit Internationalisie- rungsstrategie Ressourcenben- anspruchung Know-How-Er- fordernis Kompatibilität mit Angebot Konkurrenzein- flüsse Eignung im Hin- blick auf Abneh- merverhalten	$4 \cdot 0,10 = 0,4$	$7 \cdot 0,10 = 0,7$	$5 \cdot 0,10 = 0,5$	$4 \cdot 0,10 = 0,4$	
0,10		$4 \cdot 0,10 = 0,4$	$5 \cdot 0,10 = 0,5$	$6 \cdot 0,10 = 0,6$	$6 \cdot 0,10 = 0,6$	
0,05		$3 \cdot 0,05 = 0,15$	$4 \cdot 0,05 = 0,2$	$5 \cdot 0,05 = 0,25$	$6 \cdot 0,05 = 0,3$	
0,10		$2 \cdot 0,10 = 0,2$	$7 \cdot 0,10 = 0,7$	$6 \cdot 0,10 = 0,6$	$6 \cdot 0,10 = 0,6$	
0,05		$7 \cdot 0,05 = 0,35$	$6 \cdot 0,05 = 0,3$	$3 \cdot 0,05 = 0,15$	$2 \cdot 0,05 = 0,1$	
0,10		$3 \cdot 0,10 = 0,3$	$7 \cdot 0,10 = 0,7$	$6 \cdot 0,10 = 0,6$	$5 \cdot 0,10 = 0,5$	
0,20		Kosten	$5 \cdot 0,20 = 1,0$	$5 \cdot 0,20 = 1,0$	$6 \cdot 0,20 = 1,2$	$6 \cdot 0,20 = 1,2$
0,20	Absatzmenge	$4 \cdot 0,20 = 0,8$	$6 \cdot 0,20 = 1,2$	$5 \cdot 0,20 = 1,0$	$4 \cdot 0,20 = 0,8$	
0,05	Risiken	$6 \cdot 0,05 = 0,3$	$6 \cdot 0,05 = 0,3$	$4 \cdot 0,05 = 0,2$	$3 \cdot 0,05 = 0,15$	
0,05	Abhängigkeit	$7 \cdot 0,05 = 0,35$	$6 \cdot 0,05 = 0,3$	$3 \cdot 0,05 = 0,15$	$2 \cdot 0,05 = 0,1$	
Ergebnis		4,25	5,90	5,25	4,75	
<b>2. Auswahl von Distributionsorgantypen</b>						
Gewicht	Kriterien	1. Alternative: Reisende und Fachhandel	2. Alternative: Reisende und Warenhäuser	3. Alternative: Reisende und Supermärkte		
0,25	Absatzmenge Kosten Abgabepreise Image- kompatibilität Risiken Abhängigkeit	$5 \cdot 0,25 = 1,25$	$6 \cdot 0,25 = 1,5$	$7 \cdot 0,25 = 1,75$		
0,20		$4 \cdot 0,20 = 0,8$	$6 \cdot 0,20 = 1,2$	$5 \cdot 0,20 = 1,0$		
0,25		$7 \cdot 0,25 = 1,75$	$4 \cdot 0,25 = 1,0$	$3 \cdot 0,25 = 0,75$		
0,10		$7 \cdot 0,10 = 0,7$	$5 \cdot 0,10 = 0,5$	$2 \cdot 0,10 = 0,2$		
0,10		$6 \cdot 0,10 = 0,6$	$4 \cdot 0,10 = 0,4$	$3 \cdot 0,10 = 0,3$		
0,10	$6 \cdot 0,10 = 0,6$	$3 \cdot 0,10 = 0,3$	$4 \cdot 0,10 = 0,4$			
Ergebnis		5,70	4,90	4,40		
<b>3. Auswahl bestimmter Distributionsorgane</b>						
Gewicht	Kriterien	1. Alternative: (Fachhandels-) Unternehmung (1)	2. Alternative: (Fachhandels-) Unternehmung (2)	3. Alternative: (Fachhandels-) Unternehmung (3)	4. Alternative: (Fachhandels-) Unternehmung (4)	
0,20	Absatzmenge Kosten Abgabepreise Image Entwicklungspotential Abdeckung	$5 \cdot 0,20 = 1,0$	$6 \cdot 0,20 = 1,2$	$6 \cdot 0,20 = 1,2$	$7 \cdot 0,20 = 1,4$	
0,20		$6 \cdot 0,20 = 1,2$	$5 \cdot 0,20 = 1,0$	$5 \cdot 0,20 = 1,0$	$4 \cdot 0,20 = 0,8$	
0,20		$5 \cdot 0,20 = 1,0$	$4 \cdot 0,20 = 0,8$	$5 \cdot 0,20 = 1,0$	$6 \cdot 0,20 = 1,2$	
0,10		$7 \cdot 0,10 = 0,7$	$6 \cdot 0,10 = 0,6$	$5 \cdot 0,10 = 0,5$	$5 \cdot 0,10 = 0,5$	
0,10		$5 \cdot 0,10 = 0,5$	$5 \cdot 0,10 = 0,5$	$6 \cdot 0,10 = 0,6$	$5 \cdot 0,10 = 0,5$	
0,20		$6 \cdot 0,20 = 1,2$	$4 \cdot 0,20 = 0,8$	$3 \cdot 0,20 = 0,6$	$5 \cdot 0,20 = 1,0$	
Ergebnis (Präferenzen)		5,60 = 1.	4,90 = 3.	4,90 = 3.	5,40 = 2.	

**Abb. 4.76** Ein mehrstufiges Scoring-Modell zur Auswahl von Distributionsorganen. (Quelle: In Anlehnung an Hünnerberg 1994, S. 322)

Je nach konkreter Position in dieser Matrix können dann Normstrategien für die Distributionsalternativen abgeleitet werden. Als Normstrategien sind dabei Investitions- und Wachstumsstrategien, Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien sowie selektive Strategien vorgesehen (vgl. Abb. 4.77). Abbildung 4.78 zeigt die Inhalte dieser Strategien bezogen auf distributionspolitische Problemfelder.

**Problematisch** an der Portfolio-Analyse ist die starke Verdichtung von Daten auf nur zwei Punktwerte; hiermit geht ein nicht unwesentlicher Informationsverlust



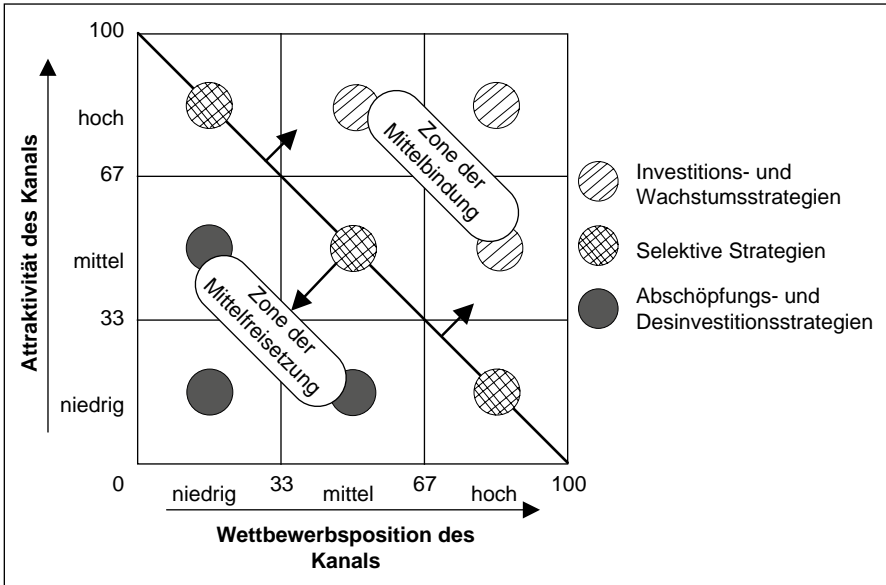


Abb. 4.77 Grundschaema der Portfolio-Matrix. (Quelle: In Anlehnung an Hinterhuber 2004a, S. 148)

einher. Auch kann die Zuordnung von Normstrategien zu einzelnen Positionen in der Portfolio-Matrix schwierig sein. Generell kann die Portfolio-Analyse jedoch Hinweise auf die Ressourcenverwendung und damit eindeutige Empfehlungen abgeben, welche Distributionskanäle auf- bzw. ausgebaut und welche Vertriebsalternativen eher abgebaut bzw. gar nicht erst aufgebaut werden sollen.

Bei den **Wirtschaftlichkeitsanalysen** wird auf monetäre Zahlungsströme abgestellt; qualitative Kriterien spielen keine Rolle. Da die Wahl eines bestimmten Distributionskonzeptes eine langfristig bindende Entscheidung impliziert, sind insbesondere dynamische Verfahren wie die Kapitalwertmethode oder die Risikoanalyse für die vorliegende Problemstellung relevant (vgl. zu diesen Verfahren i. E. Berndt 2005, S. 116 ff.). Ausgangspunkt beider Verfahren ist der Kapitalwert, welcher definiert ist als:

$$C_0 = \sum_{t=1}^T \left[ (p_t - k_{vt}) \cdot x_t - K_t^F - K_t^{Ma,A} - K_t^{Ma,E} \right] \cdot (1 + i)^{-t} - K_0$$

mit

$p_t$  = Abgabepreis gegenüber Absatzmittler bzw. Endverbraucher in Periode t

$k_{vt}$  = variable Stückkosten in Periode t

$x_t$  = Absatzmenge gegenüber Absatzmittler bzw. Endabnehmer in Periode t

$K_t^F$  = Fixkosten in Periode t

$K_t^{Ma,A}$  = Marketingkosten gegenüber Absatzmittler in Periode t

Normstrategien	Strategieinhalte	
<p>Investitions- und Wachstumsstrategien</p>	<p><i>Ziel:</i> <i>Taktische Aktionen:</i> <i>Cash-Flow:</i> <i>Risiko:</i> <i>Ökonomischer Horizont:</i> <i>Bedeutung:</i></p>	<p>Haltung der Wettbewerbsvorteile (mit Bezug auf die stärksten Konkurrenzunternehmen) Die distributionspolitischen Anstrengungen müssen darauf gerichtet sein, Schwachstellen zu beseitigen, die solide Wettbewerbsposition weiter auszubauen und Konkurrenzunternehmen abzuhalten, in diese Vertriebskanäle einzudringen Kurzfristig negativ, mittel- und langfristig positiv Berechenbar Mittel- bis langfristig Die Vertriebskanäle tragen zum zukünftigen Gewinn und Wachstum der Unternehmung bei und erfordern hohe Investitionen</p>
<p>Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien</p>	<p><i>Ziel:</i> <i>Taktische Aktionen:</i> <i>Cash-Flow:</i> <i>Risiko:</i> <i>Ökonomischer Horizont:</i> <i>Bedeutung:</i></p>	<p>Abschöpfung der Gewinne oder Desinvestition Ausnutzung aller Rationalisierungsreserven und Synergieeffekte im Vertrieb Kurzfristig positiv, mittel- und langfristig negativ Gering kurzfristig Die Vertriebskanäle können zum gegenwärtigen Gewinn der Unternehmung beitragen und erfordern keine wesentlichen zusätzlichen Investitionen, sind aber im allgemeinen desinvestitionsverdächtig</p>
<p>Selektive Strategien</p>	<p><b>A : Offensivstrategien:</b> <i>Ziel:</i> <i>Taktische Aktionen:</i> <i>Cash-Flow:</i> <i>Ökonomischer Horizont:</i> <i>Risiko:</i> <i>Bedeutung:</i></p>	<p>Die Unternehmung muss Wettbewerbsvorteile gegenüber den wichtigsten Konkurrenzunternehmen aufbauen (z. B. Erhöhung des relativen Marktanteils, Senkung der Stückkosten usw.) Wachstums- oder Gewinnziele Die Vertriebskanäle erfordern hohe Aufbauinvestitionen mit unsicheren ökonomischen Perspektiven und können zum zukünftigen Wachstum der Unternehmung beitragen Kurz-mittelfristig negativ, langfristig positiv Langfristig Hoch Aus diesen Vertriebskanälen muß die Unternehmung die zukünftigen Gewinnpotentiale auswählen</p>
	<p><b>B : Übergangsstrategien:</b> <i>Ziel:</i> <i>Taktische Aktionen:</i> <i>Cash-Flow:</i> <i>Ökonomischer Horizont:</i> <i>Risiko:</i> <i>Bedeutung:</i></p>	<p>Konsolidierung einer Investitions-/Wachstumsstrategie oder einer Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategie mit dem Ziel, den <i>Cash-Flow</i> ohne großen Ressourceneinsatz, jedoch durch Rationalisierungsmaßnahmen zu maximieren Wachstums- oder Gewinnziele Kostensenkungsprogramme, Verbesserung des Kundendienstes usw. Kurz- mittelfristig positiv Mittelfristig Niedrig Die Vertriebskanäle tragen zum gegenwärtigen Gewinn der Unternehmung bei und erfordern geringe Investitionen zur Erhaltung der relativen Wettbewerbsvorteile</p>
	<p><b>C : Defensivstrategien:</b> <i>Ziel:</i> <i>Taktische Aktionen:</i> <i>Cash-Flow:</i> <i>Ökonomischer Horizont:</i> <i>Risiko:</i> <i>Bedeutung:</i></p>	<p>Die Unternehmung muss ihre relativen Wettbewerbsvorteile halten und Konkurrenzunternehmen abhalten, in diese Vertriebskanäle einzudringen Wachstums- oder Gewinnziele Kostensenkungsprogramme, Verbesserung des Kundendienstes usw. Kurz-mittelfristig positiv Mittelfristig Niedrig Die Vertriebskanäle tragen zum gegenwärtigen Gewinn der Unternehmung bei und erfordern geringe Investitionen zur Erhaltung der relativen Wettbewerbsvorteile</p>

**Abb. 4.78** Normstrategien und deren Inhalte im Rahmen der Portfolio-Analyse. (Quelle: In Anlehnung an *Hinterhuber* 2004a, S. 166 ff.)

$$K_t^{\text{Ma,E}} = \text{Marketingkosten gegenüber Endabnehmer in Periode } t$$

$$K_0 = \text{Anfangsinvestition für den Aufbau des Distributionssystems}$$

$$i = \text{Kalkulationszins}$$

$$T = \text{Planungshorizont.}$$

In Abb. 4.79 ist ein Beispiel für die Anwendung der Kapitalwertmethode für drei alternative Distributionskonzepte wiedergegeben. Den größten Kapitalwert liefert offensichtlich das Distributionskonzept 1 (Vertrieb über Groß- und Einzelhandel), das Distributionskonzept 3 (Direktvertrieb) führt zu einem negativen Kapitalwert. Die Kapitalwertmethode kann zu einer **Risikoanalyse** erweitert werden (vgl. die Ausführungen in Abschn. B.III.2.b. im 3. Teil).

Hinzuweisen ist auf die Möglichkeit, verschiedene Verfahren der Feinselektion von Distributionsalternativen miteinander kombinieren zu können; beispielsweise kann es angebracht sein, ein Scoring-Modell mit qualitativ orientierten Daten anzuwenden sowie zusätzlich eine quantitative Wirtschaftlichkeitsanalyse für die zur Disposition stehenden Distributionsalternativen durchzuführen. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Länder zu Ländergruppen mittels einer Clusteranalyse zusammenzufassen (zur Cluster-Analyse vgl. z. B. *Backhaus* et al. 2008, S. 389 ff.). Von besonderer Bedeutung als Clusterkriterien sind dabei (vgl. *Stahr* 1993, S. 187)

- die Zugänglichkeit der Märkte für unternehmenseigene Vertriebsaktivitäten,
- der Entwicklungsstand der Vertriebswegstrukturen im Sinne der Existenz lokaler Vertriebswege und der Qualifikation der Absatzorgane im jeweiligen Land,
- die Erfolgsträchtigkeit und die strategische Bedeutung der einzelnen Auslandsmärkte für das Unternehmen sowie
- die Art der Wirtschaftsordnung des jeweiligen Landes.

Die in einem Cluster befindlichen Länder können dann mit einer (weitgehend) standardisierten Distributionsstrategie bearbeitet werden. Abbildung 4.80 zeigt distributive Normstrategien unter Berücksichtigung der erwähnten Clusterkriterien auf. Die Angemessenheit der Normstrategien für die einzelnen Ländermärkte ist dabei im jeweiligen Einzelfall im Rahmen von Plausibilitätsüberlegungen zu überprüfen; die Konkretisierung der einzelnen Strategien hat sich zudem an den distributionspolitischen Verhältnissen vor Ort auszurichten.

Fällt die Entscheidung zugunsten eines indirekten Vertriebssystems aus bzw. sollen betriebsfremde Absatzorgane in das Vertriebssystem in einem Land integriert werden, so muss die Bereitschaft der Absatzmittler zur Aufnahme des Produkts in ihr Sortiment geweckt werden. Im Rahmen der **Gewinnung der Absatzmittler** kann dabei entweder auf die Pull-Strategie oder auf die Push-Strategie zurückgegriffen werden. Die **Pull-Strategie** basiert auf der Vorstellung, dass durch eine intensive Kommunikationspolitik ein Nachfragesog bei den Endverbrauchern erzeugt werden kann, welcher die Händler zwingt, das betreffende Produkt in ihr Sortiment aufzunehmen. Bei der **Push-Strategie** hingegen zielen die Aktivitäten des Herstellers auf die Absatzmittler bzw. Händler selbst ab. Ziel der Aktivitäten ist es, den Handel von der Vorteilhaftigkeit der eigenen Produkte zu überzeugen; dabei sollen auch die Forderungen und die Erwartungen der Händler berücksichtigt werden. Diesbezüg-

<b>Distributionskonzept 1 (Vertrieb über Groß- und Einzelhandel)</b>						
Periode t	0	1	2	3	4	5
$P_t$	-	10	9	8	7	6
$K_{vt}$	-	5	5	4,5	4	4
$X_t$	-	-400.000	500.000	700.000	900.000	1.200.000
$K_t^F$	-	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
$K_0$	500.000	-	-	-	-	-
$K_t^{Ma,A}$	-	200.000	200.000	300.000	400.000	500.000
$K_t^{Ma,E}$	-	800.000	800.000	600.000	500.000	300.000
$G_t$	-500.000	200.000	200.000	750.000	1.000.000	800.000
$q^{-t}$ bei $i = 10\%$		0,9091	0,8264	0,7513	0,6830	0,6209
$C_0$	= -500.000 + 181.820 + 165.280 + 563.475 + 683.000 + 496.720 = 1.590.295					
<b>Distributionskonzept 2 (Vertrieb direkt an Einzelhandel)</b>						
Periode t	0	1	2	3	4	5
$P_t$	-	30	30	28	26	25
$K_{vt}$	-	10	10	9	8	8
$X_t$	-	100.000	110.000	120.000	140.000	140.000
$K_t^F$	-	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
$K_0$	1.000.000	-	-	-	-	-
$K_t^{Ma,A}$	-	500.000	400.000	300.000	400.000	400.000
$K_t^{Ma,E}$	-	500.000	500.000	400.000	300.000	300.000
$G_t$	-1.000.000	0	300.000	580.000	820.000	680.000
$C_0$	= -1.000.000 + 0 + 247.920 + 435.754 + 560.060 + 422.212 = 665.946					
<b>Distributionskonzept 3 (Direktvertrieb)</b>						
Periode t	0	1	2	3	4	5
$P_t$	-	50	48	46	45	44
$K_{vt}$	-	20	20	20	20	20
$X_t$	-	50.000	50.000	60.000	60.000	60.000
$K_t^F$	-	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
$K_0$	2.000.000	-	-	-	-	-
$K_t^{Ma,A}$	-	0	0	0	0	0
$K_t^{Ma,E}$	-	600.000	600.000	500.000	500.000	500.000
$G_t$	-2.000.000	-100.000	-200.000	60.000	0	-60.000
$C_0$	= -2.000.000 -90.190 -165.280 + 45.078 + 0 -37.254 = -2.248.366					

**Abb. 4.79** Beispielhafte Bestimmung der Kapitalwerte für drei alternative Distributionskonzepte

Länder nach Wirtschaftsordnung und Vertriebsstruktur	Schwerpunktmärkte		Präsenzmärkte	Gelegenheitsmärkte
	von besonders hoher Bedeutung	von mittlerer bis hoher Bedeutung		
Offene Märkte mit liberaler Wirtschaftsordnung/entwickelte Vertriebsstrukturen	Weitere <i>Marktentfernung</i> Produktionsgesellschaft mit regionalen Vertriebsniederlassungen  <i>Bei Marktnähe</i> Vertriebsgesellschaft mit regionalen Niederlassungen	Vertriebsgesellschaft unter Einschaltung - des Handels und von Handelsvertretern	Weitere <i>Marktentfernung</i> Vertriebsbüro unter Einschaltung des Handels und von Handelsvertretern  <i>Bei Marktnähe</i> Marktbearbeitung durch Vertriebsorganisation im Inland	Weitere <i>Marktentfernung</i> Import-/Handelsgesellschaft Delegierte für Länderregionen  <i>Bei Marktnähe</i> Marktbearbeitung durch Vertriebsorganisation im Inland
Geschützte Märkte - mit liberaler/semiliberaler Wirtschaftsordnung/entwickelte Vertriebsstrukturen	Erichtung einer Produktionsstätte mit regionalen Vertriebsniederlassungen, Joint-Ventures, Lizenzvergabe mit Kapitalbeteiligung	Joint-Ventures, Lizenzvergabe ggf. Kapitalbeteiligung, Kontraktproduktion bei Vertrieb über eigene Vertriebsgesellschaft		
Geschützte Märkte mit planwirtschaftlich orientierter Wirtschaftsordnung/entwickelte Vertriebsstrukturen		Akkreditiertes Vertretungsbüro ggf. Lizenzvergabe sowie Produktions- und Vertriebskooperation	Akkreditierter Delegierter ggf. Produktionskooperation ggf. mit Gegengeschäften	Vertretung der Interessen durch spezialisierte Handelsunternehmen
Offene Märkte mit liberaler/semiliberaler Wirtschaftsordnung/elementare Vertriebsstrukturen		Aufbau einer unternehmens-eigenen Vertriebsorganisation bei Einsatz lokal verfügbarer Absatzmittler	- Importeur-/Handelsunternehmen ggf. mit Alleinvertretung - Beteiligung an Ausschreibungen	- Agenten - Beteiligung an Ausschreibungen - Delegierte für Ländergruppen
Geschützte Märkte mit planwirtschaftlich orientierter Wirtschaftsordnung/elementare Vertriebsstrukturen		Delegierter bzw. Repräsentanz	Vertretung der Interessen durch spezialisierte Handlungshäuser	- Agenten - Delegierte für Ländergruppen

Abb. 4.80 Normstrategien nach Ländermarktgruppen. (Quelle: In Anlehnung an *Stair* 1993, S. 191)

liche Maßnahmen bestehen in der Gewährung hoher Handelsmargen, der Unterstützung durch Verkaufsförderungsmaßnahmen, in Aktionsangeboten sowie in Form von Händlerschulungen und -treffen. In der Realität sind häufig Kombinationen beider Strategien anzutreffen. Im Rahmen der internationalen Distribution können dabei inlands- und/oder auslandsgerichtete Push- und Pull-Strategien unterschieden werden. Empirische Untersuchungen haben dabei gezeigt, dass insbesondere von Pull-Strategien Erfolg versprechende Wirkungen ausgehen, welche zumeist – im Vergleich mit den Wirkungen von Push-Strategien – von dauerhafterer Natur sind.

### 3. Internationale Verkaufspolitik

Gegenstand der internationalen Verkaufspolitik sind Aspekte des persönlichen Verkaufs betriebseigener Absatzorgane an nachgelagerte Stufen bzw. Endkunden in den einzelnen Ländern. Im Folgenden wird auf zwei ausgewählte Aspekte, die Größe der Verkaufsorganisation sowie die Akquisition und die Steuerung des Verkaufspersonals, eingegangen.

Bei der **Größe der Verkaufsorganisation** steht die Frage im Mittelpunkt, wie viele Personen im Verkauf bzw. im Außendienst für das jeweilige Land eingesetzt werden sollen. Hierzu existieren sowohl Praktikerverfahren als auch theoretische Vorgehensweisen. Als **Praktikerverfahren** können sowohl das sog. Potentialverfahren als auch das Arbeitslastverfahren eingesetzt werden (vgl. i. E. *Berndt* 1995a, S. 487 ff.). Da diese Verfahren allerdings einerseits sachlogisch falsch sind, da vom zu erzielenden Umsatz auf die Anzahl der einzusetzenden Personen geschlossen wird (und nicht umgekehrt) bzw. eine Wirkung der Verkaufsmitarbeiterzahl auf den Umsatz gar nicht explizit berücksichtigt wird, andererseits diese Verfahren bei internationaler Anwendung keine Besonderheiten aufweisen und damit unmittelbar wie bei nur nationaler Marktbearbeitung herangezogen werden können, kann auf eine explizite Darstellung hier verzichtet werden. Grundsätzlich lässt sich jedoch ein **Optimierungsmodell** zur Bestimmung der optimalen Mitarbeiterzahl im Verkauf formulieren. Unter der Zielsetzung der Gewinnmaximierung resultiert dann für den Fall eines Exports der Produkte vom Stammland in die einzelnen Länder folgende Zielfunktion:

$$G = \sum_{l=1}^L G_l = \sum_{l=1}^L WK_l \cdot p_l \cdot x_l(A_l) - (k_v + k_v^{Ex,l}) \cdot x_l(A_l) - WK_l \cdot k^{AD,l} \cdot A_l - K^F$$

→ Max!

mit

G = Gewinn

WK<sub>l</sub> = Wechselkurs der Währung in Land l

l = Länderindex (l = 1, ..., L)

p<sub>l</sub> = Preis in Land l

x<sub>l</sub> = Absatzmenge in Land l

- $A_l$  = Anzahl der Mitarbeiter im Verkauf in Land l  
 $k_v$  = variable Stückkosten der Produktion (im Inland)  
 $k_v^{Ex,l}$  = variable Stückkosten für den Export in Land l (z. B. Transportkosten)  
 $k^{AD,l}$  = Außendienstkosten pro Mitarbeiter im Verkauf in Land l  
 $K^F$  = Fixkosten (im Inland).

Die optimalen Verkaufsmitarbeiterzahlen werden bestimmt, indem die dargestellte Zielfunktion nach den  $A_l$  (für alle l) abgeleitet wird, die Ableitungen gleich Null gesetzt werden und das sich ergebende Gleichungssystem nach  $A_l$  aufgelöst wird. Es resultieren folgende Optimalbedingungen:

$$WK_l \cdot p_l \cdot \frac{dx_l}{dA_l} \stackrel{!}{=} (k_v + k_v^{Ex,l}) \cdot \frac{dx_l}{dA_l} + WK_l \cdot k^{AD,l} \quad \text{für alle l.}$$

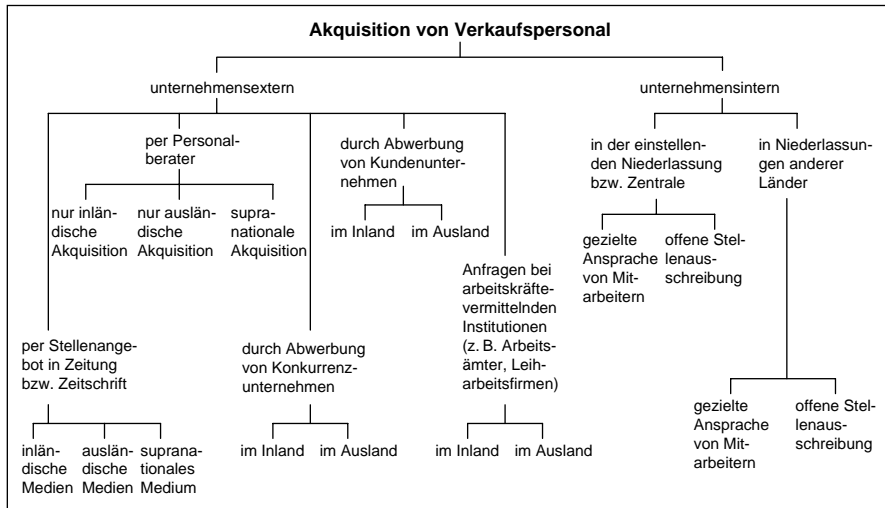
Offensichtlich gilt im Optimum die allgemein bekannte „Grenzerlös = Grenzkosten“-Bedingung, d. h. im Optimum entspricht der durch einen weiteren Mitarbeiter im Verkauf erzielte Zusatzerlös genau den durch Produktion und Verkauf induzierten zusätzlichen Kosten. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Marktreaktionsfunktion  $x_l = x_l(A_l)$ . Diese gibt die Abhängigkeit der Absatzmenge von der Anzahl der Personen im Verkauf im jeweiligen Land l an und ist für jedes Land separat zu schätzen. Dies kann z. B. auf regressionsanalytischem Wege unter Zugrundelegung von Vergangenheitsdaten geschehen oder – wenn derartige Daten nicht vorliegen – durch Anwendung von Expertenbefragungen erfolgen (vgl. zu diesen Prognose-techniken i. E. *Berndt* 1996, S. 247 ff.). Infolge der unterschiedlichen Funktionsverläufe für die einzelnen Länder wie auch durch die (gegebenen) länderübergreifend unterschiedlich hohen Preise, Wechselkurse sowie export- und außendienstspezifischen Kosten resultieren dabei unterschiedliche optimale Verkaufsmitarbeiterzahlen für die einzelnen Länder.

Vorteilhaft an diesem Ansatz ist – entgegen den Praktikerverfahren – die Zugrundelegung einer sachlogisch richtigen Ursache-Wirkungsbeziehung, indem der Absatz bzw. Umsatz in Abhängigkeit von der Anzahl der Außendienstmitarbeiter ausgedrückt wird. Problematisch bzw. aufwendig hingegen kann die Bestimmung der Marktreaktionsfunktionen  $x_l = x_l(A_l)$  für die einzelnen Länder sein; hier ist zudem sorgfältig vorzugehen, da nicht-adäquate Reaktionsfunktionen falsche Modellergebnisse und damit falsche Handlungsempfehlungen nach sich ziehen. Auch besteht das Problem, dass nicht-ganzzahlige Lösungen resultieren mit der Folge, dass das Modellergebnis auf- oder abgerundet werden muss.

Das Aufgabenspektrum des Verkaufsmanagements ist sehr breit gefächert. Typische Aufgaben des Verkaufsmanagements sind u. A. in der Verkaufsbudgetplanung, in der Planung der Verkaufsbezirke und der Planung der Außendienstbesuche (z. B. Besuchshäufigkeiten, Routenplanung) zu sehen (vgl. z. B. *Berndt* 1995a, S. 483 ff.). Da diese Planungsbereiche mit den jeweiligen Verhältnissen vor Ort abgestimmt sein müssen und damit regional zu planen sind, ergeben sich bei länderübergreifender Betätigung des Unternehmens – wenn überhaupt – nur graduelle Unterschiede im Vergleich mit einer nur nationalen Marktbearbeitung. Eine differenzierte Sicht-

weise ist hingegen bei der Akquisition und Selektion sowie bei der Schulung und Steuerung der Absatzorgane einzuschlagen.

Grundsätzlich existiert ein weites Spektrum an Möglichkeiten, Verkaufspersonal zu akquirieren. Abbildung 4.81 zeigt die einzelnen Akquisitionsmöglichkeiten für international agierende Unternehmen zusammenfassend auf. Ein besonderes Problem stellen dabei **kulturelle Differenzen** zwischen Käufer und Verkäufer dar, da die Kultur eines Landes Einfluss auf den Verkaufsprozess bzw. Verhandlungsverlauf und damit auch auf das Verhandlungs- bzw. Verkaufsergebnis nehmen kann.



**Abb. 4.81** Akquisitionsmöglichkeiten von Verkaufspersonal im internationalen Marketing

Eine **Steuerung** des Verkaufspersonals kann durch Zielvorgaben, materielle und immaterielle Leistungsanreize sowie dienstvertragliche Regelungen und Verkaufsrichtlinien erfolgen (vgl. i. e. *Berndt 2005*, S. 217 ff.). Typische **Zielvorgaben** sind Quoten auf Basis des Verkaufsvolumens, auf Basis von Verkaufsaktivitäten (z. B. Besuchen), auf Basis der Gewinnbeiträge der Produkte sowie Kombinationen dieser Quoten. Multinationale Unternehmen stehen dabei vor dem Problem, dass Zielvorgaben als Anreiz- und Steuerungsinstrument länderübergreifend u. U. in stark unterschiedlichem Maße geeignet sind. In fatalistisch orientierten Kulturen, in denen das Schicksal des Einzelnen als weitgehend fremdbestimmt gilt (z. B. in Saudi-Arabien), sind objektive Maßstäbe – im Gegensatz zu Unternehmen im westlichen Raum – fehl am Platz; häufig existieren gar keine streng festgelegten Beurteilungskriterien, bzw. Beurteilungen erfolgen ausschließlich informell (vgl. *Usunier/Lee 2005*, S. 468). Gleiches gilt für materielle und immaterielle Leistungsanreize; **materielle Leistungsanreize** können beispielsweise in höherer Entlohnung, zusätzlichen Sozialleistungen (z. B. Urlaubsgeld, 13. bzw. 14. Gehalt) und höheren Verkaufsbudgets bestehen, typische **immaterielle Leistungsanreize** hingegen sind in Auszeichnungen für Verkaufserfolge, detaillierten Kar-



riereplänen und exklusiven Verkäuferclubs für besonders erfolgreiche Verkäufer zu sehen. Welche Anreize in welchem Land zur Steuerung des Verkaufspersonals geeignet sind, ist insbesondere eine Frage der Kulturzugehörigkeit. In Ländern mit geringer Unsicherheitsvermeidung (z. B. USA) sind hohe erfolgsabhängige Provisionen mit vergleichsweise niedrigem Fixum üblich mit der Folge eines hohen Wettbewerbs zwischen den Verkäufern. In Ländern mit hoher Unsicherheitsvermeidung (z. B. Griechenland) gilt eher das Umgekehrte; Anreiz hier ist in erster Linie die Arbeitsplatzsicherheit. In Japan hingegen sind Auszeichnungen für Einzelpersonen unüblich; dies wird als Diffamierung der Nicht-Ausgezeichneten gewertet (vgl. *Usunier/Lee* 2005, S. 470). Auch die Wirkung von **dienstvertraglichen Regelungen** in Form der vertraglichen Vorgabe der Art und Intensität der Kundenbetreuung, Ausmaß der Konkurrenzbeobachtung, Führung von Verkaufsunterlagen usw. sowie die Einhaltung von **Verkaufsrichtlinien**, welche im Regelfall in Verkaufshandbüchern zusammengefasst werden, sind vor dem Hintergrund der jeweiligen Kulturzugehörigkeit des Verkaufsmitarbeiters bzw. des von ihm jeweils bearbeiteten Landes zu beurteilen. Vielerorts spielen Verträge und niedergeschriebene Regelungen eine nur untergeordnete bzw. gar keine Rolle; es gilt „das Wort“. Dies ist in Kulturen, in denen Beziehungen personifiziert sind und das Vertrauen untrennbar mit der jeweiligen Person verbunden ist (z. B. Ägypten), der Fall. In anderen Kulturen hingegen gilt nur das, was ausdrücklich vertraglich geregelt wurde. Hieran hat sich das Verhalten des Verkaufspersonals zu orientieren, bei Verstößen werden unmittelbar Sanktionen (z. B. Abmahnungen, Entlassung) verhängt. Eine ausgeprägte „get-it-in-writing-Mentalität“ existiert beispielsweise in den USA.

#### 4. Internationale Distributionslogistik

Bei länderübergreifender Tätigkeit des Unternehmens ergeben sich logistische Fragen einerseits innerhalb eines ausländischen Marktes (intranationale Logistik), andererseits existieren logistische Problembereiche, welche den grenzüberschreitenden Warentransport betreffen (internationale Logistik i. e. S.). Während bei der **intranationalen Distributionslogistik** im Grunde genommen dieselben Probleme wie bei der nationalen Logistik auftauchen und lediglich eine Anpassung der logistischen Aktivitäten an die Gegebenheiten im jeweiligen Land (Topographie, Transport- und Kommunikationsmöglichkeiten, klimatische Einflüsse, Infrastruktur usw.) vorzunehmen ist, sind im Rahmen der **internationalen Distributionslogistik i. e. S.** ablauforganisatorische Entscheidungen bzgl. des grenzüberschreitenden Warenverkehrs zu treffen. Diese Entscheidungen werden u. a. beeinflusst durch Währungsunterschiede, tarifäre und nichttarifäre Handelshemmnisse, unterschiedliche Zölle, uneinheitliche Importbestimmungen usw. Zu kennzeichnen sind im Folgenden die einzelnen Elemente eines internationalen Logistiksystems; darüber hinaus ist darzustellen, wie eine Entscheidung im Hinblick auf die Auswahl eines geeigneten Logistiksystems zu treffen ist.

Mit zunehmender internationaler Tätigkeit besteht dabei der Trend, in wichtigen ausländischen Zielmärkten größere Distributionszentren einzurichten, welche die Distributionslogistik für ganze Regionen übernehmen.

**Unilever eröffnet das größte Distributionszentrum Vietnams** Mit aktuell über 270 Produktionsstätten und rund 174.000 Mitarbeitern ist Unilever einer der größten Konsumgüterhersteller weltweit. Auf dem asiatischen Markt ist Unilever bereits seit 80 Jahren tätig und verbucht ein stetiges Wachstum. Insbesondere das enorme Wirtschaftswachstum sowie die demographische Entwicklung machen den asiatischen Markt für Unilever bedeutend. Als Konsequenz dieser Entwicklung hat Unilever eines der größten und modernsten Distributionszentren im asiatischen Raum in Vietnam eröffnet. Aus der 33.000 m<sup>2</sup> großen Anlage werden Vietnam sowie 18 weitere Länder, wie Hongkong, Thailand, Malaysia, Taiwan und Neuseeland, beliefert. Mit dem Bau der Anlage reagierte Unilever insbesondere auf die gestiegenen Lagerhaltungsanforderungen, die durch die WTO-Mitgliedschaft dieser Länder entstanden sind. In der 12 Mio. US-\$ teuren Anlage können pro Tag 2.000 Tonnen Güter umgeschlagen werden. Zudem werden in dem Distributionszentrum 1.000 Mitarbeiter beschäftigt. Für Unilever bedeutet der Bau des Distributionszentrums eine strategische Investition in den asiatischen Markt.

**Nike baut ein neues Distributionszentrum** Die vier Häfen machen Belgien zu einem attraktiven Standort für international tätige Investoren. Ein Beispiel für diese Entwicklung ist das Nike European Distribution Center, das am Albertkanal in Laaken von dem US-amerikanischen Sportartikelhersteller errichtet wurde. Der Bau der 30.000 m<sup>2</sup> Anlage ist die Konsequenz des wirtschaftlichen Wachstums des international tätigen Unternehmens. In dem neuen Center werden jährlich 150 Mio. Sportartikel umgeschlagen und in 55 Länder in Europa, dem Mittleren Osten sowie Afrika (EMEA-Region) versendet. Zudem konnten in dem neuen Distributionszentrum die von Nike angebotenen Produktkategorien, Sportbekleidung, -schuhe und -equipment, wie bspw. Fußballer oder Sporttaschen, zusammengelegt werden. Der Sportartikelhersteller verschickte zwar bereits seit 1994 Sportbekleidung und -schuhe aus Laakdal. Das Sportequipment wurde jedoch aus dem Distributionscenter in den Niederlanden versendet. Für Nike bedeutet der Bau der Anlage eine Ausnutzung der Synergieeffekte zwischen der Beschaffungs- und Distributionslogistik sowie eine Optimierung der Distributionsprozesse.

Quellen: o. V. 2007b, *Vanderlande* 2009.

Logistische Entscheidungen werden häufig unter dem Primat der **Kostenoptimalität** getroffen. Problematisch ist in diesem Zusammenhang, dass

- Logistikkostenarten häufig nicht detailliert und trennscharf ermittelt bzw. z. T. bestimmte Kostenarten (z. B. Fehlmengenkosten) ganz übersehen werden;
- häufig eine Einteilung in fixe und variable Logistikkosten unterbleibt;
- Logistikleistungen als Zurechnungsobjekte unzureichend erfasst werden und
- eine bereichsbezogene Abgrenzung der Logistik selbst häufig fehlt

(vgl. Arnold 1989, S. 1343). Einen Überblick über die in ausgewählten europäischen Ländern anfallenden Logistikkosten liefert Abb. 4.82.

Aus Marketingsicht ist neben einem **Kostenziel** als weiteres typisches Ziel der internationalen Distributionslogistik insbesondere die Erreichung eines bestimmten Lieferservice-Niveaus anzustreben. Bestimmt wird das **Lieferservice-Niveau** durch die Parameter

- Lieferzeit,
- Lieferzuverlässigkeit,
- Lieferungsbeschaffenheit und
- Lieferflexibilität.

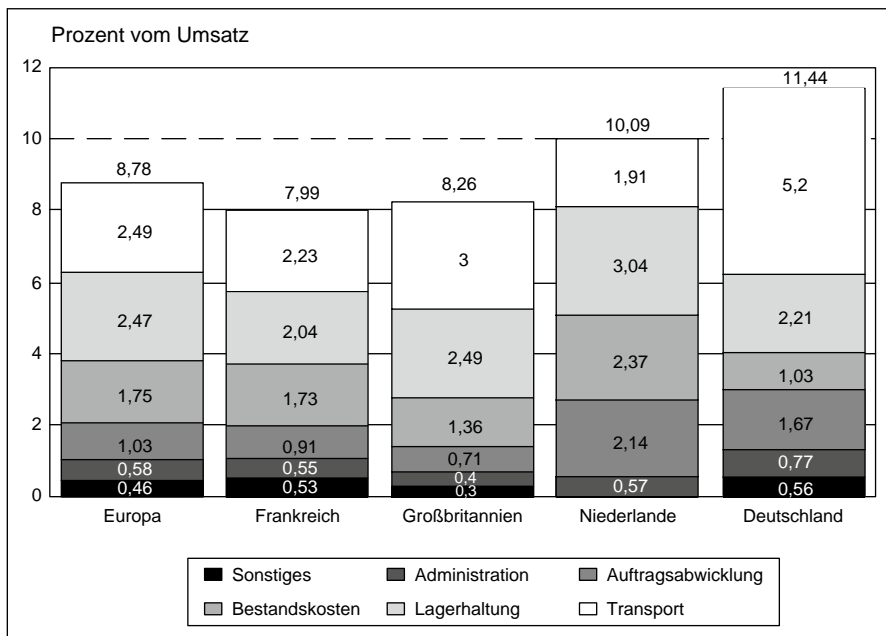


Abb. 4.82 Logistikkosten in ausgewählten Ländern Europas. (Quelle: Groothuis 1993, S. 58)

Während die **Lieferzeit** den Zeitraum von der Auftragsvergabe bis zum Waren-erhalt umfasst, kennzeichnet die **Lieferzuverlässigkeit** die Wahrscheinlichkeit, dass die Lieferzeit eingehalten wird; diese kann beispielsweise als Prozentsatz aller Aufträge, die innerhalb der Sollzeit erfüllt wurden, gemessen werden. Die **Liefe-**

**rungsbeschaffenheit** gibt Auskunft über den Zustand der abgelieferten Ware und ob die richtige Ware in der richtigen Menge ausgeliefert wurde. Die **Lieferflexibilität** schließlich drückt sich in der Möglichkeit aus, sich speziellen Kundenforderungen (z. B. Verpackungsart, Gebindegröße, Mindestmengen) anpassen zu können. Offensichtlich ist, dass mittels eines hohen Lieferservice-Niveaus ein bedeutendes akquisitorisches Potential aufgebaut werden kann.

Die konkrete Ausgestaltung des Logistik-Systems eines international operierenden Unternehmens unterliegt einer Reihe von Rahmenbedingungen, welche die Freiheitsgrade bei der Systemgestaltung einschränken (vgl. *Stahr* 1979b, S. 82 ff.; *Arnold* 1989, S. 1346 ff.). Typische **unternehmensexterne Rahmenbedingungen**, welche in erster Linie durch die Standortwahl der Produktions-, Lager- bzw. Vertriebsstätte vorgegeben sind, sind

- die Qualität der Verkehrsinfrastruktur,
- die Leistungsfähigkeit nationaler Verkehrsbetriebe und lokaler Logistikdienstleistungsanbieter,
- die Qualität und die Verfügbarkeit von Informations- und Kommunikationstechnologien,
- Tarife und Gebühren für nationale Verkehrssysteme,
- politische Faktoren (z. B. Subventionierung bestimmter Verkehrsmittel),
- rechtliche Gegebenheiten (z. B. Verpackungsvorschriften),
- natürliche Gegebenheiten (Geographie, Topographie und klimatische Verhältnisse des jeweiligen Landes),
- Import- und Exportbedingungen (z. B. Einfuhrverfahren, Local-Content-Vorschriften, Verzollungsvorschriften),
- das Verhalten der Wettbewerber in logistischer Hinsicht im jeweiligen Land sowie
- die räumliche Verteilung von Lieferanten und Nachfragern.

**Unternehmensinterne Rahmenbedingungen** für die Ausgestaltung des Logistiksystems bestehen insbesondere in

- den zu transportierenden Objekten und ihren stofflich-technischen Eigenschaften (z. B. Verderblichkeit, Empfindlichkeit gegenüber Stößen, Feuchtigkeit usw., Gefährlichkeit bei unsachgemäßer Handhabung),
- der Finanzkraft des Unternehmens,
- der logistischen Erfahrung des Unternehmens,
- der Organisationsstruktur des Unternehmens sowie
- internen Produktions- und Marketingvorgaben (z. B. Einführung eines unternehmensinternen Just-in-Time-Konzeptes; Aufrechterhaltung bzw. Erhöhung der Lieferservice-Qualität gegenüber externen Kunden).

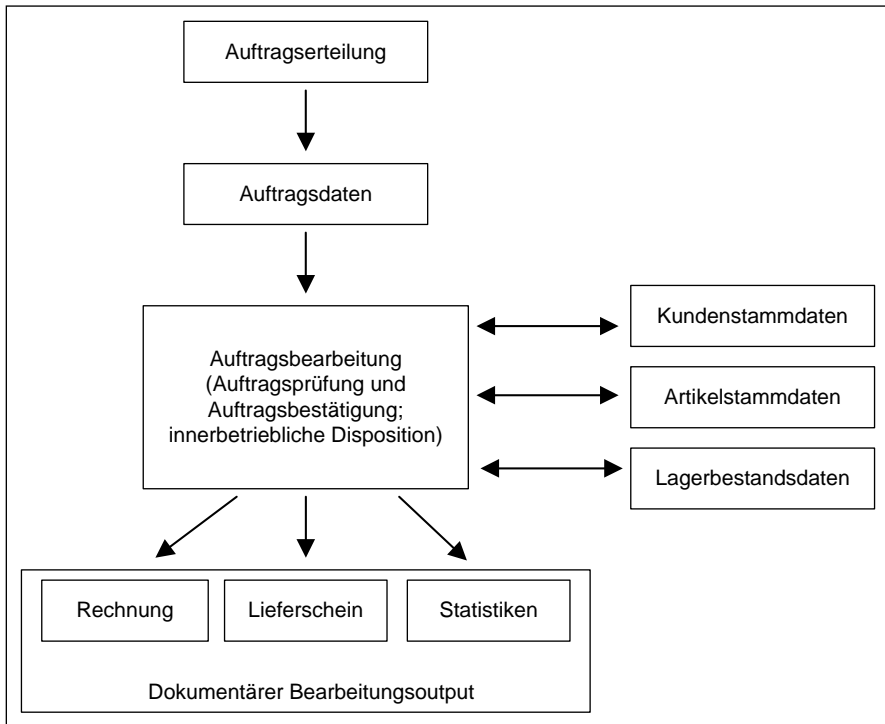
Wesentliche **Aufgabenbereiche** der internationalen Distributionslogistik sind insbesondere:

- die Auftragsabwicklung im internationalen Geschäft,
- die Lagergestaltung und Lagerhaltung im In- und Ausland sowie
- die Auswahl der Transportsysteme.

(vgl. *Specht/Fritz* 2005, S. 115). Während die Auftragsabwicklung und die Verpackungsgestaltung für den Transport der Ware taktische Elemente enthalten, sind Entscheidungen im Bereich der Lagerhaltung und der Transportsysteme strategischer Natur (vgl. *Stahr* 1993, S. 159). Die **Auftragsabwicklung** ist ein mehrstufiger Prozess, welcher durch die Auftragserteilung durch den Kunden initiiert wird. Nach der Auftragsprüfung erfolgt bei korrekter Auftragserteilung die Auftragsbestätigung sowie die innerbetriebliche Disposition des Auftrags. Zur Disposition gehören sämtliche Anweisungen zur Einleitung betriebsinterner Maßnahmen der Produktion bzw. der Lieferung der Ware ab Fertigwarenlager, die Versandvorbereitung (Verpackung, Auftragszusammenstellung, Fracht- und Zollpapiere), die Transportmittelwahl sowie Maßnahmen der – im Regelfall dokumentären – Zahlungsabwicklung (vgl. auch Abschn. C.III.3. im 4. Teil). Als dokumentärer Auftragsbearbeitungsoutput resultieren Rechnungen, Lieferscheine und Auftragsstatistiken, welche als Informationsgrundlage für weitere unternehmerische Entscheidungen im Bereich der Produktions-, Finanz-, Transport- und Lagerhaltungsplanung herangezogen werden können (vgl. *Stahr* 1979b, S. 77); gleichzeitig ist hiermit die Notwendigkeit der Datenpflege von Kundenstamm-, Artikelstamm- und Lagerbestandsdaten gegeben. Abbildung 4.83 zeigt den Vorgang der Auftragsbearbeitung im Überblick auf.

Im Rahmen der **Lagergestaltung und Lagerhaltung** geht es im Kern einerseits um die Planung von Standort und Anzahl (bzw. Größe) der einzelnen Lager im In- und Ausland (Lagergestaltung), andererseits um die Festlegung von Lagerbestandshöhen, Bestellzeitpunkten und Sicherheitsbeständen. Zielkriterium bei der Lageroptimierung im Rahmen von mathematischen Modellen ist im Regelfall eine Kostengröße. Lagergestaltung und Lagerhaltung gestalten sich bei länderübergreifender Aktivität des Unternehmens infolge eines gegenüber der rein nationalen Betätigung zumeist längeren bzw. mehrstufigeren Vertriebsweges komplizierter, da die Anzahl der Zwischenlager (Ausfuhrlager des Herstellers; Importlager des Importeurs; Lager von Zwischenhändlern im Ausland usw.) größer ist. Auch wird die Steuerung und Kontrolle der Lageraktivitäten bzw. des Lagermanagements erschwert, wenn die Lager von unabhängigen Dritten betrieben werden (Fremdlager).

Die **Auswahl der Transportsysteme** umfasst Entscheidungen hinsichtlich der zu wählenden Transportwege, Transportmittel und Transportträger (vgl. *Stahr* 1979b, S. 80 ff.). Entscheidungen über Transportwege implizieren Zeit- und Kostengesichtspunkte. So kann ein Transportweg durchaus kürzer und bei gegebenen Kosten pro Strecken- oder zu transportierender Mengeneinheit kostengünstiger sein, allerdings mit einem größeren Zeitbedarf einhergehen (z. B. Landstraße vs. Autobahn). Je nachdem, ob eher Kostengesichtspunkte oder das Lieferserviceniveau im Vordergrund stehen, ist der zielfunktionsoptimale Transportweg zu ermitteln. Die Wahl des einzusetzenden Transportmittels (Bahn, LKW, Flugzeug, Schiff, Pipeline) kann zugunsten des bei gegebener Transportmenge günstigsten Transportmittels gefällt werden; allerdings sind auch unterschiedliche Transportqualitäten der einzelnen Transportmittel zu berücksichtigen (Geschwindigkeit, Zuverlässigkeit, Frequenz, Sicherheit usw.). Lediglich bei (nahezu) identischen Transportqualitäten der in Frage kommenden Transportmittel ist eine Entscheidung ausschließlich anhand der



**Abb. 4.83** Prozessablauf der Auftragsbearbeitung. (Quelle: In Anlehnung an *Specht/Fritz* 2005, S. 160)

Transportkosten möglich. Je nach zu transportierender Menge scheiden dabei bestimmte Carrier aus technischen bzw. kapazitiven Gründen häufig von vornherein aus (z. B. Rohstofftransport per Flugzeug). Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass selbst bei (im theoretischen Idealfall) identischer Transportqualität verschiedener Transportmittel die Reihenfolge ihrer Kostengünstigkeit in Abhängigkeit der Transportmenge variieren kann. Verkompliziert wird das Problem der optimalen Transportmittelwahl durch die Tatsache, dass auch Kombinationen verschiedener Carrier möglich sind (z. B. LKW und Bahn im Huckepackverkehr). Im Hinblick auf den Transportträger steht die Frage im Mittelpunkt, ob die Transportprozesse in Eigenregie durchgeführt werden oder von einem anderen Unternehmen übernommen werden sollen. Zumeist reduziert sich dieses Problem auf die Frage, ob ein eigener Fuhrpark eingerichtet bzw. aufrechterhalten werden soll oder ob ein Speditionsunternehmen für die Transportaufgaben einzuschalten ist.

Wie deutlich wird, unterliegen logistische Entscheidungen einer erheblichen Komplexität. Diese Komplexität rührt dabei neben dem breiten Entscheidungsspektrum und der Vielzahl von Einflussfaktoren insbesondere aus ihrer Interdependenz mit anderen Unternehmensbereichen her. Kennzeichen der internationalen Distributionslogistik ist dabei die gegenüber einer rein nationalen Betätigung des Unter-

nehmens gesteigerte Vielschichtigkeit und Unübersichtlichkeit der Entscheidungsprobleme (vgl. *Arnold* 1989, S. 1340 f.); insbesondere ist der Informationsbedarf weitaus höher (z. B. über spezielle Beförderungstarife, staatliche Regulierungen, landesspezifische Abwicklungsmodalitäten von logistischen Aktivitäten). Hinzu kommt ein deutlich komplizierteres Beziehungsgeflecht an Güter- bzw. Materialströmen zwischen den einzelnen Produktions- und Lagerstätten im In- und Ausland, welches auch ein aufwändigeres Kommunikations- und Informationssystem notwendig macht. Während einfache Import-/Exportbeziehungen mit Produktion im Inland und einer internationalen Beschaffung oder einem internationalen Absatz der Produkte logistisch weniger anspruchsvoll sind, können sich enorme logistische Probleme bei global orientierten Unternehmen mit Produktionsstätten in einer Vielzahl von Ländern – u. U. sogar für identische oder nahezu identische Produkte – ergeben.

Bei der **Wahl des internationalen Logistiksystems** sind die dargestellten Ziele und Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Infolge der aufgezeigten Komplexität logistischer Problemstellungen lassen sich jedoch häufig keine Optimallösungen im mathematischen Sinne generieren, sondern lediglich befriedigende Lösungen. Ausschlaggebend ist in diesem Zusammenhang die Interdependenz logistischer Entscheidungsbereiche, die eine simultane Vorgehensweise zur Auffindung optimaler Logistik-Strategien notwendig macht. Infolge der Komplexität der logistischen Planungsaufgaben muss jedoch auf eine sukzessive Vorgehensweise ausgewichen werden. Verwiesen sei an dieser Stelle auf die entsprechende Spezialliteratur (vgl. z. B. *Tempelmeier* 1983). Abbildung 4.84 zeigt den übergeordneten Prozess der Planung einer internationalen Logistik-Strategie.

Für ausgewählte logistische Probleme werden im Folgenden Lösungsansätze vorgestellt; behandelt werden Fragen

- der Standortwahl sowie
- der Wahl des adäquaten Transportsystems.

Im Hinblick auf die **Wahl des optimalen Lagerstandortes** soll anhand des Steiner-Weber-Modells eine konkrete Vorgehensweise aufgezeigt werden (vgl. auch *Berndt* 1995a, S. 478 ff.). Es wird von folgenden Prämissen ausgegangen:

- es wird nur ein Standort gesucht,
- Homogenität des Territoriums,
- proportionale Transportkosten in Bezug auf die Entfernung,
- lineare Entfernungen zwischen den Orten,
- Kosten fallen nur in einer Währung (Inlandswährung) an,
- von Zöllen wird abstrahiert.

Ziel des Modells ist es, die durch den Transport der Ware zwischen dem Lager und den Nachfragepunkten entstehenden Kosten zu minimieren:

$$K = k \cdot \sum_{i=1}^n m_i \cdot r_i \rightarrow \text{Min!}$$

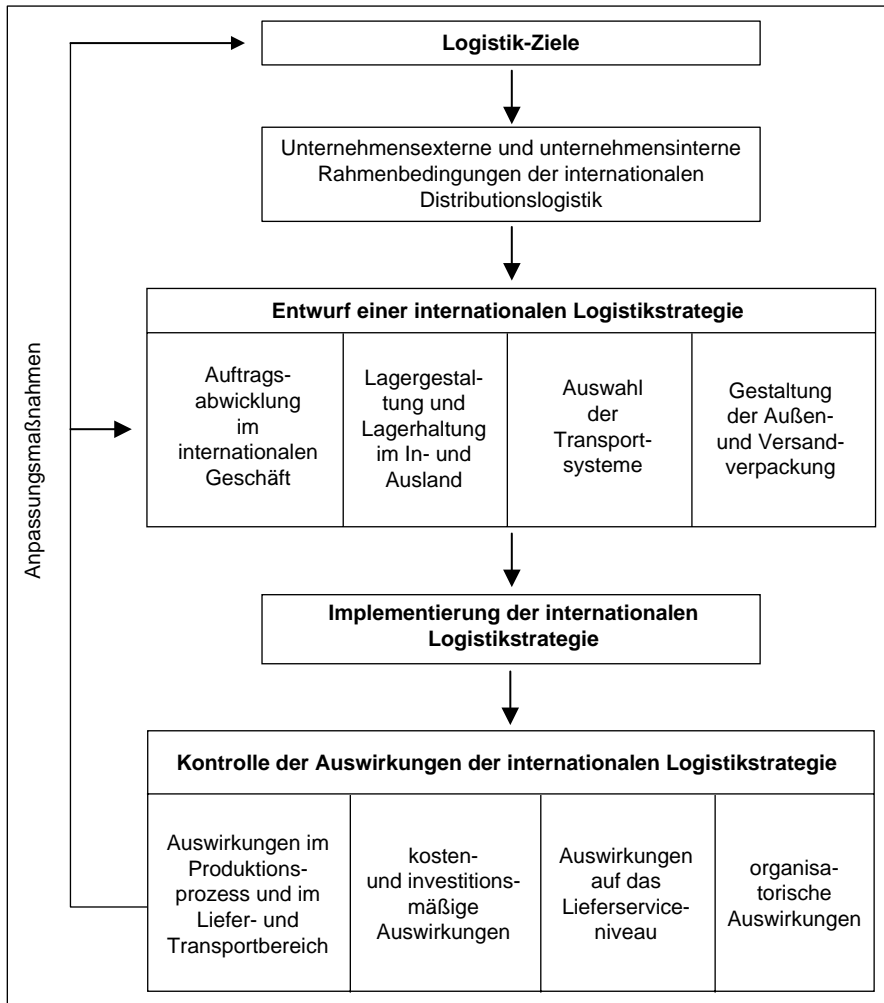


Abb. 4.84 Planungsprozess der internationalen Logistikstrategie

mit

$k$  = Transportkosten pro Mengen- und Entfernungseinheit (konstant)

$m_i$  = zum Ort  $P_i$  zu transportierende Mengen

$r_i$  = Entfernung eines Absatzortes  $P_i$  zum gesuchten Standort des Lagers  $S$ .

Abbildung 4.85 verdeutlicht die Problematik graphisch; gesucht ist der Standort des Lagers mit den Koordinaten  $(x_s; y_s)$ . Für die Entfernung  $r_3$  zwischen dem Nachfragestandort  $P_3$  und dem Lagerstandort  $S$  gilt dabei beispielsweise:

$$r_3 = \sqrt{(x_3 - x_s)^2 + (y_3 - y_s)^2}.$$



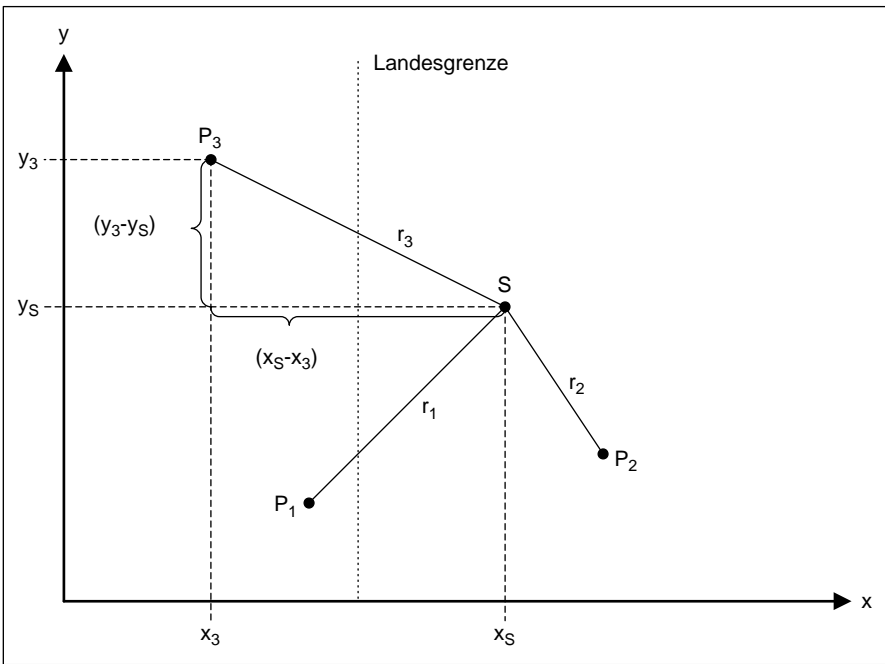
Durch Einsetzen der einzelnen Entfernungen zwischen Nachfrage- und Lagerstandort ergibt sich dann

$$K(x, y) = k \cdot \sum_{i=1}^m m_i \cdot \sqrt{(x_i - x_S)^2 + (y_i - y_S)^2} \rightarrow \text{Min!}$$

Zur Lösung des Problems ist die Zielfunktion nach  $x_S$  und  $y_S$  abzuleiten und die Ableitungen gleich Null zu setzen. Das sich ergebende nicht-lineare Gleichungssystem ist allerdings – selbst bei diesem einfachen Problem – nur in Spezialfällen lösbar, so dass auch hier auf Näherungslösungen ausgewichen werden muss. Auflösen der gesetzten Prämissen (z. B. Inhomogenität der Fläche, mehrere Lagerstandorte gesucht) verkomplizieren das Problem zusätzlich.

Bei der **Wahl des Transportsystems** sollen die Transportmittelwahl sowie die Transportträgerwahl näher beleuchtet werden. Die Transportmittelwahl kann – wie deutlich wurde – nur im Ausnahmefall ausschließlich anhand von Kostenkriterien entschieden werden; zumeist spielen mehrere Kriterien, welche das Lieferservice-niveau beeinflussen, eine Rolle. In diesem Fall kann man wie folgt vorgehen:

1. Aufstellen der relevanten Beurteilungskriterien für die einzelnen Transportmittelalternativen



**Abb. 4.85** Das Steiner-Weber-Modell der optimalen Standortplanung. (Quelle: In Anlehnung an Steiner 2005, S. 65)

2. Skalierung dieser Kriterien auf einer bipolaren Skala
3. Beurteilung der Transportmittelalternativen im Hinblick auf die einzelnen Kriterien
4. Bestimmung der idealen Ausprägung der Beurteilungskriterien
5. Errechnung der Distanz der Transportmittelalternativen von der Idealposition
6. Wahl der Alternative mit der geringsten Distanz zum Idealpunkt.

Die dieser Vorgehensweise zugrunde liegende Zielfunktion lautet

$$D_m = \sum_{n=1}^N (E_{m,n} - A_n)^2 \rightarrow \text{Min!}$$

mit

$D_m$  = Distanzwert zwischen der Transportmittelalternative  $m$  und der Idealposition  
 $N$  = Anzahl der Beurteilungskriterien

$E_{m,n}$  = Einschätzung der Transportmittelalternative  $m$  bzgl. Beurteilungskriterium  $n$   
 $A_n$  = Idealausprägung des Beurteilungskriteriums  $n$ .

Vom Grundprinzip her entspricht diese Vorgehensweise dem Goal-Programming-Ansatz. Abbildung 4.86 stellt ein Beispiel zur Beurteilung der Transportmittel Bahn (B) und LKW (L) dar. Offensichtlich ist in diesem Fall die Bahn die vorteilhaftere Alternative. Zusätzlich lässt sich eine Gewichtung der einzelnen Beurteilungskriterien einführen, sofern die Kriterien von unterschiedlicher Bedeutung sind (vgl. Schurawitzki 1995, S. 183 f.).

Merkmale B: Bahn L: LKW	Polaritäten		Profile						
	0	10	A	$E_B$	$E_L$	$E_B - A$	$(E_B - A)^2$	$E_L - A$	$(E_L - A)^2$
1. Transportkosten	sehr hoch	sehr hoch	7	8	5	1	1	-2	4
2. Schnelligkeit	sehr langsam	sehr schnell	8	4	8	-4	16	0	0
3. Sicherheit	sehr gefährlich	sehr sicher	8	8	7	0	0	-1	1
4. Berechenbarkeit	unberechenbar	berechenbar	8	7	8	-1	1	0	0
5. Massenleistungsfähigkeit	sehr gering	sehr hoch	10	9	5	-1	1	-5	25
6. Bequemlichkeit	unbequem	bequem	8	4	8	-4	16	0	0
7. Netzbildungsfähigkeit	gering	hoch	3	3	3	0	0	0	0
8. Pünktlichkeit	unpünktlich	pünktlich	6	7	8	1	1	2	4
9. Anpassungsfähigkeit	unflexibel	flexibel	6	6	6	0	0	0	0
10. Naturabhängigkeit	abhängig	unabhängig	8	7	5	-1	1	-3	9
							$\Sigma 37$		$\Sigma 43$

Abb. 4.86 Beurteilung von Transportmittelalternativen. (Quelle: Schurawitzki 1995, S. 183)

#### IV. Empirische Befunde

Distributionsstrategische und -politische Entscheidungen müssen häufig lokalen Gegebenheiten angepasst werden; dies mag erklären, warum Studien zum internationalen Distributionsmanagement im Vergleich zu den übrigen Marketinginstrumenten deutlich seltener sind. Ein Teil der vorliegenden Studien und Untersuchungen befasst sich mit der **Qualität von grenzüberschreitenden Handelsbeziehungen**. *Skarmeas/Robson* (2008) zeigen, dass eine positive Wahrnehmung der Handelsbeziehung erhöht werden kann, wenn die Manager bzw. das Unternehmen Sensibilität für kulturelle Unterschiede beweisen. Zudem wird die Qualität der Partnerschaft gefördert, wenn die beteiligten Akteure ein positives Bild von der Beziehung haben, beziehungspezifische Investitionen tätigen, die Handelsbeziehung erfolgreich ist und die kulturellen Besonderheiten des Partners beachtet werden (*Dong/Zou/Taylor* 2008). Dabei kann von einer reziproken Beziehung zwischen der wahrgenommenen Beteiligung des einen Partners und der tatsächlichen Beteiligung des anderen Akteurs ausgegangen werden (*Styles/Patterson/Ahmed* 2008).

Eine positive Wahrnehmung der Beziehung, der zu erwartende Erfolg sowie die bisherige Dauer der Partnerschaft erhöhen die Neigung eines Unternehmens, strategische Allianzen mit dem ausländischen Partner einzugehen (*Lee* 1998). In Partnerschaften mit geringer kultureller Distanz und einer geringen Komplexität des vertriebenen Produkts ist der Zwischenhändler im Zielmarkt nur zu Beginn der Einführung des Produktes von Bedeutung. Ist die kulturelle Distanz zwischen den Partnern hingegen hoch, spielen soziale Aspekte wie auch Flexibilität eine noch bedeutendere Rolle für eine erfolgreiche Handelsbeziehung. Die Rolle des Zwischenhändlers im Zielmarkt ist hier dabei auch nach der Phase der Produkteinführung von großer Bedeutung (*Solberg* 2008). In komplexen Beziehungen mit hohen kulturellen Differenzen und einer hohen Produktkomplexität wirkt sich die Ergebniskontrolle dabei positiv, die Prozesskontrolle negativ auf die Beziehung aus. In solchen Verbindungen sind vor allem soziale Aspekte der Beziehung, eine effektive Kommunikation, Flexibilität sowie Investitionen und Beteiligungen für die Qualität ausschlaggebend. Erstaunlicherweise konnte festgestellt werden, dass eine hohe kulturelle Distanz zwischen den beteiligten Akteuren eine hohe finanzielle und strategische Effizienz bewirkt. Der Grund kann darin liegen, dass das Unternehmen bei einem Eintritt in einen stark distanzierten Markt mehr Zeit und Ressourcen in das Projekt investiert als bei einem Eintritt in einen ähnlichen Markt (*Evans/Mavondo/Bridson* 2008).

Am Beispiel der Exporteur-Importeur-Beziehung konnte außerdem gezeigt werden, dass sich opportunistisches Verhalten negativ auf die Wahrnehmung und somit auch auf die Qualität der Beziehung auswirkt. Dabei wird Opportunismus durch Nachfrageunsicherheit, kulturelle Distanz und wirtschaftlichen Ethnozentrismus des Partners gefördert (*Dong/Zou/Taylor* 2008). Die Wirkung von Opportunismus auf die Handelsbeziehung wurde auch speziell im Bezug auf Franchise-Partnerschaften untersucht. Prinzipiell lässt sich dieser Einfluss aber auch auf andere Geschäftsbeziehungen übertragen. Opportunistisches Verhalten wirkt sich demnach

negativ auf Transaktionskosten (TAK) in Form von Kosten für Verhandlungen, für Kontrolle der Partnerschaft und für Fehlverhalten aus. Allerdings kann opportunistisches Verhalten durch einen hohen Formalisierungsgrad und kooperatives Verhalten dauerhaft vermindert werden (*Dahlstrom/Nygaard* 1999).

Eine weitere Gruppe von Studien beschäftigt sich mit Fragen der **Identifikation von Marktpartnern**, dem **Aufbau von lokalen Beziehungen** und dem internen oder externen **Anpassungsdruck** auf das Unternehmen. Die Identifizierung von potentiellen Marktpartnern wird maßgeblich durch bereits bestehende soziale Verflechtungen im Zielmarkt beeinflusst. Die Vorteile, die sich aus einem solchen Netzwerk ergeben, können dabei von großen Unternehmen mit internationaler Erfahrung besser erkannt und wahrgenommen werden (*Ellis* 2000). Der Aufbau von Beziehungen im ausländischen Markt bezieht sich auf Verbindungen zu lokalen Lieferanten, Abnehmern, Arbeitskräften, Subunternehmern, Finanzdienstleistern und Kooperationen im Bereich F&E. Die Bedeutung von lokalen Beziehungen ist dabei hoch, wenn heterogene und nicht substituierbare Ressourcen benötigt werden bzw. das Zielland besondere strategische Ressourcen zur Verfügung stellen kann, wenn Flexibilität gefordert ist und wenn die Wertschöpfungskette vom Produzenten gesteuert wird. Je stärker das Zielland international verflochten ist, desto mehr lokale Verbindungen werden eingegangen. Ist das Zielland dagegen nur in geringem Maße internationalisiert, kommt dem Kontakt zu Drittparteien eine besondere Bedeutung zu. Dies gilt insbesondere für kleinere Firmen sowie für Unternehmen, die eine Eintrittsform mit partieller Beteiligung bevorzugen (*Chen/Chen/Ku* 2004). Im Falle einer eigenen Niederlassung ist der Anpassungsdruck durch die Muttergesellschaft (interner Anpassungsdruck) größer als der Anpassungsdruck durch lokale Gegebenheiten. Wird das Produkt hingegen nur durch Export vertrieben, ist eine Anpassung an die örtlichen Gegebenheiten wichtiger (*Davis/Desai/Francis* 2000).

Im Hinblick auf die formalen Aspekte der Partnerschaft bzw. des Distributionskanals wie Grad der Kontrolle über die ausländische Niederlassung, die Frequenz der Kommunikation zwischen den Partnern, die Gestaltung von Verträgen und der Integrationsgrad des Distributionskanals stellte *Harzing* (2002) fest, dass einer akquirierten Unternehmung ein höherer Autonomiegrad zugestanden wird. Demnach sind in diesem Fall die geteilten Werte, die Standardisierung und die informelle Kommunikation zwischen dem Mutterunternehmen und der Tochter geringer ausgeprägt als bei einer Neugründung. Auch der Anteil von Mitarbeitern aus dem Heimatland ist bei akquirierten Niederlassungen deutlich geringer. Damit reagieren diese ausländischen Tochtergesellschaften aber auch flexibler auf örtliche Veränderungen. *Dong/Zou/Taylor* (2008) zeigen dabei, dass der Mutterkonzern eine umso geringere Kontrolle auf die ausländische Niederlassung ausübt, je wichtiger der Zugang zu einem lokalen Partner ist. Ein hoher Kontrollgrad resultiert hingegen bei zunehmender internationaler Erfahrung des Mutterunternehmens und einem hohen Einsatz an Ressourcen. Der Formalisierungsgrad bei der Gestaltung von vertraglichen Vereinbarungen zwischen den Akteuren ist umso höher, je größer die Abhängigkeit des Exporteurs und die Standardisierung des Produktes sind. Dagegen ist er umso niedriger, je dynamischer der Markt ist. Ein hoher Formalisierungsgrad in Verbindung mit unbeständigen Umweltbedingungen wirkt sich dabei negativ

Studie	Sample	Abhängige Variable	Hauptergebnisse
Anderson/Coughlan (1987)	94 Distributionsgeschäfte amerikanischer Firmen zwischen 1955-1975 nach Übersee	Integrationsgrad des Distributionskanals	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produkte, die die Entwicklung spezieller Fähigkeiten erfordern und stark differenziert sind, werden eher durch integrierte Kanäle vertrieben</li> <li>- Bei einer Expansion wird das neue Produkt durch den bereitsvorhandenen Kanal vertrieben</li> <li>- Im Vergleich zu westeuropäischen Ländern wird in asiatischen Ländern weniger häufig ein integrierter Kanal genutzt</li> </ul>
Lee (1998)	Fragebogen, 105 australische Exporteure mit koreanischen Partnern	Opportunismus, Wahrnehmung der Beziehung, Neigung zur Bildung strategischer Allianzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wahrnehmung der Entscheidungsunsicherheit durch den Exporteur, kulturelle Distanz und Ethnozentrismus des Exporteurs fördern ein opportunistisches Verhalten beim Exporteur</li> <li>- Opportunismus hat einen negativen und die Exportleistung einen positiven Effekt auf die Wahrnehmung der Handelsbeziehung.</li> <li>- Die Exportleistung, Wahrnehmung und Dauer der Beziehung haben einen positiven Einfluss auf die Bereitschaft, strategische Allianzen zu bilden</li> </ul>
Dahlstrom/Nygaard (1999)	Fragebogen, 274 (1990) und 216 (1994) Manager multinationaler Öl-Unternehmen in Norwegen	Opportunismus, TAK	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Starker Opportunismus des Franchisegeber führt zu höheren TAK beim Franchisenehmer</li> <li>- Opportunismus wirkt sich dauerhaft auf die TAK aus</li> <li>- Formalisierte Prozesse mindern opportunistisches Verhalten des Franchisegebers</li> </ul>
Davis/De-sai/Francis (2000)	Fragebogen, 129 international tätiger amerikanischer Unternehmen aus Papierindustrie	Anpassung an interne und externe Strukturen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmen, die einen Markteintritt ohne Kapitalbeteiligung bevorzugen, erfahren einen hohen internen Anpassungsdruck</li> <li>- Unternehmen mit Export als einzige Markteintrittsform erfahren einen hohen externen Anpassungsdruck</li> </ul>
Ellis (2000)	133 FMEs von Spielzeugherstellern, Hong Kong	Identifikation von Marktchancen auf dem ausländischen Markt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifikation von Marktchancen wird durch bereits bestehende Verbindungen zum Markt beeinflusst, vor allem, wenn der Austausch durch Dritte initiiert wird</li> <li>- Möglichkeit der Ausnutzung von Marktchancen durch Größe der Unternehmung und Erfahrung erhöht</li> <li>- Über soziale Netzwerke identifizierte Partner engagieren sich eher als unabhängige Importeure oder Händler</li> </ul>

**Abb. 4.87** Ausgewählte Studien zum internationalen Distributionsmanagement

Studie	Sample	Abhängige Variable	Hauptergebnisse
Harzing (2002)	Befragung 104 Manager MNEs, 278 Manager ausländischer Niederlassungen	Beziehung zwischen Mutterkonzern und ausländischer Niederlassung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Niedrigerer Kontrollgrad und weniger Mitarbeiter aus dem Heimatland sowie mehr lokale Verbindungen bei akquirierten Niederlassungen im Vergleich zu Neugründungen</li> </ul>
Rosenbloom/Larsen (2003)	54 amerikanische Exporteure mit Distributoren in 35 HC Ländern und 19 in LC Ländern	Kommunikationsfrequenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Frequenz der Kommunikation über Fax und Telefon ist zwischen kulturell distanzierteren Ländern höher als bei der zwischen kulturell ähnlichen Ländern</li> </ul>
Chen/Chen/Ku (2004)	257 taiwanische Produzenten mit FDIs in USA, China, SO-Asien	Lokale Verbindungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Es wird mehr in lokale Verbindungen investiert, wenn heterogene und einzigartige Ressourcen benötigt werden, strategische Ressourcen zur Verfügung stehen, Flexibilität gefordert ist, je internationalisierter das Land ist, bei Markteintritt durch JV und in von Produzenten gesteuerten Wertschöpfungsketten</li> <li>– Je weniger internationalisiert das Land ist, desto mehr verlässt man sich auf Drittparteien, vor allem JV und kleine Unternehmen</li> </ul>
Aulakh/Gençtürk (2008)	Fragebogen, 91 amerikanische Exporteure	Formalisierungsgrad der Verträge, Erfolg	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Eine hohe Produktstandardisierung und eine große Abhängigkeit des Exporteurs erhöhen Formalisierungsgrad der vertraglichen Vereinbarungen</li> <li>– Je stärker der Markt Veränderungen unterworfen ist, desto geringer sollte der Formalisierungsgrad sein</li> <li>– Je höher der Formalisierungsgrad ist und je stärker sich der Markt verändert, desto geringer fällt der Erfolg aus</li> </ul>
Dong/Zou/Taylor (2008)	Fragebogen, 269 amerikanische und japanische Unternehmen	Grad der Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Kontrolle über die ausländische Niederlassung ist hoch bei hoher internationaler Erfahrung des Unternehmens Unternehmen und bei hohem Ressourceneinsatz</li> <li>– Sie ist dagegen niedrig, wenn der Zugang zu einem lokalen Partner von besonderer Bedeutung ist.</li> </ul>
Evans/Mavondo/Bridson (2008)	Fragebogen, 204 internationale Händler	Erfolg, Markteintrittsstrategie, Handelsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der kulturellen Distanz und dem Erfolg (gemessen als finanzielle Performance und strategische Effektivität)</li> </ul>
Skarmeas/Robson 2008	Fragebogen, 292 Importeure aus Dun and Bradstreet Datenbasis	Qualität der Handelsbeziehung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Wahrnehmung der Rolle des Exporteurs, die beziehungsspezifischen Investitionen und kulturelle Sensibilität haben einen positiven Einfluss auf die Qualität der Handelsbeziehung</li> </ul>

Abb. 4.87 (Fortsetzung)

auf die Leistung der Handelsbeziehung aus (*Aulakh/Gençtürk* 2008). Bei der Wahl des Integrationsgrades des Distributionskanals wird ein integrierter Kanal bevorzugt, wenn sich in Bezug auf die TAK spezifische Vorteile ergeben und eine hohe Produktdifferenzierung spezielle Fähigkeiten voraussetzt. Im Allgemeinen greifen Unternehmen bei der Expansion eines Produktes gern auf bereits vorhandene Kanäle zurück (*Anderson/Coughlan* 1987). In Bezug auf die Kommunikation zwischen den Handelspartnern sind kulturelle Aspekte von Bedeutung. Demnach ist die Frequenz der Kommunikation über Telefon und Fax zwischen Unternehmen mit einer hohen kulturellen Distanz höher als bei Unternehmen mit geringer kultureller Distanz (*Rosenbloom/Larsen* 2003). Die nachfolgende Abb. 4.87 zeigt die dargestellten Studien im Überblick.

# Teil 5

## Internationales Marketing-Controlling

### A. Controlling im Rahmen des internationalen Marketing-Management

Controlling beinhaltet die (ergebnis-)zielorientierte Koordination der Planung, Kontrolle sowie Informationsversorgung als Teilaufgaben der Führung (vgl. *Horváth* 1989). Controlling ermöglicht es der Unternehmensführung, das Unternehmen durch Planung zielorientiert an Umweltveränderungen anzupassen, indem die dazu erforderlichen Steuerungsaufgaben wahrgenommen werden. Die **Koordinationsaufgabe des Controlling** umfasst zwei Aspekte:

- Einerseits bedeutet sie Entwurf, Weiterentwicklung und Implementierung von Planungs- und Kontrollsystemen sowie von Informationsversorgungssystemen.
- Andererseits sind innerhalb des bestehenden Systems laufend Abstimmungen vorzunehmen, Störungen zu beseitigen und die erforderliche Informationsversorgung ständig sicherzustellen (vgl. Abb. 5.1).

#### I. Der Planungs- und Kontrollprozess des internationalen Marketing

In Teil 3 ist dargelegt worden, dass der **Planungsprozess des internationalen Marketing** eine Vielzahl aufeinanderfolgender Phasen umfasst, die sich zu den Stufen

- Situationsanalyse und -prognose,
- strategische internationale Marketingplanung sowie
- taktisch-operative internationale Marketingplanung

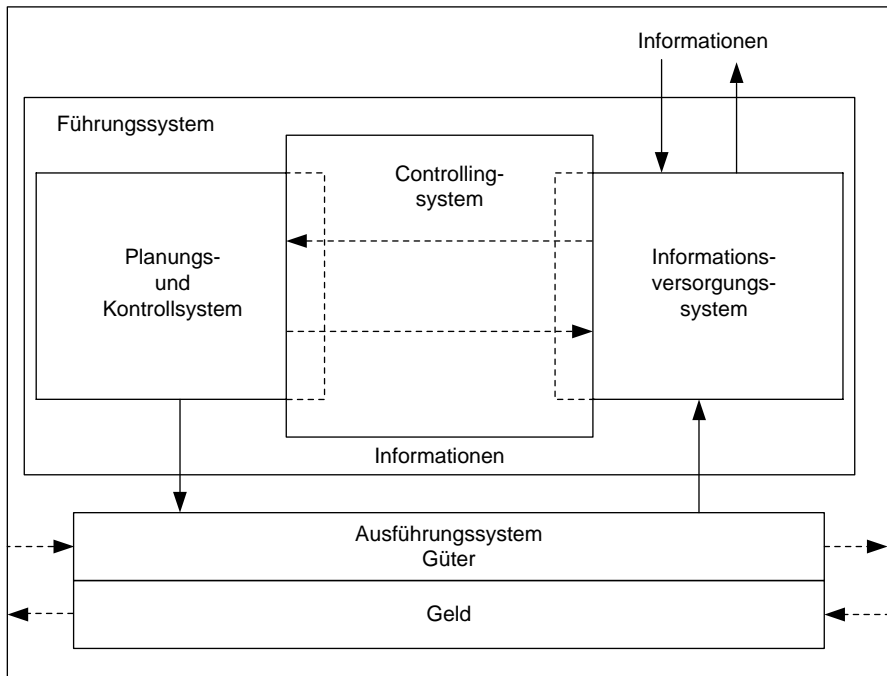
zusammenfassen lassen; auf die Planung folgen die Stufen

- Realisation und
- Kontrolle der Auslandsaktivitäten.

Im Rahmen der **Kontrollphase** ist zum einen zu überprüfen, in welchem Maße die gesteckten strategischen und taktisch-operativen Zielvorgaben in den einzelnen



Ländermärkten erfüllt worden sind. Objekte einer solchen **ergebnisorientierten Marketingkontrolle** sind die Resultate der realisierten länderspezifischen Marketing-Strategien und -Politiken; typische Kontrollgrößen sind der länderspezifische Umsatz, Marktanteil oder Gewinn sowie das Image. Dabei werden Soll-Ist-Vergleiche vorgenommen. Die Größen, die im Rahmen der Planung prognostiziert oder als wünschenswert festgelegt worden sind, werden mit den Größen verglichen, die tatsächlich eingetreten bzw. realisiert worden sind. Den Soll-Ist-Vergleichen schließen sich Ursachenanalysen sowie die Planung von Anpassungsmaßnahmen für die Folgeperiode (sowohl bezüglich der Ziele als auch bezüglich der strategischen bzw. taktisch-operativen Pläne) an.



**Abb. 5.1** Das Controlling-System der Unternehmung. (Quelle: Horváth 2008, S. 111)

Im Rahmen der Kontrollphase sind zum anderen sog. **Marketing-Audits** durchzuführen; hier wird das Marketing-Planungssystem selbst kontrolliert. Wesentliche Gegenstände entsprechender Prüfungen sind das Unternehmensleitbild, die Planungsprämissen und die Organisation der Planung. Darüber hinaus können im Zusammenhang mit länderspezifischen Marketing-Strategien und -Politiken Audits durchgeführt werden. So kann z. B. der Frage nachgegangen werden, ob eine erwogene länderspezifische Marketing-Strategie für ein bestimmtes Produkt mit den entsprechenden Marketingstrategien für andere Länder im Einklang steht.

## II. Integriertes internationales Marketing-Controlling

Die besondere **Komplexität internationaler Marketing-Entscheidungen**, die z. T. im Inland (in der inländischen Zentrale), z. T. im Ausland (in den Auslandsniederlassungen) getroffen werden, macht es erforderlich, dass sowohl Kontrollaktivitäten in der inländischen Zentrale als auch Kontrollaktivitäten in den Auslandsniederlassungen durchgeführt werden. Welche besonderen Probleme in einem multinationalen Unternehmen in den Bereichen Planung, Kontrolle und Informationsversorgung auftreten können, lässt Abb. 5.2 erkennen. So können die strategische Planung und Kontrolle nur gering entwickelt sein, auf die Zentrale beschränkt sein und/oder zu

Planungs- und kontrollsystem-bezogene Probleme	Informationssystembezogene Probleme
<ul style="list-style-type: none"> <li>- strategische Planung nur auf die Zentrale beschränkt</li> <li>- strategische Planung erfährt zu geringe Unterstützung durch das Top-Management</li> <li>- strategische Kontrolle nur gering entwickelt</li> <li>- kurzfristige Perspektive der Planungsträger</li> <li>- Anwendung ungeeigneter Kontrollmaßstäbe für Tochtergesellschaften</li> <li>- Übertragung inländischer Planungs- und Kontrollsysteme auf ausländische Töchter</li> <li>- Inkonsistenz zwischen Planungsvorgaben und Kontrollmaßstäben</li> <li>- mangelhafte Integration von operativer und strategischer Planung</li> <li>- Überlastung der Tochtergesellschaften mit Planungsanforderungen</li> <li>- fehlendes Planungs-Know-how in Tochtergesellschaften</li> <li>- kulturell bedingte Planungswiderstände</li> <li>- Koordinationsprobleme der Planungs- und Kontroll-Aktivitäten</li> <li>- erhöhter Zeitaufwand für die Planung</li> <li>- Einhaltung der Zeitpläne für den Planungsprozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschaffung externer Daten in unterentwickelten Ländern</li> <li>- Datenunsicherheit</li> <li>- unsystematische Umweltanalyse</li> <li>- unvollständige Nutzung externer Informationsquellen</li> <li>- geringer Einsatz von Prognosetechniken</li> <li>- Unternehmenszielstrategische Inhalte werden im Unternehmen nur unzureichend kommuniziert</li> <li>- Auffassungsunterschiede zwischen Planungsträgern bedingt durch unterschiedliche Bezugsrahmen</li> <li>- Informationsüberlastung in der Zentrale führt zu unzureichender Datenauswertung</li> <li>- geringe Beachtung von schriftlichen Berichten</li> <li>- mangelnde Rechtzeitigkeit der Berichte</li> <li>- einseitig vergangenheitsorientierte Perspektive der Berichte</li> <li>- hohes Übergewicht des Zahlenwerkes in den Berichten</li> </ul>

**Abb. 5.2** Planungs- und kontroll- sowie informationsbezogene Probleme in der internationalen tätigen Unternehmung. (Quelle: Ziener 1985, S. 121)

geringe Unterstützung durch das Top-Management erfahren. Außerdem kann in der international tätigen Unternehmung die länderspezifische Informationsbeschaffung und -verarbeitung unvollständig sein.

Um diese Probleme in den Griff bekommen zu können, müssen Marketing-Kontroll-Systeme gewisse Anforderungen erfüllen, welche in der Abb. 5.3 zusammengefasst sind. Interaktive, faire und realisierbare Systeme sind erforderlich, die sowohl vom Management in der (inländischen) Zentrale als auch von den Auslandsniederlassungen akzeptiert werden. Alle in- und ausländischen Kontrollaktivitäten müssen zu einem internationalen Kontroll-System integriert werden, wobei die jeweilige Ergebnisverantwortung (und -beeinflussung) von besonderer Bedeutung ist. So sind von den Niederlassungen insbesondere ergebnisorientierte Kontrollen erforderlich, während bei der (inländischen) Zentrale in erster Linie Audits zu veranlassen sind. Für Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen sind zusätzlich ergebnisorientierte Kontrollen von Niederlassungen im internationalen Vergleich vonnöten.

Die heranzuziehenden Kontrollverfahren sollten für die zuständigen Niederlassungsleiter verständlich und akzeptabel sein:

- Die Niederlassungsleiter sollten aktiv bei der Auswahl der Kontrollverfahren mitwirken.
- Der Niederlassungsleiter, der bewertet wird, sollte aktiv beim Bewerten teilnehmen.
- Jedem Niederlassungsleiter sollten realistische Ziele gesetzt werden. Diese Ziele sollten die innere und äußere Umwelt einer jeden Niederlassung mit einbeziehen.
- Sowohl finanzielle als auch nichtfinanzielle Daten sollten zur Leistungsbewertung einer Niederlassung hinzugezogen werden.
- Das Kontrollsystem sollte Abweichungen von Niederlassungsplänen sobald wie möglich oder bevor sie passieren entdecken und melden.
- Die Leistung des Niederlassungsleiters sollte nur in jenen Gebieten, die direkter Kontrolle unterliegen, bewertet werden. Die Bewertung sollte jene Faktoren, die die Leistung der Niederlassung beeinflussen, über welche die Niederlassung aber nur wenig oder keine Kontrolle hat, umfassen.
- Das Top-Management muss erbrachte Ergebnisse bewerten, und hervorragende Leistung muss ordentlich belohnt werden.

**Abb. 5.3** Anforderungen an ein Controlling-System in einer international tätigen Unternehmung. (Quelle: Jain 2001, S. 468 ff.)

### ***III. Organisatorische Einbindung des internationalen Marketing-Controlling***

Die typische organisatorische Einbindung des Controlling in multinationalen Unternehmen (vgl. Horváth 1989, S. 250 f.) lässt sich wie folgt charakterisieren:

- Es gibt eine zentrale Controllingabteilung, deren Leiter Mitglied der Konzernführung ist.

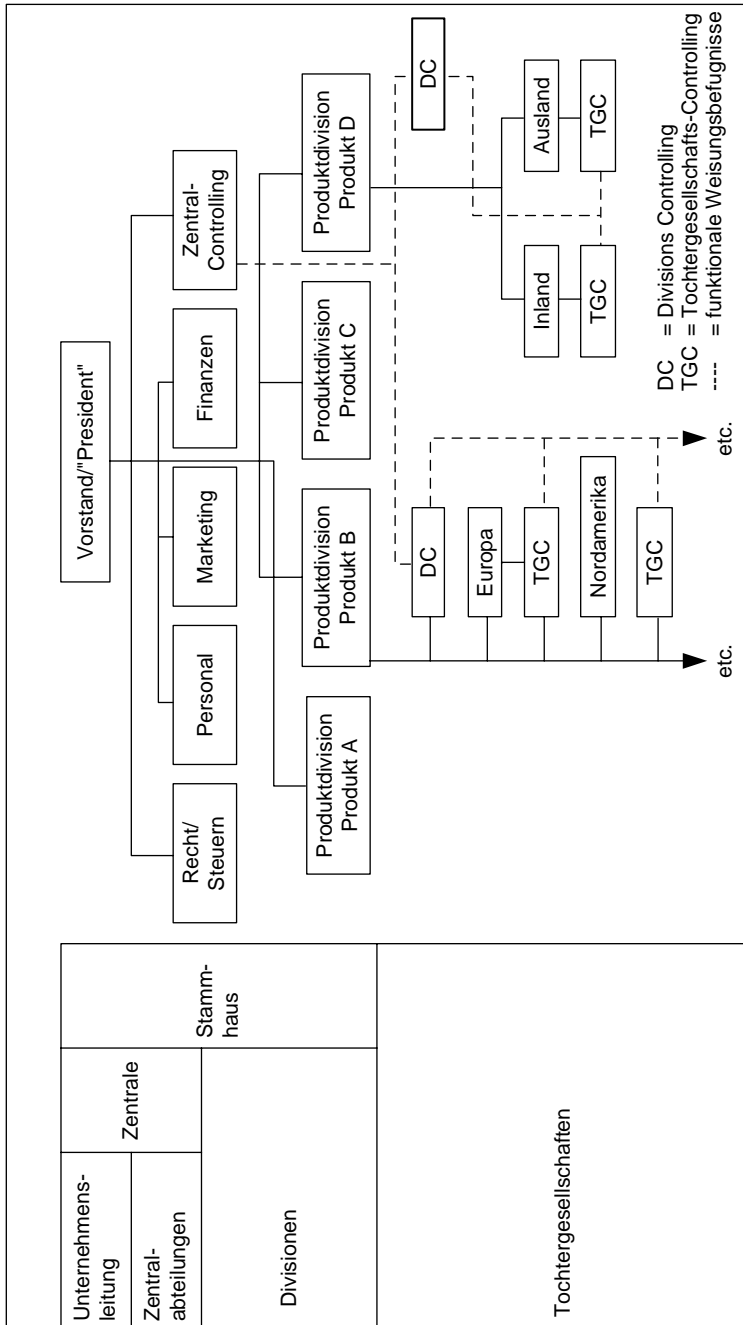


Abb. 5.4 Controlling in einer multinationalen Unternehmung Einlinien-Organisation, produktorientierte Divisionalisierung. (Quelle: Ziener 1985, S. 183)

- Daneben existieren dezentrale Controllingabteilungen (Division, Tochtergesellschaft), deren Leiter jeweils im obersten Führungsorgan der Managementebene vertreten sind.
- Die Controller haben beschränkte funktionale Weisungsrechte gegenüber den Linieninstanzen.
- Die dezentralen Controller sind disziplinarisch der Leitungsinstanz der jeweiligen Managementebene zugeordnet. Funktional sind sie der jeweils höheren Controllingebene unterstellt („Dotted-line“-Prinzip).

In Abb. 5.4 wird die organisatorische Einbindung des internationalen Marketing-Controlling dargestellt. Auf der Ebene der Zentralabteilungen im inländischen Stammhaus findet sich das Zentralcontrolling, welches gegenüber den Division Controlling-Abteilungen im inländischen Stammhaus weisungsberechtigt ist. Diese wiederum haben funktionale Weisungsbefugnisse gegenüber den (ausländischen) Tochtergesellschafts-Controllern (vgl. auch *Jain* 2001, S. 468 ff.).

## B. Internationale Marketing-Audits

### I. Kontrolle des internationalen Marketing-Planungssystems

Wesentliche Elemente eines Marketing-Planungssystems sind

- das Unternehmensleitbild (die Unternehmensphilosophie),
- die Planungsprämissen sowie
- die Organisation der Marketing-Planung.

Entsprechend lassen sich als wesentliche **Teilbereiche der Kontrolle** eines Marketing-Planungssystems

- die Strategische Überwachung,
- das Planungsprämissen-Audit und
- das Organisations-Audit

unterscheiden.

Ausgangspunkt der **Strategischen Überwachung** (vgl. *Schreyögg/Steinmann* 1985) ist das Unternehmensleitbild (die Unternehmensphilosophie). Es legt die konstituierenden Merkmale eines Unternehmens, insbesondere die zu verfolgenden Formalziele fest. Wesentliche **Formalziele** eines Unternehmens sind

- die Gewinnerzielung (bzw. die Einkommenserzielung für die Anteilseigner) und
- das Streben nach Konsonanz, innerbetrieblich und bezüglich der wesentlichen Gruppen der Umwelt (vgl. *Berndt* 1995a, S. 4 ff.).

Derartige Formalziele, die sich im Unternehmensleitbild niederschlagen, werden z. T. explizit formuliert, z. T. sind sie nur implizit gegeben. Für die langfristige Unternehmenssicherung ist dabei entscheidend, dass das Unternehmensleitbild laufend auf dessen Zweckmäßigkeit hin überprüft wird; insbesondere ist zu prüfen, ob die bisherigen Betätigungsfelder weiterhin geeignet sind. Aufgabe der strategischen Überwachung ist es, die bisherigen nationalen und internationalen Betätigungsfelder auf ihre künftige Tragfähigkeit hin zu überprüfen und neue Betätigungsfelder aufzuspüren. Dies kann beispielsweise durch strategische Frühaufklärungssysteme erreicht werden. Die Beobachtungsaktivität ist dabei typischerweise **ungerichtet**, d. h. sie ist nicht auf bestimmte Beobachtungsfelder festgelegt, sondern überwacht generell die Unternehmensumwelt im Hinblick auf ihre Chancen und Bedrohungspotenziale (vgl. *Schreyögg/Steinmann* 1985, S. 404).

Wenn im Rahmen des Marketing eine Planung vorzunehmen ist und damit auch Entscheidungen zu treffen sind, so müssen die entscheidungsrelevanten Merkmale eines Unternehmens, u. a. seine Marktsituation, erfasst werden; dabei sind diverse Annahmen über die aktuelle Situation und die zu erwartenden Entwicklungen zu treffen. Gegenstand des **Planungsprämissen-Audit** ist es,

- alle relevanten Annahmen (Prämissen) festzustellen und
- deren Angemessenheit zu prüfen,

um zu kontrollieren, ob die einer zu treffenden Entscheidung zugrunde liegende Situation adäquat abgebildet wird. Planungsprämissen können entweder als Tatbestandsbeschreibungen (Bestandsdaten) oder als Wenn-Dann-Aussagen (Reaktionsdaten) in die Marketing-Planung eingehen (vgl. *Böcker* 1988, S. 70). Für das Marketing relevante **Bestandsdaten** sind beispielsweise Annahmen bezüglich des Marktpotenzials, des Verhaltens der Konkurrenten u. Ä.; **Reaktionsdaten** sind Annahmen über die der Marketing-Planung zugrunde zu legenden Reaktionshypothesen, wie z. B. Preis-Absatz- oder Werbeerfolgskurven. Planungsprämissen können im Rahmen verschiedener Informationssituationen, nämlich in

- Sicherheitssituationen,
- Ungewissheitssituationen oder
- Risikosituationen

zu setzen sein; dies hängt von der spezifischen Entscheidungssituation ab.

Grundsätzlich zu fordern ist, dass alle – aktuell und zukünftig – relevanten Prämissen im Rahmen der Marketing-Planung berücksichtigt werden. Daneben ist die Frage zu stellen, welche Einflussfaktoren eine besondere Relevanz haben. Zu suchen ist nach den Schlüsselfaktoren, den Erfolgsfaktoren, welche in besonderem Maße den Erfolg der Marketing-Planung determinieren. Zur **Identifikation der strategischen Erfolgsfaktoren** ist eine Reihe empirischer Untersuchungen, die PIMS-Studie, die Long-Run Economies of Scale, das Erfahrungskurven-Konzept und das Preiserfahrungskurven-Konzept, durchgeführt worden (vgl. *Berndt* 1995b). So macht z. B. die PIMS-Studie deutlich, dass der Marktanteil eines Unternehmens sowie die Produktqualität wesentliche Erfolgsfaktoren sind. Das Erfahrungskurven-Konzept erklärt die Höhe der Stückkosten eines Produktes in Abhängigkeit von der

kumulierten Ausbringungsmenge (vgl. auch Abschn. D.IV.4. im 3. Teil). In diesem Zusammenhang ist auch auf die Untersuchung von *Peters/Waterman* (1982) hinzuweisen, welche in einer Langzeitstudie die Merkmale erfolgreicher Unternehmen untersuchten (vgl. *Peters/Waterman* 1982, S. 13 ff.) und darauf aufbauend acht Erfolgsdeterminanten herausarbeiteten. Die auf der Basis derartiger empirischer Studien ermittelten Gesetzmäßigkeiten gehen in die Entwicklung der Planungsprämissen ein.

Im Rahmen des **Organisations-Audit** sind drei Aufgabenbereiche zu unterscheiden:

- die Kontrolle des Marketing-Zielsystems,
- die Kontrolle des Marketing-Informationssystems sowie
- die Kontrolle der Organisation der Marketing-Aufgaben.

Ausgangspunkt der **Kontrolle des Marketing-Zielsystems** sind die bisher verfolgten Marketing-Ziele (vgl. auch Kap. A. im 3. Teil). Ziele dienen allgemein zur vergleichenden Beurteilung von Handlungsalternativen; deren Inhalt, Ausmaß und zeitlicher Bezug müssen festgelegt werden. Daneben müssen sie vollständig formuliert, stellen- bzw. aufgabengerecht und koordinationsgerecht sein. Bei einer Kontrolle des Marketing-Zielsystems ist erstens zu untersuchen, ob die Marketing-Ziele mit dem Unternehmensleitbild, den verfolgten Unternehmenszielen, abgestimmt sind; gegebenenfalls sind die Marketing-Ziele entsprechend anzupassen. Zweitens ist zu ermitteln, ob die Marketing-Ziele vollständig erfasst sind; unter Umständen sind die bisher verfolgten Ziele zu ergänzen. Drittens ist zu prüfen, ob die Zielvorgaben im betrachteten Zeitraum realistisch sind, tatsächlich erfüllt werden können bzw. nicht zu niedrig sind; gegebenenfalls sind die Zielvorgaben zu revidieren. Viertens ist zu untersuchen, ob die Ziele stellen- bzw. aufgabengerecht sind, damit die Stelleninhaber motiviert werden können. Fünftens ist zu prüfen, ob das Zielsystem es erlaubt, die Tätigkeiten von Stellen verschiedener Funktionsbereiche und (von Stellen) unterschiedlicher hierarchischer Stufen zu koordinieren. Sind diese Bedingungen nicht erfüllt, so ist das Zielsystem zu überdenken.

Im Rahmen der **Kontrolle des Marketing-Informationssystems** ist zu untersuchen, ob die Informationsbeschaffung und -verarbeitung unter Beachtung des Informationsbedarfes und der anfallenden Kosten zweckmäßig sind und ob die benötigten Daten rechtzeitig und differenziert genug zur Verfügung gestellt werden. In diesem Zusammenhang ist auf die Bedeutung elektronischer Medien für den inner- und außerbetrieblichen Informationsaustausch hinzuweisen. Es wird dabei erwartet, dass die diversen derzeit gebräuchlichen Medien in absehbarer Zukunft zu einer Internet-basierten integrierten Gesamtlösung konvergieren werden. Gerade neue Medien wie das Internet – speziell als sog. Intranet und Extranet – erlauben einen „geschützten“ Informationsaustausch auf innerbetrieblicher Ebene wie auch mit Lieferanten und Kunden. Abbildung 5.5 gibt beispielhaft die wesentlichen elektronischen Medien und mögliche zukünftige Medienkombinationen wieder. Sowohl im Privatkundengeschäft als auch im Business-to-Business-Bereich zeichnen sich vielfältige technische Potenziale als zukünftige Formen des digitalen Handels ab.

Schließlich ist die internationale **Marketing-Organisation** selbst und deren Beziehung zur Organisation der anderen betrieblichen Funktionsbereiche zu prüfen (vgl. auch Teil 6). Die realisierte internationale Marketing-Organisation ist auf ihre Effizienz hin zu untersuchen, insbesondere nach den Kriterien

- Koordinationsaufwand,
- Intensität der Informationssuche und -verarbeitung,
- Innovationsfähigkeit,
- Zielgruppenausrichtung und Anpassungsfähigkeit an internationale Marktveränderungen,
- Belastung der Marketing-Leitung,
- Möglichkeiten der Personalentwicklung,
- Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter

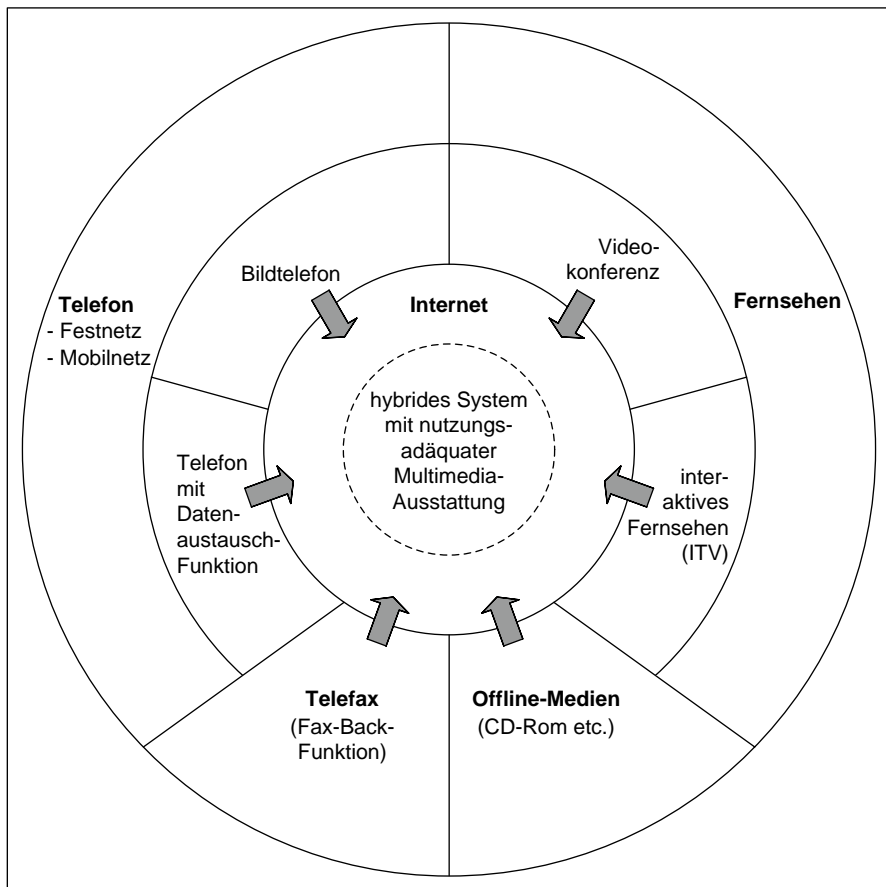


Abb. 5.5 Konvergenz der elektronischen Medien. (Quelle: Fantapié Altobelli/Fittkau/Grosskopf 1999, S. 298)



(vgl. hierzu *Berndt* 1995b). Auch ist zu untersuchen, ob die tatsächlich realisierte Organisationsstruktur der festgelegten formalen Struktur entspricht. Es ist im Einzelnen zu prüfen, ob die durch die Organisationsstruktur festgelegten Instanzenwege, Entscheidungsbefugnisse u. Ä. von den Organisationsmitgliedern eingehalten werden.

## **II. Internationales Marketing-Strategien-Audit**

Im Rahmen des Marketing-Strategien-Audit ist erstens zu prüfen, ob und in welchem Maße die gewählten in- und ausländischen Märkte, Produkte und Technologien mit dem Unternehmensleitbild verträglich sind. Ist beispielsweise im Unternehmensleitbild eine Umweltorientierung festgeschrieben, so ist darauf zu achten, dass nicht nur die Produkte, sondern auch die hierfür verwendeten Technologien diesem Ziel entsprechen. Zweitens muss der Frage nachgegangen werden, ob eine für ein bestimmtes Produkt bzw. für ein bestimmtes Land erwogene Marketing-Strategie mit den anderen Marketing-Strategien des Unternehmens (z. B. für andere Produkte, andere Länder) im Einklang steht. In diesem Zusammenhang ist insbesondere zu prüfen, ob eine standardisierte (globale) oder eine nicht-standardisierte (non-globale) Strategie angemessen ist (vgl. hierzu Abschn. D.III. im 3. Teil) und jeweils konsequent durchgeführt wird. Das Verfolgen sich widersprechender strategischer Konzepte verhindert das Entstehen eines konsistenten Unternehmensimages und wirkt der Glaubwürdigkeit des Unternehmens entgegen. Drittens ist zu hinterfragen, ob die Planungsprämissen, so z. B. die wesentlichen Erfolgsfaktoren des Unternehmens, überhaupt eine erwogene Strategie als sinnvoll erscheinen lassen. Zum Beispiel kann sich die Frage stellen, ob eine neu erwogene/geplante Produkt-Markt-Kombination mit dem verfügbaren Know-how überhaupt verträglich ist.

Auf der Grundlage des strategischen Planungsprozesses des internationalen Marketing sind insbesondere folgende vier Problembereiche der strategischen Marketingkontrolle von besonderer Bedeutung:

- die Kontrolle der Marktselektion,
- die Kontrolle der Markteintrittsstrategie,
- die Kontrolle der Marktbearbeitungsstrategie und
- die Kontrolle der Marktaustrittsstrategie.

Welche (Planungs- und) Kontroll-Instrumente grundsätzlich eingesetzt werden können, zeigt die obere Zeile der Abb. 5.6. Welche Relevanz die Kontroll-Instrumente für die genannten Problembereiche der internationalen strategischen Marketingkontrolle besitzen, ist derselben Abbildung zu entnehmen.

Bei international tätigen Unternehmen werden Transaktionen nicht nur in der heimischen Währung, sondern in mehreren Währungen abgewickelt. Das von der heimischen Muttergesellschaft erreichte Ergebnis wie die von den ausländischen Niederlassungen erzielten Ergebnisse sollten i. d. R. auf eine einheitliche Bezugsgröße, die Währung der Muttergesellschaft oder den US-Dollar, umgerechnet wer-

Planungs- und Kontrollinstrumente des strategischen Marketing-Controlling										
Entscheidungsfelder im strategischen internationalen Marketing	Länderportfolios	BCG-Matrix	McKinsey-Matrix	Chancen/Risiken Analyse	Stärken/Schwächen Analyse	Imageanalyse	PLZ-Analyse	Scoring-Modelle	Kennzahlen/-systeme	Break-even-Analyse
Wahl der zu erschließenden internationalen Märkte	x	x	x	x			x			
Form der Markterschließung						x		x	x	x
Standardisierungsgrad der Marktbearbeitung				x	x	x	x			x
Wettbewerbsstrategisches Verhalten		x	x		x	x				
Austritt aus ausländischen Märkten	x	x	x	x			x		x	

**Abb. 5.6** Matrix zur Identifikation von Planungs- und Kontrollinstrumenten für die Bewertung strategischer Entscheidungsprobleme im internationalen Marketing. (Quelle: Auerbach 1994, S. 238)

den. Im Rahmen der Umrechnung können z. B. **alternative Umrechnungskurse** (vgl. Welge/Holtbrügge 2006)

- ein historischer Kurs bzw. der Transaktionskurs,
- der Durchschnittskurs,
- der Stichtagskurs bzw.
- ein abgesicherter Kurs

herangezogen werden. Somit ergeben sich folgende **Währungsumrechnungsverfahren** (vgl. Welge/Holtbrügge 2006):

- das Fristigkeitsverfahren,
- das Nominal-Sachwert-Verfahren,
- das Zeitbezugsverfahren,
- das Stichtagskursverfahren und
- das funktionale Umrechnungsverfahren.

Beim **Fristigkeitsverfahren** wird von der Annahme im Zeitablauf stabiler Wechselkurse ausgegangen, sodass Währungsschwankungen sich nur auf kurzfristige, nicht auf langfristige Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung bzw. der Bilanz auswirken. Entsprechend werden langfristige Positionen mit historischen Kursen, kurzfristige Positionen hingegen mit dem Stichtagskurs umgerechnet.

Im Rahmen des **Nominal-Sachwert-Verfahrens** sollen inflationäre Tendenzen in ausländischen Niederlassungen eliminiert werden. Nach der Geldwertnähe rich-

tet sich die Umrechnung der einzelnen Positionen. So werden nicht-geldwertnahe Positionen mit historischen Kursen, geldwertnahe Positionen mit Stichtagskursen, Aufwendungen und Erträge mit Durchschnittskursen umgerechnet.

Im Rahmen des **Zeitbezugsverfahrens** werden die ausländischen Niederlassungen so behandelt, als wären sie unselbstständige Einheiten der inländischen Muttergesellschaft. Die Umrechnung von Positionen geschieht deshalb so, als ob von vornherein in der Währung der inländischen Muttergesellschaft gebucht worden wäre. Der Umrechnungskurs ist damit vom Zeitpunkt des Wertansatzes der einzelnen Positionen abhängig. Jene Positionen, die mit Anschaffungs- oder Herstellkosten zu bewerten sind, werden mit historischen Kursen umgerechnet. Positionen, die hingegen mit Zeit- oder Zukunftswerten zu bewerten sind, werden mit Stichtagskursen (z. B. zum Bilanzstichtag) umgerechnet.

Beim **Stichtagskursverfahren** wird davon ausgegangen, dass die ausländischen Niederlassungen relativ selbstständig sind; deren Absatz- und Beschaffungsmaßnahmen werden (überwiegend) in der jeweiligen Landeswährung abgewickelt. Bei diesem Verfahren werden alle Positionen mit einem einheitlichen Wechselkurs, der sich zu einem bestimmten Stichtag (dem Abrechnungsstichtag) ergibt, bewertet.

Das **funktionale Umrechnungsverfahren** ist eine Mischform des Zeitbezugs- und des Stichtagskursverfahrens. Ausgegangen wird von der Tatsache, dass die Auswirkungen von Wechselkursänderungen wesentlich durch den Abhängigkeitsgrad einer ausländischen Niederlassung von der inländischen Muttergesellschaft bestimmt wird. Die im konkreten Fall anzuwendende Währung wird als funktionale Währung der Tochtergesellschaft bezeichnet. Die anzuwendende Währung wird anhand von Kennzahlen wie z. B. Cash Flow, Intensität der Liefer- und Leistungsbeziehungen bestimmt.

Offensichtlich ist, dass die Vorteilhaftigkeit der heranziehbaren Verfahren zur Währungsumrechnung situativ zu beurteilen ist. Deutlich herausgearbeitet sind deren wesentlichen Prämissen. Es wird dabei ersichtlich, dass ein gewisser subjektiver (Bewertungs-) Spielraum gegeben ist.

### **III. Internationales Marketing-Politiken-Audit**

Im Rahmen des Marketing-Politik-Audit ist die inhaltliche Zusammensetzung der länderspezifischen Marketing-Mixe zu prüfen (vgl. zur Bestimmung eines internationalen Marketing-Mix *Berndt/Fantapié Altobelli/Sander* 1997, S. 409 ff.). Zum Beispiel ist zu hinterfragen, ob die herangezogenen Marken-Strategien in benachbarten Ländern sinnvoll aufeinander abgestimmt sind. Des Weiteren ist die Höhe und die Aufteilung des gesamten Marketing-Budgets zu hinterfragen – zu analysieren ist, ob sie der verfolgten Zielsetzung entsprechen. Außerdem ist die Verträglichkeit der Marketing-Politik mit den obersten Unternehmenszielen, den übergeordneten Marketing-Strategien, anderen Marketing-Politiken und den Planungsprämissen zu untersuchen.

Eine weitere Fragestellung im Rahmen des Marketing-Politik-Audits ist, ob ein fertiggestellter Plan tatsächlich durchgeführt worden ist, d. h. ob z. B. eine Werbe-

bzw. Verkaufsförderungsmaßnahme, für die sich die Marketing-Leitung entschieden hat, tatsächlich von den Inhabern nachgelagerter Stellen in der Marketing-Abteilung realisiert worden ist.

Ergebniskontrollen, die im Zusammenhang mit Marketing-Politiken durchgeführt werden können, werden im nachfolgenden Kap. C. in diesem Teil behandelt.

## C. Ergebnisorientierte internationale Marketingkontrolle

Im Rahmen der **Planung** eines länderspezifischen Marketing-Mix sind die absatzpolitischen Instrumente so aufeinander abzustimmen, dass sich eine optimale Kombination im Hinblick auf die verfolgten Marketing-Ziele ergibt. Im Rahmen der **ergebnisorientierten Kontrolle** des länderspezifischen Marketing-Mix ist zu untersuchen, ob und in welchem Ausmaß die angestrebten optimalen Ergebniswerte der Zielgrößen erreicht worden sind (**Marketing bzw. Brand Performance Measurement**); Abweichungen sind gegebenenfalls zu hinterfragen. Bei der Planung des Marketing-Mix wird von Zielgrößen wie Image, Umsatz, Marktanteil oder Gewinn ausgegangen.

### I. Ökonomische Zielgrößen

Ökonomische Zielgrößen bilden den Kern der ergebnisorientierten Marketingkontrolle und finden häufig ihren Niederschlag in Kennzahlensystemen. Überprüft wird die Marketing-Leistung der ausländischen Niederlassungen als Ganzes sowie der einzelnen Produkte bzw. Marken im internationalen Vergleich. Erforderlich sind hier dabei international einheitliche Methoden zur Gewinnermittlung. Selbst im Falle einer weitgehenden Autonomie der Tochtergesellschaften bei der Festlegung von Marketingstrategie und -politik in inhaltlicher Sicht ist daher ein Mindestmaß an Prozessstandardisierung erforderlich (vgl. die Ausführungen in Abschn. D.III. im 3. Teil).

Bei Zielgrößen wie „Umsatz“ oder „Gewinn“ ist im Rahmen der internationalen Marketing-Planung und -Kontrolle zu beachten, dass die Umsätze bzw. Gewinne in verschiedenen Währungen anfallen. Quasi als Vorüberlegung können anhand der Abb. 5.7 vier verschiedene Wechselkurse definiert werden. Ausgegangen wird vom Zeitstrahl. Im Planungs-Zeitpunkt  $t_0$  existiert ein **Ist-Kurs** in Höhe von  $WK_0$ . Daneben werden (aus der Sicht  $t_0$ ) ein **Plan-Wechselkurs**  $WK_1^*$  sowie ein Prognose-Kurs  $\hat{W}K_1$  für den Kontrollzeitpunkt  $t_1$  aufgeführt. Schließlich existiert für den Zeitpunkt  $t_1$  später ein **Ist-Wechselkurs** in Höhe von  $WK_1$ .

Bei internationalen Soll-ist-Vergleichen können nun **Planabweichungen** (z. B. Abweichungen vom angestrebten Preis bzw. von der erwarteten Menge) sowie **Wechselkursabweichungen** (Abweichungen vom Plan-Wechselkurs bzw. vom Prognose-Wechselkurs) hinterfragt werden (vgl. Abb. 5.8). Näher zu analysieren

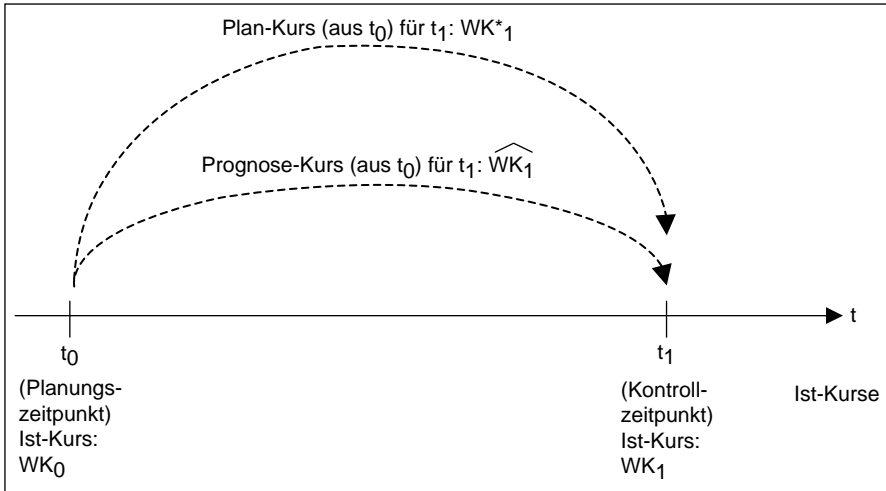


Abb. 5.7 Ist-, Plan- und Prognosewechselkurse

sind die grundsätzlich denkbaren **Wechselkurs-Abweichungen**. In der Abb. 5.9 werden für die Ist-Werte wie für die Soll-Werte die denkbaren Umrechnungswerte (Plan-Kurs, Prognose-Kurs, Ist-Kurs) angegeben; insgesamt neun Kombinationen von Ist- und Soll-Kursen fallen an. *Welge/Holtbrügge* (2006) analysieren ausführlich die grundsätzlich möglichen **Kombinationen aus Ist- und Soll-Werten** und arbeiten heraus, dass insbesondere zwei Kombinationen von besonderer Bedeutung sind:

- die Kombination E (Soll- und Ist-Werte zu Prognosekurs) und
- die Kombination F (Soll-Wert zu Prognosekurs und Ist-Wert zu Ist-Kurs).

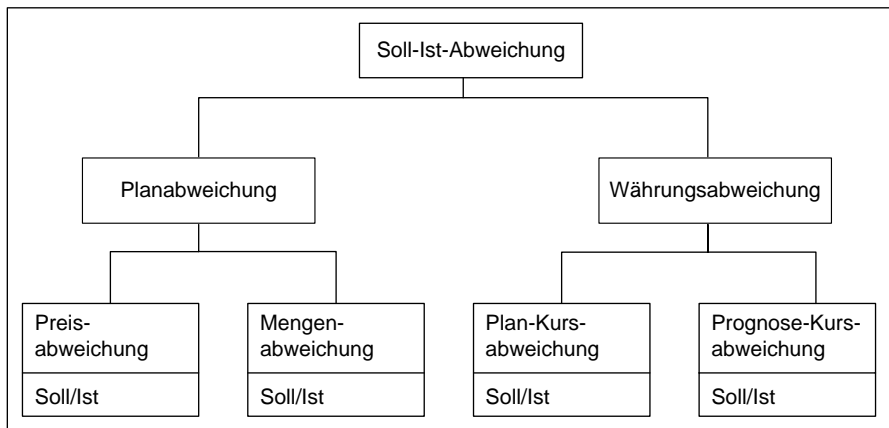


Abb. 5.8 Plan- und Währungsabweichungen im Rahmen von internationalen Soll-Ist-Vergleichen. (Quelle: *Welge/Holtbrügge* 2006, S. 280)

Umrechnung der Ist-Werte / Umrechnung der Soll-Werte	Plankurs	Prognosekurs	Istkurs
<b>Plankurs</b>	Soll-Werte zu Plankurs <b>A</b> Ist-Werte zu Plankurs	Soll-Werte zu Plankurs <b>B</b> Ist-Werte zu Prognosekurs	Soll-Werte zu Plankurs <b>C</b> Ist-Werte zu Istkurs
<b>Prognosekurs</b>	Soll-Werte zu Prognosekurs <b>D</b> Ist-Werte zu Plankurs	Soll-Werte zu Prognosekurs <b>E</b> Ist-Werte zu Prognosekurs	Soll-Werte zu Prognosekurs <b>F</b> Ist-Werte zu Istkurs
<b>Istkurs</b>	Soll-Werte zu Istkurs <b>G</b> Ist-Werte zu Plankurs	Soll-Werte zu Istkurs <b>H</b> Ist-Werte zu Prognosekurs	Soll-Werte zu Istkurs <b>I</b> Ist-Werte zu Istkurs

**Abb. 5.9** Wechselkurskombinationen im Rahmen von Soll-Ist-Vergleichen. (Quelle: *Welge/Holtbrügge* 2006, S. 281)

Im Falle E werden die Tochtergesellschaften durch die Zentrale dazu bewegt, erwartete Wechselkursänderungen bei der Planung zu berücksichtigen. Auch bei der Kombination F werden die vorhersehbaren Wechselkursänderungen in der Planung berücksichtigt; zusätzlich werden jedoch die tatsächlichen Wechselkursänderungen in die Erfolgsbeurteilung einbezogen. Empirische Untersuchungen (vgl. *Pausenberger/Roth* 1997; *Czechowicz/Choi/Bavishi* 1982; *Demirag* 1992) kommen zu entsprechenden Ergebnissen in der Praxis.

Die bisherigen Überlegungen zur Kontrolle länderspezifischer Marketing-Mixe sollen anhand einer **Beispielrechnung** verdeutlicht werden. Von folgenden **Prognose-Kursen** für  $t_1$  (auf der Basis  $t_0$ ) wird ausgegangen:

1 US-\$	$\triangle$	1,142 €	bzw.	1 €	$\triangle$	0,876 US-\$
1 £	$\triangle$	1,626 €	bzw.	1 €	$\triangle$	0,615 £
1 SFr	$\triangle$	0,685 €	bzw.	1 €	$\triangle$	1,460 SFr
1 Yen	$\triangle$	0,009 €	bzw.	1 €	$\triangle$	111,110 Yen

In der Abb. 5.10 sind für die vier Länder USA, Großbritannien, Schweiz und Japan zunächst die **Soll-Werte** des Umsatzes (in 1.000 €) nach Kundenklassen ausgewiesen. Außerdem finden sich in der Abb. 5.10 die entsprechenden Soll-Werte des Umsatzes in ausländischer Währung, umgerechnet mittels des Prognosekurses.

Land	Soll-Werte (in 1000 Euro)				Soll-Werte (in 1000 Geldeinheiten ausländischer Währung zu Prognosekursen $t_0$ )			
	Kundenklassen				Kundenklassen			
	A	B	C	D	A	B	C	D
1 (USA)	10.000	8.000	6.000	5.000	8.760	7.008	5.256	4.380
2 (GB)	5.000	4.000	3.500	3.000	3.075	2.460	2.153	1.845
3 (CH)	6.000	5.000	4.000	4.000	8.760	7.300	5.840	5.840
4 (J)	8.000	7.000	5.000	3.000	934.080	817.320	583.800	350.280
$\Sigma$	29.000	24.000	18.500	15.000	-	-	-	-

**Abb. 5.10** Umsatz-Soll-Werte nach Ländern und Kundenklassen (in 1.000 € und in 1.000 Geldeinheiten ausländischer Währung zu Prognosekursen)

Nach Ablauf der Planungsperiode stellen sich im Zeitpunkt  $t_1$  folgende (hypothetische) **Ist-Kurse** für die vier Länder ein:

1 US-\$	$\underline{\underline{\triangle}}$	1,198 €	bzw.	1 €	$\underline{\underline{\triangle}}$	0,835 US-\$
1 £	$\underline{\underline{\triangle}}$	1,580 €	bzw.	1 €	$\underline{\underline{\triangle}}$	0,633 £
1 SFr	$\underline{\underline{\triangle}}$	0,656 €	bzw.	1 €	$\underline{\underline{\triangle}}$	1,525 SFr
1 Yen	$\underline{\underline{\triangle}}$	0,010 €	bzw.	1 €	$\underline{\underline{\triangle}}$	98,750 Yen

Außerdem gelten die **Ist-Werte** des Umsatzes gemäß Abb. 5.11; sie werden zunächst in ausländischen Währungen, des Weiteren in 1.000 € zum einen auf der Basis der Prognosekurse für  $t_1$ , zum anderen auf der Basis der Ist-Kurse in  $t_1$  ausgewiesen (vgl. Abb. 5.11).

Die eigentlichen **Soll-Ist-Vergleiche** finden sich in Abb. 5.12. Ausgewiesen sind die Ergebnisänderungen in ausländischer Währung, die Wechselkursänderungen sowie die Ergebnisänderungen in inländischer Währung. So zeigt sich z. B. für das Land 3, dass die sehr guten Ergebnisse für alle Kundenklassen durch die negative Wechselkursentwicklung nur leicht negativ berührt werden und die Ergebnissituation in inländischer Währung nur wenig verschlechtert wird. Die durchweg unterdurchschnittlichen Ergebnisse in ausländischer Währung für das Land 2 werden durch die negative Wechselkursentwicklung zusätzlich verschlechtert, wohingegen die schlechte Ergebnisentwicklung für das Land 4 durch die sehr günstige Wechselkursentwicklung zumindest teilweise aufgefangen werden kann.

Bei einer allgemeinen Beurteilung der **internationalen Marketingkontrolle auf Umsatzbasis** ist auf folgende Punkte hinzuweisen.

- Positiv zu vermerken ist, dass der Umsatz einfach prognostizierbar ist bzw. als Sollwert vorgegeben werden kann.
- Auch die Feststellung des Ist-Umsatzes ist einfach, wenn entsprechende Statistiken im betrieblichen Rechnungswesen geführt werden.

Land	Ist-Werte (in 1000 Geldeinheiten ausländischer Währung im Kontrollzeitpunkt $t_1$ )			
	Kundenklassen			
	A	B	C	D
1	8.000	7.000	4.000	4.000
2	1.500	1.400	1.300	1.000
3	25.000	18.000	10.000	11.000
4	500.000	450.000	400.000	250.000
$\Sigma$	-	-	-	-

Land	Ist-Werte in 1000 Euro (Basis: Prognosekurs)			
	Kundenklassen			
	A	B	C	D
1	9.136	7.994	4.568	4.568
2	2.439	2.276	2.114	1.626
3	17.125	12.330	6.850	7.535
4	4.500	4.050	3.600	2.250
$\Sigma$	33.200	26.650	17.132	15.979

Land	Ist-Werte in 1000 Euro (Basis: Ist-Kurs $t_1$ )			
	Kundenklassen			
	A	B	C	D
1	9.584	8.386	4.792	4.791
2	2.370	2.212	2.054	1.580
3	16.400	11.808	6.560	7.216
4	5.000	4.500	4.000	2.500
$\Sigma$	33.354	26.906	17.406	16.088

**Abb. 5.11** Umsatz-Ist-Werte nach Ländern und Kundenklassen in ausländischen Währungen und in Euro (Basis: Prognosekurse bzw. Ist-Kurse in  $t_1$ )

- Geeignete Wechselkurse zur Umrechnung von Umsätzen in ausländischen Währungen können herausgefunden und festgelegt werden.
- Negativ zu vermerken ist, dass bei dieser Kontrollmethode keine Umsätze der Konkurrenz berücksichtigt werden.
- Auch die Kosten von Marketing-Maßnahmen werden nicht in die Analyse einbezogen.

Ein Nachteil der Marketingkontrolle auf der Basis des Umsatzes, die fehlende Konkurrenzorientierung, kann behoben werden, indem der **Marktanteil als Kont-**



Land	Ergebnisänderungen in ausländischen Währungen				Wechselkurs- änderungen	Ergebnisänderungen in inländischer Währung				
	$\frac{\text{Ist}}{\text{Soll}} \cdot 100$ (in %)					$\frac{\text{Istkurs}}{\text{Sollkurs}} \cdot 100$ (in %)	$\frac{\text{Ist}}{\text{Soll}} \cdot 100$ (in %)			
	Ist-Wert in ausl. Währung, Soll-Wert (ausl. Währung) zum Prognosekurs aus $t_0$						Ist-Wert (ausl. Währung, umgerechnet auf Basis Ist-Kurs in $t_1$ ); Soll-Werte (in 1000 Euro)			
Kundenklassen				Kundenklassen						
	A	B	C	D		A	B	C	D	
1	91,3	99,9	76,1	91,3	104,9	95,8	104,8	79,8	95,8	
2	48,8	56,9	60,4	54,2	97,2	47,4	55,3	58,7	52,7	
3	285,4	246,6	171,2	188,4	95,8	273,4	236,2	164,0	180,5	
4	53,5	55,1	68,5	71,4	111,1	62,5	64,3	80,0	83,3	

**Abb. 5.12** Ergebnisänderungen nach Ländern und Kundenklassen in ausländischen Währungen, Wechselkursänderungen und Ergebnisänderungen in inländischer Währung

**rollgröße** herangezogen wird. Der (wertmäßige) Marktanteil eines Unternehmens ergibt sich als eigener Umsatz dividiert durch den Gesamtumsatz der Branche. Änderungen des Marktanteils und seiner Bestimmungsfaktoren lassen erkennen, ob Umsatzänderungen durch eine falsche Marketing-Politik oder durch externe Faktoren bewirkt werden. So zeigt ein sinkender Marktanteil generell Schwächen der eigenen Marketing-Politik an. Ist hingegen der Ist-Umsatz kleiner als der Soll-Umsatz, obwohl der Marktanteil konstant bleibt oder sogar steigt, so ist die gesamte Branche einem negativen Einfluss (z. B. einem veränderten Nachfragerverhalten) ausgesetzt. Wie der Umsatz sollte auch der Marktanteil als Kontrollgröße aufgegliedert werden; so kann der Marktanteil

- nach Regionen (Ländern),
- nach Produktmarken, -linien bzw. -klassen oder
- nach Kundengruppen

errechnet und ausgewiesen werden.

Folgende **Eignung** weist der Marktanteil als Kontrollgröße aus:

- Zunächst lässt er die eigene Marktposition, d. h. die relative Bedeutung eines Unternehmens im Vergleich zu den Konkurrenten, erkennen.
- Darüber hinaus ist der Marktanteil eines Unternehmens ein wesentlicher strategischer Erfolgsfaktor; Unternehmen mit hohen Marktanteilen verfügen in der Regel über ein höheres Kostensenkungspotenzial.
- Andererseits ist eine Kontrolle des Marktanteils schwieriger als eine Umsatzkontrolle, da neben Informationen über den eigenen Umsatz (aus dem betrieblichen Rechnungswesen) auch Informationen über die Umsätze der Branche erforderlich sind; hier muss gegebenenfalls auf die amtliche Statistik bzw. auf Verbrauchsstatistiken zurückgegriffen werden.

Wie der Umsatz zählt der **Gewinn** zu den nicht-konkurrenzorientierten Kontrollgrößen der Marketing-Politik; im Gegensatz zum Umsatz werden bei dieser Kontrollgröße neben dem erzielten Umsatz auch die Kosten der Produktion und des Marketing berücksichtigt. Wie bei den zuvor behandelten Kontrollgrößen bestehen verschiedene Möglichkeiten einer Aufgliederung nach Produkten, Perioden, Kundenklassen usw. In der Abb. 5.13 findet sich eine mehrstufige internationale Deckungsbeitragsanalyse nach Produkten und Ländern. Dabei sind den Bruttoerlösen der verschiedenen Produkte zunächst die direkt zurechenbaren Rabatte, Skonti und Erlösschmälerungen gegenübergestellt; es resultieren die Nettoerlöse zunächst in ausländischer Währung, dann – nach geeigneter Umrechnung – in inländischer Währung. Davon ausgehend, dass alle Kosten in inländischer Währung anfallen, können dann schrittweise die Deckungsbeiträge I und II und der Gewinn des Unternehmens ermittelt werden.

Grundsätzlich gilt, dass die auf jeder Stufe ermittelten Deckungsbeiträge Gegenstand einer Kontrolle sein können; sie sind mit den im Rahmen der Planung ermittelten Soll-Deckungsbeiträge zu vergleichen. Die mehrstufige Deckungsbeitragsanalyse erlaubt es, Kontrollen auf stark disaggregierter Ebene durchzuführen, was sich im Hinblick auf die Aussagekraft der Ergebnisse vorteilhaft auswirkt.

<b>Produkte</b>	1			2			3		
<b>Länder</b>	1	2	3	1	2	3	1	2	3
<b>Bruttoerlöse</b> ./ direkt zurechenbare	B <sub>11</sub>	B <sub>12</sub>	B <sub>13</sub>	B <sub>21</sub>	B <sub>22</sub>	B <sub>23</sub>	B <sub>31</sub>	B <sub>32</sub>	B <sub>33</sub>
Rabatte, Skonti, sonst. Erlösschmälerungen	R <sub>11</sub>	R <sub>12</sub>	R <sub>13</sub>	R <sub>21</sub>	R <sub>22</sub>	R <sub>23</sub>	R <sub>31</sub>	R <sub>32</sub>	R <sub>33</sub>
<b>= Nettoerlöse</b> (in ausländischen Währungen)	N <sub>11</sub>	N <sub>12</sub>	N <sub>13</sub>	N <sub>21</sub>	N <sub>22</sub>	N <sub>23</sub>	N <sub>31</sub>	N <sub>32</sub>	N <sub>33</sub>
<b>Wechselkurse</b>	WK <sub>1</sub>	WK <sub>2</sub>	WK <sub>3</sub>	WK <sub>1</sub>	WK <sub>2</sub>	WK <sub>3</sub>	WK <sub>1</sub>	WK <sub>2</sub>	WK <sub>3</sub>
Nettoerlöse (in inländ. Währung)	N <sup>*</sup> <sub>11</sub>	N <sup>*</sup> <sub>12</sub>	N <sup>*</sup> <sub>13</sub>	N <sup>*</sup> <sub>21</sub>	N <sup>*</sup> <sub>22</sub>	N <sup>*</sup> <sub>23</sub>	N <sup>*</sup> <sub>31</sub>	N <sup>*</sup> <sub>32</sub>	N <sup>*</sup> <sub>33</sub>
./ variable Produktionskosten	K <sup>*</sup> <sub>11</sub>	K <sup>*</sup> <sub>12</sub>	K <sup>*</sup> <sub>13</sub>	K <sup>*</sup> <sub>21</sub>	K <sup>*</sup> <sub>22</sub>	K <sup>*</sup> <sub>23</sub>	K <sup>*</sup> <sub>31</sub>	K <sup>*</sup> <sub>32</sub>	K <sup>*</sup> <sub>33</sub>
<b>= DB I der Produkte</b>	D <sup>I*</sup> <sub>11</sub>	D <sup>I*</sup> <sub>12</sub>	D <sup>I*</sup> <sub>13</sub>	D <sup>I*</sup> <sub>21</sub>	D <sup>I*</sup> <sub>22</sub>	D <sup>I*</sup> <sub>23</sub>	D <sup>I*</sup> <sub>31</sub>	D <sup>I*</sup> <sub>32</sub>	D <sup>I*</sup> <sub>33</sub>
./ Fixkosten der Produkte	F <sub>11</sub> <sup>*</sup>	F <sub>12</sub> <sup>*</sup>	F <sub>13</sub> <sup>*</sup>	F <sub>21</sub> <sup>*</sup>	F <sub>22</sub> <sup>*</sup>	F <sub>23</sub> <sup>*</sup>	F <sub>31</sub> <sup>*</sup>	F <sub>32</sub> <sup>*</sup>	F <sub>33</sub> <sup>*</sup>
<b>= DB II der Produkte</b>	D <sup>II*</sup> <sub>11</sub>	D <sup>II*</sup> <sub>12</sub>	D <sup>II*</sup> <sub>13</sub>	D <sup>II*</sup> <sub>21</sub>	D <sup>II*</sup> <sub>22</sub>	D <sup>II*</sup> <sub>23</sub>	D <sup>II*</sup> <sub>31</sub>	D <sup>II*</sup> <sub>32</sub>	D <sup>II*</sup> <sub>33</sub>
<b>DB der Produktgruppen</b> ./ Fixkosten des Unternehmens	D <sub>1</sub> <sup>*</sup>			D <sub>2</sub> <sup>*</sup>			D <sub>3</sub> <sup>*</sup>		
<b>= Gewinn des Unternehmens</b>	G <sup>*</sup>								

Abb. 5.13 Produkt- und länderbezogene internationale Deckungsbeitragsanalyse

Der Gewinn als Kontrollgröße ist ähnlich wie der Umsatz als Kontrollgröße zu beurteilen:

- Gewinnvorgaben erscheinen als nicht allzu schwierig; die Feststellung des Ist-Gewinns kann im Rahmen eines geeigneten Rechnungswesens erfolgen.
- Es fehlt eine Relativierung anhand entsprechender Kennziffern der Konkurrenz.

**Die Ermittlung des Value Price am Beispiel von W.L. Gore Associates Inc.** Die W.L. Gore Associates Inc. wurde im Jahre 1958 in den USA gegründet. Alle Produktdivisionen, d. h. Elektronik, Industrie, Medizintechnik und Funktionstextilien beschäftigen sich mit dem Kunststoff PTFE (Polytetrafluorethylen). Die Funktionstextilien bilden mit der Marke Gore-Tex die umsatzstärkste Geschäftseinheit des Unternehmens. Grundsätzlich ist das Controlling von Gore auf eine wert- bzw. ergebnisorientierte Ausrichtung und Steuerung des Gesamtgeschäftes konzentriert. Der „Product Leadership“-Anspruch von Gore erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit dem Produktportfolio seitens des Controllings. Es werden die „Top 10 Contributors“ des verkauften Produkt-Mix identifiziert und die Aufteilung der Umsätze und Deckungsbeiträge in den verschiedenen Marktsegmenten in Europa ermittelt, wobei auch eingehend die Altersstruktur dieser Produkte und ihre Stellung in ihrer Lebenszykluskurve Beachtung findet.

#### *Fallbeispiel 1*

Das Produkt „Alpha“ wird im Zeitraum T1 in drei Ländern an die Kunden A, B und C verkauft.

Der tatsächliche Deckungsbeitrag lag um 121.000 € bzw. rund 6 % unter Plan, da im Durchschnitt um 3,4 % (von 1 bis 4,5 %) niedrigeren Verkaufspreise erzielt worden sind. Verkaufsmengen und variable Einzelkosten haben hingegen die Planwerte erfüllt. Besonders deutlich wird der „Preishebel“ beim Kunden A, wo der um 4,5 % niedrigere Verkaufspreis im Ergebnis einen 7,5 % niedrigeren Deckungsbeitrag hervorgerufen hat. Um dieses Defizit zu kompensieren wären beim Kunden A entweder circa 8.000 Verkaufseinheiten mehr oder Einsparungen bei den variablen Einzelkosten von mehr als 11 % erforderlich gewesen.

In der Gesamtbetrachtung aller drei Kunden wären etwa 11.000 Verkaufseinheiten (~ +6 %) mehr oder eine rund 8 % höhere Kosteneinsparung notwendig gewesen, um den geplanten Deckungsbeitrag zu erwirtschaften. Zusammengefasst zeigt das Fallbeispiel, dass die Preisreduzierungen (von ~ -3 %) einen negativen Verdoppelungseffekt (von ~ -6 %) auf den Deckungsbeitrag haben.

Produkt „Alpha“: Auswirkungen niedriger Verkaufspreise

Kunden:		A	B	C	Total
Länder:		Deutschland	Frankreich	Italien	
Plan	Standardpreis	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €
	VK-Menge	100.000	50.000	30.000	180.000
	„Soll“				
	Umsatz „Soll“	2.000.000 €	1.000.000 €	600.000 €	3.600.000 €
	Variable Kosten „Soll“	8 €	8 €	8 €	8 €
Ist	Deckungsbeitrag „Soll“	1.200.000 €	600.000 €	360.000 €	2.160.000 €
	in % „Soll“	60	60	60	60
	„Value Price“	19,10 €	19,50 €	19,80 €	19,33 €
	VK-Menge	100.000	50.000	30.000	180.000
	„Ist“				
Gap	Umsatz „Ist“	1.910.000 €	975.000 €	594.000 €	3.479.000 €
	Variable Kosten „Ist“	8 €	8 €	8 €	8 €
	Deckungsbeitrag „Ist“	1.100.000 €	575.000 €	354.000 €	2.039.000 €
	in % „Ist“	58	59	60	59
	Preis	-0,90 €	-0,50 €	-0,20 €	-0,67 €
Gap	VK-Menge				
	Umsatz	-90.000,00 €	-25.000,00 €	-6.000,00 €	-121.000,00 €
	Variable Kosten				
	Deckungsbeitrag	-90.000,00 €	-25.000,00 €	-6.000,00 €	-121.000,00 €
	in %	-7,5	-4,2	-1,7	5,6
	Preiseinfluss (Umsatz) <sup>1</sup>	-90.000,00 €	-25.000,00 €	-6.000,00 €	-121.000,00 €
	Mengeneinfluss (Umsatz) <sup>2</sup>	-€	-€	-€	-€
	Kosteneinfluss (variable Kosten) <sup>3</sup>	-€	-€	-€	-€
	Kosteneinfluss (VK-Menge) <sup>4</sup>	-€	-€	-€	-€
	Resultat <sup>5</sup>	-90.000,00 €	-25.000,00 €	-6.000,00 €	-121.000,00 €

<sup>1</sup> (Soll-Menge × Ist-Preis) - (Soll-Menge × Standard-Preis)

<sup>2</sup> (Ist-Menge × Ist-Preis) - (Soll-Menge × Ist-Preis)

<sup>3</sup> (Ist-Menge × Soll-Kosten) - (Ist-Menge × Ist-Kosten)

<sup>4</sup> (Ist-Menge × Soll-Kosten) - (Soll-Menge × Soll-Kosten)

<sup>5</sup> Saldo aus allen Einflussfaktoren

*Fallbeispiel 2*

Das Produkt „Beta“ wird im Zeitraum T1 in drei Ländern an die drei Kunden X, Y und Z verkauft. Die Annahmen sind wie im Fallbeispiel 1, der geplante Deckungsbeitrag von 2,16 Mio. € wurde jedoch erfüllt.

Bei erster Betrachtung führt dieses Ergebnis zum Trugschluss, dass kein Anlass zur weiteren Analyse besteht. Wie die Auswertung jedoch im Detail zeigt:

Beim Kunden X liegt der Deckungsbeitrag auf Plan ( $-0,1\%$  Abweichung). Der Verkaufspreis jedoch war um  $6,5\%$  geringer als der Sollpreis. Dieser Verkaufspreis würde ein Umsatzminus von 130.000 € bedeuten. Die um  $10\%$ , d. h. 10.000 Einheiten höhere Verkaufsmenge hat dies mehr als kompensiert. Der Mengenanstieg hatte zwar positive Auswirkungen auf die variablen Einzelkosten ( $-2,5\% = -22.000\text{ €}$ ), konnte aber das Preisdefizit nicht ausgleichen. Im Ergebnis verbessert sich der Deckungsbeitrag beim Kunden X nicht, der Einsparungseffekt bei den Kosten verpufft. Ohne die Einsparung bei den variablen Einzelkosten wäre jedoch das Ergebnis noch schlechter ausgefallen ( $-2\%$  im DB gegenüber dem Plan).

Auch beim Kunden Y war der Verkaufspreis niedriger (um  $-2,5\%$ ). Dies wurde durch einen Mengenplus von  $2,6\%$  sowie eine Kostenreduktion um  $2,5\%$  „wettgemacht“. Wäre das Produkt „Beta“ nicht beim Kunden Z knapp  $2\%$  teurer als geplant verkauft worden, wäre der Deckungsbeitrag im Ergebnis insgesamt negativ gewesen, vor allem wegen der höheren variablen Kosten. Betrachtet man den Preiseffekt im Gesamtergebnis isoliert von Mengen- oder Kostenänderungen, dann hätten die Preisveränderungen von rund  $4\%$  ungefähr  $7\%$  am Deckungsbeitrag reduziert.

Beziehen wir die Mengenerhöhung mit in die Kalkulation ein, dann vermindert sich das Minus auf  $1\%$ . Erweitern wir die Rechnung noch um die Kosteneinsparungen bei den Kunden X und Y, dann wäre das Resultat im Deckungsbeitrag sogar leicht positiv ( $+0,5\%$ , d. h. 11.000 € mehr als geplant) geworden. In der Gesamtbetrachtung für Produkt „Beta“ dieses Fallbeispiels haben selbst erhöhte Verkaufsmengen (Kunden X und Y) und eine verbesserte Kostensituation (Kunden X und Y), die Preisabschläge in seiner Auswirkung nicht vollständig dämpfen können. Kunde Z wiederum hat das Gesamtergebnis letztlich durch einen leicht erhöhten Verkaufspreis und trotz leicht höherer Kosten neutralisiert.

Produkt „Beta“: Gefahr bei insgesamt planmäßigem Deckungsbeitrag

	Kunden:	X	Y	Z	Total
	Länder:	Italien	Österreich	Schweiz	
Plan	Standardpreis	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €
	VK-Menge	100.000	50.000	30.000	180.000
	„Soll“				
	Umsatz „Soll“	2.000.000 €	1.000.000 €	600.000 €	3.600.000 €

	Kunden: Länder:	X Italien	Y Österreich	Z Schweiz	Total
	Variable Kosten „Soll“	8 €	8 €	8 €	8 €
	Deckungsbeitrag „Soll“	1.200.000 €	600.000 €	360.000 €	2.160.000 €
	in % „Soll“	60	60	60	60
Ist	„Value Price“	18,70 €	19,50 €	20,39 €	19,18 €
	VK-Menge „Ist“	110.000	51.300	30.000	191.300
	Umsatz „Ist“	2.057.000 €	1.000.350 €	611.790 €	3.669.140 €
	Variable Kosten „Ist“	7,80 €	7,80 €	8,37 €	7,89 €
	Deckungsbeitrag „Ist“	1.199.000 €	600.210 €	360.790 €	2.160.000 €
	in % „Ist“	58	60	59	59
Gap	Preis	-1,30 €	-0,50 €	0,39 €	-0,82 €
	VK-Menge	10.000	1.300		11.300
	Umsatz	57.000	350 €	11.790 €	69.140 €
	Variable Kosten	-0,20 €	-0,20 €	0,37	
	Deckungsbeitrag in %	-1.000 €	210 €	790 €	0 €
	Preiseinfluss (Umsatz) <sup>1</sup>	-0,1	-0,0	-0,2	0,0
	Mengeneinfluss (Umsatz) <sup>2</sup>	-130.000,00 €	-25.000,00 €	-11.790,00 €	-143.210,00 €
	Kosteneinfluss (variable Kosten) <sup>3</sup>	187.000 €	25.350 €	- €	212.350 €
	Kosteneinfluss <sup>4</sup> (VK-Menge)	-22.000 €	-10.260 €	11.000 €	-21.360 €
	Resultat <sup>5</sup>	80.000 €	10.400 €	- €	90.400 €
		-1.000 €	210 €	790 €	- €

<sup>1</sup> (Soll-Menge × Ist-Preis) - (Soll-Menge × Standard-Preis)

<sup>2</sup> (Ist-Menge × Ist-Preis) - (Soll-Menge × Ist-Preis)

<sup>3</sup> (Ist-Menge × Soll-Kosten) - (Ist-Menge × Ist-Kosten)

<sup>4</sup> (Ist-Menge × Soll-Kosten) - (Soll-Menge × Soll-Kosten)

<sup>5</sup> Saldo aus allen Einflussfaktoren

Festzuhalten bleibt, dass Veränderungen im Produktportfolio (Preis, Menge, Kosten) im Detail analysiert und in ihren Auswirkungen gerade für die zukünftige Gestaltung verstanden werden müssen.

Die Altersstruktur eines Produktportfolios, sein Deckungsbeitrag und die Preisentwicklung der Produkte über mehrere Jahre hinweg zeigen, wo der Weg hinführt. Wir können so beispielsweise für eine strategische Geschäftseinheit beobachten, in welchen Ländern, mit welchen Produkten ein bestimmter Kunde mit uns über Jahre sein Geschäft betreibt.

Im nächsten Schritt leiten wir den entsprechenden Handlungsbedarf ab. Darüber hinaus haben wir damit auch eine Diskussionsbasis für Strategiegespräche mit Geschäftsbereichsverantwortlichen oder den Verantwortlichen in der Produktentwicklung und mit unseren Kunden.

Die Preis- und Deckungsbeitrags-Analyse stellt so ein äußerst nützliches Instrumentarium dar, um europäisch die Profitabilität unseres Produktportfolios und unsere Kundenstruktur langfristig erfolgreich zu steuern.

Quelle: *Wagner* 2001.

Eine explizite Berücksichtigung der Konkurrenten erfolgt im Rahmen des sog. **Benchmarking**. Unter Benchmarking versteht man eine Methode, bei der Produkte, Verfahren und Prozesse des eigenen Unternehmens mit denen des „best practice“-Unternehmens verglichen werden, d. h. desjenigen Unternehmens, das eine bestimmte Aktivität im Vergleich zu anderen Unternehmen am besten erfüllt (vgl. *Horváth/Herter* 1992). Benchmarking umfasst dabei folgende Schritte (vgl. *Bea/Haas* 2009, S. 266):

- Wahl des Analyseobjekts,
- Identifikation geeigneter Benchmarking-Partner,
- Analyse der Aktivitäten (Feststellung vorhandener Leistungsdiskrepanzen und Identifikation möglicher Ursachen),
- Planung und Durchführung von Maßnahmen zum Abbau der vorhandenen Leistungsdifferenzen.

Grundsätzlich kann Benchmarking sowohl Unternehmen aus derselben Branche wie auch branchenfremde einbeziehen. Für multinationale Benchmarking-Maßnahmen ist darüber hinaus festzulegen, ob länderspezifische Benchmarks als Vergleichsgrößen heranzuziehen sind, oder aber der über alle Länder hinweg jeweils „beste“ Benchmark im betrachteten Bereich.

**EuroMold 2003: Internationales Benchmarking im Werkzeug- und Formenbau** 17.10.2003 [...] Unternehmen des Werkzeugbaus müssen sich als typische Zulieferer im internationalen Wettbewerb behaupten. Die meisten Betriebe suchen jedoch vor allem intern nach Potenzial für Rationalisierungen und Verbesserungen. Diese Sicht verstellt oft den Blick für gravierende Änderungen innerhalb bereits existierender Strukturen.

Abhilfe schafft hier der Vergleich mit Wettbewerbern und die Analyse ihrer Strategien mit den daraus resultierenden Stärken und Schwächen. Gerade weltweit agierende Unternehmen brauchen solche internationalen Vergleiche nicht zu scheuen. Denn auf diese Weise profitieren sie von den Stärken anderer Regionen und identifizieren Erfolgsfaktoren, die sie selbst fit machen für den globalen Wettbewerb.

Der aachener werkzeug- und formenbau, hat dafür ein Kennzahlensystem aufgebaut, das neben finanziellen, organisatorischen und strategischen Faktoren auch die technologische Leistungsfähigkeit betrachtet. Auf diese Weise deckt das System die gesamte Wertschöpfungskette im Unternehmen ab. Zahlreiche Benchmarkings in Europa und Südamerika hat der aachener werkzeug- und formenbau bereits anhand des Kennzahlensystems durchgeführt. Die umfangreiche internationale Datenbasis umfasst dadurch heute rund 70 Unternehmen. Ein besonderer Nutzen der Benchmarking-Methode erwächst aus den speziell auf den Werkzeugbau bezogenen Gestaltungsalternativen, die durch die Kennzahlen repräsentiert werden. Die Kennzahlen positionieren die Werkzeugbaubetriebe im Vergleich zu anonymisierten Wettbewerbern und liefern eine Fülle an Material für organisatorische und technologische Entscheidungen. Anhand der Benchmarking-Kurzanalyse können Werkzeug- und Formenbaubetriebe ihre Strategien auf dem Weg zu Kosten-, Zeit- und Qualitätszielen überprüfen. Da die Daten von Vergleichspartnern wegen der großen Konkurrenz nur selten verfügbar sind, bietet die Datenbank des aachener werkzeug- und formenbaus eine einzigartige Gelegenheit zum anonymisierten Vergleich im internationalen Wettbewerb.

Quelle: *Krause* 2003.

## II. *Image als Zielgröße*

Ein **Image** kann allgemein als Erscheinungsbild/Ruf/Ansehen eines Unternehmens (oder eines Produktes) in der allgemeinen Öffentlichkeit oder bei bestimmten Zielgruppen angesehen werden. Zur **Messung von Images** ist es sinnvoll, auf die Modelle der Einstellungstheorie (vgl. *Berndt* 1996) zurückzugreifen. Im Zusammenhang mit der Kontrolle eines Images sind insbesondere mehrdimensionale Einstellungsmodelle wie z. B. das Imagedifferenzial relevant. Bei einem Imagedifferenzial wird z. B. eine Produktmarke mit Hilfe diverser Rating-Skalen, an deren Skalenenden jeweils Wortgegensatzpaare stehen, charakterisiert.

In der Abb. 5.14 werden – ausgehend vom Fall einer globalen (standardisierten) internationalen Marketing-Politik – neben dem Ideal-Image die Real-Images für die Länder 1 und 2 wiedergegeben. Bei der Abb. 5.15 hingegen wird von einer non-globalen (differenzierten) internationalen Marketing-Politik ausgegangen; für die einzelnen Länder sind jeweils Real- und Ideal-Image aufgeführt.

Eine **Image-Kontrolle** ist auf mehrere Arten möglich: Zunächst können länderspezifische Abweichungen zwischen der realen und der idealen Produktmarke bei den einzelnen Merkmalen gesucht, der Höhe nach festgestellt und gegebenenfalls analysiert werden. Des Weiteren können die länderspezifischen Imagedifferenziale für die reale und die ideale Marke analysiert werden, indem der Korrelationskoeffizient zwischen den beiden Ergebnisreihen errechnet und analysiert wird (vgl. *Berndt* 1996).



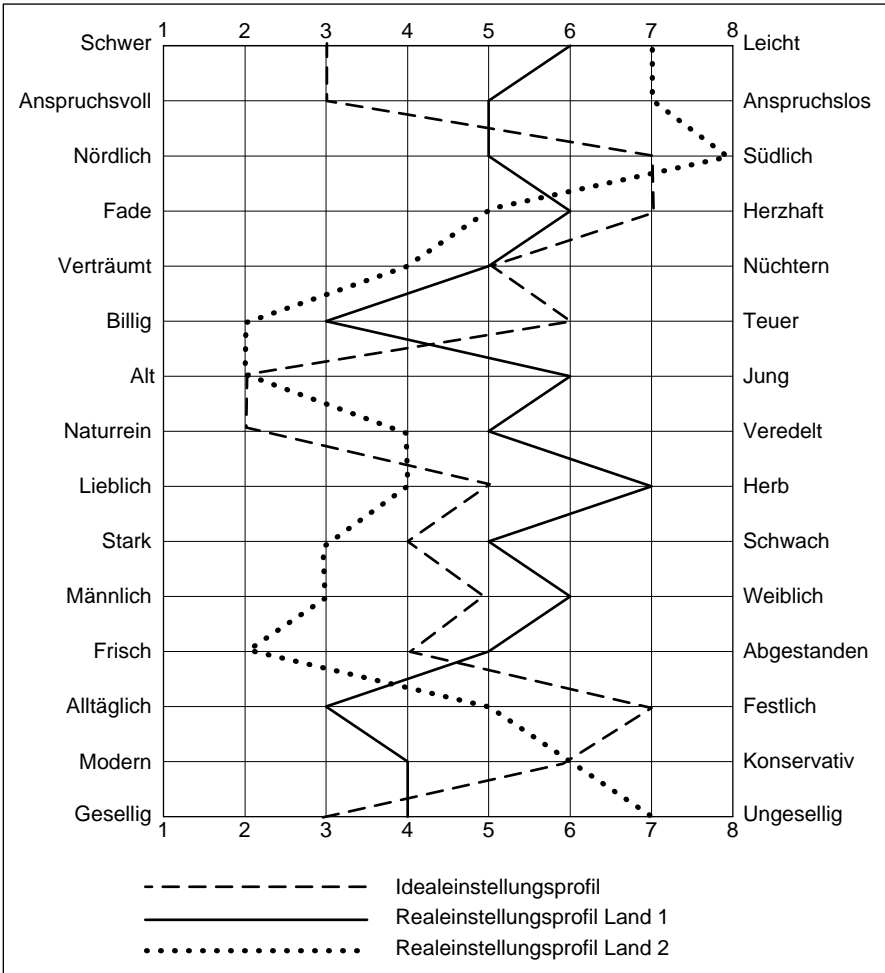


Abb. 5.14 Imagedifferenziale für reale und ideale Marken im Rahmen einer globalen Strategie

Ausgangspunkt des **Einstellungsmodells von Trommsdorff** sind die wahrgenommenen Ausprägungen aller relevanten Merkmale einer Produktmarke, welche zu den idealen Ausprägungen der Merkmale in Beziehung gesetzt werden. Die Einstellung einer Person *i* zur Marke *j* im Land *l* ergibt sich dann als

$$E_{ijl}^* = \sum_{k=1}^n |B_{ijkl} - I_{ikl}|,$$

wobei der Index *k* die relevanten Merkmale, *B<sub>ijkl</sub>* die von der Person *i* wahrgenommene Ausprägung des Merkmals *k* bei der Marke *j* und *I<sub>ikl</sub>* die von der Person *i* als ideal empfundene Ausprägung des Merkmals *k* im Land *l* bezeichnet. Durch

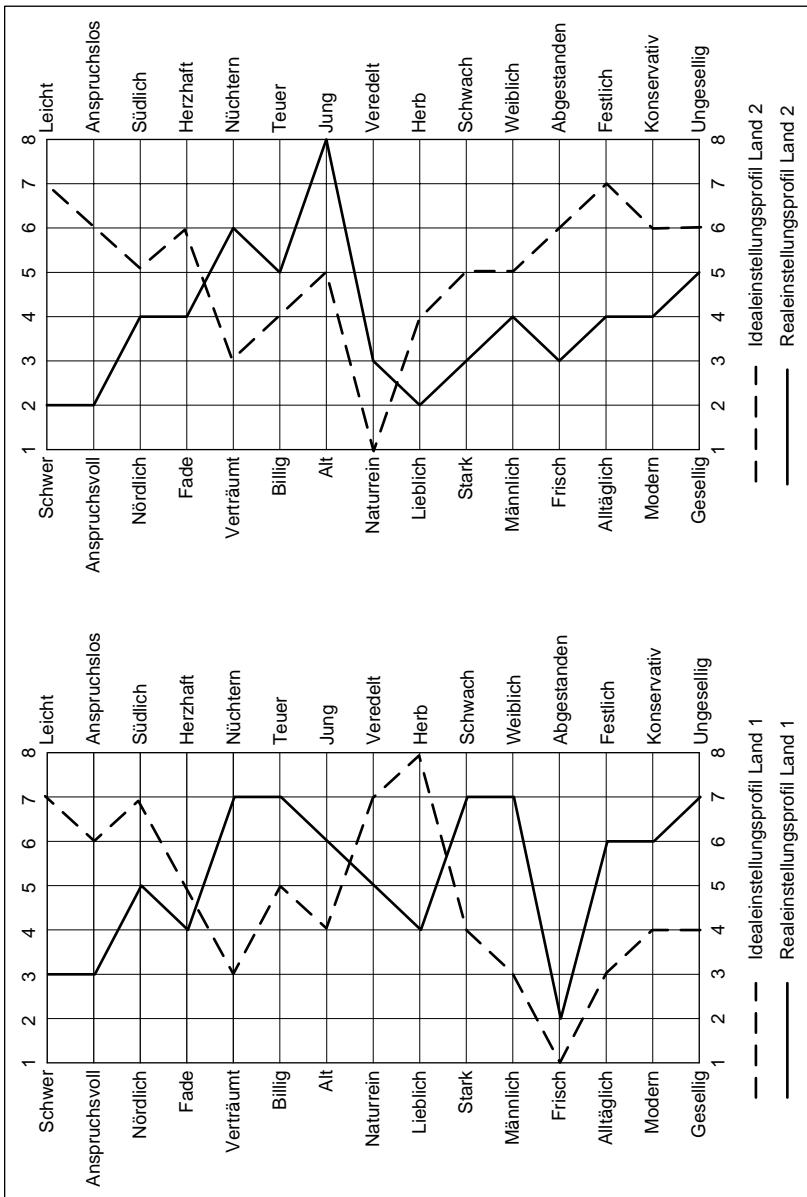


Abb. 5.15 Imagedifferenziale für reale und ideale Marken im Rahmen einer non-globalen Strategie

eine Mittelwertbildung bei den einzelnen Merkmalen (über alle Personen) kann die (durchschnittliche) Einstellung gegenüber der Marke  $j$  ermittelt werden.

Basis der Image-Kontrolle bei dem Trommsdorff-Modell ist der resultierende länderspezifische Einstellungswert  $E_{ijl}^*$  selbst: Je geringer der Einstellungswert, je geringer also die Distanz zwischen einer realen Marke und der idealen Marke in einem bestimmten Land, desto besser ist das Image der Realmarke; im Idealfall erreicht der Einstellungswert einen numerischen Wert in Höhe von Null.

Zu beachten ist, dass im Rahmen einer internationalen Image-Kontrolle auch die Images der Wettbewerber in die Betrachtung einbezogen werden können. Es besteht die Möglichkeit, Realeinstellungsprofile der Konkurrenten zu ermitteln und mit den eigenen Realeinstellungsprofilen bzw. dem Idealeinstellungsprofil zu vergleichen. Dabei können zum einen die Hauptkonkurrenten in den Vergleich einbezogen werden, zum anderen die sog. „best practice“-Unternehmen i. S. eines Benchmarking (vgl. den vorangegangenen Abschn. C.I. in diesem Teil).

# Teil 6

## Internationale Marketing-Organisation

### A. Grundlagen

Die simultane Bearbeitung mehrerer Ländermärkte stellt besondere Anforderungen an die Organisation international tätiger Unternehmen. Unter „**Organisation**“ kann der Ordnungsrahmen verstanden werden, welcher die vielfältigen und arbeitsteiligen Aktivitäten im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses eines Unternehmens zielgerichtet zusammenführen soll. Dieser Rahmen liefert damit die strukturelle Basis für das Zusammenwirken von Personen, Sachmitteln und Informationen im Beziehungsgefüge zwischen Unternehmen und Umwelt (vgl. *Macharzina/Wolf* 2008, S. 462 f.). Konkret handelt es sich um ein System von organisatorischen Einheiten (Stellen, Abteilungen, Sparten usw.), welche durch Beziehungen (kommunikativer, hierarchischer, sonstiger Art) miteinander verbunden sind und Aufgaben nach bestimmten Regeln erfüllen.

Bei international tätigen Unternehmen sind diese organisatorischen Einheiten über mehrere Länder verteilt. Die oftmals große räumliche Entfernung erhöht dabei die Komplexität der Aufgabenerfüllung mit der Folge, dass entsprechende Organisationsstrukturen, insbesondere aber auch Koordinationskonzepte, zu entwickeln sind, welche den jeweiligen Anforderungen genügen (vgl. hierzu auch Kap. F. in diesem Teil). Die Anforderungen leiten sich dabei aus den organisatorischen **Zielen** ab. Wie für jede Organisation sind in erster Linie Effizienzziele i. S. von Kostenzielen sowie Effektivitätsziele i. S. von Wirkungszielen von Relevanz. Darüber hinaus können – evtl. als Unterziele – Anforderungen an die Schnelligkeit der in der Unternehmensorganisation ablaufenden Prozesse sowie an die Flexibilität der organisatorischen Strukturen gestellt werden. Diese Kriterien sind insofern von Bedeutung, als einerseits international agierende Unternehmen häufig eine entsprechende Größe aufweisen mit der Tendenz zur Schwerfälligkeit, welche durch die entfernungsbedingten zusätzlichen Zeiterfordernisse unterstützt wird, andererseits sind gerade auf internationalen bzw. globalen Märkten vielfach intensive Wettbewerbsbeziehungen vorzufinden, welche eine schnelle Anpassungsfähigkeit des Unternehmens bzw. ein unmittelbares Treffen und Durchsetzen unternehmerischer Entscheidungen notwendig machen. Erforderlich sind in diesem Zusammenhang Informations- und Kommunikationsinstrumente bzw. -prozesse, welche einen mög-

lichst kostengünstigen und reibungslosen Informationsaustausch ermöglichen. Dieses Erfordernis ist vor dem Hintergrund eines erhöhten Informationsbedarfs der Inlandsorganisation infolge der geringeren Vertrautheit mit den Gegebenheiten auf den Auslandsmärkten zu sehen; entfernungsbedingte Informationsgefälle zwischen Inlands- und Auslandsorganisationen mit der Folge von Fehlentscheidungen bzw. Missverständnissen zwischen den Gesellschaften im In- und Ausland sind daher möglichst zu vermeiden. Des Weiteren spielen gerade in einem internationalen Kontext Synergieziele eine Rolle, welche sowohl in unternehmensinterner Hinsicht z. B. zwischen Organisationseinheiten in verschiedenen Ländern verfolgt werden, als auch unternehmensextern zwischen dem Unternehmen und Dritten (Distributionsorgane, Marktforschungsinstitute, Werbeagenturen usw.) angestrebt werden können (vgl. Köhler 1995, Sp. 1649 ff.).

Vor dem Hintergrund einer internationalen Tätigkeit sind folgende organisatorische Aspekte näher zu analysieren:

- die Determinanten der internationalen Marketing-Organisation,
- die Art der Einbindung der Auslandsaktivitäten in ein internationales Unternehmen,
- die Organisationsform der Marketing-Abteilung bzw. des Marketing-Bereichs eines internationalen Unternehmens,
- das Ausmaß der Zentralisierung bzw. Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen in einem länderübergreifend tätigen Unternehmen,
- die Art der einzusetzenden Koordinationskonzepte sowie
- die Organisationsentwicklung in internationalen Unternehmen.

Auf diese Aspekte wird in den folgenden Kapiteln näher eingegangen. In Abhängigkeit vom jeweils diskutierten Sachverhalt sowie der eingeschlagenen Betrachtungsebene wird „Marketing“ dabei entweder als betriebliche Teilfunktion gesehen oder als Führungskonzeption, welche nicht nur die Marketing-Abteilung, sondern das gesamte Unternehmen betrifft. Letztere Sichtweise impliziert, dass eine Denkhaltung zur gesamtbetrieblichen Steuerung im Unternehmen existiert, welche sich in einer Kundenorientierung in allen Unternehmensteilen äußert und die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen auf allen Hierarchieebenen im Unternehmen anstrebt (vgl. auch Köhler 1995, Sp. 1636 f.).

## **B. Determinanten der internationalen Marketing-Organisation**

Die Organisationsstruktur international tätiger Unternehmen wird von einer Vielzahl von Variablen beeinflusst. In einem ersten Schritt können diese Variablen in interne und externe Determinanten aufgeteilt werden. Abbildung 6.1 zeigt wesentliche Determinanten im Überblick auf.

Im Hinblick auf die **externen** Faktoren lassen sich folgende Aussagen treffen:

Die **Konkurrenzstruktur** und das **Konkurrenzverhalten** beeinflussen die organisatorische Gestaltung von Unternehmen insofern, als zu unterscheiden ist, ob globale oder multinationale Wettbewerbsstrukturen vorliegen (vgl. Porter 1989, S. 20 f.). Liegen global orientierte Branchen vor, so hängen die Marktpositionen einzelner Unternehmen in verschiedenen Ländern jeweils voneinander ab; beispielsweise besteht die Möglichkeit, dass ein Unternehmen aufgrund unterschiedlicher Wettbewerbsverhältnisse im Land A die Position des Marktführers innehat, im Land B jedoch nur eine untergeordnete Rolle spielt. Gilt für den Hauptkonkurrenten die umgekehrte Konstellation – starke Position in Land B und schwache Position in Land A – so ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass auf Marketing-Aktionen des einen Unternehmens Marketing-Reaktionen des anderen Unternehmens folgen, jedoch im jeweils anderen Land. Es liegt damit eine länderübergreifende Reaktionsverbundenheit vor, wie sie für oligopolistisch strukturierte Märkte typisch ist; gerade im internationalen Kontext sind derartige oligopolistische Marktstrukturen häufig anzutreffen (vgl. Sander 1997a, S. 39). Offensichtlich sind bei einer derartigen

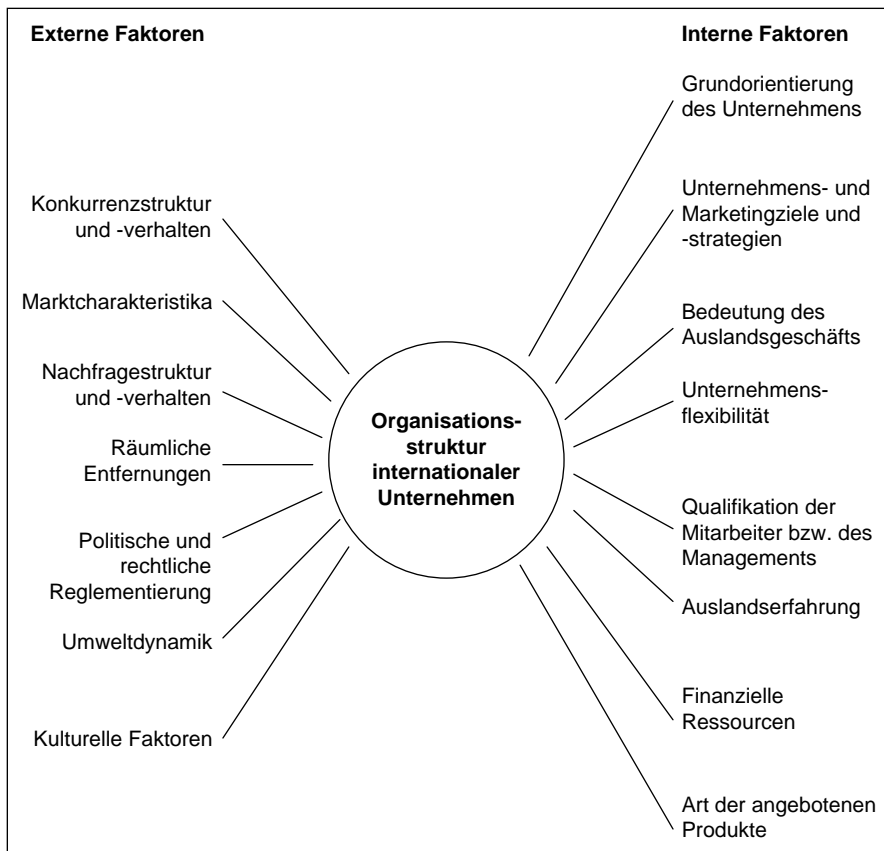


Abb. 6.1 Determinanten der Organisationsstruktur internationaler Unternehmen

Konstellation Organisationsstrukturen angemessen, welche die Zentralisierung von Entscheidungsbefugnissen unterstützen. Bei multinationalen Wettbewerbsstrukturen hingegen ist der Wettbewerb in jedem Land unabhängig vom Wettbewerb in anderen Ländern; ein international agierendes Unternehmen stößt in diesem Fall auf jeweils national bzw. lokal orientierte Wettbewerber. Bei derartigen Wettbewerbsstrukturen besteht die Tendenz zur Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen (vgl. *Toyne/Walters* 1993, S. 667 sowie Kap. E. in diesem Teil).

**Marktcharakteristika** umfassen Strukturvariablen wie Marktgröße, Marktwachstum, Marktpotenzial sowie die Innovationsintensität eines Marktes. Je nachdem, wie dynamisch sich diese Größen entwickeln bzw. welche Ausprägung sie annehmen, hat sich die Organisation des international tätigen Unternehmens entsprechend anzupassen z. B. im Hinblick auf die Größe von Organisationseinheiten (z. B. Abteilungen, Auslandsniederlassungen) und deren Flexibilität.

Bedeutende Größen aus Marketing-Sicht im Hinblick auf die Organisationsstruktur international tätiger Unternehmen stellen die **Nachfragerstruktur** und das **Nachfragerverhalten** dar. Ausgehend von der Überlegung, dass die Kundenorientierung ein wesentliches Merkmal vieler Unternehmen ist, muss die Organisationsstruktur des Unternehmens so angelegt sein, dass sie Antworten auf Fragen wie „Wer sind unsere Kunden? Wo sind unsere Kunden geografisch angesiedelt? Existieren Zielgruppen mit länderübergreifend identischen oder ähnlichen Bedürfnissen? Welche Bedürfnisse existieren überhaupt?“ generiert. Die Kundenorientierung muss sich also in der Organisationsstruktur niederschlagen, indem beispielsweise Kunden- oder Informationscenter eingerichtet werden, eine entsprechende Außendienstorganisation implementiert wird, Beschwerdeabteilungen aufgebaut werden u. Ä. Im Falle gewerblicher Abnehmer ist zu analysieren, wie diese Unternehmen ihrerseits ihre Geschäftstätigkeit organisieren; besteht beispielsweise die Tendenz, nur bei wenigen Anbietern, dafür aber in großen Mengen zu kaufen, so sind Überlegungen anzustellen, ob nicht ein Key-Account-Management als Organisationseinheit einzurichten ist.

**Räumliche Entfernungen** ziehen häufig Kommunikationsprobleme nach sich, auch wenn neue Informations- und Kommunikationstechnologien wie Fax, E-mail, Videokonferenzen usw. inzwischen zur Verfügung stehen. Aufgrund fehlender Kommunikationsinfrastrukturen (z. B. leistungsfähige Kommunikationsnetze) insbesondere in Entwicklungs- und Schwellenländern sind derartige Technologien vielfach nicht einsetzbar (vgl. *Jeannot/Hennessey* 2004, S. 638 f.). Von Bedeutung sind in diesem Zusammenhang zudem räumlich bedingte Zeitdifferenzen aufgrund verschiedener Zeitzonen, die eine sofortige Abstimmung zwischen Organisationseinheiten in verschiedenen Ländern verhindern können; häufig können definitive Entscheidungen in derartigen Fällen erst am nächsten Tag getroffen werden, da die Arbeitszeiten in den einzelnen Organisationseinheiten bzw. Landesgesellschaften sich aufgrund verschiedener Zeitzonen u. U. nur gering überlappen. Werden persönliche Meetings als Organisationsinstrument eingesetzt, so ist der erhebliche Kosten- und Zeitaufwand zur Überwindung größerer Entfernungen zu berücksichtigen.

**Politische und rechtliche Reglementierungen** haben insofern organisationalen Einfluss, als sie bei entsprechend investitionsfreundlichen Regelungen den Aufbau

einer eher umfangreichen Organisationseinheit in einem Land bzw. deren Ausbau fördern. Gesetzliche Regelungen über Mindestbeteiligungen eines Landes an Investitionen ausländischer Unternehmen, Local-Content-Vorschriften, Reglementierungen über den Einsatz und die Ausbildung heimischer Arbeitskräfte usw. wirken unmittelbar auf die zu implementierende Organisationsstruktur ein. Bei entsprechend starker Unterschiedlichkeit derartiger Regelungen in einzelnen Ländern ist u. U. ein höheres Maß an Entscheidungsdelegation an die Stellen vor Ort angezeigt, um den örtlichen Gegebenheiten entsprechen zu können (zur Entscheidungscentralisation bzw. -dezentralisation vgl. auch Kap. E. in diesem Teil).

Einen direkten Einfluss auf organisatorische Strukturen hat das Ausmaß an **Umweltdynamik**, welche in den jeweiligen Ländern bzw. auf den Märkten, die ein Unternehmen bearbeitet, herrscht (zur Umwelt von Unternehmen vgl. i. E. *Sander* 1998). Dynamische Entwicklungen im politischen Geschehen und bei rechtlichen Rahmenbedingungen, sich schnell ändernde Konsumentenpräferenzen und häufige technologische Fortschritte ziehen in der Tendenz „schlanke“ Organisationsstrukturen mit nur wenigen Hierarchieebenen nach sich. Gleichzeitig sind flexible Planungs- und Entscheidungsstrukturen erforderlich, um sich den veränderten Rahmenbedingungen anpassen zu können (vgl. *Toyne/Walters* 1993, S. 667 f.).

**Kulturelle Faktoren** sind in organisatorischer Hinsicht sowohl in unternehmensinterner als auch in unternehmensexterner Hinsicht von Bedeutung. Werden im Rahmen eines länderübergreifenden Job-Rotation-Prinzips Mitarbeiter unterschiedlicher Kulturkreise in einzelnen Organisationseinheiten nebeneinander eingesetzt, so kann von einem „echten“ multikulturellen Unternehmen gesprochen werden. Unterschiedliche kulturell bedingte Sichtweisen verschiedener Sachverhalte bzw. Problemkreise können Problemlösungen durchaus fördern, andererseits sind Reibungsverluste bspw. durch unterschiedliche Auffassungen gegenüber Fleiß bzw. Ehrgeiz, Zeitbewusstsein und Sozialverhalten durchaus möglich. In unternehmensexterner Hinsicht ist die kulturelle Dimension im Rahmen der Verkaufspolitik relevant; konkret ist darüber zu befinden, ob Verkaufspersonal aus dem Stammland (Expatriates), aus Drittländern (Third-Country-Nationals) oder lokales Verkaufspersonal (Locals) eingesetzt werden soll. Im Sinne eines bestmöglichen kulturellen „Fit“ zwischen Käufer und Verkäufer, welcher für die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Verkaufsgesprächs von entscheidender Bedeutung sein kann, liegt es nahe, „Locals“ einzusetzen; andererseits besteht dann die Gefahr, dass Entscheidungen u. U. nicht im Sinne der übergeordneten Unternehmenspolitik der Muttergesellschaft im Stammland gefällt werden.

Aus den **internen** Faktoren, welche im Gegensatz zu den externen Faktoren – zumindest weitgehend – dem Einfluss des Unternehmens unterliegen, lassen sich folgende Aussagen im Hinblick auf ihren Einfluss auf die Organisationsstruktur eines Unternehmens ableiten:

Von grundsätzlicher Bedeutung für das organisationale Gefüge in einem international operierendem Unternehmen ist die **Grundorientierung des Unternehmens** (vgl. hierzu i. E. Kap. B. im 1. Teil). Im Mittelpunkt steht hier die Frage, in welchem Ausmaß eine ethno-, poly-, regio- oder geozentrische Orientierung die Organisation eines Unternehmen beeinflussen. So zieht eine ethnozentrische Orientierung, bei



welcher das Marketing-Konzept im Stammland das Leitkonzept darstellt, eine weitgehende Konzentration der Aktivitäten im Heimatland nach sich mit entsprechend geringer Bedeutung von Organisationseinheiten im Ausland im Hinblick auf ihre Größe und Entscheidungsbefugnisse. Umgekehrt können Organisationseinheiten im Ausland bei einer polyzentrischen Orientierung, bei welcher das Marketing-Konzept auf das jeweils zu bearbeitende Land zugeschnitten wird, mit weitgehender Entscheidungsautonomie und damit auch mit einer entsprechenden Bedeutung aus Sicht der Muttergesellschaft im Stammland rechnen. Eine regiozentrische, insbesondere aber eine geozentrische Orientierung, bei welcher der Weltmarkt als Ausgangspunkt für Zielformulierungen herangezogen wird, impliziert wiederum eine länderübergreifende Arbeitsteilung und Spezialisierung der einzelnen Organisationseinheiten; im Gegensatz zur polyzentrischen Orientierung wird hier eine länderübergreifende Optimierung unter bewusster Inkaufnahme national suboptimaler Ergebnisse angestrebt. Offensichtlich bedürfen insbesondere eine regio- bzw. geozentrische Orientierung einer leistungsfähigen Koordination der Aktivitäten im Unternehmen (vgl. hierzu auch die Ausführungen im Kap. F. in diesem Teil). Die Grundorientierung eines international tätigen Unternehmens steht in engem Zusammenhang mit den Unternehmensgrundsätzen bzw. der Corporate Mission; konkret stehen dabei Fragen des Unternehmenszwecks, Handlungsrichtlinien für die Unternehmenspolitik und die Mitarbeiter sowie die Funktion des Unternehmens in der Gesellschaft im Mittelpunkt der Betrachtung (vgl. *Schneider* 1991, S. 15 f.).

Darüber hinaus stehen die **Unternehmens- und Marketingziele sowie -strategien** in engem Zusammenhang mit der Grundorientierung eines Unternehmens. So zieht eine geozentrische Orientierung häufig – aber nicht zwangsläufig – eine Standardisierungsstrategie nach sich, während eine polyzentrische Ausrichtung vielfach mit einer differenzierten Marktbearbeitung zusammenfällt (vgl. zu diesen Basisstrategien im internationalen Marketing auch Abschn. B.III. im 3. Teil). Angesprochen ist damit der organisatorische Grundsatz „Structure follows Strategy“ (vgl. *Chandler* 1962), wobei in der Realität manchmal jedoch auch der umgekehrte Zusammenhang vermutet werden darf (vgl. *Hünerberg* 1994, S. 439 f.). Konkret geht es bspw. darum, ob die Organisationsstrukturen auf mittleren und unteren Hierarchieebenen länderübergreifend identisch aufgebaut sein sollen oder nicht; damit verbunden sind Fragen, ob bestimmte Stellen in anderen Ländern ebenfalls vorzufinden sind, ob die Kompetenzverteilung international einheitlich ist, ob die Kommunikationsflüsse in allen Ländern gleich funktionieren usw. Im Hinblick auf die verfolgten Unternehmens- bzw. Marketingziele ist zu beachten, dass organisationale Entscheidungen häufig bindenden Charakter mit vergleichsweise geringer Reversibilität besitzen; die Organisationsstruktur sollte daher die Erreichung von insbesondere mittel- bis langfristigen Zielen unterstützen. Werden bspw. Wachstumsziele verfolgt, so sind die organisatorische Struktur sowie das Ausmaß an Entscheidungsdelegation möglichst von vornherein so auszurichten, dass auch umfangreiche Aktivitäten von organisatorischen Einheiten in den einzelnen Ländern abgewickelt werden können. Im Hinblick auf die Personalauswahl bedeutet dies, dass Stellen von Personen zu besetzen sind, welche fähig sind, auch umfassende Verantwortung zu tragen (vgl. hierzu auch Kap. C. im 7. Teil). Als typische Ziele, welche einen unmittelbaren Ein-

fluss auf die organisationale Struktur haben, können in diesem Zusammenhang gelten (vgl. *Macharzina* 1992, S. 6):

- die Ermöglichung der Steuerung und Kontrolle der Auslandsgesellschaften,
- die Kanalisierung der Kommunikationsbeziehungen zwischen den internationalen Unternehmenseinheiten sowie
- die Erzielung von Skaleneffekten im internationalen Unternehmensverbund.

Ein weiterer Faktor, welcher einen Einfluss auf Organisationsentscheidungen in international tätigen Unternehmen hat, ist die **Bedeutung des Auslandsgeschäfts** aus Sicht des jeweiligen Unternehmens. Spielen Auslandsaktivitäten eine nur untergeordnete Rolle oder befindet sich ein Unternehmen am Anfang einer Internationalisierungsstrategie, so wird häufig der Export als Markteintrittsstrategie gewählt. In organisatorischer Hinsicht bedeutet dies die Einrichtung einer Exportabteilung. Unternehmen mit umfangreichen bzw. bereits etablierten Auslandsaktivitäten hingegen bedürfen im Regelfall komplexerer Organisationsstrukturen wie z. B. eigenen Auslandsniederlassungen oder Produktionsstätten vor Ort, welche organisatorisch in die Gesamtstruktur des Unternehmens einzubinden sind. Gleichwohl ist darauf hinzuweisen, dass umfangreiche Auslandsaktivitäten auch per Export abgewickelt werden können; allerdings besteht ab einem bestimmten Ausmaß vielfach das Bestreben, Organisationseinheiten im jeweiligen Land zu errichten (vgl. *Toyne/Walters* 1993, S. 668 f.). Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch die Anzahl und Verschiedenheit der einzelnen bearbeiteten Märkte bzw. Länder; grundsätzlich ist davon auszugehen, dass bei gegebenem Niveau der Auslandsaktivitäten (z. B. gemessen als Anteil der Auslandsumsätze am Gesamtumsatz des Unternehmens) die Anzahl der benötigten Mitarbeiter mit der Anzahl und der Verschiedenheit der bearbeiteten Länder steigt, um adäquate Marketingstrategien entwickeln und umsetzen zu können.

Das gewünschte Ausmaß an **Unternehmensflexibilität** im Hinblick auf Änderungen der Unternehmensumwelt (z. B. Änderung von Kundenbedürfnissen, Dynamik des Konkurrenzverhaltens, Häufigkeit rechtlicher Änderungen) tangiert die Organisationsstruktur insofern, als bei hoher Markt- und Umweltdynamik verstärkt flexible Strukturen z. B. in Form einer Projektorganisation realisiert werden können (vgl. hierzu auch Abschn. D.IV.1. in diesem Teil). Auch im Hinblick auf die Notwendigkeit einer zukünftigen Reorganisation bzw. Organisationsentwicklung erweisen sich flexible Organisationsstrukturen als besonders vorteilhaft (vgl. auch Kap. G. in diesem Teil). Allerdings ist mit flexiblen Strukturen stets ein gewisses Ausmaß an Instabilität verbunden, welche zu Effizienzverlusten im Unternehmen (z. B. Doppelarbeit infolge von Intransparenz aufgrund häufiger organisatorischer Änderungen) führen kann.

Die erfolgreiche Implementierung jeglicher Organisationsstruktur sowie deren Weiterentwicklung ist unmittelbar abhängig von der **Qualifikation der Mitarbeiter bzw. des Management** (vgl. *Toyne/Walters* 1993, S. 671). Sind Mitarbeiter mit der geforderten Qualifikation nicht in ausreichendem Maße verfügbar, so lassen sich bestimmte Organisationsformen nicht oder nur schwerlich realisieren; ist ein Unternehmen beispielsweise stark produkt- bzw. technologieorientiert und weniger

marktorientiert, so lässt sich eine funktionale Organisationsstruktur vergleichsweise einfach, eine objekt- bzw. marktorientierte Struktur jedoch nur schwierig umsetzen. Es ist daher nicht verwunderlich, dass viele internationale Unternehmen die Struktur des Unternehmens – zumindest in Teilbereichen – von der Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter abhängig machen (vgl. *Jeannot/Hennessey* 2004, S. 641). Umgekehrt stellen einzelne Organisationsformen spezifische Anforderungen an die Mitarbeiter. Organisationsformen mit stark regionaler bzw. landesspezifischer Ausrichtung aufgrund einer polyzentrischen Orientierung bedürfen entsprechend Manager mit spezifischen Landeskenntnissen. Eine geozentrische Ausrichtung des Unternehmens mit einer Orientierung des Unternehmens am Weltmarkt hingegen zieht einen Bedarf an international erfahrenen Managern nach sich, welche vielfach ein „Cross-Cultural-Training“ z. B. durch häufige länderübergreifende Job Rotations in Ländern mit unterschiedlicher Kulturkreiszugehörigkeit absolviert haben. Wie deutlich wird, lassen sich gewisse Qualifikationsdefizite durch interne Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen kompensieren; viele Unternehmen verfolgen daher die Strategie, hierarchisch hoch angesiedelte Positionen nur mit eigenen Mitarbeitern zu besetzen, welche die vorgesehenen internen Qualifizierungsmaßnahmen durchlaufen haben und somit die gewünschte Qualifikation aufweisen (vgl. hierzu auch Kap. E. im 7. Teil).

Das Ausmaß an **Auslandserfahrung** prägt das organisationale Gefüge insofern, als bei geringer Auslandserfahrung und entsprechend hohen Marktunsicherheiten im Ausland aus Sicht des Unternehmens häufig lediglich Exportabteilungen eingerichtet werden. Angesprochen sind in diesem Zusammenhang die einzelnen Markteintrittsstrategien, welche jeweils unterschiedliche organisatorische Anforderungen nach sich ziehen (vgl. hierzu auch Abschn. C.I. im 3. Teil). Eine wesentliche Determinante ist dabei das Ausmaß des notwendigen Investitionsvolumens für die Umsetzung der jeweiligen Markteintrittsstrategie und deren organisatorischen Implikationen.

Unmittelbar angesprochen sind damit auch die vorhandenen **finanziellen Ressourcen**, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen. Aufwändige Organisationsstrukturen z. B. als Folge einer Direktinvestition im Ausland verbieten sich daher u. U. von selbst. Der Alternativenraum im Hinblick auf organisatorische Gestaltungsansätze für die Auslandsaktivitäten wird daher mehr oder weniger durch finanzielle Restriktionen beschränkt.

Die **Art der von einem Unternehmen angebotenen Produkte** beeinflusst die Organisationsstruktur durch ihr Ausmaß an Erklärungsbedürftigkeit und notwendiger Serviceintensität. Stehen keine leistungsfähigen Partner im jeweiligen Land zur Verfügung, welche Beratung und Verkauf sowie Serviceleistungen (Garantieabwicklung, Reparaturen usw.) kompetent übernehmen können, so sind unternehmenseigene Organisationseinheiten (Außendienstmitarbeiter, Reparaturstätten o. Ä.) im jeweiligen Land vor Ort zu implementieren, welche u. U. durch Aktivitäten der Muttergesellschaft im Stammland (z. B. telefonische Hot-Line) unterstützt werden können. Angesprochen ist damit das Outsourcing-Ausmaß, welches jeweils zur Verfügung steht. Existiert überhaupt keine (nennenswerte) Infrastruktur wie z. B. häufig in Entwicklungsländern der Fall, so müssen die einzelnen Aufgaben

von dem Unternehmen selbst übernommen werden mit entsprechenden Auswirkungen auf die Organisationsstruktur des Unternehmens. Sind grundsätzlich potenzielle Partner vorhanden, so ist deren Leistungsfähigkeit zu überprüfen und u. U. in Schulungen dem geforderten Niveau anzupassen.

In welchem Ausmaß die einzelnen aufgezeigten internen und externen Faktoren tatsächlich für die Organisationsstruktur eines internationalen Unternehmens relevant sind, kann nur im jeweiligen Einzelfall geklärt werden (vgl. auch die Ergebnisse von *Workman/Homburg/Gruner* 1998). Diese Tatsache deutet auf den **situativen Ansatz** hin, welcher seit geraumer Zeit in der Organisationsforschung diskutiert wird (vgl. z. B. *Kieser/Walgenbach* 2007, S. 43 ff.). Dieser Ansatz unterliegt allerdings nicht unerheblicher Kritik. Insbesondere fehlt eine klare theoretische Grundlegung, aus welcher sich organisationale Gestaltungsempfehlungen ableiten ließen. Vielmehr ist der situative Ansatz als gedanklicher Bezugsrahmen für empirische Untersuchungen zu verstehen, deren Ergebnisse für vorwiegend induktiv gebildete Organisationsvorschläge herangezogen werden können (vgl. *Köhler* 1995, Sp. 1638). Darüber hinaus ist auf **institutionenökonomische Ansätze** hinzuweisen, welche mit Bezug auf Marketingfragen u. a. im Bereich Outsourcing (vgl. *Fischer* 1993) oder bei Außendienstaspekten (vgl. *Bergen/Dutta/Walker* 1992) – allerdings bisher ohne Berücksichtigung speziell internationaler Besonderheiten – Anwendung gefunden haben (zu institutionenökonomischen Aspekten der Organisation vgl. auch *Ebers/Gotsch* 2001).

## C. Organisatorische Einbindung der Auslandsaktivitäten in ein internationales Unternehmen

Die Einbindung der Auslandsaktivitäten in ein international tätiges Unternehmen kann auf verschiedene Art und Weise vorgenommen werden. Grundsätzlich können drei Arten identifiziert werden (vgl. *Pausenberger* 1992, Sp. 1054 ff.):

- unspezifische Organisationsformen,
- differenzierte bzw. segregierte Organisationsformen und
- integrierte Organisationsformen.

Diese Einteilung stellt auf den Grad der realisierten Integration des Auslandsgeschäfts in die Gesamtorganisation des Unternehmens ab. Jede Form der Einbindung ist mit spezifischen Vor- und Nachteilen behaftet. Sowohl auf die Darstellung der einzelnen Formen, die als Idealtypen zu verstehen sind, als auch deren Beurteilung wird im Folgenden näher eingegangen. Dabei gilt, dass die eigentlichen Strukturierungsprinzipien bei internationalen Unternehmen dieselben sind wie bei national tätigen Unternehmen (vgl. *Macharzina/Oesterle* 1995, S. 312); je nach Anwendung eines Spezialisierungskriteriums auf der zweiten Hierarchieebene unterhalb der Unternehmensleitung entstehen funktionale Organisationen (Spezialisierung nach Verrichtungen) oder divisionale Organisationen (Spezialisierung nach Produkten,

Regionen, Kundengruppen). Überlagerungen dieser Gliederungsprinzipien führen demgemäß wie bei nationalen Unternehmen zu Matrix- oder Tensororganisationen. Die Argumentation erfolgt dabei jeweils aus der Perspektive der Zentrale bzw. Muttergesellschaft, wobei zumeist das Spezialisierungskriterium auf der zweiten Hierarchieebene als Differenzierungsmerkmal herangezogen wird.

## ***1. Unspezifische Organisationsformen***

Wird das Auslandsgeschäft lediglich unsystematisch, d. h. sporadisch bis zufällig, betrieben, so erfolgt weder eine Ausrichtung der formalen Gesamtorganisation noch der Marketingabteilung auf die Auslandsaktivitäten. Es liegt dann eine **unspezifische** Form i. S. einer informalen Regelung der Auslandsaktivitäten im Unternehmen vor. Derartige Organisationsformen sind häufig zu Beginn des Internationalisierungsprozesses eines Unternehmens zu beobachten; konkret bedeutet dies, dass länderübergreifende Aktivitäten von den jeweiligen Organisationseinheiten mehr oder weniger „nebenher“ miterledigt werden.

Auch die Neugründung bzw. der Kauf einer Tochtergesellschaft im Ausland kann als unspezifische Organisationsform angesehen werden, wenn dem Geschäftsführer im Ausland sehr weitgehende Entscheidungsbefugnisse eingeräumt werden und auf eine strikte Steuerung durch die Muttergesellschaft im Stammland verzichtet wird (vgl. *Pausenberger* 1992, Sp. 1054); eine Koordination der Auslandsaktivitäten erfolgt in diesem Fall häufig auf informeller Basis zwischen dem Geschäftsführer im Ausland und einem Vorstandsmitglied der Muttergesellschaft im Inland. Grund für die hohe der ausländischen Tochtergesellschaft zugestandenen Autonomie ist im Regelfall die Unkenntnis des Marktes und der Bedingungen „vor Ort“ sowie die damit verbundene Unsicherheit der Muttergesellschaft gegenüber den im Ausland herrschenden Umweltverhältnissen. Es ist allerdings davon auszugehen, dass eine derartige unspezifische Organisationsform einer stärkeren Integration der Auslandsaktivitäten in die Gesamtorganisation weicht, wenn die Muttergesellschaft im Zeitablauf zunehmend Kenntnisse über die Markt- und Umweltverhältnisse im Ausland erwirbt.

Im Hinblick auf die Marketing-Aktivitäten eines Unternehmens bedeutet diese Organisationsform, dass entweder keine systematische Marketing-Aktivität im Ausland stattfindet oder die Marketing-Aktivitäten der Tochtergesellschaft im Ausland nur peripher mit den Marketing-Aktivitäten der Muttergesellschaft im Stammland abgestimmt werden; eine intensive länderübergreifende Koordination der Marketing-Aktivitäten findet nicht statt. [Abbildung 6.2](#) verdeutlicht die dargestellten unspezifischen Organisationsformen am Beispiel einer funktional ausgerichteten Organisation.

Als **Kritik** an dieser Organisationsform ist auf die hohe Gefahr der Verselbstständigung der ausländischen Tochtergesellschaft hinzuweisen; dadurch, dass Entscheidungen und Vorgehensweisen nicht länderübergreifend abgestimmt werden, kann ein uneinheitliches Unternehmensbild bzw. -image entstehen. Entscheidungen

zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften sind nicht konsistent, d. h. dieselben Situationen werden unterschiedlich gehandhabt. Darüber hinaus ist diese Organisationsform nur praktikabel, solange die Anzahl der Auslandstöchter gering ist und damit auch das Auslandsgeschäft insgesamt von vergleichsweise untergeordneter Bedeutung ist; andernfalls stellt sich rasch eine Überlastung der Unternehmensleitung durch häufige Beschäftigung mit nachrangigen Detailfragen ein (vgl. *Pausenberger* 1992, Sp. 1054 f.). Bei längerfristiger Beibehaltung dieses Konzeptes besteht zudem die Gefahr, die gesamtunternehmensbezogene Sichtweise aus den Augen zu verlieren und lediglich die Perspektive der jeweiligen Tochtergesellschaften einzunehmen. Die Entwicklung adäquater Strategien für das Gesamtunternehmen gerät damit ins Hintertreffen.

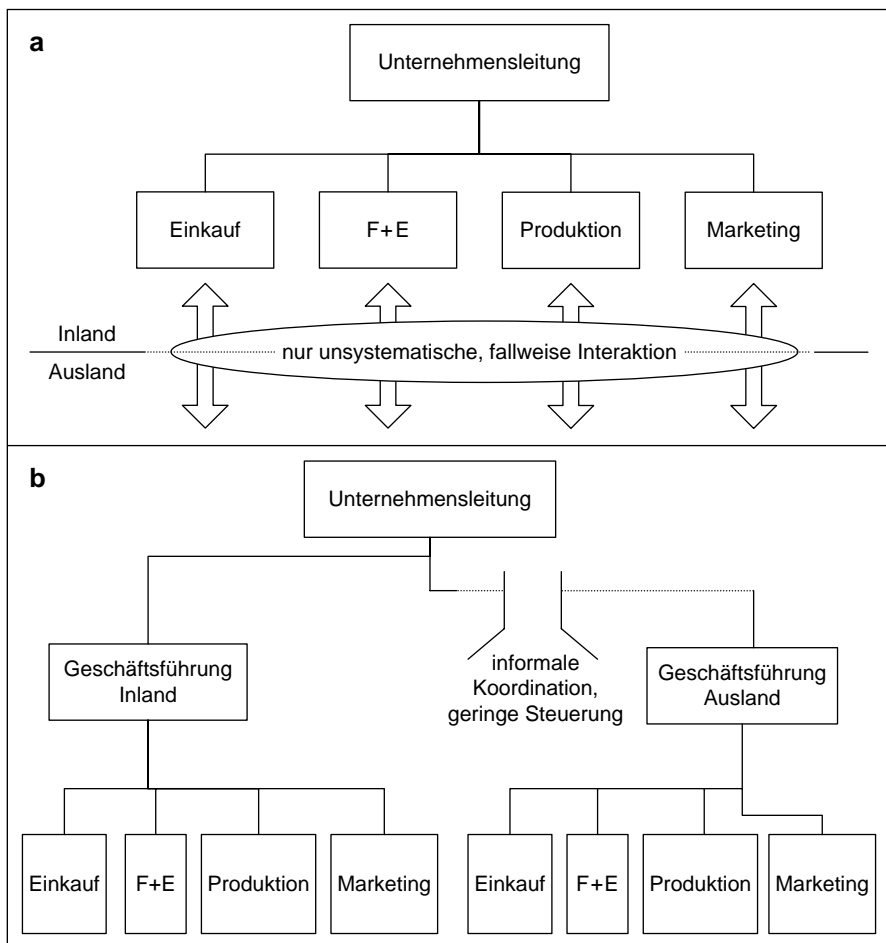


Abb. 6.2 Unspezifische Organisationsformen

Andererseits erlaubt der hohe Autonomiegrad eine sehr gute Ausrichtung auf die Verhältnisse im jeweiligen Land; dies gilt sowohl gegenüber den Marktpartnern wie Abnehmern und Zulieferern als auch gegenüber Behörden, Kapitalgebern und Mitarbeitern im Unternehmen. Gleichzeitig ermöglicht der hohe Autonomiegrad eine schnelle Anpassung an Umweltveränderungen; flexible Reaktionen schaffen auf diese Weise einen ständigen „Fit“ zwischen Umwelt und Unternehmen.

Wird das Auslandsgeschäft hingegen nicht per Tochtergesellschaft vor Ort abgewickelt, sondern lediglich als unsystematisches Zusatzgeschäft im Inland betrieben, so werden erhebliche Potenziale verschenkt; mit einer derartigen Vorgehensweise können lediglich geringe Teile des Marktpotenzials abgeschöpft werden, da geplante, zielorientierte Auslandsaktivitäten nicht stattfinden. Dass hierbei keine bzw. nur geringe Ressourcen für die Auslandsmarktbearbeitung gebunden werden, kann die entstehenden Nachteile bzw. die hohen Opportunitätskosten keinesfalls kompensieren.

## II. Segregierte Organisationsformen

Segregierte bzw. differenzierte Organisationsformen zeichnen sich dadurch aus, dass das internationale Geschäft in einer eigenen organisatorischen Einheit zusammengefasst wird; auf diese Weise wird eine deutliche Trennung von Inlands- und Auslandsaktivitäten erreicht. Häufig folgt eine segregierte Organisationsform einer unspezifischen Organisationsform, wenn das Auslandsgeschäft ein bestimmtes Ausmaß überschritten hat. Im Gegensatz zu unspezifischen Organisationsformen wird das Auslandsgeschäft bei segregierter bzw. differenzierter Struktur unter Vorgabe expliziter Zielformulierungen systematisch und geplant abgewickelt. Typische Ausprägungen einer segregierten Organisation sind (vgl. *Macharzina/Oesterle* 1995, S. 313 ff.)

- die Exportabteilung,
- die internationale Division sowie
- die Holding.

Die **Exportabteilung** ist häufig die erste Organisationsstruktur, welche eingerichtet wird, wenn die Auslandsaktivitäten ein Ausmaß erreicht haben, welches eine unspezifische Organisationsform nicht mehr angemessen erscheinen lässt. Sie ist aber auch in Unternehmen zu finden, welche seit geraumer Zeit bereits international tätig sind; in diesen Fällen dient sie häufig der Abwicklung von Intrakonzerntgeschäften sowie der Bedienung von Märkten, in denen das betreffende Unternehmen keine eigenen Produktionsstätten besitzt (vgl. *Toyne/Walters* 1993, S. 676). Ist das Auslandsgeschäft im Hinblick auf Umfang und Kontinuität weniger stark ausgeprägt, so lassen sich als weitere Möglichkeiten die Mitbetreuung des Auslandsgeschäfts durch Mitglieder der Geschäftsführung oder die Einrichtung der Stelle eines Exportreferenten nennen; der Exportreferent wird dabei vielfach der Marketingabteilung zugeordnet (vgl. *Macharzina/Oesterle* 1995, S. 313). Abbildung 6.3 zeigt zwei denkbare Organisationsstrukturen auf.

Nachteilig an derartigen Strukturen ist die Tatsache, dass sich bei steigender Exportintensität die Konfliktrichtigkeit zwischen den mit dem Auslandsgeschäft und dem Inlandsgeschäft Beteiligten erhöht, weil der Export gegenüber dem Inlandsgeschäft, welches das eigentliche (dominante) Stammgeschäft darstellt, häufig zweit-rangig behandelt wird; treten Outputengpässe auf, so wird nicht selten zunächst das Inland und dann erst das Ausland beliefert (vgl. *Toyne/Walters* 1993, S. 678). Ver-

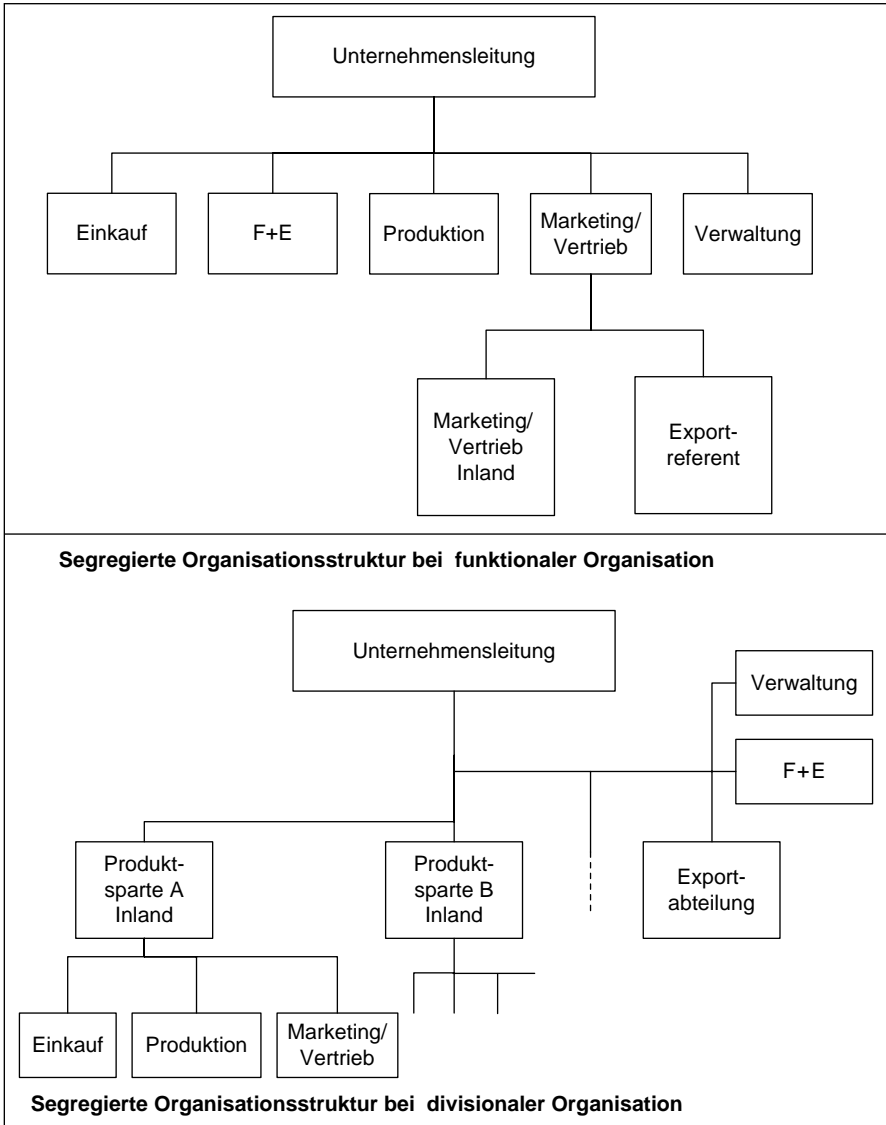
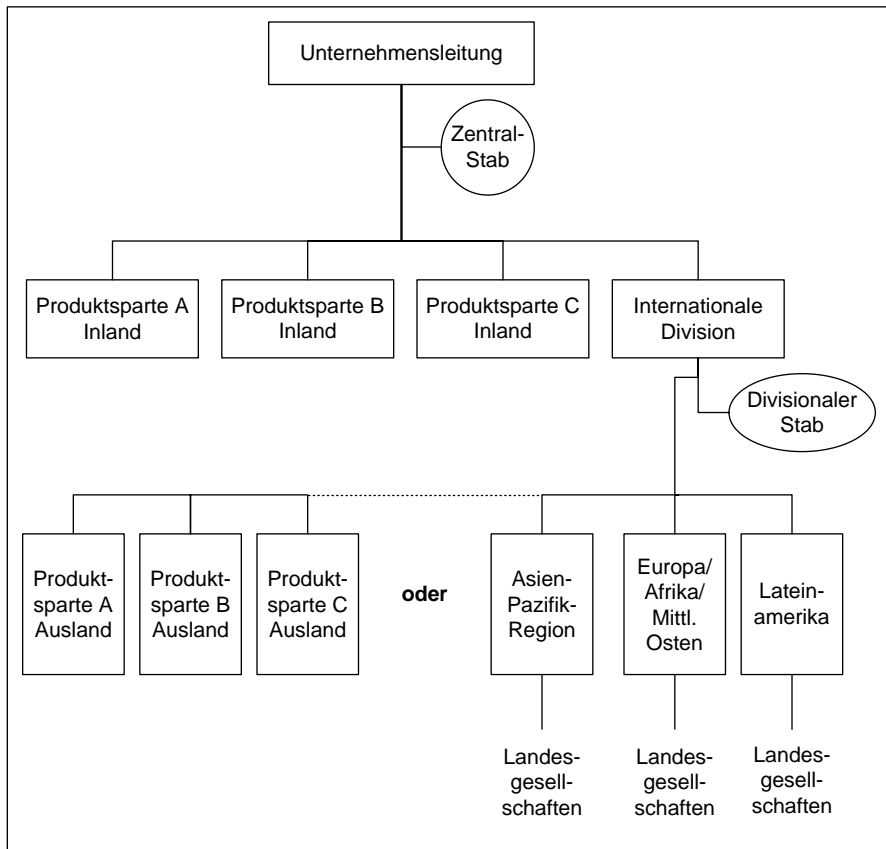


Abb. 6.3 Alternative segregierte Organisationsstrukturen bei geringer Auslandsaktivität



schärft wird die Situation zusätzlich, wenn die Koordination zwischen Inlands- und Auslandsgeschäft – z. B. im Hinblick auf die Produktionsplanung – mangelhaft ist.

Nimmt das Auslandsgeschäft an Umfang zu, so werden häufig – insbesondere US-amerikanische Unternehmen verfolgten in der Vergangenheit diese Strategie – **internationale Divisionen** eingerichtet. Derartige Organisationseinheiten stellen rechtlich in die Muttergesellschaft eingebundene Funktionseinheiten dar, welche speziell für die Betreuung und Abwicklung des Auslandsgeschäfts zuständig sind (vgl. *Macharzina/Oesterle* 1995, S. 314). Sie gehen oft aus der Exportabteilung hervor und sind im Regelfall mit Direktinvestitionen, die für die Produktion und den Vertrieb der Produkte im jeweiligen Land getätigt werden, verbunden. Aber auch alle anderen Auslandsaktivitäten wie Export, Lizenzvereinbarungen, Managementverträge usw. werden von der internationalen Division abgewickelt. Die Bedeutung internationaler Divisionen lässt sich u. a. daran erkennen, dass der Divisionsleiter im Regelfall direkt an die Unternehmensleitung berichtet (vgl. *Toyne/Walters* 1993, S. 678). Abbildung 6.4 zeigt, wie eine internationale Division in eine divisionale Organisationsstruktur eingebunden werden kann.



**Abb. 6.4** Einordnung einer internationalen Division in einer Spartenorganisation. (Quelle: In Anlehnung an *Toyne/Walters* 1993, S. 679)

Die Einrichtung einer internationalen Division ist insofern vorteilhaft, als die gesamte im Unternehmen vorhandene Auslandserfahrung organisatorisch gebündelt wird (vgl. *Welge* 1989, Sp. 1595). Zudem besteht durch die strikte Trennung von Inlands- und Auslandsgeschäft eine klare Kompetenzabgrenzung. Als weiterer Vorteil können die kurzen Kommunikationswege innerhalb der Zentrale gelten (vgl. *Macharzina/Oesterle* 1995, S. 315). Andererseits obliegt die Neuproduktentwicklung oftmals der Muttergesellschaft mit der Folge, dass die Produkte nicht an den Präferenzen der ausländischen Nachfrager ausgerichtet sind. Darüber hinaus stellt die internationale Division insofern ein instabiles Element dar, als sie z. T. eine organisatorische Übergangslösung zu einer integrierten Struktur darstellt (vgl. zu integrierten Strukturen den folgenden Abschn. C.III.).

Generell ist davon auszugehen, dass zwischen der internationalen Division und den nationalen Organisationseinheiten (z. B. als Profit Center organisierte Produktparten) ein nicht unerhebliches Konfliktpotenzial im Hinblick auf die Verteilung finanzieller Ressourcen, Zuständigkeiten, Vorgehensweisen usw. existiert (vgl. *Terpstra/Sarathy* 2000, S. 646); von dieser Situation ist insbesondere dann auszugehen, wenn sich die internationale Division von einer kleinen organisatorischen Einheit zu einem bedeutenden Teil des Unternehmens entwickelt hat, welcher einen signifikanten Anteil am Gesamtumsatz des Unternehmens erwirtschaftet. Ständige Konflikte verstärken zudem die durch die Trennung von Inlands- und Auslandsgeschäft ohnehin gegebene Tendenz zur Nichtausschöpfung von Synergiepotenzialen. Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass die Festlegung von Transferpreisen für Lieferungen aus dem Stammhaus an die ausländischen Tochtergesellschaften durch Interessenkonflikte und das Machtgefälle zwischen inländischen Organisationseinheiten und der internationalen Division belastet sein kann (vgl. *Pausenberger* 1992, Sp. 1056 f.). Grundsätzlich bleibt festzuhalten, dass eine internationale Division dann vorteilhaft erscheint, wenn (vgl. *Welge* 1989, Sp. 1595)

- die Auslandsaktivitäten im Vergleich zu dem Inlandsgeschäft (noch) von untergeordneter Bedeutung sind,
- der Diversifikationsgrad des Auslandsgeschäftes gering ist und
- nur wenige Führungskräfte mit internationaler Erfahrung zur Verfügung stehen.

Ist die internationale Division rechtlich selbstständig und damit kein integrierter Bestandteil des Unternehmens, so liegt eine  **Holding** vor. Die Holding ist an anderen rechtlich selbstständigen Unternehmen maßgeblich und dauerhaft beteiligt, wobei sie allerdings wichtige betriebliche Funktionen nicht selbst, sondern über ihre Beteiligungsunternehmen ausübt (vgl. *Macharzina* 1992, S. 7). Das breite Spektrum unterschiedlicher Typen von Holdinggesellschaften reicht von einer reinen Finanzholding bis zur Managementholding; während erstere sich mit dem Erwerb sowie der finanziellen Kontrolle und Koordination der Beteiligungsgesellschaften beschäftigt, gibt letztere den strategischen Rahmen sowie die geschäftspolitischen Grundsätze für die einzelnen Beteiligungsgesellschaften vor. Aufgrund der weitgehenden organisationalen Identität von internationalen Divisionen und Holdinggesellschaften treten bei der Holding i. W. dieselben Vor- und Nachteile wie bei der internationalen Division auf.

### III. Integrierte Organisationsformen

Bei integrierten Organisationsformen wird die organisatorische Dichotomie von Inlands- und Auslandsgeschäft aufgehoben; es werden also organisatorische Einheiten bzw. Geschäftssegmente gebildet, deren Leitung sowohl für das Inlands- als auch das Auslandsgeschäft zuständig ist. Derartige Strukturen sind vorwiegend bei Unternehmen anzutreffen, welche in erheblichem Ausmaß international tätig sind bzw. deren Hauptgeschäft im internationalen Bereich liegt. Darüber hinaus fördert eine geozentrische Ausrichtung des Unternehmens integrierte Organisationsformen. Abbildung 6.5 zeigt die möglichen integrierten Organisationsformen im Überblick auf.

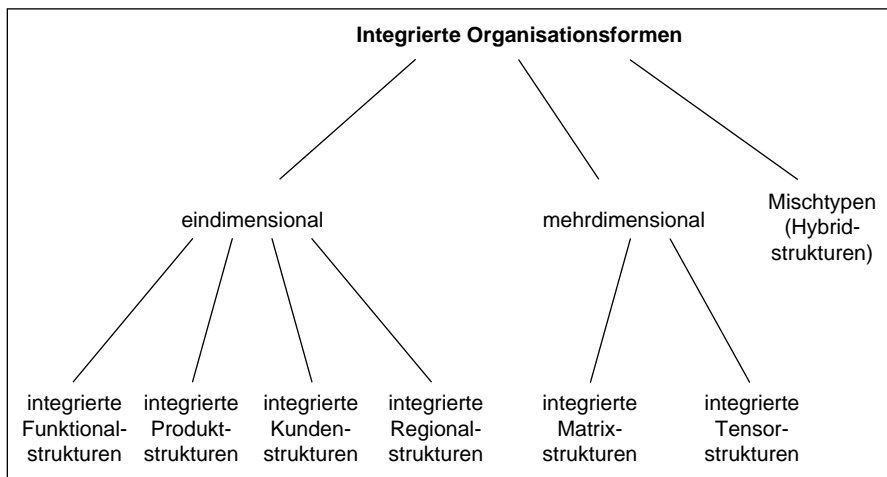


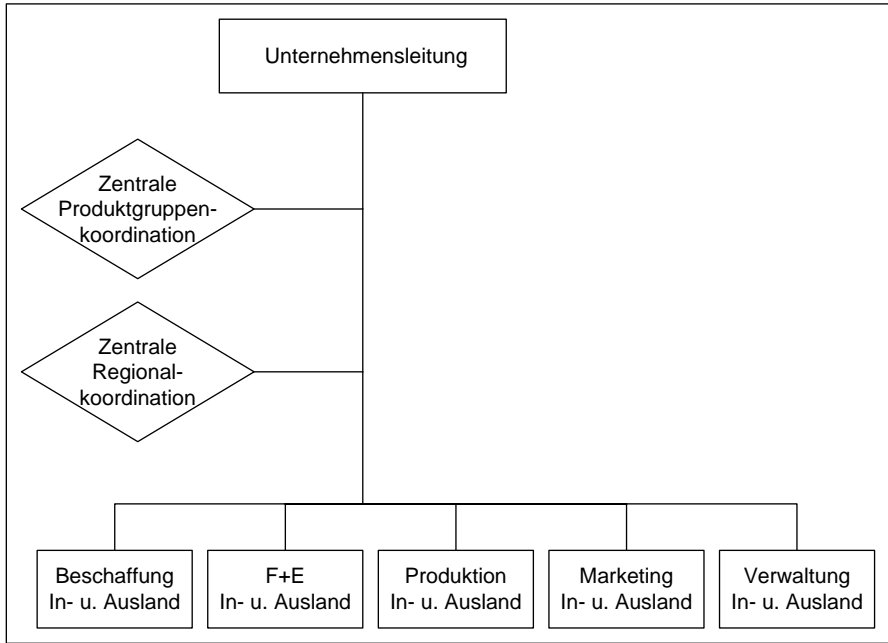
Abb. 6.5 Übersicht über die integrierten Organisationsformen

#### 1. Eindimensionale Modelle

**Integrierte Funktionalstrukturen** liegen vor, wenn die Leiter der einzelnen Funktionsbereiche (z. B. Einkauf, Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing, Verwaltung) sowohl für die Inlands- als auch die Auslandsaktivitäten verantwortlich sind; die internationalen Aktivitäten werden also in die zugehörigen Funktionsbereiche integriert. Derartige Strukturen bieten sich an, wenn ein enges, recht homogenes Produktprogramm vorliegt und funktionsübergreifende Produktkenntnisse nicht von entscheidender Bedeutung sind, sondern die Funktion bzw. Verrichtung als solche im Vordergrund steht (vgl. *Terpstra/Sarathy* 2000, S. 649). Ebenfalls förderlich für integrierte Funktionalstrukturen sind vergleichsweise homogene Absatzmärkte, welche sich im Hinblick auf die absatzrelevanten Kriterien (z. B. Käuferverhalten) nicht wesentlich unterscheiden. Abbildung 6.6 zeigt beispielhaft eine integrierte Funktionalstruktur auf.

Folgende **Vor- und Nachteile** sind mit integrierten Funktionalstrukturen verbunden (vgl. auch *Pausenberger* 1992, Sp. 1058):

- Es bestehen gute Möglichkeiten der Durchsetzung abgestimmter Aktivitäten auf den Auslandsmärkten.



**Abb. 6.6** Integrierte Funktionalstruktur. (Quelle: *Macharzina/Oesterle* 1995, S. 317)

- Die Gefahr einer starken „in-house“-Konkurrenz auf den Auslandsmärkten existiert nicht.
- Funktionalstrukturen sind verbunden mit einer Zentralisierung von Autorität und Verantwortung in der Stelle des jeweiligen Funktionsbereichsleiters. Hierdurch wird die Unternehmensleitung von funktionalen Entscheidungen entlastet.
- Selbst bei nur mäßiger Internationalisierung ergibt sich ein recht hoher Koordinationsbedarf zwischen den einzelnen Funktionsbereichen. Es besteht die Tendenz zur Überlastung der Unternehmensleitung mit rein koordinativen Aufgaben („Kamineffekt“).
- Durch die starke Inanspruchnahme der Unternehmensleitung mit Koordinationsaktivitäten wird die strategische Unternehmensgesamtplanung vernachlässigt.
- Die mit funktionsorientierten Organisationsstrukturen einhergehende Zentralisierung von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung kann auch auf nachgeordneten Hierarchieebenen (z. B. Funktionsbereichsleiter) zur Überlastung führen.

- Nicht immer besteht Eindeutigkeit dahingehend, welchem Funktionsbereich die jeweiligen Auslandsaktivitäten zugeordnet werden sollen.
- Lange Kommunikationswege, wie sie für Funktionalstrukturen typisch sind, erschweren den Informationsfluss und schränken die Flexibilität der Organisation ein.
- Mit zunehmender Diversifikation werden die Koordinationserfordernisse immer schwieriger.

**Integrierte Funktionalstruktur: Das Beispiel BMW AG** Die BMW AG ist ein Beispiel für eine integrierte Funktionalstruktur. Das Unternehmen ist ein vergleichsweise gering diversifizierter Hersteller von Automobilen und Motorrädern. Die Produkte weisen einen hohen Standardisierungsgrad auf. Der Vorstand des Unternehmens umfasst unterhalb des Vorsitzenden sechs funktionsorientierte Vorstandsressorts. Im Einzelnen sind dies: Finanzen, Entwicklung, Produktion, Personal- und Sozialwesen, Einkauf und Lieferantennetzwerk sowie Vertrieb und Marketing, die jeweils für alle in- und ausländischen Aktivitäten zuständig sind.

Quelle: *BMW Group* 2009.

Bei der **integrierten Produktstruktur** werden die Auslandsaktivitäten der Verantwortlichkeit der Produktdivisionen übertragen; jeder Spartenleiter ist für die Herstellung und Vermarktung der in seinen Bereich fallenden Produkte weltweit bzw. national und international verantwortlich. Derartige Strukturen sind wesentlich häufiger anzutreffen als funktionsintegrierte Strukturen (vgl. *Welge* 1989, Sp. 1596). Sie bieten sich insbesondere bei einem im In- und Ausland stark diversifizierten Produktprogramm an, da die Heterogenität des Programms zu einer großen Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Ressourcenkombinationen sowie des Produkt- und Verfahrens-Know-how führt (vgl. *Pausenberger* 1992, Sp. 1059). In idealtypischer Hinsicht entstehen durch die Spartenorientierung „Unternehmen im Unternehmen“, welche ihrerseits auf tiefer liegenden Hierarchieebenen Funktionalbereiche aufweisen. Für das Marketing bedeutet dies, dass jede Sparte ihre eigene Marketingabteilung besitzt. Von allen Sparten genutzte Bereiche (z. B. EDV, Verwaltung) werden dabei als Zentralabteilungen ausgegliedert. Abbildung 6.7 zeigt eine produktintegrierte Organisationsstruktur auf, wobei auf der dritten Hierarchieebene funktional gegliedert wurde; überwiegt die Heterogenität der Absatzmärkte die Heterogenität der Produkte, so ist auf der dritten Ebene auch eine nach Regionen gegliederte Organisationsstruktur denkbar, welche erst auf der vierten Ebene eine funktionale Einteilung aufweist.

Die integrierte Produktstruktur weist folgende **Vor- und Nachteile** auf (vgl. *Macharzina* 1992, S. 7 f.; *Welge* 1989, Sp. 1596 f.):

- Die Produktorientierung führt zu einer hinreichenden Flexibilität, um sich an dynamische Märkte anpassen zu können.

- Durch die direkte Zurechenbarkeit von Kosten und Erlösen können Profit-Center gebildet werden. Hierdurch ist die Einrichtung einer erfolgsabhängigen Entlohnung möglich. Motivation und Kreativität der Mitarbeiter werden gefördert.
- Die weltweite Produktkoordination wird erleichtert, einer Programmzersplitterung in internationaler bzw. globaler Hinsicht wird entgegengewirkt.
- Es kommt zur Akkumulation von internationalen Marktkenntnissen bei den heimischen Produktdivisionen.
- Es besteht die Gefahr, regionale Besonderheiten nicht ausreichend zu berücksichtigen.

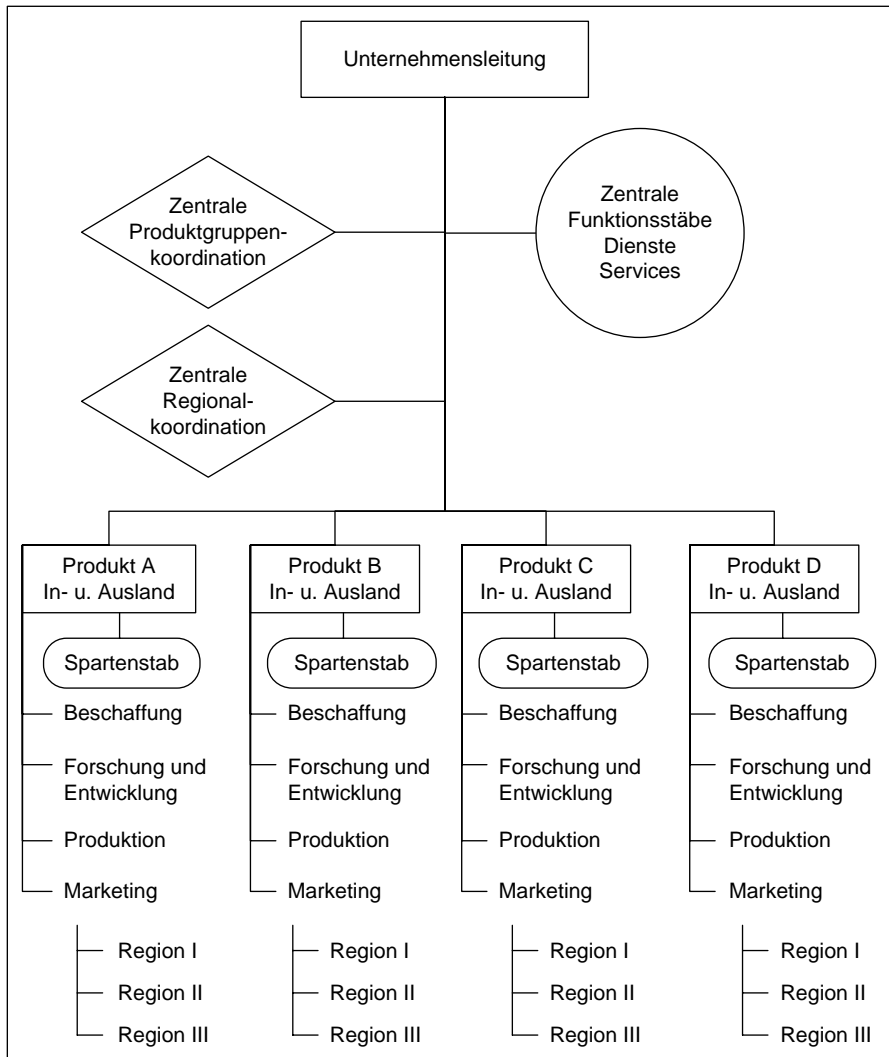


Abb. 6.7 Integrierte Produktstruktur. (Quelle: Macharzina/Oesterle 1995, S. 319)

- Hohe „in-house“-Konkurrenz und Spartenegoismus können zu Ineffizienzen (z. B. Doppelarbeit) und aus übergeordneter Gesamtunternehmenssicht zu suboptimalen Entscheidungen führen. Synergiepotenziale werden häufig nicht genutzt.
- Es können Koordinationsprobleme auftreten, wenn Mehrspartentochtergesellschaften im Verbund mit einem reinen Auslandssparte-Heimatsparte-Berichtssystem existieren, da in diesem Falle die Rolle der Geschäftsleitung der ausländischen Tochtergesellschaften unterhöhlt wird.

**Integrierte Produktstruktur: Das Beispiel Siemens AG** Die Siemens AG ist ein Unternehmen mit einer integrierten Produktstruktur. Das Produktspektrum von Siemens ist sehr breit und heterogen. Das Portfolio umfasst folgende Bereiche: Industry Sector (Produktions-, Transport-, Licht- und Gebäudetechnik), Energy Sector (Energieerzeugung, -übertragung und -verteilung), Healthcare Sector (Produkte und Dienstleistungen im Gesundheitswesen), Cross-Sector Businesses (IT-Lösungen entlang der IT-Dienstleistungskette sowie Unternehmensfinanzierung und Risikomanagement), Equity Investments (Hausgeräte BOSCH-Siemens, Computer Fujitsu-Siemens sowie Kommunikationsnetze Nokia-Siemens Networks) und Cross-Sector Services (Kommunikationslösungen sowie Büro- und Gewerbeimmobilien). Der Umfang und die Heterogenität des Portfolios lassen eine produktorientierte Ausrichtung des Unternehmens angemessen erscheinen.

Quelle: *Siemens* 2009.

**Integrierte Kundenstrukturen** richten sich organisatorisch an den Belangen einzelner (Groß-)Kunden, welche international operieren, aus. Durch eine Orientierung an diesen „Key Accounts“ wird dem Marketinggedanken am weitestgehenden entsprochen. Besonders für Unternehmen, welche Handelsorganisationen als Hauptabnehmer besitzen und ihre Produkte somit indirekt vertreiben, kann eine derartige Organisationsstruktur aufgrund der verstärkt in der jüngsten Vergangenheit im Handel zu beobachtenden internationalen Zusammenschlüsse sinnvoll sein. Ist die Anzahl von Großkunden nur gering bzw. das mit den Großkunden insgesamt abgewickelte Geschäftsvolumen in Relation zum gesamten Umsatz (noch) bescheiden, so ist zu überlegen, ob nicht parallel zur integrierten Produktstruktur Organisationseinheiten eingerichtet werden, welche sich ausschließlich mit diesen Großkunden befassen. Die strukturelle Ähnlichkeit einer kundenorientierten Organisationsstruktur mit einer produktorientierten Struktur führt dazu, dass die Vor- und Nachteile gleich gelagert sind.

Weisen die einzelnen Absatzgebiete eines international tätigen Unternehmens eine starke Heterogenität auf, so empfiehlt sich die Errichtung einer **integrierten Regionalstruktur**. Auch die Regionenorientierung ist offensichtlich Ausdruck einer besonderen Betonung des Marketinggedankens. Regionalmanager sind bei

dieser Organisationsform verantwortlich für sämtliche Aktivitäten bzgl. aller Produkte, welche in dem betreffenden Gebiet vermarktet werden. Je nach Definition kann eine Region dabei ein einzelnes Land oder – wie im Regelfall zu beobachten – eine Ländergruppe mit in sich (weitgehend) homogenen Nachfragerstrukturen umfassen (z. B. Region „Lateinamerika“). Abbildung 6.8 zeigt eine integrierte Regionalstruktur.

Folgende **Vor- und Nachteile** weisen integrierte Regionalstrukturen auf (vgl. *Pausenberger 1992, Sp. 1059 f.; Welge 1989, Sp. 1597 f.*):

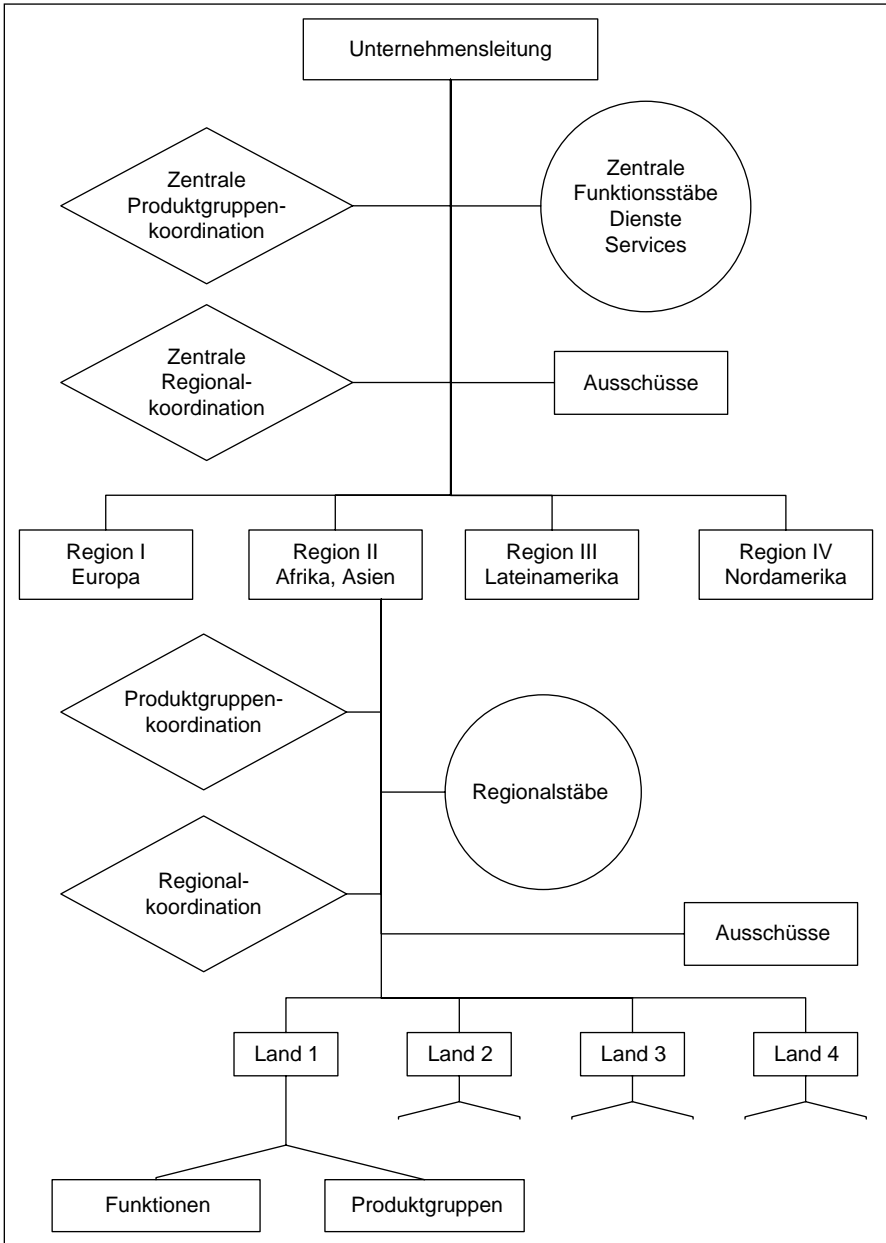
- Auf die Bedürfnisse spezifischer Länder bzw. Regionen kann bestmöglich eingegangen werden. Die „Lokalisierungsvorteile“ werden höher eingeschätzt als die Vorteile eines international bzw. weltweit einheitlichen Marketing.
- Die Integration von nationalem und internationalem Geschäft wird erleichtert, eine globale Perspektive somit gefördert.
- Die Regionalmanager erwerben detaillierte Marktkenntnisse in den von ihnen betreuten Gebieten z. B. über Kunden, Konkurrenten, Markt- bzw. Handelsusancen usw. Die Marketingaktivitäten lassen sich dann entsprechend ausrichten.
- Die Übertragung von neuen Ideen auf andere Märkte wird erschwert („not-invented-here-Problem“).
- Es besteht die Gefahr, dass die Produktkoordination und die Abstimmung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sowie anderer Funktionalbereiche vernachlässigt werden. Die Erlangung von Synergieeffekten wird hierdurch erschwert.

## 2. Mehrdimensionale Modelle

Wie bei lediglich nationaler Betätigung von Unternehmen lassen sich auch in internationalen Unternehmen mehrere Strukturierungskriterien simultan verwenden. Werden zwei (drei) Strukturierungskriterien verwendet, so entstehen Matrix-(Tensor-)organisationen als zwei-(drei)dimensionale Gridstrukturen. Bei **Matrixorganisationen** ist häufig eine Kombination von Gebieten und Produkten, z. T. auch von Produkten und Funktionen zu beobachten (vgl. *Toyne/Walters 1993, S. 683*). Bei **Tensororganisationen** findet eine gleichzeitige und gleichberechtigte Anwendung von Produkt-, Funktions- und Gebietsorientierung statt; sie verkörpert eine Verknüpfung von koordinierenden Produktzuständigkeiten bei gleichzeitiger Regionalverantwortung und beratenden, aber faktisch weisungsbefugten funktional gegliederten Zentralstäben (vgl. *Welge 1989, Sp. 1598*). Abbildung 6.9 zeigt eine Matrixstruktur, welche auf Basis der Kriterien „Produkt“ und „Region“ aufgespannt wird; der funktionelle Aspekt wird dabei durch Zentralabteilungen repräsentiert.

Mit derartigen Matrixstrukturen wird versucht, die regelmäßig bei den eindimensionalen Modellen auftretenden Koordinationsprobleme in denjenigen Bereichen aufzufangen, welche nicht primäres Gliederungskriterium sind. So besteht





**Abb. 6.8** Integrierte Regionalstruktur. (Quelle: Macharzina/Oesterle 1995, S. 321)

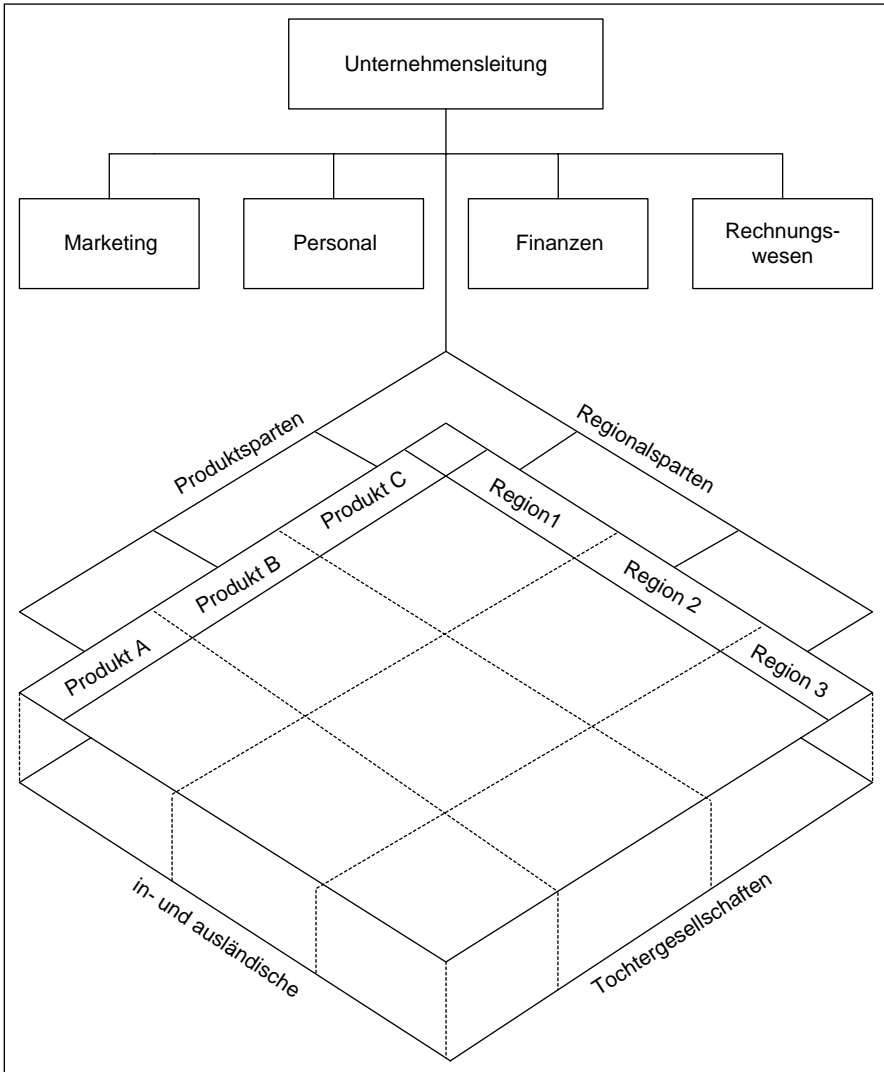
bei integrierten Produktstrukturen die Gefahr, dass in den verschiedenen Ländern einerseits den regionenspezifischen Anpassungsnotwendigkeiten nicht ausreichend Rechnung getragen wird, andererseits jene Synergieeffekte nicht ausgeschöpft werden, welche durch produktspartenübergreifende Standardisierungsmaßnahmen erreichbar sind (vgl. *Pausenberger* 1992, Sp. 1060). Produktorientierte Organisationsformen sind daher auf koordinative Tätigkeiten in regionaler und funktionaler Hinsicht angewiesen.

Mehrdimensionale Modelle sind vor dem Hintergrund folgender **Vor- und Nachteile** zu beurteilen (vgl. *Toyne/Walters* 1993, S. 682 ff.; *Macharzina* 1992, S. 8):

- Desintegrationstendenzen wird durch eine gleichzeitige und im Regelfall auch gleichberechtigte Berücksichtigung mehrerer Gliederungskriterien entgegengewirkt. Der Koordinationsaufgabe wird in mehrdimensionalen Modellen angemessen entsprochen.
- Unterschiedliche Problemdimensionen einer komplexen Aufgabe können in mehrdimensionalen Strukturen infolge der organisatorisch gleichberechtigten Behandlung mehrerer Strukturierungskriterien nahezu simultan (und nicht sukzessiv) behandelt werden mit der Folge, dass die Lösungsqualität steigt. Angesichts der Komplexität der Aufgabe, internationale Märkte adäquat bearbeiten zu können, erscheinen gerade mehrdimensionale Modelle für international tätige Unternehmen besonders geeignet.
- Die mehrdimensionalen Strukturen innewohnende Komplexität der Abstimmungsprozesse sowie ihre geringe Flexibilität können allerdings auch dazu führen, dass keine echte Problemlösung durch die Implementierung derartiger Strukturen erreicht wird. Sie führen vielmehr zu einer breiten, oft oberflächlichen Zusammenarbeit. Um dies zu vermeiden, hat eine entsprechende Unternehmenskultur Platz zu greifen, welche impliziert, dass Führungskräfte die einem mehrdimensionalen Modell unterliegenden Prämissen (z. B. im Hinblick auf Entscheidungsprozesse, Berichtswesen) erkennen und akzeptieren.
- Es treten sämtliche Nachteile eines Mehrliniensystems wie problematische Kompetenzabgrenzung, erhöhte Konfliktintensität sowie gesteigerte Anforderungen an Führungskräfte auf.

Neben den erörterten ein- und mehrdimensionalen Modellen existieren darüber hinaus verschiedene **Mischtypen** (Hybrid-Strukturen), welche auf die unternehmensindividuellen Anforderungen zugeschnitten sind. Hierzu gehört bspw. die Zwischenschaltung von regionalen Headquarters zwischen der Muttergesellschaft und den Auslandsgesellschaften; hierdurch kann im Falle umfangreicher, regional abgrenzbarer Geschäftsvolumina den besonderen Bedingungen der jeweiligen Marktgebiete entsprochen werden (vgl. *Macharzina/Oesterle* 1995, S. 320 f.).

Die Aufgabe der Headquarters kann u. a. darin bestehen, Problemlösungen für komplexe Probleme, welche mehrere einzelne Regionen in ähnlicher Weise betreffen, zu erarbeiten und an die Auslandsgesellschaften weiterzuleiten. Denkbar sind zudem Kombinationen der dargestellten Strukturierungsmodelle; so kann das Ge-



**Abb. 6.9** Integrierte Matrixstruktur. (Quelle: Pausenberger 1992, Sp. 1061)

schäft mit erfolgreich eingeführten, im Markt etablierten Produkten bspw. in Form einer produkt- oder gebietsintegrierten Struktur abgewickelt werden, während Produkte, die sich im Einführungs- oder Wachstumsstadium befinden, über internationale Divisionen geführt werden (vgl. *Toyne/Walters* 1993, S. 685). Auch die gleichzeitige Berücksichtigung von produkt- und gebietspezifischer Strukturierung ohne komplexe Matrixstrukturen zu entwickeln, ist Ausdruck einer hybriden Lösung. Abbildung 6.10 zeigt ein derartiges Organigramm auf.

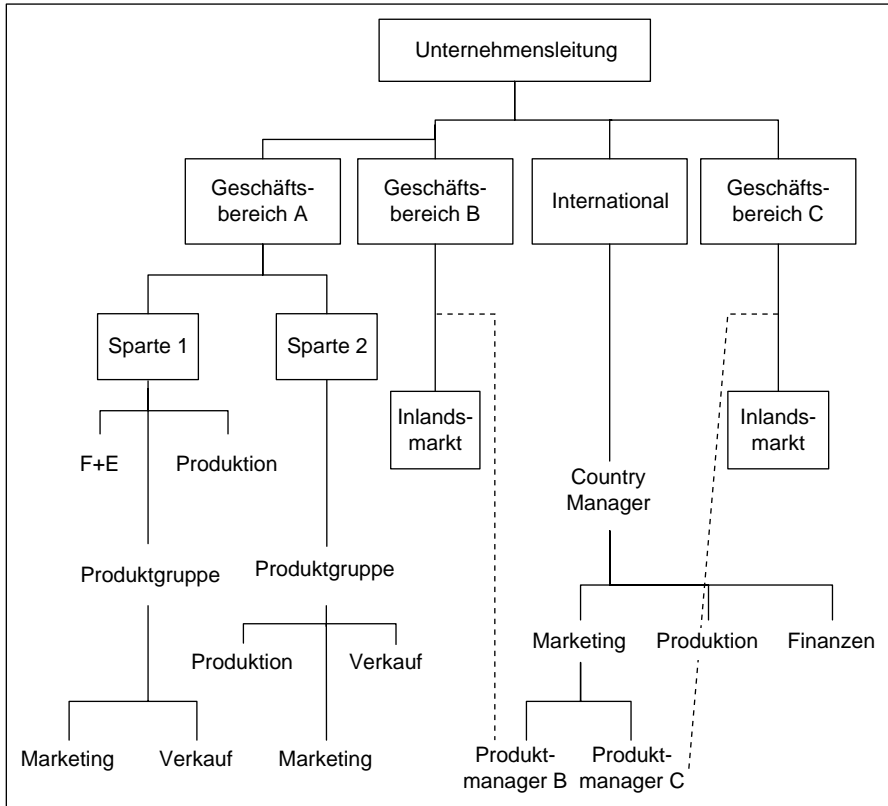


Abb. 6.10 Hybride Organisationsstruktur. (Quelle: Meffert/Bolz 1998, S. 264)

#### IV. Empirische Befunde

Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass die nationale oder regionale Herkunft eines Unternehmens im Hinblick auf organisatorische Gestaltungsfragen von Relevanz ist (vgl. Macharzina 1992, S. 8 f.). US-amerikanische Unternehmen, die im Inland nach Produktparten organisiert sind, wählen zu Beginn der Internationalisierung häufig die internationale Division als Organisationsmodell. Europäische Unternehmen hingegen bevorzugen weitgehend unabhängige Tochterunternehmen mit enger Beziehung zwischen den Leitungsspitzen von Mutter- und Tochtergesellschaft. Begründet wird diese Vorgehensweise mit den vergleichsweise geringen räumlichen Entfernungen im europäischen Markt, in verwandten Produktlinien sowie der Existenz von Handelsbarrieren.

Internationale Divisionen werden von europäischen Unternehmen erst bei Orientierung der Unternehmen an weltweiten Strukturen bzw. Operationen eingerichtet, d. h. bei einer relativ großen räumlichen Streuung der Unternehmensaktivitäten.

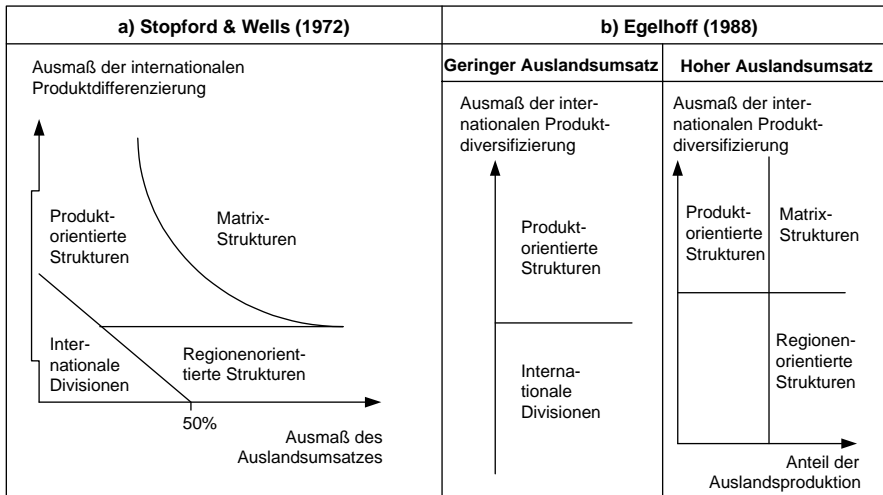
Bemerkenswert ist die Tatsache, dass Organisationsstrukturen in europäischen Unternehmen häufig erst bei Veränderungen der Wettbewerbssituation, d. h. Anstößen von außen, vorgenommen werden, während bei amerikanischen Unternehmen eine Strategieviation (z. B. von einer internationalen Orientierung zu einer Weltmarktorientierung) unmittelbar eine Anpassung der Organisationsstruktur zur Folge hat; hierdurch kann den Wettbewerbserfordernissen unmittelbar entsprochen werden. Die „Structure follows Strategy“-Hypothese hat in diesem Zusammenhang für europäische Unternehmen offensichtlich nur eingeschränkte Gültigkeit.

Strategie- elemente	Organisations- struktur			
	Weltweit funktional	Internat. Division	Weltweit geografisch	Weltweite Produktparten
Ausländische Produktdiversifikation	niedrig			hoch
Grad der internationalen Produktmodifikation	niedrig			
Produkt- veränderungsrate				hoch
Umfang internationaler Tätigkeiten		relativ gering	relativ hoch	relativ hoch
Umfang ausländischer Produktion				hoch
Anzahl ausländischer Gesellschaften	wenige	wenige	viele	viele
Umfang fremder Beteiligungen an Auslandsgesellschaften	gering			
Anzahl ausländischer Akquisitionen	wenige			

**Abb. 6.11** Relevante Fits zwischen Strategieelementen und Formen der Organisationsstruktur. (Quelle: Macharzina 1992, S. 8)

Darüber hinaus lassen sich aus der **Fit-Hypothese**, nach welcher Abstimmungen zwischen Strategie-, Struktur- und Umweltvariablen zu höherer Effizienz führen, die in Abb. 6.11 dargelegten empirischen Untersuchungsergebnisse ableiten (wobei die Umweltdimension vereinfachend ausgeblendet wurde). Selbst bei Betrachtung nur von Strategie- und Strukturvariablen zeigt die Vielzahl der weißen Felder, dass weitere Forschungsbemühungen notwendig sind. Weitere Unternehmensmerkmale wie Planungs- und Kontrollsysteme, Managementinformationssysteme sowie die Nutzung von Stäben beeinflussen darüber hinaus neben der Organisationsstruktur den Fit zwischen Strategie und Struktur (vgl. Macharzina 1992, S. 9). Ergebnisse zweier weiterer Studien zum Struktur-Strategie-Zusammenhang zeigt Abb. 6.12.

Neben der Herkunft von Unternehmen spielt zudem auch die Branchenzugehörigkeit eine Rolle im Hinblick auf organisationale Gestaltungsentscheidungen. Aus



**Abb. 6.12** Ergebnisse der empirischen Untersuchungen von Stopford und Wells sowie Egelhoff zum Strategie-Struktur-Zusammenhang. (Quelle: *Meffert/Bolz* 1998, S. 263)

empirischen Untersuchungen lassen sich dabei folgende **Ergebnisse** ableiten (vgl. *Pausenberger* 1992, Sp. 1058 ff.; *Welge* 1989, Sp. 1594 ff.):

- Integrierte Funktionalstrukturen finden sich vermehrt in der Mineralölindustrie sowie bei gering diversifizierten Automobilunternehmen. Insgesamt tritt dieser Typus aber recht selten auf.
- Großunternehmen der Elektro- bzw. Elektronikbranche sowie aus dem Chemiebereich präferieren oftmals die integrierte Produktstruktur, sofern nicht bereits mehrdimensionale Organisationsstrukturen vorliegen. Integrierte Produktstrukturen sind bei internationalen Unternehmen vergleichsweise häufig vorzufinden, insbesondere im Vergleich mit integrierten Funktionalstrukturen.
- Beispiele für integrierte Regionalstrukturen hingegen finden sich vor allem im Konsumgüterbereich, insbesondere in den Wirtschaftszweigen Nahrungsmittel, Getränke und Kosmetika.
- Mehrdimensionale Organisationsmodelle werden – zumindest im Hinblick auf deutsche Unternehmen – insbesondere in Großunternehmen der Elektrotechnik und Chemie verwirklicht, wobei der Produktdimension eine besondere Bedeutung zukommt.

## D. Organisationsformen der Marketing-Abteilung eines internationalen Unternehmens

Neben der organisatorischen Einbindung der Auslandsaktivitäten eines international tätigen Unternehmens sind Überlegungen hinsichtlich des organisatorischen Aufbaus der einzelnen Funktionsbereiche – in diesem Fall speziell der Marketing-

Abteilung – anzustellen. Grundsätzlich kann wie bei nationaler Tätigkeit zwischen funktions- und objektorientierten Ausrichtungen unterschieden werden (vgl. auch *Berndt 1995b*, S. 156 ff.).

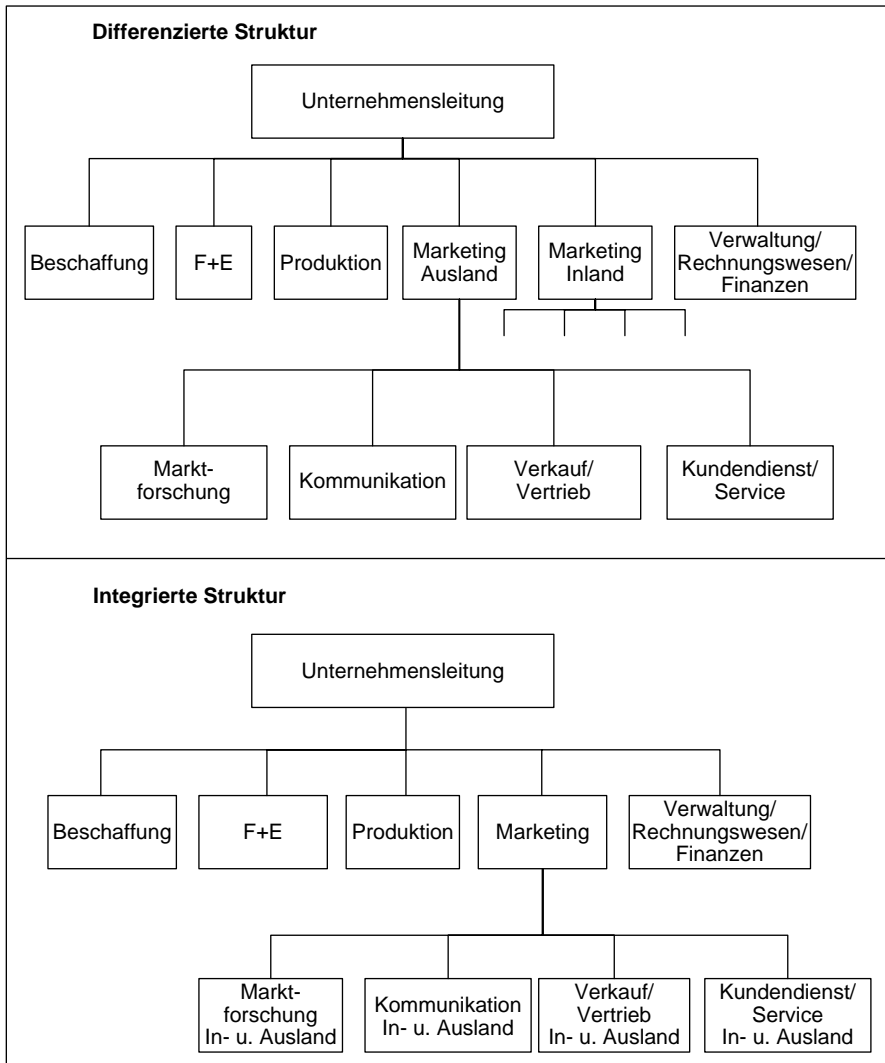
## ***I. Funktionsorientierte Marketing-Abteilung***

Bei **funktionsorientierten Marketing-Abteilungen** bilden die Marketing-Tätigkeitsfelder die Kriterien für die Stellenbildung innerhalb der Marketing-Abteilung. Konkret können Unterteilungen in Tätigkeitsbereiche wie bspw. Marktforschung, Kommunikation – u. U. unterteilt in Instrumentalbereiche wie Werbung, Public Relations, Sponsoring usw. –, Verkauf und Vertrieb sowie Kundendienst bzw. Service vorgenommen werden.

Abbildung 6.13 stellt eine funktionsorientierte Marketing-Abteilung sowohl für den Fall einer differenzierten als auch einer integrierten Struktur dar. Ob die Auslandsmarketing-Abteilung bei der differenzierten Struktur im Inland oder im Ausland angesiedelt ist, spielt dabei keine Rolle.

**Vorteilhaft** an derartigen funktionsorientierten Marketing-Abteilungen ist die Tatsache, dass infolge der strukturimmanenten Zentralisierungstendenz eine Verringerung des Koordinationsbedarfs zu erwarten ist; diese Aufgabe obliegt der jeweiligen Instanz bzw. dem Abteilungsleiter der Marketing-Abteilung. Insbesondere bei der integrierten Struktur ist von einem vergleichsweise geringen Koordinationsaufwand auszugehen. **Erschwert** wird die Koordinationsaufgabe allerdings im Falle eines heterogenen Produktionsprogramms, welches unterschiedliche Anforderungen an die einzelnen Marketing-Tätigkeiten stellt (z. B. Kommunikationsmaßnahmen für Produkte mit sehr unterschiedlichen Zielgruppen bei einem stark diversifizierten Unternehmen). Auch ist auf die bei funktionsorientierten Organisationsstrukturen häufig gegebenen langen Kommunikationswege hinzuweisen sowie auf eine vergleichsweise geringe Marktorientierung bzw. Zielgruppenausrichtung (vgl. *Köhler 1993*, S. 203). Darüber hinaus wirkt die Funktionsorientierung eher wenig innovationsfördernd als Folge der Konzentration auf bestimmte Aufgaben bzw. Fähigkeiten, wenngleich die Durchsetzung von Innovationen durch die Zentralisierung durchaus gefördert wird (vgl. *Berndt 1995b*, S. 176). Angebracht erscheint eine Funktionsorientierung daher, wenn das betreffende Unternehmen auf Märkten mit geringer Marktdynamik agiert.

Hinsichtlich der Belastung der Marketing-Leitung ist als weitere Folge der Zentralisierung eine starke Beschäftigung mit dem operativen (Alltags-)Geschäft zu konstatieren; die strategische Ausrichtung ist als gering zu bezeichnen. Schließlich behindert die Funktionsorientierung die Entwicklung eines qualifizierten Management und sorgt aufgrund einer häufig engen Aufgabenzuweisung für Demotivation bei den Mitarbeitern. Aufgefangen bzw. abgeschwächt werden können derartige Wirkungen funktionsorientierter Marketing-Abteilungen durch intensives Job Rotation.



**Abb. 6.13** Funktionsorientierte Marketing-Abteilung bei differenzierter und integrierter Unternehmensstruktur

## II. Objektorientierte Marketing-Abteilung

Strukturierungskriterien von objektorientierten Marketing-Abteilungen können Produkte bzw. Produktgruppen, Regionen sowie Kundengruppen sein (vgl. Köhler 1995, Sp. 1641 ff.). Entsprechend ergeben sich produkt-, regionen- oder kundenorientierte Marketing-Abteilungen.



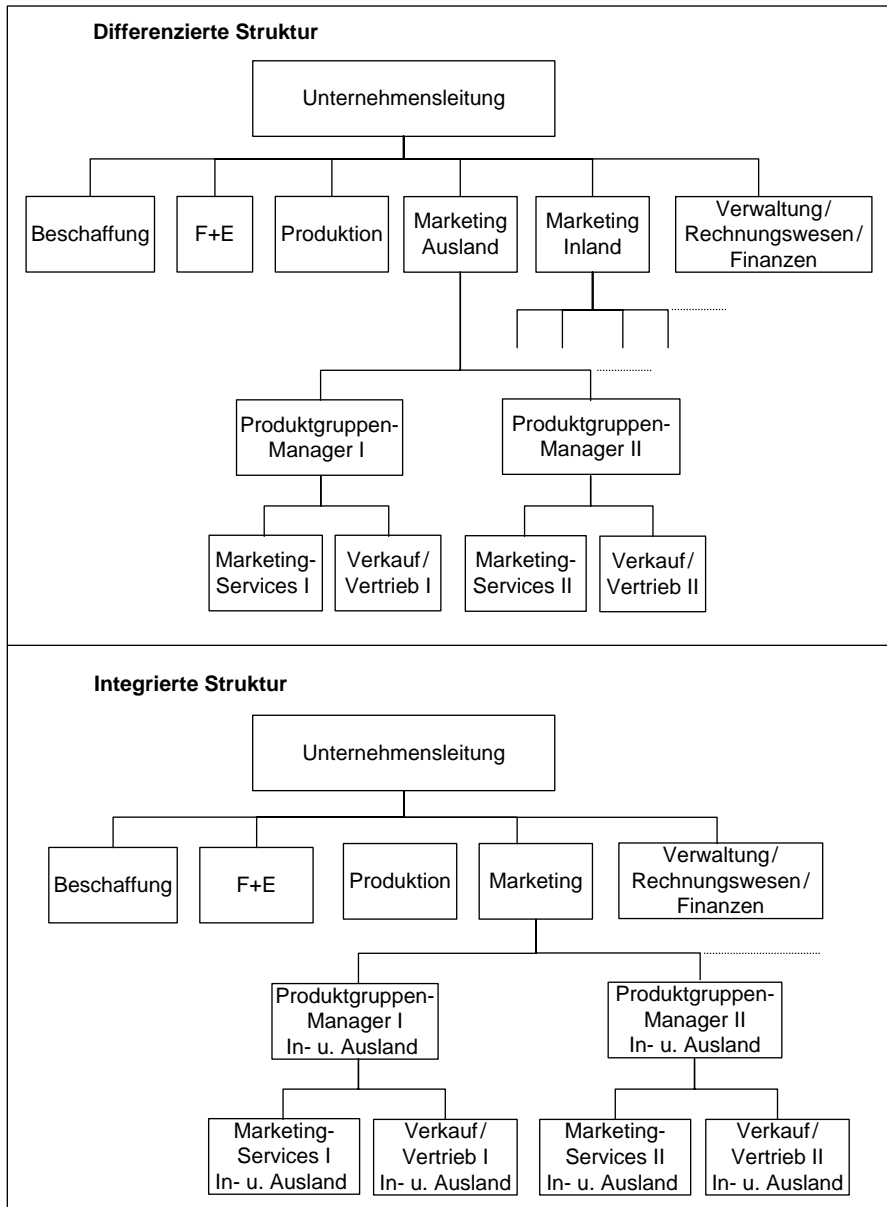
## 1. Produktorientierte Marketing-Abteilung

Wird eine stellenmäßige Gliederung der Marketing-Abteilung nach Produkten bzw. Produktgruppen vorgenommen, so liegt die klassische Form eines **Produktmanagement** vor (vgl. *Berndt* 1995b, S. 158 ff.). Diese Gliederung ist nicht zu verwechseln mit einer Sparten-Organisation, bei welcher auf der zweiten Hierarchieebene eine Aufgabengliederung ebenfalls nach Produkten bzw. Produktgruppen erfolgt. Vielmehr existieren beim Produktmanagement Spezialisten („Produktmanager“), welche zuständig sind für die Planung, Koordination und Kontrolle aller mit einem Produkt oder einer Produktgruppe zusammenhängenden Aktivitäten. Diese Produkt-Manager werden häufig der Marketing-Leitung als Linieninstanz unterstellt oder als Stabstelle der Marketing-Leitung zugeordnet. In Konsumgüterunternehmen findet sich in diesem Zusammenhang auch häufig die Bezeichnung „Brand Manager“ bzw. „Brand Management“. [Abbildung 6.14](#) zeigt produktorientierte Marketing-Abteilungen für differenzierte und integrierte Unternehmensstrukturen auf. Dabei wird davon ausgegangen, dass der Verkauf bzw. Vertrieb von den übrigen Marketing-Aktivitäten, welche zu „Marketing-Services“ zusammengefasst werden, ausgegliedert wird. [Abbildung 6.15](#) hingegen stellt eine Stabslösung für das Produktmanagement bei integrierter Struktur dar. Hier besitzt der Produkt-Manager bzw. Brand Manager lediglich Entscheidungsvorbereitungs- und Beratungsaufgaben im Gegensatz zu den in [Abb. 6.14](#) dargestellten Organigrammen; Weisungsrechte gegenüber anderen Stellen der Marketing-Abteilung hat er als Stabstelleninhaber nicht.

Produktmanagementlösungen sind **vorteilhaft**, wenn ein heterogenes Produktprogramm gegeben ist, welches unterschiedliche Anforderungen an die Vermarktung der Produkte stellt. Durch das Produktmanagement ist für jedes einzelne Produkt bzw. Produktprogramm die bestmögliche, spezifisch auf diese Produkte zugeschnittene Unterstützung möglich. Auch existiert eine höhere Flexibilität im Vergleich zu funktionsorientierten Marketing-Abteilungen, da eine größere Marktnähe gegeben ist; auf neue Entwicklungen im Marktgeschehen kann unmittelbar reagiert werden.

Allerdings verlangt das Produktmanagement eine übergeordnete Koordination, damit Doppelarbeit zwischen den Produktgruppen und daraus resultierende Ineffizienzen vermieden werden. Sinnvoll ist daher häufig die Auslagerung von Tätigkeiten, welche in ähnlicher Weise in mehreren bzw. allen Produktbereichen anfallen (z. B. EDV, Marktforschung); diese können dann zu Zentralabteilungen zusammengefasst werden.

Im Hinblick auf die Personalentwicklung ist das Produktmanagement-Konzept insofern vorteilhaft, als dass der Produkt-Manager für alle mit dem Produkt bzw. der Produktgruppe zusammenhängenden Aktivitäten verantwortlich ist. Die hieraus resultierenden Kenntnisse im Hinblick auf Produkt- bzw. Markenführung qualifizieren ihn für Tätigkeiten auf hierarchisch höherer Ebene. Sofern keine Stabstellen-Lösung vorliegt, welche aufgrund fehlender Weisungsbefugnisse und geringer Verantwortung im Regelfall wenig positiv auf die Motivation der Stelleninhaber einwirkt, ist durch das Zusammentreffen von Kompetenzausstattung und Verant-



**Abb. 6.14** Produktmanager bei integrierter und differenzierter Unternehmensstruktur

wortung beim Produkt-Manager als Linieninstanz von einer positiven Motivationswirkung auszugehen.

Werden in einem Produktbereich von einem Unternehmen mehrere Marken parallel angeboten, so empfiehlt sich die Unterstellung des Produkt-Management

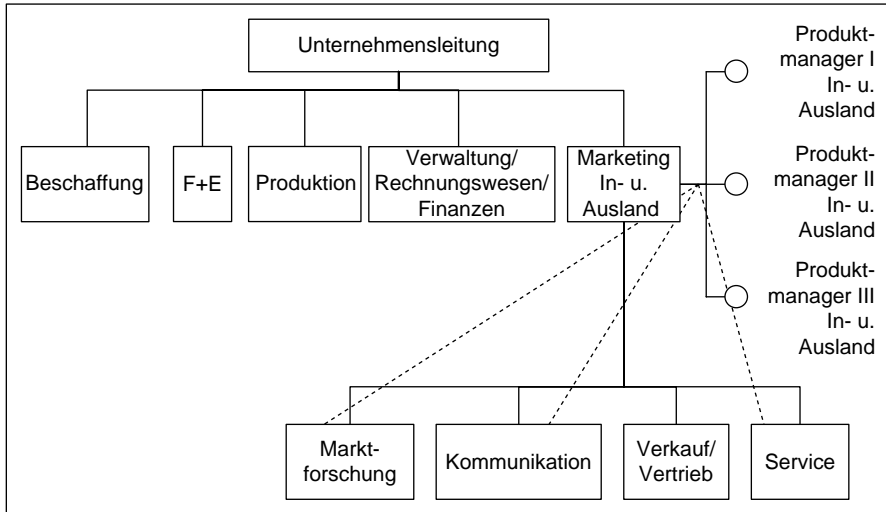


Abb. 6.15 Produkt-Manager als Stäbe bei integrierter Unternehmensstruktur

unter ein **Kategorie-Management** (Category Management) (vgl. Köhler 1995, Sp. 1642 f.). Auf diese Weise können Synergien besser genutzt und Ressourcen wirtschaftlicher eingesetzt werden; gleichzeitig findet eine Koordination der Aktivitäten durch das Category Management statt. Diese organisatorische Lösung findet sich bei mehreren namhaften Markenartikelherstellern des Konsumgüterbereichs (z. B. Colgate, Procter & Gamble, Wella AG).

## 2. Regionenorientierte Marketing-Abteilung

Aufgrund der Heterogenität von Ländermärkten bietet es sich bei internationaler Geschäftstätigkeit an, die Marketing-Aktivitäten regionen- bzw. länderspezifisch zu gestalten und die Marketing-Abteilung entsprechend nach einzelnen Ländern oder Ländergruppen zu gliedern. Ländergruppen können als Gliederungskriterium angesetzt werden, wenn die in der Gruppe enthaltenen Länder weitgehend homogen sind (z. B. Südamerika, asiatisch-pazifischer Raum). Ob bzw. in welchem Ausmaß dies der Fall ist, kann mittels einer Cluster-Analyse geprüft werden. Bei dieser organisatorischen Lösung sind die für die jeweiligen Länder oder Ländergruppen zuständigen Unternehmensmitglieder häufig direkt vor Ort tätig (z. B. in Regionalniederlassungen oder Verkaufsbüros). Abbildung 6.16 zeigt eine typische **regionale Marketing-Organisation** eines international tätigen Unternehmens.

Bei der regionenorientierten Marketing-Organisation besteht die Möglichkeit, intensive Kontakte zu Behörden, Banken o. Ä. aufzubauen und umfangreiche Marktkenntnisse zu erlangen. Die Marketing-Aktivitäten werden dabei spezifisch auf die Anforderungen des jeweiligen Landes angepasst. Offensichtlich korrespondiert

diese Vorgehensweise mit einer differenzierten internationalen Marketingstrategie. Zwar wird auf diese Weise den landesspezifischen Bedürfnissen der Nachfrager am weitestgehenden entsprochen, die Kosten der Marktbearbeitung sind allerdings höher als bei einer internationalen Standardisierungsstrategie (vgl. hierzu auch die Ausführungen im Abschn. D.III. im 3. Teil). Konflikte mit der Marketing-Leitung, welche die Marketingaktivitäten an den übergeordneten Zielen des Gesamtunternehmens auszurichten hat, sind daher vergleichsweise häufig möglich.

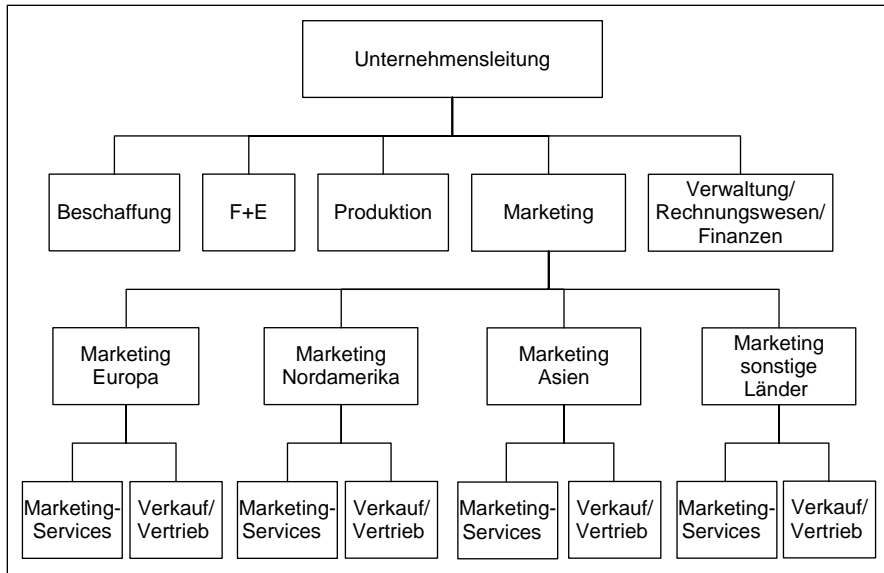
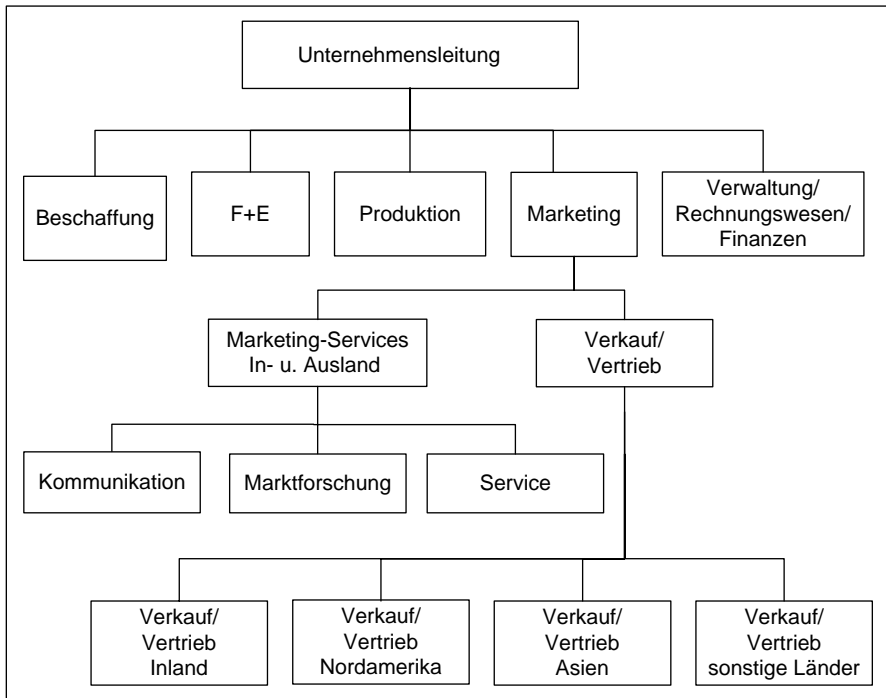


Abb. 6.16 Regionenorientierte Marketing-Abteilungen

Eine **Mischstrategie** ist dadurch gegeben, dass lediglich der Vertrieb bzw. Verkauf landesspezifisch organisiert wird und die Marketing-Services (Marktforschung, Kommunikation, Kundendienst usw.) als Zentralabteilung bei der Muttergesellschaft im Stammland verbleiben. Kosten-Nutzen-Abwägungen unterschiedlicher Marketingstrategien (standardisiert vs. differenziert) lassen sich so zentral durchführen, und eine Entscheidung im Hinblick auf die Vorteilhaftigkeit für das Gesamtunternehmen – und nicht im Hinblick auf die einzelnen Länder bzw. Ländergruppen – kann abgeleitet werden. Abbildung 6.17 stellt das zugehörige Organigramm dar.

### 3. Kundenorientierte Marketing-Abteilung

Spezifisch kundenorientierte Organisationsformen erweisen sich dann als geeignet, wenn auf der Abnehmerseite ein kombinierter Bedarf an verschiedenen Produkten



**Abb. 6.17** Regionale Verkaufs- bzw. Vertriebsorganisation

des jeweiligen Unternehmens vorliegt (vgl. Köhler 1995, Sp. 1643). Ein einzelner Produktmanager erkennt im Regelfall nicht den komplexen, produktlinienübergreifenden Bedarf eines Abnehmers, sodass den Wünschen und Bedürfnissen eines derartigen Abnehmers durch ein Produktmanagement nicht in dem Maße entsprochen werden kann wie bei einer **kundenorientierten Organisationsform** bzw. einem Kundenmanagement. Handelt es sich um bedeutende Großabnehmer (Key Accounts bzw. Schlüsselkunden), so wird z. T. ein Key-Account-Management eingerichtet, um dem Anforderungsprofil dieses Kunden so weit wie möglich entsprechen zu können. Der Großkunde besitzt dann einen Ansprechpartner im anbietenden Unternehmen, welcher sich um sämtliche Belange kümmert, um so eine Lösung „aus einer Hand“ garantieren zu können. Besonders für Handelsunternehmen wird bei vielen Herstellern – insbesondere bei der Markenartikelindustrie der Konsumgüterbranche – ein Key-Account-Management eingerichtet, da gerade im internationalen Bereich durch Fusionen und Akquisitionen im Handel große Handelsunternehmen mit entsprechender Nachfragemacht entstanden sind; die Nachfragemacht kann durch Key-Account-Manager organisatorisch besser abgedeckt werden als durch rein funktions- oder produktorientierte Organisationsstrukturen. Bei Investitionsgüterherstellern hingegen steht eher die Erarbeitung individueller Problemlösungen für den Kunden im Vordergrund.

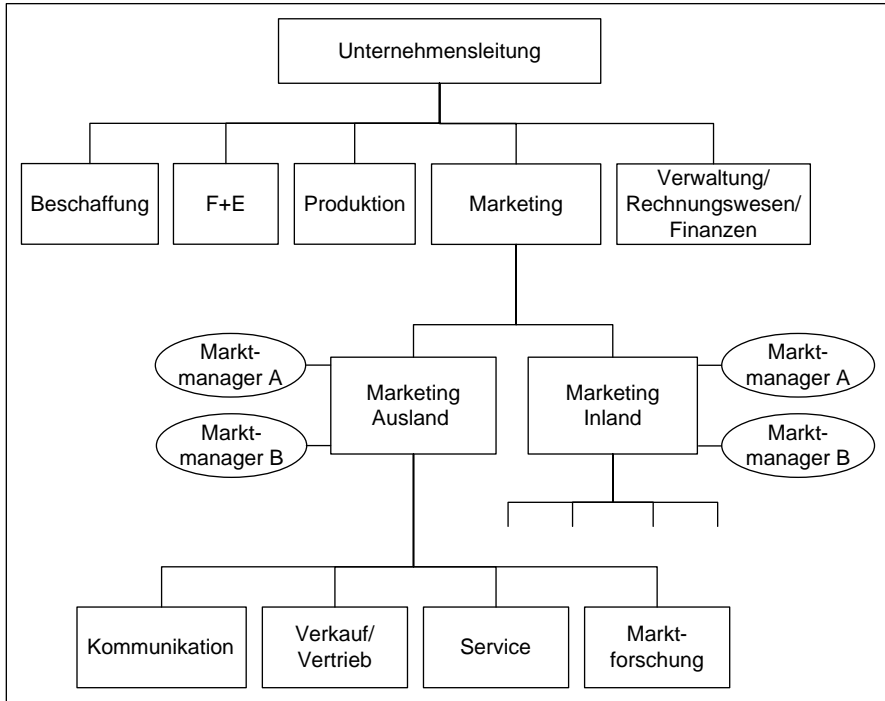


Abb. 6.18 Markt-Manager als Stäbe der Marketing-Abteilung bei differenzierter Unternehmensstruktur

Werden mehrere Nachfrager zu Nachfragergruppen bzw. Marktsegmenten zusammengefasst, so spricht man von einem **Kundengruppen- bzw. Markt-Management** (vgl. Berndt 1995b, S. 162 f.). Im Regelfall sind die Markt-Manager der Marketing-Abteilung als Linieninstanz zugeordnet; durchaus üblich ist jedoch auch die Eingliederung des Markt-Management als Stabstelle der Marketing-Leitung. Abbildung 6.18 zeigt eine Markt-Management-Organisation mit Stabstellen für die Markt-Manager bei einer differenzierten Unternehmensstruktur.

Das Markt-Management ist – wie die regionenorientierte Marketing-Abteilung – Ausdruck einer stärkeren Kundenorientierung. Insofern wird dem Marketing-Gedanken bei diesen Organisationsformen in besonderer Weise Rechnung getragen. Da jedoch bei entsprechend differenziertem Produktionsprogramm Produktgruppen häufig nicht einem bestimmten Marktsegment zugeordnet werden können mit der Folge von Produkt-Markt-Überschneidungen, ist ein Ein-Linien-System wie in Abb. 6.18 nicht mehr sinnvoll; vielmehr ist in diesem Fall auf ein Mehr-Linien-System (z. B. Matrixorganisation) überzugehen, bei welchem sich Markt- und Produkt-Manager gegenüberstehen (vgl. auch Berndt 1995b, S. 164 f. sowie die folgenden Ausführungen im Abschn. D.III.).

Grundsätzlich gilt, dass sich die Kundenorientierung eines Unternehmens nicht in der Einrichtung eines Key-Account-Management oder Kundengruppen- bzw. Marktmanagement erschöpfen soll; vielmehr hat die Kundenorientierung als übergeordnetes Leitbild in allen unternehmensinternen Abteilungen Platz zu greifen. Ist ein Key-Account- oder Kundengruppen-Management eingerichtet worden, so dürfen diese Stellen daher keine Alibi-Funktion für die Kundenorientierung des Gesamtunternehmens erhalten.

### **III. Mehrdimensionale Organisationsstrukturen**

Mehrdimensionale Strukturen liegen vor, wenn auf einer Hierarchieebene mehrere Kriterien zur organisatorischen Strukturierung eines Unternehmens gleichzeitig Anwendung finden; im Regelfall bedient man sich dabei zwei- oder dreidimensionaler Konzepte.

#### **1. Marketing-Abteilung als Matrixorganisation**

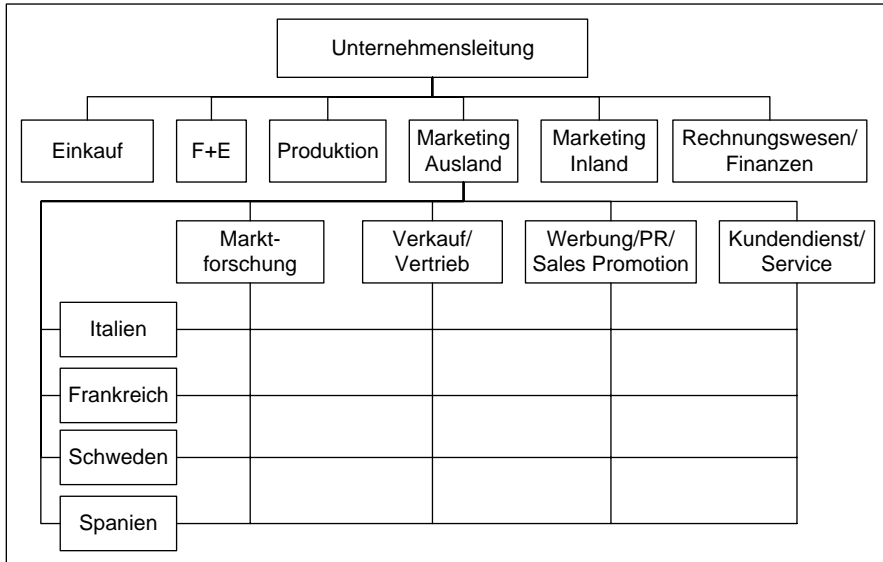
**Matrixorganisationen** können im Fall der Marketing-Abteilung durch die zweifache Kombination der Gliederungskriterien „Produkt, Region, Funktion und Markt bzw. Kundengruppe“ aufgespannt werden. Hierdurch werden mehrere organisationsrelevante Aspekte simultan berücksichtigt. Abbildung 6.19 zeigt eine Matrixstruktur für den Fall der Kombination „Funktion“ und „Region“.

Kennzeichnend für Matrixstrukturen ist die Gleichwertigkeit beider Gliederungskriterien. Als Folge dieser Gleichwertigkeit ist ein hohes **Konfliktpotenzial** z. B. zwischen dem Regionalmanager und dem Funktionsbereichsleiter gegeben, welches zwar durchaus produktiv (z. B. im Sinne von kreativitätsfördernd) sein kann, im Falle destruktiver Wirkungen aber begrenzt werden muss; spezielle Stellen zum Ausgleich von Konfliktsituationen können daher notwendig werden.

Ein weiteres **Problem** von Matrixstrukturen besteht in der letztlich gemeinsamen Ergebnisverantwortlichkeit der kooperierenden Stellen; eine eindeutige Zuordnung von Gewinn- oder Verlustbeiträgen auf bestimmte Organisationseinheiten ist dann nur schwerlich möglich (vgl. Köhler 1995, Sp. 1645 f.). Dies schließt dann auch die Führung der Marketing-Abteilung als Profit Center aus.

Als **positiv** ist zu werten, dass durch die Mehrdimensionalität der Organisationsstruktur Probleme aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet werden, da die Stelleninhaber jeweils ihre eigene Sichtweise (funktional, regionenorientiert usw.) einnehmen. Auf diese Weise werden Lösungsansätze geschaffen, welche bei eindimensionalen Strukturen nur schwerlich bzw. gar nicht zustande gekommen wären.

Hinzuweisen ist allerdings auch auf die der Matrixstruktur immanente **Schwerfälligkeit und Inflexibilität**. Diese rührt aus der Tatsache her, dass die Gleichberechtigung der Gliederungskriterien häufig schwierige Abstimmungsprozesse nach sich zieht.



**Abb. 6.19** Marketing-Abteilung als Matrixorganisation bei differenzierter Unternehmensstruktur. (Quelle: Hünerberg 1994, S. 468)

## 2. Marketing-Abteilung als Tensororganisation

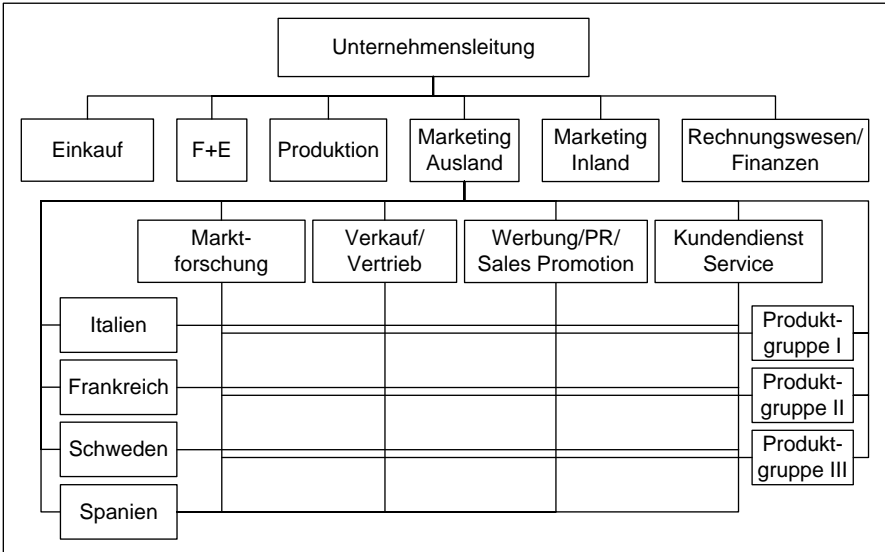
**Tensororganisationen** stellen insbesondere für multinationale Unternehmen das organisatorische Grundmodell dar. Aufgespannt wird diese Organisationsstruktur durch Heranziehung der Kriterien „Funktion, Produkt und Region“, wobei allerdings im Regelfall ein Kriterium je nach Situation dominieren wird. Abbildung 6.20 zeigt eine derartige Tensororganisation für den Marketing-Bereich.

Die Notwendigkeit von Tensororganisationen lässt sich damit begründen, dass bei stark diversifizierten Unternehmen mit einem breiten Produktionsprogramm über viele Länder die Bildung von Sparten bzw. Divisionen durch produktübergreifende, an Weltregionen orientierte Organisationsstrukturen sowie durch funktionsorientierte Zentralbereiche ausbalanciert werden muss, um globale Standardisierungsvorteile über Länder und Produktgruppen hinweg erzielen zu können (vgl. Hünerberg 1994, S. 469). Je nach Sachlage kann dabei die Bedeutung der Gliederungskriterien flexibel variiert werden, um der jeweiligen Situation gerecht werden zu können.

Grundsätzlich treten bei Tensororganisationen dieselben **Probleme** wie bei Matrixorganisationen auf (vgl. den vorangegangenen Abschn. D.III.1.). Durch die höhere Dimensionalität der Tensorstruktur werden die Schwachpunkte z. T. noch verschärft; so ist das Konfliktpotenzial noch höher einzustufen und eine eindeutige Ergebniszurechnung nahezu unmöglich. Gleichwohl besteht die Stärke einer Tensororganisation insbesondere darin, eine adäquate Bearbeitung von Märkten durch



umfassende und simultane Berücksichtigung verschiedener Organisationskriterien zu ermöglichen. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass Tensororganisationen häufig bei stark integrierten Unternehmensstrukturen eingesetzt werden; die Bearbeitung von Auslandsmärkten wird also nicht einfach organisatorisch an die bestehende Organisationsstruktur „angehängt“, sondern gleichwertig in die Gesamtunternehmensstruktur eingefügt.



**Abb. 6.20** Marketing-Abteilung als Tensororganisation bei differenzierter Unternehmensstruktur. (Quelle: Hünerberg 1994, S. 468)

**Das Drei-Säulen-Modell von Unilever: „Categories“, „Regions“ und „Functions“** Unilevers Organisationsmodell basiert vereinfacht auf drei organisatorischen Einheiten mit klar definierten Aufgaben. Die Funktion Marketing wird dabei in zwei komplementäre Aufgabenbereiche unterteilt, „Brand Development“ und „Brand Building“. Ergänzt werden diese durch eine Vielzahl von Support-Funktionen.

Internationale „**Categories**“ sind verantwortlich für das so genannte „**Brand Development**“. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um die Strategieentwicklung für Marken und (Produkt-)Kategorien, die grundlegenden Aspekte der Markenentwicklung sowie das Management des daraus abgeleiteten internationalen Innovations-Portfolios. „Categories“ tragen internationale Verantwortung für einzelne Marken und sind örtlich meist in denjenigen Märkten angesiedelt, in denen starke Geschäfte oder aber besondere Kompetenz vor-

handen sind. Personell werden diese Einheiten mit internationalen Managern aus den Ländergesellschaften besetzt, um den differenzierten Bedürfnissen der lokalen Märkte gerecht zu werden.

In der Verantwortung der „Categories“ liegen folgerichtig die Brand Equity, mittel- und langfristige Marktanteilsentwicklungen sowie der Innovationserfolg. Für das Marketing in diesen Einheiten bedeutet dies maximale Konzentration und Professionalisierung in den Bereichen Konzeption und Strategie, während die lokalen Marketingabteilungen sich auf die Bereiche Adaption und Implementierung (inklusive der lokalen Kommunikationsstrategie) von internationalen Innovationen, lokale Innovationen sowie Aktivierung über Promotions konzentrieren.

Die zweite organisatorische Einheit bilden die „Regions“, also die regionale Bündelung einzelner Ländergesellschaften. Sie ermitteln die Bedürfnisse bzw. Potentiale der Ländergesellschaften und konsolidieren diese. Auf dieser Basis erstellen sie aus einer Synthese der „Category“-Strategien die regionale Portfoliostrategie mit entsprechender Ressourcenverteilung. „Regions“ bzw. die Untereinheiten der Ländergesellschaften zeichnen sich verantwortlich für die Nutzung und Führung der Marken im Rahmen der „Category“-Vorgaben sowie die erfolgreiche Adaption und Implementierung der Innovationen und damit letztendlich für die kurzfristige Marktanteilsentwicklung.

Für die Funktion Marketing bedeutet „**Brand Building**“ eine maximale Spezialisierung und Professionalisierung im Bereich lokaler Konsumentenforschung, Adaption und Fine-Tuning internationaler Marketing-Mixes sowie deren optimale Implementierung. Hinzu kommt die wichtige Ergänzung des internationalen Innovationsportfolios um originär lokale Projekte sowie die Aktivierung der Marken über Promotionen.

Vor dem Hintergrund rasanter Veränderungen im Handelsumfeld kommt dem „Brand Building“ gemeinsam mit dem Vertrieb besondere Verantwortung für gemeinsame Geschäftsentwicklung in Zusammenarbeit mit den Handelspartnern zu. Bei Unilever liegt somit das Management des operativen Geschäfts sowie die Ergebnisverantwortung in den „Regions“ mit ihren Ländergesellschaften.

Die letzte organisatorische Einheit bilden schließlich die „**Functions**“. Marketing betreffend handelt es sich um spezifische Support-Funktionen wie Consumer Insight Management (Marktforschung), Communication (zentrale Experten für Kommunikationsentwicklung, Public Relations), Competitor Intelligence (Wettbewerbsbeobachtung und -analyse) und Marketing-Academy (Erstellung von Prozessen und Werkzeugen sowie zentrales Training), um nur einige zu nennen.

Vorteil der organisatorischen Zentralisierung ist die ausgeprägte Spezialisierung und damit Qualität bei gleichzeitig kurzfristiger Verfügbarkeit für „Categories“ und „Regions“. Die „Functions“ stellen auf ihren jeweiligen Spezialgebieten ein hohes Niveau an Unterstützung bereit und erstellen Pro-

zesse und Instrumente, die ein reibungsloses Zusammenwirken der einzelnen Einheiten auf gleichbleibendem Qualitätsniveau sicherstellen.

Die Kommunikation zwischen den einzelnen Einheiten ist dabei erfahrungsgemäß der kritische Erfolgsfaktor. Der Faktor Mensch und kulturelle Besonderheiten sind dabei nicht zu unterschätzen. Zur Unterstützung sind moderne Bürokommunikation, Intranet-Plattformen, Projekt-Communities, Video-Konferenzen etc. unverzichtbar.

Die **Vorteile** des Unilever-Modells liegen auf der Hand:

- Die Organisation ermöglicht eine sehr hohe Professionalisierung durch Spezialisierung auf die beschriebenen, genau definierten Einzelaspekte des Marketing.
- In der Folge entsteht ein gewisser Druck zur weiteren Professionalisierung auch bei externen Partnern wie Werbeagenturen oder Designern.
- Über die internationale Koordination wird der effiziente Roll-Out von Innovationen und damit substantielle Investitionen in Forschung und Entwicklung sowie die Supply Chain erst möglich.
- Über straffe Koordination werden Einsparungen durch Vermeidung von Duplikation und durch Einkaufssynergien erreicht.
- Die klare Aufgabenverteilung ermöglicht eine in Relation zur Größe der Organisation hohe Entscheidungsgeschwindigkeit und damit ein schnelles Agieren und Reagieren am Markt.

Wie bei jeder anderen Organisationslösung ergeben sich naturgemäß einige **Schwächen**:

- Die Vielzahl der stark interdependent arbeitenden Einheiten birgt die Gefahr unklarer Verantwortlichkeiten für die letztendlichen Ergebnisse. Die Fehleranalyse selbst wird zur komplexen Aufgabe. Werden beispielsweise Ziele in einer Ländergesellschaft nicht erreicht, ist nur schwer zu trennen, ob es am Innovationsportfolio liegt (Verantwortungsbereich der „Category“), an der Portfolio-Strategy (Verantwortungsbereich der „Region“) oder aber an der Implementierung (Verantwortungsbereich des lokalen Managements). „Accountability“ und „Responsability“ sind teilweise nur schwer in Übereinstimmung zu bringen. Dieser Nachteil einer stark interdependenten Struktur erfordert ausgeprägte Leadership-Qualitäten an den entscheidenden Stellen.
- Die Trennung des zentralen Brand Development von den lokalen Märkten kann im Fall ungenügender Rückkopplung oder übertriebener Harmonisierungsbestrebungen die Gefahr bergen, Chancen zu verpassen oder aber durch mangelnde Flexibilität eine nicht ausreichende Anpassung von Konzepten an lokale Gegebenheiten sicherzustellen.
- Insgesamt ist der Koordinations- und Kommunikationsaufwand zwischen den Einheiten im vorgestellten Modell hoch und gleichzeitig erfolgskritisch.

Eine Materialisierung potenzieller Schwächen der Organisation ist jedoch diagnostizierbar und lässt sich durch Eingriffe in die Prozesskette minimalisieren.

Quelle: In Anlehnung an *Hauerken* 2007, S. 20 f.

## ***IV. Sekundärorganisationsformen im internationalen Marketing***

Sekundärorganisationen im internationalen Marketing kommen in erster Linie in Form des Projektmanagement sowie in Form von Teams vor. Darüber hinaus besteht auch die Möglichkeit, klar abgrenzbare Produkt-Markt-Kombinationen als Strategische Geschäftseinheiten organisatorisch zu verankern.

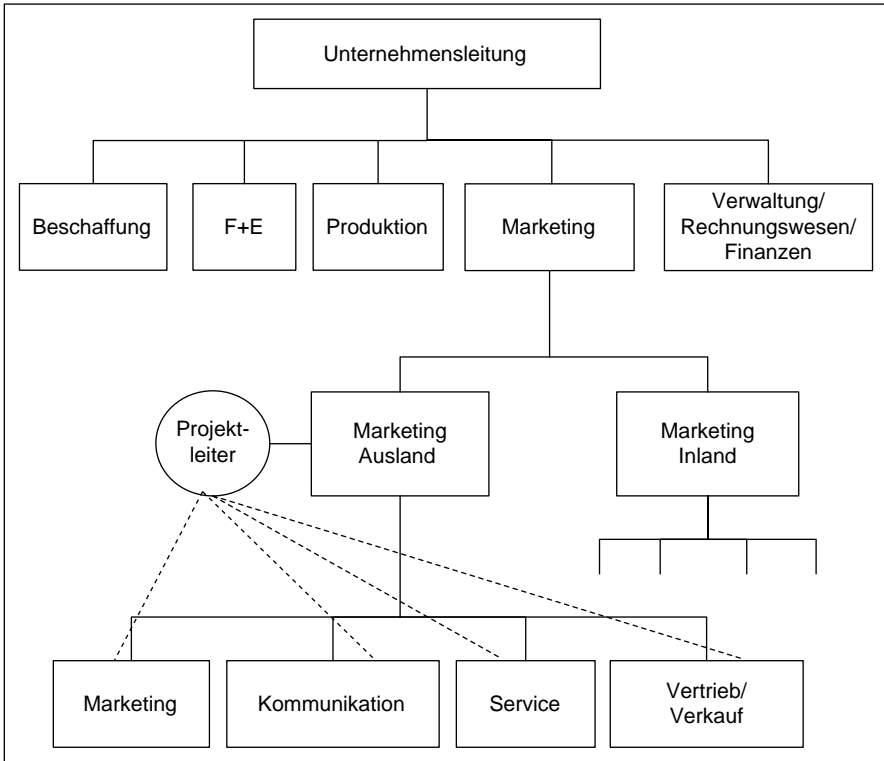
### **1. Projektorganisationsformen**

**Projekte** können als Aufgabenkomplexe definiert werden, welche durch die Merkmale zeitliche Befristung, Komplexität sowie relative Neuartigkeit charakterisiert sind (vgl. *Frese* 2005, S. 512 f.). Besonders bei internationaler Geschäftstätigkeit bietet sich die Einrichtung von Projekten aufgrund der Komplexität und Neuartigkeit vieler Fragestellungen, die die Bearbeitung nicht vertrauter Länder mit sich bringt, vielfach an. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, ob man die Organisation temporär auf die Anforderungen des Projektes ausrichten oder das Projekt innerhalb der bestehenden Organisationsstruktur abwickeln soll. Diese Frage steht in Zusammenhang mit der besonderen **Problematik**, dass Projekte zeitlich begrenzt sind und insofern eine Quelle „organisatorischer Unruhe“ darstellen.

Darüber hinaus ist zu beachten, dass Projekte aufgrund ihres einmaligen Charakters und der komplexen, neuartigen Aufgabenstellung einem hohen **Risiko** unterworfen sind. Auch besteht eine weitere organisatorische Problematik darin, dass Projekte häufig **interdisziplinär** angelegt sind und daher die Zusammenarbeit mehrerer Spezialisten aus verschiedenen Unternehmensbereichen erfordern. Vor dem Hintergrund einer internationalen Betätigung des betrachteten Unternehmens kann dies die Zusammenarbeit über große Entfernungen bzw. die Rekrutierung von Projektmitgliedern aus Unternehmensteilen, welche u. U. sehr weit entfernt sind, bedeuten. Hier wird deutlich, dass Projekte im Regelfall **erhebliche technische und finanzielle Ressourcen** binden.

Im Hinblick auf die Ausgestaltung von Projekten lassen sich folgende Projektformen identifizieren (vgl. *Berndt* 1995b, S. 166 ff.):

- Stab-Projektorganisation,
- Matrix-Projektorganisation und
- reine Projektorganisation.



**Abb. 6.21** Stab-Projektorganisation

Bei der **Stab-Projektorganisation** besitzt der Projektleiter formal keine Weisungsbefugnis gegenüber den am Projekt beteiligten Stellen. Die Stabsprojektstelle wird dabei unabhängig von der bestehenden Organisation eingerichtet. Je nach Bedeutung des Projektes ist die Stabsprojektstelle entsprechend hierarchisch anzusiedeln. Abbildung 6.21 zeigt die Einrichtung einer Stabsprojektstelle bei der Leitung der Auslandsmarketing-Abteilung. Bei übergeordneter Bedeutung des Projektes – also nicht nur für das Ausland – ist die Projektstelle bei der Marketing-Leitung oder sogar bei der Unternehmensleitung anzusiedeln.

Die **Vorteile** dieser Organisationsform liegen darin, dass die Primärorganisation unverändert bleibt und daher auch nahezu kein Einfluss auf die im Unternehmen ablaufenden Prozesse ausgeübt wird. Je nach Auslastung des Projektleiters und der am Projekt Beteiligten besteht auch die Möglichkeit, an mehreren internationalen Projekten gleichzeitig mitzuarbeiten; in organisatorischer Hinsicht ist dies unproblematisch. **Nachteilig** wirkt sich allerdings die fehlende Weisungsbefugnis und Entscheidungskompetenz des Projektleiters aus; er ist lediglich beratend tätig, übt jedoch aufgrund seines Expertenwissens und des Informationsvorsprunges faktisch doch einen mehr oder weniger starken Einfluss auf die Projektaktivitäten aus. Da-

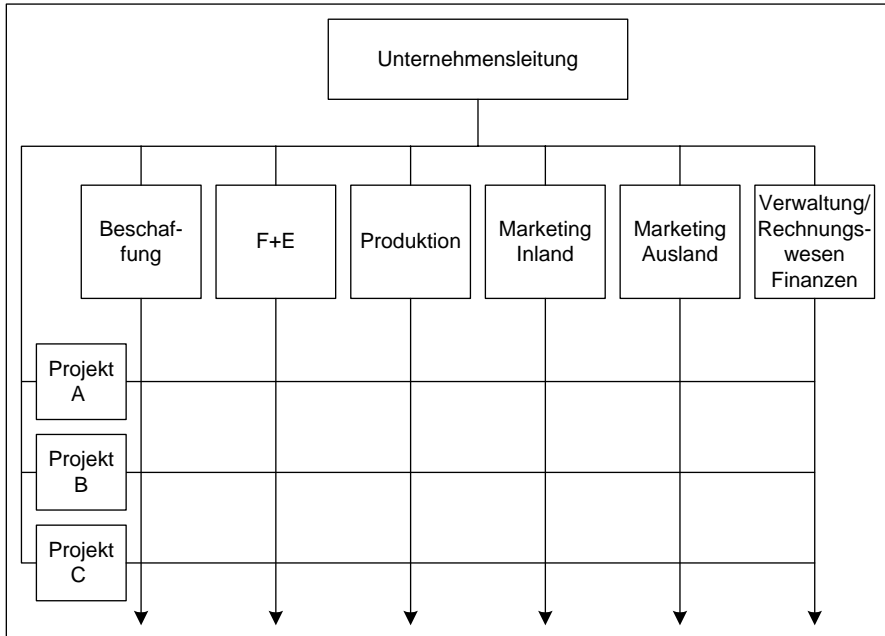


Abb. 6.22 Matrix-Projektorganisation

rüber hinaus sind die Entscheidungsprozesse oft langwierig, da die endgültigen Entscheidungen von Linieninstanzen getroffen werden, die Projektbeschlüsse häufig zunächst zurückstellen.

Bei der **Matrix-Projektorganisation** werden ein oder mehrere Projektleiter horizontal in die bestehende Struktur der betroffenen Unternehmensbereiche eingebunden. Im Regelfall ist hiervon nicht nur der Marketing-Bereich, sondern weitere Funktionsbereiche betroffen. Damit erfolgt eine Kompetenzaufteilung zwischen den Projektleitern und den Funktionsbereichsleitern. Abbildung 6.22 stellt das zugehörige Organigramm dar.

**Vorteilhaft** ist die bei dieser Organisationsform gegebene Entscheidungskompetenz und Weisungsbefugnis des Projektleiters gegenüber den Projektmitarbeitern. Zudem kann die Verantwortung für das Projekt eindeutig dem Projektleiter zugeordnet werden. **Nachteilig** ist hingegen die Tatsache, dass aufgrund der Zu- bzw. Unterordnung der Projektmitglieder sowohl unter den Projekt- als auch unter den Funktionsbereichsleitern Irritationen und Unstimmigkeiten im Hinblick auf Zuständigkeiten auftauchen können. Auch ist auf die generellen Probleme von Matrixstrukturen wie das hohe Konfliktpotenzial und die häufig schwerfälligen Abstimmungsprozesse hinzuweisen.

Bei der **reinen Projektorganisation** wird eine Projektgruppe aus der Primärorganisation ausgegliedert und der Leitung eines Projektleiters unterworfen. Das Projekt wird damit eigenständig und unabhängig von der bestehenden Organi-

sationsstruktur abgewickelt. Für die Zeit ihrer Tätigkeit im Projekt werden die Projektmitarbeiter von ihrer ursprünglichen Aufgabe entbunden. Das Projekt entspricht damit einem Objekt bei einer objektorientierten Organisationsform (vgl. Abb. 6.23).

Der wesentliche **Vorteil** dieser Organisationsform liegt darin, dass die Projektmitarbeiter aufgrund ihrer Ausgliederung aus ihrer bisherigen Aufgabe sich völlig auf das Projekt konzentrieren können; damit geht im Regelfall auch eine höhere Identifikation mit dem Projekt einher. Zudem ist die Koordination, insbesondere im Vergleich mit der Matrix-Projektorganisation, einfacher. Dies zieht auch eine höhere Flexibilität bei sich ändernden Rahmenbedingungen nach sich. Als besonderer **Nachteil** gilt hingegen die Tatsache, dass es häufig zu Reintegrationsproblemen nach Beendigung des Projekts kommt, wenn die Projektmitarbeiter ihre ursprüngliche Stelle wieder einnehmen. Zudem müssen andere Mitarbeiter häufig die Arbeit des für das Projekt abgestellten Mitarbeiters mit übernehmen, was zu Überlastungen und Demotivation führen kann.

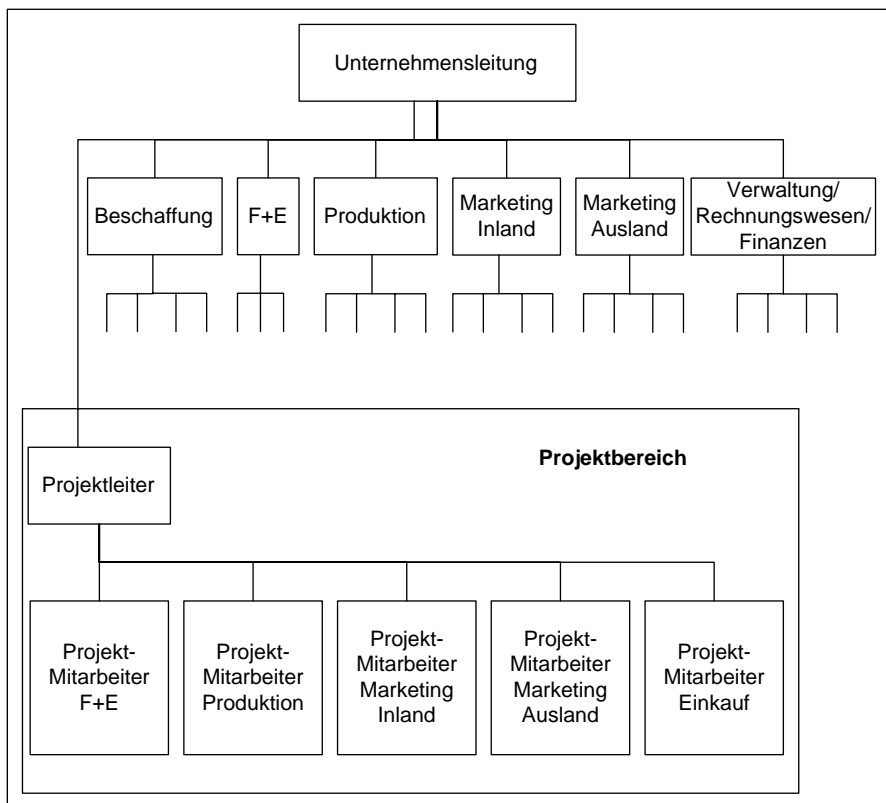


Abb. 6.23 Reine Projektorganisation

### **Die Projektorganisation in internationalen Unternehmen: Das Beispiel**

**Gore** Als Beispiel für ein Unternehmen mit einer starken Verankerung der Projektorganisation kann das US-amerikanische Technologieunternehmen Gore gelten. Gore ermutigt seine Mitarbeiter zur aktiven Innovation. An der Entscheidungsfindung für Projekte sind diejenigen beteiligt, die auch am engsten damit zu tun haben: Die Projektmitarbeiter. Teams bilden sich fallbasiert und bringen Führungstalente hervor.

Der Gründer, Bill Gore, schuf eine flache Organisationsstruktur. „Es gibt keine Weisungshierarchien oder vorbestimmten Kommunikationskanäle. Stattdessen kommunizieren wir direkt miteinander und sind gegenüber Kollegen in unseren multidisziplinären Teams verantwortlich.“

Associates (nicht Mitarbeiter) werden für allgemeine Arbeitsgebiete eingestellt. Mittels Beratung durch Sponsoren (nicht Vorgesetzte) und einem wachsenden Verständnis für Anforderungen und Teamziele widmen sich Associates Projekten, die ihren Fähigkeiten entsprechen. All dies findet in einer Umgebung statt, die Freiheit mit Zusammenarbeit und Autonomie mit Synergie kombiniert.

Jeder kann schnell das Vertrauen erringen, Projekte zu definieren und zu leiten. Die Sponsoren helfen den Associates, einen Kurs in der Organisation einzuschlagen, der gleichzeitig persönliche Erfüllung und einen maximalen Beitrag für das Unternehmen bringt. Führungskräfte werden berufen, jedoch benötigen sie auch die Akzeptanz der Associates in ihrer Rolle als Führungskraft. Häufiger tun sich Führungskräfte jedoch natürlich hervor durch die Demonstration von besonderen Kenntnissen, Fertigkeiten oder Erfahrungen, die ein Geschäftsziel vorantreiben.

Associates befolgen vier grundlegende Prinzipien, die von Bill Gore aufgestellt wurden:

- Fairness untereinander und gegenüber jedem, mit dem wir in Kontakt kommen
- Freiheit, andere Associates zu ermutigen, ihnen dabei zu helfen und es ihnen zu erlauben, sich Wissen, Fähigkeiten und Verantwortung anzueignen
- Fähigkeit zur Übernahme von Verpflichtungen und deren Einhaltung
- Beratung mit anderen Associates vor dem Ergreifen von Maßnahmen, die dem Ruf des Unternehmens schaden könnten

Quelle: [www.gore.com](http://www.gore.com).

## **2. Weitere Sekundärorganisationsformen**

Eine weitere typische Sekundärorganisationsform sind Teams. **Teams** können als interdisziplinäre Arbeitsgruppen bezeichnet werden, welche im Regelfall keine



Weisungsbefugnis und Entscheidungskompetenzen aufweisen und zur Erarbeitung von Problemlösungen bei repetitiven Routineaufgaben herangezogen werden (vgl. *Sander* 2004, S. 850 f.). **Vorteilhaft** bei dieser Organisationsform ist die flexible Arbeitsweise sowie die Möglichkeit der Erarbeitung von aktuellen Problemlösungen unter Einbringung von interdisziplinärem Know-how. Des Weiteren sind die entstehenden Kosten als gering zu bezeichnen und die Primär- bzw. Grundstruktur des Unternehmens wird durch die Einrichtung von Teams nicht tangiert. Als **nachteilig** hingegen erweisen sich die fehlende Entscheidungsbefugnis, welche sich demotivierend auswirken kann, sowie die langen Reaktions- und Umsetzungszeiten der Linieninstanzen für die von den Teams erarbeiteten Vorschläge.

Ein sehr gutes Beispiel für die Einsetzung von Teams sind die Eurobrand Teams von Procter & Gamble (vgl. *Bartlett/Ghoshal* 1987). Diese Eurobrand Teams gehen allerdings von ihrer Bedeutung her über herkömmliche Teams deutlich hinaus. Für jede wichtige Marke wurde ein Management-Team gebildet, welches zuständig für die Entwicklung und Koordination einer europaweiten Marketingstrategie war. Geleitet wurden die Teams dezentral von derjenigen Landesgesellschaft aus, welche sich im Hinblick auf das betreffende Produkt bzw. die betreffende Marke in der Vergangenheit als besonders kreativ, engagiert und erfolgreich erwiesen hat. Unterstützende Aufgaben wurden von Markenmanagern aus anderen Landesgesellschaften, Funktionsmanagern aus der Hauptverwaltung und anderen an der Strategie des Produktes beteiligten Führungskräften übernommen. Diese Struktur führt zu einer gegenseitigen Abhängigkeit der Landesgesellschaften, da jede Landesgesellschaft für das jeweilige Produkt auch in den anderen Ländern verantwortlich zeichnet; offensichtlich ist damit der koordinative Charakter dieser Organisationsform, da eine wechselseitige Kooperation erforderlich war. Die Einrichtung dieser Teams führte zu einem durchschlagenden Erfolg; so konnte das Produkt „Vizir“ innerhalb eines Jahres mit großem Erfolg auf sechs Märkten eingeführt werden, mehr als je zuvor in derart kurzer Zeit. Neu war zudem, dass das Unternehmen zwischen verschiedenen Tochtergesellschaften einen Konsens über eine einzige Produktformel, ein einheitliches Werbe-Argument, eine Standardverpackung und eine zentrale Fertigung erzielen konnte.

Eine weitere Sekundärorganisationsform besteht in der Bildung von **Strategischen Geschäftseinheiten**. Je nach Bedeutung der jeweiligen Geschäftseinheit existiert auch die Möglichkeit, sie als Bestandteil der Primärorganisation in der Grundstruktur des Unternehmens zu verankern. Grundsätzlich handelt es sich bei Strategischen Geschäftseinheiten um klar definierte und disjunkte Produkt-Markt-Kombinationen, welche organisatorisch zu Planungs- und/oder Umsetzungseinheiten zusammengefasst werden (vgl. *Sander* 2004, S. 304 f.). Die **Vorteile** dieses Konzeptes liegen in der hohen Marktnähe sowie der Möglichkeit der Erarbeitung klarer Positionierungs- und Wettbewerbsstrategien und deren schneller, konsequenter Umsetzung. **Nachteilig** erweist sich beim Konzept Strategischer Geschäftseinheiten die Gefahr von Redundanzen bzw. Doppelarbeit sowie die häufig mangelhafte Ausnutzung von Synergieeffekten zwischen den einzelnen Strategischen Geschäftseinheiten; derartige Schwachpunkte lassen sich jedoch durch eine intensivere Koordination der Aktivitäten eliminieren bzw. zumindest abmildern.

## E. Zentralisierung versus Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen in internationalen Unternehmen

Eng mit der Frage der organisatorischen Strukturierung eines international tätigen Unternehmens ist der Problembereich der **Zentralisierung bzw. Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen** verbunden. Unter Zentralisierung kann dabei allgemein das Ausmaß verstanden werden, mit dem Planungs- und Entscheidungskompetenzen auf eine oder wenige Stellen konzentriert werden. Der im deutschsprachigen Raum häufig verwendete Begriff der Delegation von Entscheidungskompetenzen steht dabei offensichtlich in inverser Beziehung zur Zentralisierung der Entscheidungsbefugnisse. Vor dem Hintergrund einer länderübergreifenden Tätigkeit steht konkret das Problem im Mittelpunkt, wie viel Entscheidungskompetenzen an Organisationseinheiten (z. B. Tochtergesellschaften) im Ausland abgegeben werden sollen bzw. wie viel Entscheidungskompetenzen sich die Muttergesellschaft im Stammland vorbehalten sollte.

Grundsätzlich kann in diesem Zusammenhang von einem Kontinuum gesprochen werden, welches sich von völliger Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen auf der einen Seite bis zur absolut zentralen Ausstattung einer Organisationseinheit (z. B. des Stammsitzes des Unternehmens) mit Entscheidungskompetenz auf der anderen Seite erstreckt. In der Realität werden sich Lösungen an den Endpunkten dieses Kontinuums nur selten – wenn überhaupt – finden lassen. Wo auf diesem Kontinuum das adäquate Ausmaß an Entscheidungsdelegation bzw. -zentralisierung liegt, lässt sich nicht allgemein beantworten. Sowohl für eine zentralisierte Entscheidungsfindung mit dominanter Beteiligung der Muttergesellschaft als auch für eine dezentralisierte Entscheidungsfindung in ausländischen Unternehmenseinheiten vor Ort lässt sich eine Vielzahl von situativen Gegebenheiten finden, welche jeweils die eine oder andere Alternative vorteilhaft erscheinen lässt. Wesentliche Determinanten der Entscheidungsdelegation bzw. -zentralisierung zeigt Abb. 6.24.

Die einzelnen in Abb. 6.24 dargestellten Faktoren lassen allerdings nur unabhängig voneinander eine Aussage im Hinblick auf Entscheidungsdelegation bzw. -zentralisierung zu. Aufgrund des Zusammenwirkens mehrerer Faktoren muss die Vorteilhaftigkeit der Delegation von Entscheidungskompetenzen für jeden Einzelfall überprüft werden. Neben der Art des beeinflussenden Faktors ist dabei auch dessen Einflussstärke bzw. Ausprägung zu berücksichtigen. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass die einzelnen **betrieblichen Funktionsbereiche** eines Unternehmens unterschiedliche Zentralisierungs- bzw. Dezentralisierungspotenziale besitzen.

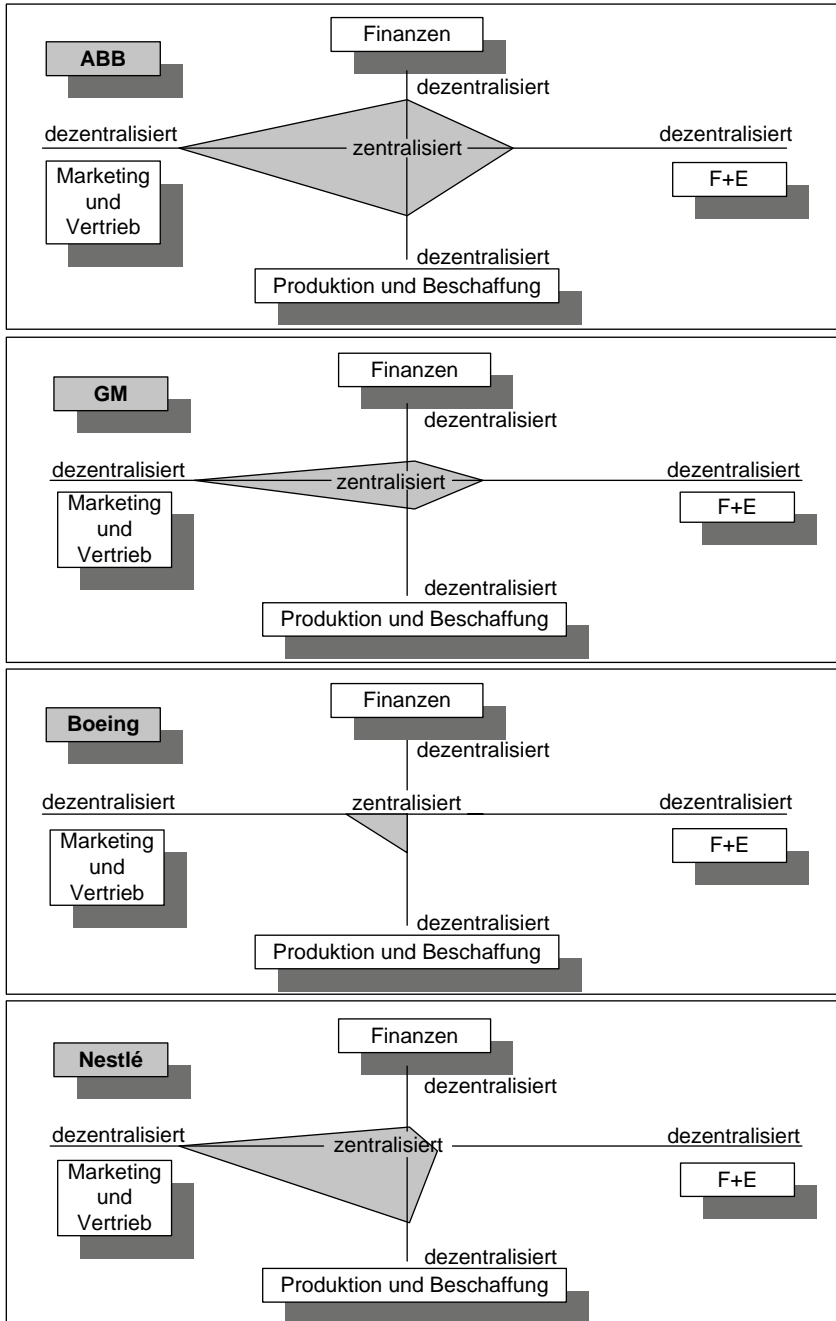
Abbildung 6.25 zeigt als Ergebnis einer empirischen Studie, dass insbesondere im Funktionsbereich „Marketing und Vertrieb“ ein besonders hohes Dezentralisierungspotenzial besteht. Auch wenn diese Ergebnisse nicht als repräsentativ angesehen werden können, so besteht doch die Vermutung, dass zumindest im Vergleich mit anderen Funktionsbereichen der Bereich Marketing und Vertrieb einer gewissen

<b>Tendenz zur</b>	
<b>Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen</b>	<b>Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Auslandsgeschäft wird lediglich als Zusatzgeschäft angesehen</li> <li>– hohe Gefahr unerwünschter Parallel- bzw. Reimporte</li> <li>– länderübergreifend stark ähnliche Marktstrukturen</li> <li>– Standardisierung als internationales Strategiekonzept</li> <li>– straffe Unternehmensorganisation mit Weisungsbefugnis gegenüber ausländischen Niederlassungen bzw. Tochtergesellschaften</li> <li>– starkes Gefälle der Mitarbeiterqualifikation und -motivation zwischen In- und Ausland</li> <li>– erwarteter hoher Koordinationsaufwand bei Dezentralisierung preispolitischer Entscheidungen</li> <li>– Auslandsgeschäft unterliegt einer neugegründeten Gesellschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– große Bedeutung des Auslandsgeschäfts für das Unternehmen</li> <li>– Gewinnverantwortung ausländischer Niederlassungen bzw. Tochtergesellschaften</li> <li>– große Auslandsniederlassung bzw. Tochtergesellschaft mit Einflusspotenzial auf Muttergesellschaft</li> <li>– hohe Marktdynamik im Ausland</li> <li>– keine hinreichenden Auslandsmarktkennnisse der Muttergesellschaft</li> <li>– große räumliche Entfernungen zu ausländischen Zielmärkten</li> <li>– Differenzierung als internationales Strategiekonzept</li> <li>– intensive Konkurrenz auf Auslandsmärkten</li> <li>– Auslandsgeschäft wird lediglich von Beteiligungsgesellschaften wahrgenommen (z. B. Joint Ventures)</li> <li>– Auslandsgeschäft erfolgt über aufgekaufte erfolgreiche Unternehmens- einheit</li> </ul>

**Abb. 6.24** Determinanten für das Ausmaß der Entscheidungscentralisierung im internationalen Marketing. (Quelle: Sander 1997a, S. 64)

Entscheidungsautonomie bedarf, um lokalen Markterfordernissen vor Ort gerecht werden zu können.

Ähnliche Ergebnisse zeigen weitere empirische Studien; in einer Analyse von 20 international tätigen Unternehmen konnte *Pausenberger* (1992, Sp. 1063 f.) feststellen, dass marktnahe Funktionen wie Beschaffung und Absatz bzw. Marketing den höchsten Dezentralisierungsgrad besitzen, die Funktionsbereiche Personal und Produktion eine mittlere Position einnehmen und die Funktionen Finanzwirtschaft sowie Forschung und Entwicklung (F&E) als nicht unmittelbar marktverbundene Bereiche den niedrigsten Dezentralisierungsgrad bzw. die höchste Entscheidungscentralisation aufweisen. Als Grund für die hohe Entscheidungscentralisation in den Funktionen Finanzwirtschaft und F&E wird die Tatsache angeführt, dass es sich um Entscheidungen über zentrale Ressourcen mit zumeist hoher Bindungswirkung handelt. Als weiteres Ergebnis konnte festgestellt werden, dass innerhalb der einzelnen Funktionsbereiche allerdings z. T. erhebliche Streuungen im Hinblick auf die Entscheidungsautonomie auftreten; während beispielsweise im Funktionsbereich „Personal“ eine geringe Zentralisation im Hinblick auf den Abschluss von Tarif-



**Abb. 6.25** Zentralisierungsgrade ausgewählter Funktionen und Unternehmen. (Quelle: Turner/Henry 1994, S. 426)

verträgen ermittelt wurde, ist der Zentralisierungsgrad bei Entscheidungen für die Besetzung von Führungspositionen der ersten Ebene extrem hoch.

Studien				
Zentralisierungsdimensionen	Wiechmann 1976	Hedlund 1981	Ahn et al. 1986	Beutelmeyer & Mühlbacher 1986
Produkteigenschaften	4,62	3,77	3,26	3,24
Markenname	4,62	./.	4,10	./.
Verpackung	4,72	./.	2,82	./.
Preis	2,54	4,19	1,77	2,14
Konditionen	./.	4,25	1,57	1,92
Werbefortschaft	3,00	4,35	1,71	2,50
Verkaufsförderung	1,94	./.	1,55	./.
Werbeträger	1,94	./.	1,59	./.
Außendienst	2,04	./.	1,25	./.
Betriebsform	2,34	3,79	1,27	./.

(5 = hoch, 1 = niedrig)

**Abb. 6.26** Zentralisierungsgrad von Marketingentscheidungen. (Quelle: Bolz 1992, S. 198)

Abbildung 6.26 zeigt eine Übersicht von Studien, welche sich mit der Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen ausschließlich im Marketing-Bereich von international tätigen Unternehmen beschäftigt haben. Zwar sind die Ergebnisse nicht einheitlich, als Tendenzaussage lässt sich jedoch festhalten, dass hohe Zentralisierungsgrade in der Produktpolitik, gefolgt von der Kommunikationspolitik, auftreten, preis- und distributionspolitische Entscheidungen eher dezentralisiert sind.

Gemäß der These von *Chandler* (1962) „Structure follows Strategy“ ergibt sich die interessante Frage, in welchem Zusammenhang die jeweils verfolgte **Marketingstrategie** mit dem Zentralisierungsgrad von Entscheidungen steht. Beispielsweise liegt auf der Hand, dass eine Standardisierungsstrategie von Marketing-Programmen und -Prozessen durch eine zentralisierte Entscheidungsstruktur gefördert wird; andererseits liegt die Vermutung nahe, dass Differenzierungsstrategien mit einer Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen einhergehen. In diesbezüglichen empirischen Studien konnten derartige Zusammenhänge nicht eindeutig festgestellt werden. Sicherlich spielt hier die verschiedenartige und häufig unzureichende Operationalisierung des Begriffs „Zentralisierung“ eine Rolle.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass als weiteres Ergebnis empirischer Studien offensichtlich auch die **Nationalität der Muttergesellschaft** einen Einfluss auf den Zentralisierungsgrad von Entscheidungen ausübt. Obwohl auch hier die Ergebnisse widersprüchlich sind, liefern sie in überwiegendem Maße eine Bestätigung für die Annahme, dass US-amerikanische Unternehmen im Durchschnitt

zentralistischer geführt werden als westeuropäische und japanische Unternehmen (vgl. *Pausenberger* 1992, Sp. 1064 f.); es gibt Hinweise darauf, dass die Entscheidungsautonomie bei japanischen Unternehmen im Vergleich mit US-amerikanischen und deutschen am höchsten ist.

## F. Koordinationskonzepte in internationalen Unternehmen

Zur Überwindung des Zentralisierungs-Dezentralisierungskonfliktes sind spezifische organisatorische Regelungen vorgeschlagen worden, welche als Weiterentwicklung formaler Koordinationskonzepte gelten können. Diskutiert werden im Folgenden

- regelmäßige Konferenzen,
- globale Koordinationsgruppen,
- das Lead-Country-Konzept,
- das Profit-Center-Prinzip sowie
- Netzwerkkonzepte und virtuelle Unternehmen.

### I. Regelmäßige Konferenzen

**Regelmäßige Konferenzen** zwischen lokalen Produktmanagern, Marktforschern, F&E-Mitarbeitern, Controllern und Produktionsleitern mit den entsprechenden Managern aus dem Stammhaus stellen einen ersten Schritt zur Koordination der Aktivitäten im In- und Ausland dar (vgl. *Raffée/Kreutzer* 1986, S. 13). Für die jeweiligen Sitzungen sind dabei konkrete Aufgabenstellungen vorzugeben, welche innerhalb einer vorgegebenen Zeit möglichst zu lösen sind. Die Zusammenarbeit bezieht sich jeweils auf die unmittelbaren Verantwortungsträger der betroffenen Bereiche. Neben dem persönlichen Kennenlernen und dem damit verbundenen Abbau eventueller Vorurteile entwickeln derartige Treffen durchaus partizipative Kräfte (vgl. *Macharzina/Oesterle* 1995, S. 330). So kann beispielsweise die erfolgreiche Strategie einer Länderniederlassung aufgegriffen werden und auf Einsatzmöglichkeiten in anderen Ländern bei gleichzeitiger Festlegung der Adaptionsfreiräume überprüft werden.

Wesentliche **Vorteile** regelmäßiger Konferenzen mit internationaler Beteiligung liegen in dem Abbau des „Not-invented-here“-Syndroms sowie in den kurzen, unkomplizierten Kommunikationswegen, welche die Möglichkeit zu einem intensiven Informationsaustausch mit sich bringen. Darüber hinaus wird die Komplexität der Zusammenarbeit in Grenzen gehalten, da im Mittelpunkt der Zusammenarbeit ausschließlich die jeweiligen Verantwortungsträger stehen. Auch können auf kooperative Art und Weise Flexibilitätsspielräume ausgelotet werden, welche den Or-

ganisationseinheiten im Ausland zur Verfügung gestellt werden sollen. Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass persönliche Treffen mit Kollegen aus anderen Unternehmensteilen durchaus positive motivationale Wirkung entfalten können; neben dem Kennenlernen von neuen Verhaltensweisen, Kulturen usw. in einem oftmals interessanten Umfeld besteht in der Regel auch die Möglichkeit, auf informalem Wege neue Erfahrungen über Vorgehens- und Verhaltensweisen bei bestimmten Problemen im Unternehmen zu machen.

Nicht zu übersehen ist allerdings die **Gefahr**, dass die regelmäßigen Konferenzen zu kontraproduktiven, ressourcenverschwendenden Routinesitzungen degenerieren (vgl. *Raffée/Kreutzer* 1986, S. 13). Bei entsprechend langen Sitzungsintervallen, welche zwar kostenmindernd wirken, ist zudem ein gewisses Trägheitsmoment gegeben; flexible Marktreaktionen sind dann häufig nicht möglich, weil die nächste Konferenz, auf welcher die jeweilige Problematik zu besprechen ist, erst zu einem späten Zeitpunkt anberaumt wurde. Sofern Zuständigkeiten und Verantwortungsbe- reiche nicht eindeutig abgegrenzt sind, kann zudem eine Koordination über derartige Konferenzen zeitaufwändig werden (vgl. *Macharzina/Oesterle* 1995, S. 330).

## II. Globale Koordinationsgruppen

Ein erweiterter Ansatz zur Koordination internationaler Aktivitäten eines Unternehmens liegt in Form **globaler Koordinationsgruppen** vor. Derartige Koordinationsgruppen setzen sich sowohl aus Mitarbeitern sämtlicher Landesniederlassungen als auch aus Delegierten der Muttergesellschaft zusammen. Anstatt einer einseitigen Ausrichtung der Planung von der Muttergesellschaft zu den Landesgesellschaften oder umgekehrt soll dabei das Gegenstromprinzip zwischen Stammhaus und Landesniederlassungen verwirklicht werden (vgl. zum Gegenstromprinzip auch *Sander* 2004, S. 550 f.). Auf diese Weise werden Entscheidungen erwirkt, welche sowohl von Mutter- als auch Landesgesellschaften getragen werden; damit wird ein besonders hoher Partizipationsgrad der ausländischen Organisationseinheiten erreicht. Neben Planungsaufgaben besitzen die globalen Koordinationsgruppen zudem die Aufgabe, auch für die Umsetzung der erarbeiteten Konzepte sowie die damit zusammenhängende Koordination zu sorgen. Diese Aufgabe grenzt sie wesentlich von den regelmäßigen Konferenzen als Koordinationsinstrument ab.

Inhaltlich können die Koordinationsgruppen als Strategic Planning Groups, Creative Communication Groups, Research Groups, Creative R&D-Groups sowie Personnel Groups ausgestaltet sein (vgl. i. E. *Raffée/Kreutzer* 1986, S. 13 ff.). Den anderen Gruppen vorgelagert ist dabei die Strategic Planning Group, deren Aufgabe zunächst darin besteht, die globalen Ausgangsziele sowie die strategischen Stoßrichtungen des Unternehmens festzulegen; nach umfassenden Analyse- und Prognoseaktivitäten sind dann diese Globalziele und Stoßrichtungen in maßnahmenbezogene Zielkonzeptionen und Strategien umzuformen. Die auf diese Weise erarbeiteten Rahmenbedingungen stellen dann grundsätzliche Vorgaben für die anderen Koordinationsgruppen dar, deren Aufgabe in der Entwicklung internationaler

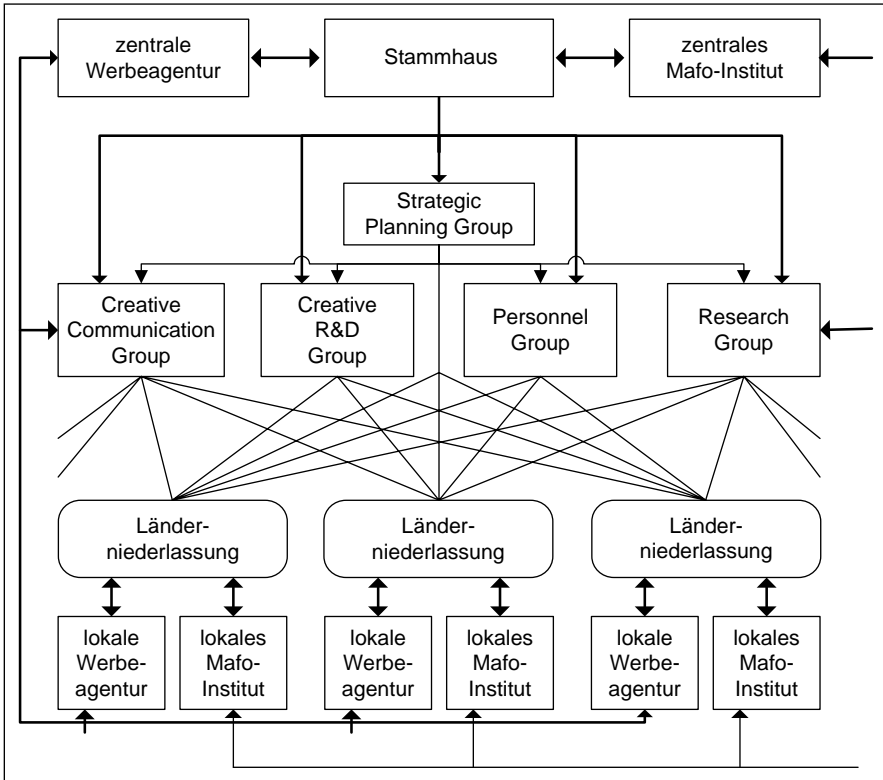


Abb. 6.27 Einsatzmöglichkeiten globaler Koordinationsgruppen. (Quelle: Raffée/Kreutzer 1986, S. 14)

bzw. globaler Kommunikationskampagnen, dem Design internationaler Marktstudien und der Aufbereitung der auf diese Weise gewonnenen Informationen, dem Erfahrungsaustausch in Bezug auf Neuproduktentwicklungen und Produktverbesserungen sowie der Erarbeitung einheitlicher Personalauswahlverfahren, Beförderungsprinzipien und Management-Development-Programme liegt. Im Kern gilt es, innerhalb der einzelnen Gruppen den notwendigen Standardisierungsgrad der einzelnen Maßnahmen vor dem Hintergrund lokaler Heterogenitäten festzustellen (vgl. Macharzina/Oesterle 1995, S. 331). Abbildung 6.27 zeigt die Einsatzmöglichkeiten der globalen Koordinationsgruppen in einem international tätigen Unternehmen.

Im Hinblick auf eine **Beurteilung** globaler Koordinationsgruppen ist zunächst die Leitidee der länderübergreifenden Partizipation positiv hervorzuheben, welche einseitige stammdominierte Machtpositionen abzubauen hilft (vgl. Raffée/Kreutzer 1986, S. 15 f.). Gleichzeitig wird auf diese Weise Fachkompetenz aus vielen Ländern akkumuliert, sodass Entscheidungen rational und im weitestgehenden Maße wissenschaftlich getroffen werden können. Ebenfalls wird der Know-how-Transfer im Unternehmensverbund gefördert und eine hohe Leistungsmotivation



erzielt. Negativ wirkt sich allerdings eine gewisse Entfernung vom Tagesgeschäft aus, welche durch die Mitarbeit in derartigen Koordinationsgruppen auftreten kann; Probleme werden dann nur noch verzerrt bzw. gar nicht mehr wahrgenommen. Durch Rotation der Mitgliedschaft in den Arbeitsgruppen und Verankerung der Gruppenmitglieder im Tagesgeschäft der Landesniederlassungen kann diesem Problem jedoch entgegengewirkt werden; gleichzeitig wird hierdurch das Routinierungsrisiko mit der Folge der Degeneration der Koordinationsgruppen zu Debatierveranstaltungen reduziert (vgl. *Raffée/Kreutzer* 1986, S. 16).

### III. Lead-Country-Konzept

Die Grundidee des **Lead-Country-Konzeptes** besteht darin, dass eine organisatorische Einheit – z. B. eine Tochtergesellschaft im Ausland oder das Stammhaus im Inland – für eine größere regionale Einheit (z. B. den asiatisch-pazifischen Raum) oder sogar den Weltmarkt selbst die Rolle des Koordinators und „Primus inter pares“ übernimmt (vgl. *Schröder* 1996, S. 183 ff.). Einzelne Unternehmensteile können so ihre besonderen Kompetenzen in das Gesamtunternehmen einbringen. Kennzeichnend ist dabei die Tatsache, dass sich die Führungsposition des jeweiligen Landes bzw. der dort angesiedelten Unternehmenseinheit nur auf einzelne Produkte oder eine bzw. mehrere (homogene) Produktgruppen und damit nur auf einen eng umgrenzten Teil des angebotenen Gesamtprogramms bezieht. Unter der Leitung dieses Lead-Country wird für die jeweils zugeordneten Länder ein Orientierungsrahmen für die Marketing-Aktivitäten vorgegeben. Länderspezifische Adaptionen der Marketing-Konzepte sind nur bei gravierenden Hindernissen (z. B. stark unterschiedliches Käuferverhalten) möglich und haben sich an den vorgegebenen Richtlinien zu orientieren. Abbildung 6.28 zeigt beispielhaft eine denkbare Umsetzung des Lead-Country-Konzeptes auf.

Im Hinblick auf die Frage, welche Unternehmenseinheit federführend sein und damit die Position des Lead-Country übernehmen sollte, sind folgende **Faktoren** ausschlaggebend (vgl. *Meffert/Bolz* 1998, S. 274):

- Marketing-Kompetenz und Länder-Know-how der Tochtergesellschaften,
- räumliche Nähe zu den Produktionsanlagen,
- strategische Bedeutung der jeweils bearbeiteten Märkte,
- Länderimage (z. B. zur Nutzung von Country-of-origin-Effekten),
- Bedeutung der einbezogenen Produkte (derzeitiger und langfristiger Stellenwert im Rahmen des Leistungsprogramms des Unternehmens),
- rechtliche Anforderungen und Restriktionen der gegenwärtigen Standorte sowie der zu bearbeitenden Länder,
- firmenpolitische Erwägungen, z. B. zur Aufwertung einzelner Tochtergesellschaften durch Übertragung der Lead-Funktion.

Eine Anwendung hat das Lead-Country-Konzept auch im Kommunikationsbereich gefunden. Aufseiten der Werbeagenturen wurde es in Form eines **Lead-**

	Produkt A	Produkt B	Produkt C	Produkt D	Produkt E
Stammhaus BRD	●	LC	●	●	●
Länderniederlassung Frankreich	LC	●	●	LC	●
Länderniederlassung Großbritannien	●	■	●	●	LC
Länderniederlassung Italien	●	●	LC	●	●
Länderniederlassung USA	●	●	LC	LC	■
Länderniederlassung Kanada	●	LC	●	■	●
Länderniederlassung Brasilien	■	■	●	●	●
Länderniederlassung Japan	●	●	■	LC	●
Länderniederlassung Singapore	●	■	●	●	●

**LC** Lead-Country

● Produkt eingeführt

■ Produkt noch nicht eingeführt

■ Realisierung eines länderspezifischen Ansatzes

Bereich, auf den sich die Lead-Funktion bezieht

**Abb. 6.28** Beispielhafte Umsetzung des Lead-Country-Konzeptes. (Quelle: Raffée/Kreutzer 1986, S. 16)

**Agency-Konzeptes** umgesetzt. Hier übernimmt die Zentrale oder eine nationale Niederlassung der international tätigen Werbeagentur die weltweite oder zumindest länderübergreifende Betreuung eines Produktes bzw. einer Produktfamilie (vgl. Raffée/Kreutzer 1986, S. 18 f.). Dabei ist die Anwendung des Lead-Agency-Konzeptes nicht auf den Fall festgelegt, dass auch aufseiten des auftraggebenden Unternehmens ein Lead-Country-Konzept vorliegt. Gleichwohl wird in diesem Fall ein international einheitlicher kommunikativer Auftritt des werbetreibenden Unternehmens erleichtert und eine größere Ausschöpfung von Synergiepotenzialen sichergestellt.

Die **Vorteile** des Lead-Country-Konzepts liegen darin, dass grundsätzlich jede Unternehmenseinheit die Möglichkeit hat, Lead-Country zu werden und damit die Koordinationsaufgaben zwischen den beteiligten Ländern zu übernehmen. Auf diese Weise wird einer zu starken Machtkonzentration im Stammhaus entgegengewirkt. Im Hinblick auf die Motivation der Mitarbeiter sind zudem positive Effekte aufgrund des hohen Partizipationsgrades zu erwarten. Dies gilt nicht nur für das Lead-Country, sondern auch für die übrigen jeweils betroffenen Länder, da diese für die jeweilige Marketingkonzeption entwicklungsbezogene Teilaufgaben selbstständig zu erfüllen haben (vgl. *Macharzina/Oesterle* 1995, S. 332). Auch hieran wird deutlich, dass das Lead-Country-Konzept im Vergleich mit anderen Koordinationskonzepten in internationalen Unternehmen dem partizipativen Gedanken am weitestgehenden Rechnung trägt. Gleichzeitig wird hierdurch die Komplexität im Hinblick auf die Umsetzung des Lead-Country-Konzeptes in Grenzen gehalten. Durch die unmittelbare Eingebundenheit des Lead-Country nicht nur in die produktbezogene strategische Planung, sondern auch in das operative Tagesgeschäft, besteht zudem nicht die Gefahr einer mangelhaften Problemorientierung (vgl. *Raf-fée/Kreutzer* 1986, S. 18).

**Probleme** wirft das Lead-Country-Konzept insofern auf, als die Verantwortungsbereiche bei Einführung dieses Konzeptes entsprechend restrukturiert werden müssen. Getreu dem Prinzip, dass für Erfolge bzw. Misserfolge nur dann eine Belohnung bzw. Sanktion erfolgen sollte, wenn eine maßgebliche Beteiligung hieran tatsächlich stattgefunden hat, müssen etwaige Autonomieverluste der Länder-Produktmanager durch Einführung des Lead-Country-Konzepts berücksichtigt werden; es muss die Möglichkeit einer eindeutigen Lokalisation der Ursachen für den Erfolg bzw. Misserfolg von Marketing-Konzepten entweder beim Lead-Country oder bei den Managern im betreffenden Land angestrebt werden. Unternehmensweite Planungs- und Kontrollsysteme sind in diesem Sinne dem Lead-Country-Konzept anzupassen, indem klar abgegrenzte Verantwortungsbereiche zugrunde gelegt werden (vgl. *Macharzina/Oesterle* 1995, S. 332).

Darüber hinaus sind Vorkehrungen zu treffen, dass alle Unternehmensteile angemessen berücksichtigt werden. Problematisch hierbei ist die Tatsache, dass die Angemessenheit sich nicht nur auf bisherige Ergebnisse bezieht, sondern auch zukünftiges Potenzial, Ressourcenverteilung u. Ä. in Rechnung zu stellen sind.

#### ***IV. Profit-Center-Prinzip***

Das **Profit-Center-Prinzip** ist eine weitere Form der Steuerung von Aktivitäten der einzelnen Organisationseinheiten bzw. Landesgesellschaften in international tätigen Unternehmen. Hier wird den Gesellschaften in den einzelnen Ländern die Eigenverantwortung für Produktion und Vertrieb der Produkte zugestanden; gleichzeitig sind sie damit gegenüber der Muttergesellschaft im Stammland zur Rechenschaft im Hinblick auf den erwirtschafteten Erfolg verpflichtet. Offensichtlich wird auf

diese Weise eine Koordination der Aktivitäten innerhalb des Unternehmensverbundes durch den Markt erreicht. Von den Landesgesellschaften zu verfolgende Zielgrößen, welche von der Muttergesellschaft vorgegeben werden bzw. mit ihr auszuhandeln sind, betreffen im Regelfall Gewinn-, RoI-, Marktanteils-, Umsatz- oder Kostenziele oder eine Kombination von ihnen.

**Vorteilhaft** ist diese Koordinationsform aufgrund des geringen Koordinationsaufwandes aus Sicht der Muttergesellschaft, da die Steuerung der Aktivitäten über Preise bzw. den Markt quasi „automatisch“ erreicht wird. Gleichzeitig steigert die Eigenverantwortlichkeit die Motivation der Mitarbeiter in den Auslandsniederlassungen. Dem geringeren Koordinationsaufwand steht allerdings ein erhöhter Kontrollaufwand anhand der realisierten Ergebnisse seitens der Muttergesellschaft gegenüber. **Probleme** tauchen darüber hinaus auf, wenn Leistungen bzw. Ergebnisse nicht eindeutig den Landesgesellschaften zugerechnet werden können. Auch widerspricht das Profit-Center-Prinzip dem Integrationsgedanken; jede Landesgesellschaft agiert weitgehend unabhängig von den anderen Unternehmensseinheiten. Auf diese Weise werden einerseits Synergiepotenziale verschenkt bzw. nicht ausgenutzt, andererseits führt eine landesspezifische Optimierung der Aktivitäten nicht auch zum Optimum für das Gesamtunternehmen. Ursächlich hierfür ist die Interdependenz der Ländermärkte, welche auf Faktoren wie zunehmende Mobilität der Bevölkerung, steigende Markttransparenz infolge neuer Kommunikationstechniken (z. B. Internet) sowie die Internationalisierung der Konsumenten bzw. Abnehmer zurückzuführen ist. Eine Vernachlässigung dieser Interdependenzen zwischen einzelnen Ländern führt zu Fehlentscheidungen im Rahmen des Marketing-Management mit der Folge einer unzureichenden Ausschöpfung des Gewinnpotenzials.

Die Möglichkeit der Umgehung der geschilderten Problematik besteht in der Einrichtung einer globalen Produktverantwortung (vgl. Raffée/Kreutzer 1986, S. 19 f.). Die **globale Produktverantwortung** impliziert eine Rückverlagerung von Entscheidungskompetenz aus den Länderniederlassungen in das Stammhaus. Organisatorisch bedeutet dies, dass eine Zentralisation von Aufgaben bezüglich des jeweiligen Produkts bzw. der betroffenen Produktgruppe in einer einzigen Abteilung in der Muttergesellschaft erfolgt; die weltweite Ergebnisverantwortung liegt in diesem Fall bei dem dieser Abteilung vorstehenden Global-Product-Manager. Voraussetzung für das Funktionieren dieses Ansatzes ist ein effizientes und leistungsfähiges Informations- und Kommunikationssystem zwischen der Muttergesellschaft und den Auslandsniederlassungen vor Ort. Problematisch ist allerdings, dass bei nicht ausreichender Beteiligung der Gesellschaften vor Ort an Planungs- und Entscheidungsprozessen demotivierende Wirkungen entfaltet werden sowie die Gefahr des „Not-invented-here-Syndroms“ besteht. Eine gewisse Entscheidungsautonomie innerhalb genau definierter Entscheidungsbereiche muss daher bei den Landesgesellschaften verbleiben, um eine Funktionsfähigkeit des Systems gewährleisten zu können; für diese Entscheidungsbereiche haben die Landesgesellschaften auch die Verantwortung zu tragen. Dabei sollte es sich um Bereiche handeln, die der Umsetzung der von dem Global-Product-Manager vorgegebenen

Marketing-Konzeption dienen; während von der Muttergesellschaft beispielsweise die Produktpositionierung eines Produkts im Wettbewerbsumfeld sowie die daraus abgeleitete Kommunikationsstrategie vorgegeben wird, haben die Landesgesellschaften z. B. über den Media-Mix zur Umsetzung dieser strategischen Vorgaben zu entscheiden.

## V. *Netzwerkkonzepte und virtuelle Unternehmen*

Eine besonders enge Verflechtung der Zentrale mit den Tochtergesellschaften im Ausland lässt sich mit sog. **Netzwerken** sicherstellen. Hier ergeben sich „transnationale“ Unternehmen, bei denen die Rolle der Zentrale denen der Tochtergesellschaften angeglichen wird und alle Organisationseinheiten potenziell gleichartige Aufgaben übernehmen können (vgl. *Sander* 2004, S. 849). Es handelt sich dabei um eine auf gegenseitigen Abhängigkeiten basierende Organisationsstruktur; auf diese Weise können die im Unternehmen vorhandenen Ressourcen bestmöglich genutzt werden. Durch einen intensiven Austausch von Produkten und Material, Personal und Informationen werden die Ressourcen dort eingesetzt, wo sie am effizientesten verwertet werden können. Der Zentrale obliegt dabei die Koordination der Prozesse zwischen den einzelnen Organisationseinheiten. Ziel ist es, die **Integration und Kooperation von Aktivitäten** im Gesamtunternehmen zu verstärken. Abbildung 6.29 zeigt eine derartige Netzwerkstruktur.

Offensichtlich ist die Interdependenz der Beziehungen ein wesentliches Charakteristikum von Netzwerken. Dieses bedeutet einen entscheidenden Vorteil, da sich in der Vergangenheit gezeigt hat, dass weder vollkommen unabhängige noch völlig abhängige ausländische Organisationseinheiten den heutigen Bedingungen genügen können (vgl. *Bartlett/Ghoshal* 1990, S. 122 ff.). Unabhängige Niederlassungen sind im Nachteil, wenn die Konkurrenz durch die Koordinierung ihrer Aktivitäten strategische Vorteile erzielt und Verluste auf bestimmten Märkten durch Gewinne in anderen Märkten ausgleichen kann. Dieses „cross-subsidization“ kann dazu führen, dass unternehmensweit gesehen die Gewinnpotenziale besser ausgeschöpft werden (vgl. hierzu auch *Hamel/Prahalad* 1985, S. 144). Umgekehrt kann völlige Abhängigkeit der Auslandsniederlassungen dazu führen, dass auf lokale Marktchancen oder auf die Vorstöße der Konkurrenz nur unzureichend oder zu spät reagiert werden kann.

Die bereits an anderer Stelle erwähnten Eurobrand Teams weisen ebenfalls Netzwerkstrukturen auf. Auch hier dominieren Integration und Kooperation der Aktivitäten auf Basis der gegenseitigen Abhängigkeit der Landesgesellschaften. Insofern können die Eurobrand Teams durchaus als „kleine“ Netzwerke bezeichnet werden, die allerdings von der Organisationsstruktur des Gesamtunternehmens überlagert werden.

Die Netzwerkstruktur lässt sich darüber hinaus auch über die Grenzen des eigenen Unternehmens erweitern. Aufgrund der zunehmend engen Verknüpfung eige-

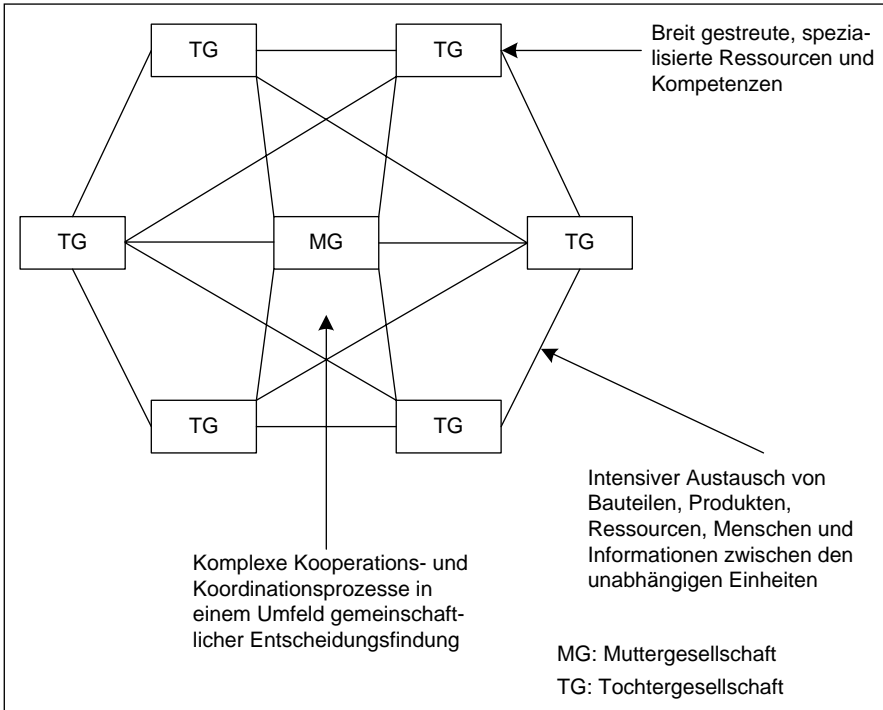


Abb. 6.29 Globale Netzwerkstruktur. (Quelle: Bartlett/Ghoshal 1990, S. 119)

ner Aktivitäten mit denen der Zulieferer (z. B. in der Automobilindustrie) macht es Sinn, vertikale Geschäftsbeziehungen in der Organisationsstruktur zu berücksichtigen. Neben **vertikalen Beziehungen** lassen sich aber auch **horizontale Verknüpfungen** in Netzwerke integrieren, insbesondere bei Joint Ventures oder strategischen Allianzen. Abbildung 6.30 zeigt eine erweiterte Netzwerkstruktur.

**Vorteilhaft** an Netzwerkstrukturen sind die integrativen Momente, welche durch die gegenseitige Abhängigkeit geschaffen werden; gleichzeitig werden bestimmte Aufgaben dort wahrgenommen, wo sie am besten erfüllt werden können. Da – im Idealfall – die einzelnen Organisationseinheiten jedoch gleichartige Aufgaben wahrnehmen können, können die Aktivitäten innerhalb der Gesamtorganisation flexibel geändert werden, wenn sich das Umfeld in einem oder mehreren Ländern ändert (z. B. starke Währungsabwertung, schwache ökonomische Entwicklung, stärkerer Regierungseinfluss auf wirtschaftliche Geschehnisse u. Ä.). Insofern bergen Netzwerkstrukturen eine erhebliche Flexibilität in sich. **Nachteilig** hingegen ist der hohe Koordinationsaufwand, welcher durch die Zentrale zu leisten ist. Zudem ist eine permanente Kontrolle notwendig im Hinblick auf die Angemessenheit der Netzwerkstruktur auch im Zeitablauf; Netzwerke sind daher als dynamische Organisationsstrukturen anzusehen, welche häufigen Veränderungen unterliegen.

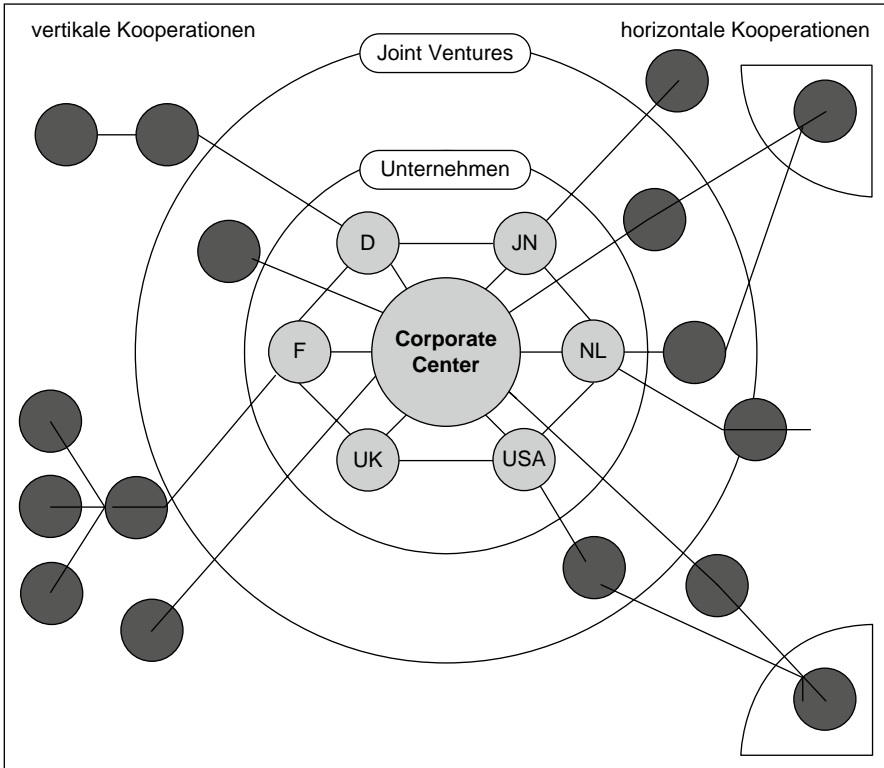


Abb. 6.30 Erweiterte Netzwerkstruktur. (Quelle: Rall 1993, S. 82)

**Strategische Allianzen als Netzwerke: Ford und Volkswagen** Ford und Volkswagen sind im Bereich der Großraumlimousinen eine strategische Allianz eingegangen. Im Jahre 1991 gründeten sie ein Joint Venture unter dem Namen Auto-Europa im portugiesischen Palmela, die größte Auslandsinvestition in Portugal überhaupt. Ziel war die kostengünstige Produktion und Vermarktung von Großraumlimousinen unter den Marken Ford Galaxy, VW Sharan und Seat Alhambra. Am 1.1.1999 übernahm VW das Joint Venture zu 100 %. Die Fertigung des Ford Galaxy endete im Februar 2006. Seitdem werden weitere VW Modelle (VW Scirocco, VW Eos) in Portugal gefertigt.

Quelle: Volkswagen Autoeuropa 2008.

In engem Zusammenhang mit Netzwerkkonzepten stehen virtuelle Unternehmen. Ein **virtuelles Unternehmen** kann als ein zeitlich begrenztes und kooperierendes Netzwerk rechtlich selbstständiger Unternehmen, welche ihre jeweiligen Kernkom-

petenzen in die gemeinsame Organisation einbringen, bezeichnet werden (vgl. *Bea/ Haas* 2009, S. 469). Derartige Unternehmen können dabei auch als kooperative Form zur Erschließung von internationalen Märkten fungieren (vgl. Abschn. C.I.5. im 3. Teil). Typischerweise werden in derartigen virtuellen Unternehmen Projekte bearbeitet (vgl. auch Abschn. D.IV.1. in diesem Teil). Zur länderübergreifenden Kooperation zwischen den beteiligten Partnern wird dabei auf modernste Informations- und Kommunikationstechnologien zurückgegriffen. Eine besondere Rolle spielt hier das Internet, mit dessen Hilfe ein gemeinsames, in sich geschlossenes und verbindliches Erscheinungsbild des virtuellen Unternehmens gegenüber den Abnehmern vermittelt werden kann. Weitere Kennzeichen virtueller Unternehmen sind die hohe Flexibilität sowie die optimale Nutzung der vorhandenen Ressourcen, da jedes beteiligte Unternehmen sich auf seine Kernkompetenzen konzentriert. Es besteht so die Möglichkeit, auftrags- und situationsspezifische Problemlösungen für die Kunden anzubieten (vgl. *Becker* 2006, S. 854 f.). Im Vergleich zu Netzwerken handelt es sich aber um eine Organisationsform mit deutlich geringerer Stabilität; der Grad der Institutionalisierung ist gering und auf vertragliche Regelungen wird weitgehend verzichtet. Auch sind opportunistisches Denken und Handeln weit ausgeprägter als bei Netzwerken.

**Die virtuelle Unternehmung: Das Beispiel von Ambra** Ambra, eine Tochterfirma der IBM, vertrieb IBM-kompatible Personalcomputer unter Verwendung einer virtuellen Organisationsstruktur. Die Unternehmung wurde mit 80 Mitarbeitern in Raleigh, North Carolina, gegründet. Diese Mitarbeiter koordinierten die Aktivitäten von zuletzt fünf Betrieben, von denen keiner Ambra gehörte. Diese fünf Betriebe gebrauchten ihr Wissen und ihre Fähigkeiten, um andere Produkte und Dienstleistungen zur gleichen Zeit zu erstellen, wie sie dies für Ambra erledigten. Wearn's Technologies aus Singapur kümmerte sich um das Design, fertigte Komponenten und übernahm die Beschaffung. SCI Systeme montierte die Personal Computer auf konkreten Abruf hin. Die Werbeagentur AI besorgte das Marketing. Merisel übernahm die Auftragsannahme und den Vertrieb. Ein Spin-off von IBM schließlich kümmerte sich um Service und Kundendienst. Als die Gewinne Mitte 1994 zurückgingen, waren die Aktivitäten von Ambra beendet.

Quelle: *Mertens/Faisst* 1996, S. 281.

## G. Organisationsentwicklung in internationalen Unternehmen

Die (Weiter-)Entwicklung der strukturellen Organisation eines international tätigen Unternehmens stellt eine unabdingbare Notwendigkeit dar, um die Aufgaben innerhalb des Unternehmens auch im Zeitablauf effizient abwickeln zu können. Beson-



ders vor einem internationalen Kontext ergeben sich hierbei Umsetzungsschwierigkeiten, welche zu nicht unerheblichen Verzögerungen bei der Durchführung eines „organizational change“ sowie zu Wirkungsverlusten der organisatorischen Neuausrichtung führen können. Nachfolgend wird daher zunächst auf die Notwendigkeit organisatorischer Änderungen eingegangen; anschließend werden Hemmnisse der Organisationsentwicklung sowie Möglichkeiten ihrer Umgehung aufgezeigt.

## ***I. Notwendigkeit der Organisationsentwicklung***

Die Notwendigkeit organisatorischer Adaptionen ergibt sich aus der Veränderung der die Organisationsform beeinflussenden Determinanten (vgl. hierzu Kap. B. in diesem Teil). Konkret bedeutet dies, dass die Notwendigkeit eines „**organizational change**“ sowohl fremdbestimmt aufgrund der Änderung externer Determinanten als auch eigenbestimmt bspw. durch Variation der eingeschlagenen Unternehmensstrategie sein kann. Abbildung 6.31 zeigt ausgewählte Anlässe für eine organisatorische Neuausrichtung.

Die situative Bedeutung der einzelnen Organisationsdeterminanten deutet bereits daraufhin, dass die Organisationsentwicklung international tätiger Unternehmen ein höchst individueller Prozess ist. Gleichwohl lassen sich idealtypische Verläufe identifizieren, welche zumindest einen Rahmen für organisatorische Änderungen abgeben. Abbildung 6.32 zeigt den idealtypischen Verlauf von Organisationsformen international tätiger Unternehmen in Abhängigkeit von der Zeit bzw. Intensität der Auslandsmarktbearbeitung auf.

Maßnahmen der Organisationsentwicklung zielen im Regelfall auf einen relativ umfassenden und langfristigen Wandel (vgl. *Weber* 1989, Sp. 1564). Derartige Maßnahmen können als Lernprozess sowohl der Organisation als auch der Prozessbeteiligten interpretiert werden. Als wesentliches **Ziel** wird dabei häufig die Verbesserung der Effizienz der Organisation genannt. Überwiegend wird davon ausgegangen, dass die höchste Produktivität dann erreicht wird, wenn in gleicher Weise sowohl organisatorische als auch individuelle Bedürfnisse befriedigt werden.

Besondere Bedeutung erfahren im Hinblick auf einen „organizational change“ die beiden Determinanten „Unternehmensgröße“ sowie „Art bzw. Änderung der internationalen Marktbearbeitung“. Im Hinblick auf die Unternehmensgröße sind Wachstums- und Schrumpfungsprozesse von Bedeutung, wobei in der einschlägigen Literatur insbesondere Wachstumsprozesse besonderes Interesse gefunden haben. Leitlinie der organisatorischen Gestaltung ist die Idee, dass größere Gebilde – in Analogie zu den Erkenntnissen aus den Naturwissenschaften bzw. der Biologie – andere Strukturen für eine effiziente Aufgabenerfüllung benötigen als kleinere Einheiten. Beispielsweise wird die Schwerfälligkeit funktionaler Organisationsstrukturen durch ein Unternehmenswachstum noch unterstützt. Die Bedeutung der Unternehmensgröße für die organisatorische Struktur des Unternehmens gilt dabei unabhängig von dem Internationalisierungsgrad des Unternehmens und stellt daher keinen spezifisch internationalen Aspekt dar – auch wenn mit dem Ausmaß der

internationalen Betätigung häufig ein bestimmtes Unternehmenswachstum verbunden ist.

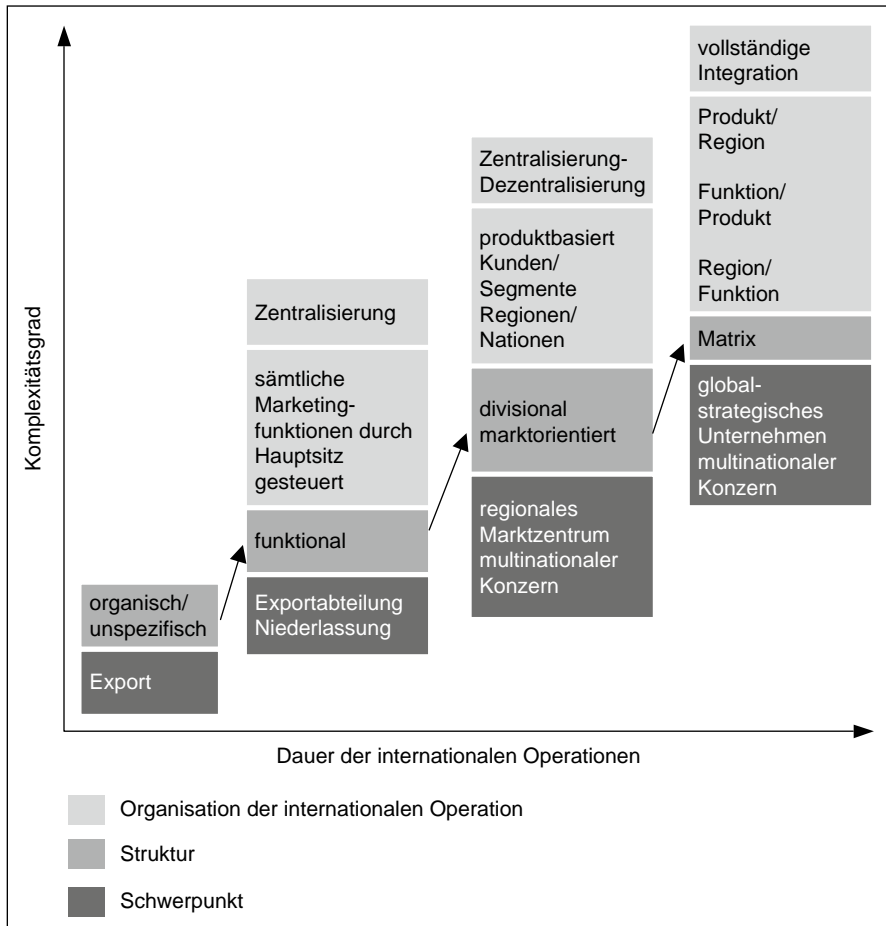
Die Art bzw. die Änderung der Auslandsmarktbearbeitung hingegen als spezifisch internationale Komponente zieht weitreichende Konsequenzen nach sich, welche sich aus der bekannten „Structure-follows-strategy-Hypothese“ (Chandler 1962) ableitet (vgl. hierzu auch Kap. E. in diesem Teil). Strategieänderungen sind daher stets mit umfassenden strukturellen Veränderungen im Unternehmen verbunden, welche wiederum eine Abstimmung mit den Human Resource des Unternehmens erfordern (vgl. Weber 1989, Sp. 1567). Veränderungen auf personaler Ebene umfassen z. B. die Rekrutierung geeigneten Personals für die jeweilige (neue) Aufgabenstellung, Abstimmung von Karrierewegen sowie spezifische Trainings- und Personalentwicklungsmaßnahmen (vgl. i. E. Teil 7 in diesem Buch). Die Abhängigkeit der Elemente „Strategie“, „Struktur“ und „Human Resource“ bei gleichzeiti-

Wichtige Anlässe	Potenzielle Auswirkungen
Marktstrategie-änderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpassung der Organisation an die formulierte Strategieausrichtung zur Schaffung von Umsetzungsvoraussetzungen</li> <li>• Stärkere Zentralisierung von Entscheidungen zur besseren Koordination und Kontrolle der Aktivitäten bei Standardisierung von Auslandsaktivitäten</li> <li>• Einführung dezentraler Organisationsstruktur mit einer Streuung der Entscheidungskompetenz und Verantwortung bei zunehmender länderspezifischer Orientierung</li> </ul>
Akquisitionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration des Akquisitionsobjekts in die bestehende Organisationsstruktur (Absorptionsakquisition)</li> <li>• Umwandlung des Akquisitionsobjekts in selbständige Niederlassung/Tochtergesellschaft (Erhaltungsakquisition)</li> <li>• Integration des Akquisitionsobjekts als Netzwerkbestandteil (symbiotische Akquisition)</li> </ul>
Fusionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung völlig neuer Organisationsstruktur</li> <li>• Beibehaltung der gleichen Organisationsstruktur bei veränderten Eigentumsverhältnissen und Stellen-/ Positionsbesetzungen</li> <li>• Teilweise Änderungen der Organisationsstruktur</li> </ul>
Kooperationen/ Beteiligungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpassung der Organisation an Partneranforderungen</li> <li>• Eigenständige Organisation ohne Anpassung an und Integration in Unternehmensorganisation</li> <li>• Integration des Partnerunternehmens in Organisation</li> </ul>

**Abb. 6.31** Ausgewählte Anlässe für organisatorische Änderungen und deren Auswirkungen auf das internationale Marketing. (Quelle: Hünerberg 1994, S. 472 f.)

Wichtige Anlässe	Potenzielle Auswirkungen
Technologie- änderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderung von Arbeitsabläufen, Informations- und Kommunikationswegen durch neue Techniken und Verfahren</li> <li>• Veränderungen von Mitarbeiterqualifikationen und Stellenbesetzungen</li> <li>• Wegfall von Arbeitsgängen und eventuell von Stellen und Hierarchien</li> </ul>
Eintritt in neue Märkte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusätzliche eigenständige oder integrierte Organisationseinheiten</li> <li>• Bildung von regionalen Competence-Centern</li> <li>• Erhöhung der internationalen Organisationskomplexität</li> </ul>
Markt- veränderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abbau von Hierarchien zur Schaffung von mehr Markt- und Kundennähe und Einrichtung eines Markt-/Kundenmanagements</li> <li>• Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen zur Durchsetzung von mehr Marktnähe</li> <li>• Einsatz von internationalen Task-Force-Gruppen und Projektmanagement zur Analyse von Marktveränderungen und Erarbeitung von neuen Problemlösungen</li> </ul>
Wettbewerbs- veränderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung von internationalem Produkt- und/oder Marktmanagement</li> <li>• Einrichtung von internationalen Task-Force-Gruppen zu globaler Wettbewerbsanalyse und Benchmarking-Aktivitäten</li> <li>• Stärkere Koordination der einzelnen Länderaktivitäten zur Ausnutzung von Kosten- und Synergieeffekten</li> </ul>
Veränderungen der Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abbau/Aufbau von Hierarchien in Muttergesellschaft und Niederlassungen/Tochterunternehmen</li> <li>• Änderung des Führungsstils</li> <li>• Einführung/Abbau von internationaler Teamarbeit und Projektmanagement</li> </ul>
Unternehmens- entwicklung/ -dynamik und -wachstums- schwelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkere Dezentralisation und Differenzierung von Auslandsaktivitäten und Entscheidungskompetenzen bei zunehmendem Unternehmenswachstum</li> <li>• Verstärkt kooperative Führung per MbO mit Entscheidungsdelegation</li> <li>• Zusätzliche Organisationseinheiten für Auslandsaktivitäten/Niederlassungen/Tochtergesellschaften</li> </ul>

Abb. 6.31 (Fortsetzung)

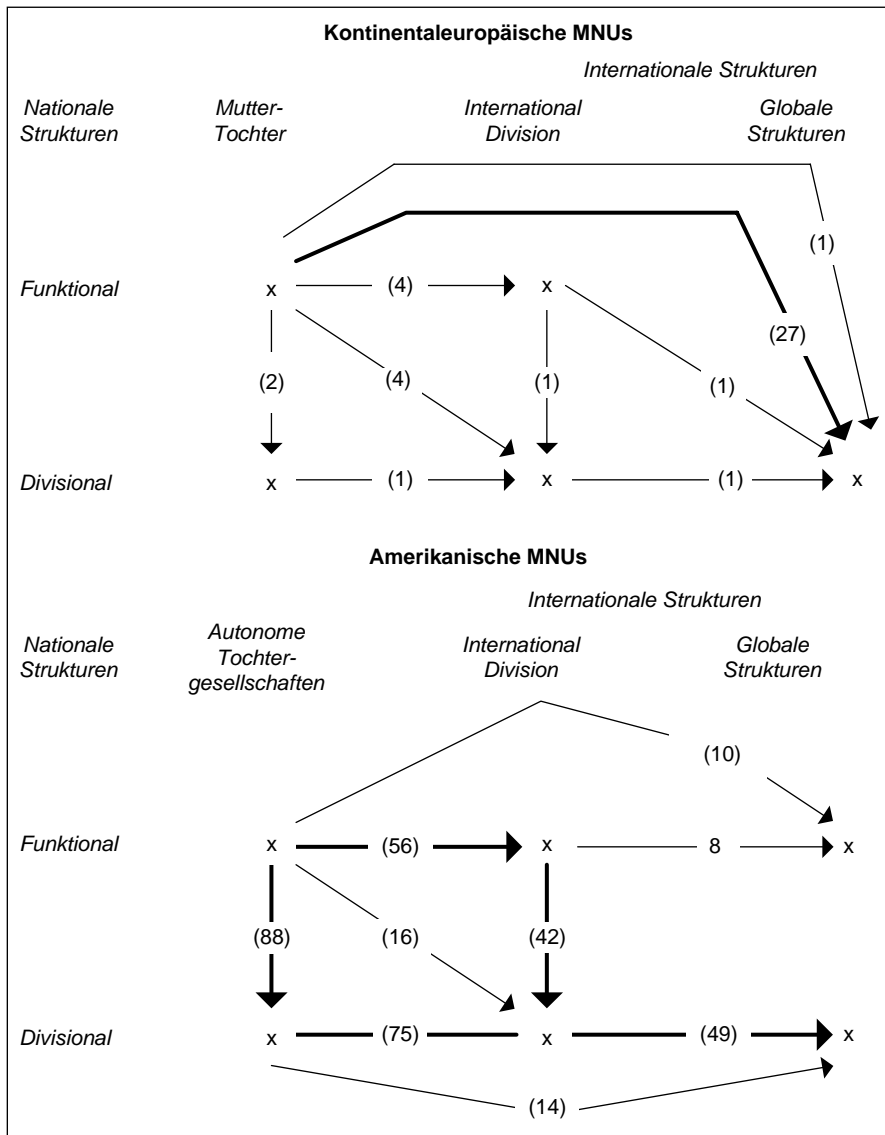


**Abb. 6.32** Zeitliche Entwicklung von Organisationsstrukturen international tätiger Unternehmen. (Quelle: Jeannot/Hennessey 2004, S. 665)

ger Ausrichtung dieser Elemente auf die jeweilige Umweltkonstellation ist damit offensichtlich.

**Empirische Untersuchungen** zeigen, dass international tätige Unternehmen auf verschiedene Art und Weise versuchen, durch organisatorischen Wandel den Umwelt- und Marktgegebenheiten gerecht zu werden. Bei einem Vergleich von europäischen und amerikanischen Unternehmen hat *Franko (1976)* sehr verschiedenartige Sequenzen struktureller organisatorischer Änderungen feststellen können. Abbildung 6.33 zeigt auf, wie sich Unternehmen aus beiden Regionen entwickelt haben; die Zahlen in Klammern geben dabei die Anzahl von Unternehmen an, welche die jeweilige Entwicklung nachvollzogen haben. Die Stichprobe umfasste insgesamt 60 europäische und 170 amerikanische Unternehmen. Offensichtlich haben die europäischen Unternehmen die Phase der International Division weitgehend

übersprungen. Auch wird deutlich, dass mit Ausnahme von drei Fällen bei den europäischen Unternehmen nationale und internationale Reorganisationsprozesse simultan vollzogen worden sind und bei der Implementierung globaler Strukturen ein Wechsel von der funktionalen zur divisionalen (produktorientierten) Ausrichtung erfolgte.



**Abb. 6.33** Entwicklung der Organisationsstrukturen von kontinentaleuropäischen und amerikanischen multinationalen Unternehmen (MNU). (Quelle: Franko 1976, S. 203)

Bei amerikanischen Unternehmen hingegen fand diese Umorientierung von funktionalen zu divisionalen Strukturen statt, ohne gleichzeitig globale Strukturen einzuführen. Gleichwohl erheben die Ergebnisse der Abb. 6.33 keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit; so zeigen *Daniels et al.* (1984) anhand von Daten aus amerikanischen Unternehmen, dass Unternehmen mit einer International-Division-Struktur einen höheren Internationalisierungsgrad aufweisen als Unternehmen mit einer integrierten (globalen) Produktstruktur. Diese Aussage steht offensichtlich im Widerspruch zur Abb. 6.33. Folglich existiert kein allgemeingültiges Modell der strukturellen Organisationsentwicklung im internationalen Marketing. Begründet liegen die Ergebnisse von *Daniels et al.* darin, dass in hoch diversifizierten Unternehmen mit internationaler Betätigung wichtige Funktionen wie F&E, Marketing, Personal, Finanzen u. Ä. zentralisiert sind, sodass die ausländischen Gesellschaften auf diese zentralen Funktionen zurückgreifen können und nicht so sehr der Unterstützung der Geschäftsbereiche bedürfen (vgl. auch *Welge* 1989, Sp. 1600).

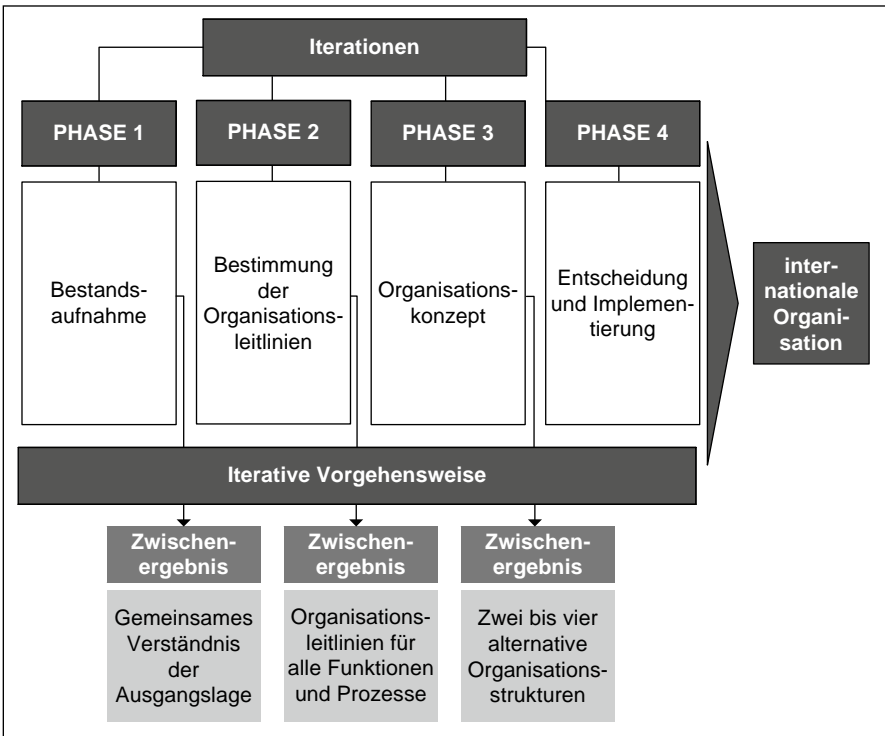
## ***II. Hemmnisse der Organisationsentwicklung und Ansätze zu ihrer Umgehung***

Organisatorische Änderungen stoßen regelmäßig auf spezifische Schwierigkeiten, welche zum großen Teil verhaltensbedingter Natur sind und mit Anpassungs- und Veränderungsnotwendigkeiten der Mitarbeiter zusammenhängen (vgl. *Sander* 2004, S. 774 ff.). Besonders bei länderübergreifenden organisatorischen Änderungen sind Widerstände seitens der Mitarbeiter zu erwarten, wenn das Spannungsverhältnis unterschiedlicher Kulturen im Unternehmen oder die Eigenständigkeit von Tochtergesellschaften berührt werden. Eine Integrationsstrategie, bei welcher Ziele, Wertvorstellungen, Managementpraktiken usw. von der Muttergesellschaft im Inland in die organisatorischen Einheiten im Ausland exportiert werden, stößt daher im Regelfall auf Ablehnung bzw. führt zumindest zu zeitlichen Verzögerungen bei ihrer Umsetzung. Aus Sicht der Muttergesellschaft ist es daher wichtig, dass das Gleichgewicht zwischen dem Bedürfnis nach Koordination und Kontrolle im Hinblick auf das Gesamtunternehmen einerseits und der Gewährung einer gewissen Eigenständigkeit der ausländischen Organisationseinheiten andererseits gewahrt wird. Wird tatsächlich eine Integrationsstrategie angestrebt, so empfiehlt sich eine **inkrementale Vorgehensweise**, welche eher evolutorischen als revolutionären Charakter hat. Unterstützt wird die Durchführung einer Integrationsstrategie durch die Schaffung einer einheitlichen Unternehmenskultur, verstanden als Summe von Wertvorstellungen, Denkweisen und Normen, von denen sich die Mitarbeiter leiten lassen und die das Erscheinungsbild des Unternehmens nach innen und außen prägen. Von wesentlicher Bedeutung sind in diesem Zusammenhang Maßnahmen im Rahmen der Corporate-Identity-Policy; konkret ist hier auf die Instrumente Corporate Design, Corporate Communications sowie Corporate Behavior zurückzugreifen, welche zur Schaffung einer Corporate Identity und damit auch zur Erzielung

einer einheitlichen Unternehmenskultur beitragen (vgl. auch Abschn. D.III.2. im 4. Teil).

Typische **Hemmnisse**, welche bei der Organisationsentwicklung gerade vor einem multikulturellen Hintergrund auftreten können, sind (vgl. *Weber* 1989, Sp. 1569 f.)

- unterschiedliche Denk- und Reaktionsmuster,
- divergierende Wertvorstellungen und Einstellungen,
- Sprach- und Kommunikationsprobleme,
- unterschiedliche Lebens- und Arbeitsgewohnheiten,
- abweichende Rollenverständnisse,
- Zieldivergenzen zwischen den Maßnahmen der Organisationsentwicklung und den persönlichen Zielen der Mitarbeiter,
- Beharrungstendenzen bzgl. bestehender Strukturen,
- Unsicherheit und Zurückhaltung im Hinblick auf die aktive Teilnahme am Organisationsentwicklungsprozess,
- Ängste vor neuen Herausforderungen, Ungewissheit vor der Zukunft und Verlusten von Privilegien.



**Abb. 6.34** Phasenschema zur Umsetzung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen. (Quelle: *Mayer/Soliman/Niehues* 1994, S. 124)

Zur Umgehung dieser Hemmnisse existiert ein weites Spektrum an **Maßnahmen** (Weber 1989, Sp. 1570). Generell sollten die betroffenen Mitarbeiter frühzeitig am Prozess der Organisationsentwicklung beteiligt werden, um einerseits Verständnis für die Maßnahmen entwickeln zu können, andererseits auch selbst Vorschläge für den „organizational change“ formulieren zu können. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, externe Berater (Change Agent) hinzuzuziehen, welche den Vorteil haben, eine unabhängige Position zu besitzen; Vorschläge des Change Agent sind daher nicht mit dem Problem behaftet, organisatorische Veränderungen von vornherein zugunsten bzw. zulasten bestimmter Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen auszurichten. Weitere Maßnahmen bestehen in der Entsendung von Führungskräften (Managementtransfer), internationalem Job-Rotation sowie der Einrichtung von regelmäßigen Gesprächskreisen; auch sind in diesem Zusammenhang die Entwicklung eines innerbetrieblichen Trainings bzw. Maßnahmen der innerbetrieblichen Weiterbildung zu nennen, welche insbesondere die multikulturelle Bildung umfassen. Diese in erster Linie auf Kommunikation bzw. Austausch aufbauenden Maßnahmen dienen sämtlich der Schaffung von Einsicht und Verständnis für Maßnahmen der Organisationsentwicklung vor einem multikulturellen Hintergrund. Gleichzeitig soll die Anpassungsbereitschaft seitens der Betroffenen durch diese Maßnahmen gesteigert werden.

Als **generelles Konzept** zur Umsetzung eines „organizational change“ kann die in Abb. 6.34 gezeigte Vorgehensweise herangezogen werden. Nach der Analyse der Ausgangssituation und der Formulierung von Organisationsleitlinien werden ein bzw. mehrere alternative Organisationskonzepte entwickelt, von denen schließlich ein Konzept ausgewählt und implementiert wird. Nochmals wird auf die umfassende und frühzeitige Beteiligung der Prozessbetroffenen hingewiesen, da andernfalls die geplanten positiven Wirkungen des „organizational change“ verpuffen bzw. infolge von Demotivation und Unsicherheit negative Wirkungen resultieren.

**Procter globalisiert sich mit „Organisation 2005“** Im September 1998 kündigt Procter & Gambles Vorstandsvorsitzender, Durk Jager, eine der radikalsten Änderungen in P&Gs Management- und Geschäftsstruktur an. Die Reorganisation läuft unter dem Titel „Organisation 2005“. Mit dieser Umorganisation will P&G die Chancen wahrnehmen und den Herausforderungen begegnen, die sich aus der Globalisierung ergeben. Insbesondere will Procter seine Größenvorteile ausspielen. Dazu gehört, verfügbare Technologien weltweit besser zu nutzen und größere Innovationen in den Markt zu bringen. P&Gs „Geschäftsvitalität“ im allgemeinen und insbesondere seine „Innovationsvitalität“ soll gestärkt werden. P&G will schneller und agiler werden. Konkret wird eine Beschleunigung des jährlichen Umsatzwachstums auf 6–8 % und eine Steigerung der Rate des Ertragswachstums angestrebt. „Organisation 2005“ bedeutet, dass P&Gs globales Geschäft von einer geographischen Organisationsstruktur auf eine produktbasierte weltweite Spartenorganisation umgestellt wird. P&G will „gleichzeitig groß und klein“ sein



nach dem Motto „Think global, act local“, d. h. es will sowohl seine Skalenvorteile ausspielen als auch nahe am Markt bleiben. Procters weltweite Organisation soll auf vier Säulen ruhen:

- **Global Business Units (GBUs):** sie sind für die globale Führung der einzelnen Marken verantwortlich. Das beinhaltet die Bestimmung der weltweiten Markenpositionierung; das Management von Innovationen, die möglichst zeitgleich weltweit eingeführt werden sollen; die Entwicklung von Werbekampagnen, die weltweit denselben grundlegenden Verbrauchernutzen kommunizieren sollen, und die Festlegung der globalen Formel- bzw. Verpackungsspezifikationen für die Produktion.
- **Market Development Organizations (MDOs):** sie sind zuständig für die Entwicklung überlegener lokaler Insights in die Verbraucher, Shopper und Handelskunden. Die MDOs verantworten die exzellente lokale Umsetzung der weltweiten Initiativen. Dabei ist sich P&G bewusst, dass dies durchaus bedeuten kann, dass sich die Umsetzungen von Region zu Region unterscheiden. Der Fokus der Arbeit der MBOs ist der sogenannte „First Moment of Truth“ (erster Augenblick der Wahrheit), d. h. wenn der Verbraucher das erste Mal mit dem P&G Produkt in Berührung kommt und sich entscheiden soll, ob er es ausprobiert. Nicht mehr zuständig sind die lokalen Organisationen für Produktinnovationen oder Markenwerbung, die jetzt alleine in die Verantwortung der GBUs fallen. So sollen Doppelarbeiten vermieden und schnellere Entscheidungen möglich werden. In den MBOs operieren spezialisierte Kunden- und Vertriebskanalteams.
- **Global Business Services (GBS):** sie unterstützen die GBUs und die MBOs mit „Back Office“ Dienstleistungen wie Finanz- und Rechnungswesen, Gehaltsabrechnung, Bestellabwicklung, Logistik und Informationstechnologie.
- **Corporate Functions (CF):** sie operieren wie interne Beraterteams, die auf Anforderung hin in den GBUs oder MDOs tätig werden. Die Mission der CFs ist: sicherstellen, dass die Business Units über State-of-the-Art Wissen und Methoden verfügen.

Mittels seiner GBUs will P&G am weltweiten Markt wie kleinere fokussierte Unternehmen auftreten, auf der anderen Seite aber die Vermarktungsstärke und sonstigen Fähigkeiten eines Großunternehmens mit einem Umsatz von 50 Mrd. US-\$ ausnutzen. Das Motto heißt: „Teilen und Erobern“.

P&Gs globale F&E-Organisation vor der Gillette-Akquisition hat 22 Research Centres, die über 12 Länder verteilt sind. 7.500 Wissenschaftler arbeiten dort. Davon haben 1.250 einen Dokortitel. Damit ist P&Gs F&E-Organisation größer als die naturwissenschaftlichen Fakultäten von Harvard, Stanford und MIT zusammen genommen.

P&G will weiterhin die Breite seiner Geschäftsfelder als Vorteil in die Waagschale werfen. Diese Breite versetzt Procter in die Lage, Technologien von

Geschäften, die anscheinend nichts miteinander zu tun haben, in unerwarteter Weise zu verknüpfen. Diese Verknüpfungen überlässt man nicht dem Zufall. Vielmehr gibt es dafür den Technology Council, der die F&E-Leiter der verschiedenen Kategorien zusammenbringt, um die Technologien schneller von einem Geschäft zu einem anderen zu transferieren. Außerdem steht jetzt P&Gs technischer Community im Intranet die InnovationNet Website zur Verfügung, die den Austausch von Informationen und die Bildung von Verknüpfungen quer durch das Unternehmen erleichtert. Die Hauptzielgruppe von InnovationNet sind 18.000 Innovatoren in F&E, Ingenieurwesen, Marktforschung, Einkauf und Patentabteilung.

Ab Juli 1999 wird die neue Organisationsstruktur wirksam. Insgesamt sind 15.000 Mitarbeiter von der „Organisation 2005“ betroffen. Viele Standorte werden geschlossen, dafür andere neu aufgemacht bzw. erweitert. Die Services der GBS werden weltweit in drei Service Centres konsolidiert: in San José, Costa Rica, Newcastle, UK und Manila, Philippinen.

Fünf weitere GBUs werden gebildet, die folgende Kategorien umfassen:

- Fabric and Home Care: Laundry Care, Dish Care, Fabric Conditioner und Hard Surface Cleaners
- Paper: Tissues & Towels, Feminine Care und Baby Care
- Beauty Care: Cosmetics, Hair Care, Deodorants, Fragrances und Other Beauty Products
- Health Care: Personal Health Care, Oral Care, Prescription Drugs und Pet Health & Nutrition
- Food and Beverage: Coffee, Snacks, Commercial Services, Juice, Peanut Butter und Shortening & Oil.

Die GBUs werden von Presidents geleitet, denen wiederum für die weltweite Führung der einzelnen Kategorien Vice Presidents bzw. General Manager unterstellt sind. Die Leiter der GBUs und der weltweiten Kategorien werden an verschiedenen Standorten weltweit stationiert. In Europa wird Genf dramatisch ausgebaut, um mehrere globale Managementteams aufzunehmen.

Die weltweite Market Development Organization wird ebenfalls von einem President geführt. Ihm unterstehen sieben Vice Presidents, die für folgende regionale MDOs verantwortlich sind:

- North America
- Latin America
- Western Europe
- Central & Eastern Europe, Middle East, Africa & General Export
- Northeast Asia
- Greater China
- ASEAN, Australasia & India.

An diese Vice Presidents wiederum berichten die General Manager der einzelnen Länder.

Sowohl die Leiter der GBUs und der weltweiten Kategorien als auch der Leiter der weltweiten MDO und der regionalen MDOs werden an Gewinn- und Umsatzziele gemessen.

Die „Organisation 2005“ schafft zunächst große Unruhe und Unsicherheit in der Procter Organisation. Nach ein paar Jahren hat sie sich aber scheinbar bestens eingespielt. Eine Innovation, deren weltweite Einführung in der Vergangenheit drei Jahre oder länger gedauert hat, kann heute in 18 Monaten weltweit ausgerollt werden. P&Gs neuer Vorstandsvorsitzender, A.G. Lafley, berichtet, dass die Erfolgsrate der Innovationen steige. Und die Fabric and Home Care GBU teilt sogar mit, sie habe die Erfolgsrate von Neuprodukteinführungen und ebenso das zukünftige Wertpotential ihrer Innovationspipeline verdoppelt.

Im Juli 2004 verändert P&G noch einmal die Managementstruktur, aber die grundsätzliche Geschäftsstruktur, wie sie die „Organisation 2005“ vorsah, bleibt unverändert. Drei große GBUs werden gebildet, die jetzt jeweils von einem Vice Chairman geleitet werden:

- Global Beauty Care
- Global Household Care
- Global Health, Baby and Family Care.

Die MBO wird umbenannt in Global Operations und wird jetzt auch einem Vice Chairman unterstellt.

Ein Jahr später kann Lafley berichten, dass in 2005 mehr als 80 % der Produktinitiativen erfolgreich den Shareholder Value gesteigert haben. Das sei eine Verbesserung von 25 % innerhalb der letzten drei Jahre. Alle GBUs und MDOs haben 2005 die Verkaufsmenge gesteigert.

Im Geschäftsjahr 2006 akquiriert P&G Gillette, was zu einer neuerlichen Änderung der Managementstruktur führt. Die drei GBUs heißen jetzt und umfassen:

- Beauty and Health Care:
  - Beauty Care mit 9 Kategorien und 15 Weltmarken
  - Health Care mit 3 Kategorien und 12 Weltmarken
- Household Care:
  - Fabric and Home Care mit 5 Kategorien und 15 Weltmarken
  - Baby and Family Care mit 5 Kategorien und 8 Weltmarken
  - Pet Health, Snacks and Coffee mit 3 Kategorien und 5 Weltmarken
- Gillette GBU:
  - Blades and Razors mit 2 Kategorien und 7 Weltmarken
  - Duracell and Braun mit 3 Kategorien und 5 Weltmarken.

P&Gs Vorstandsvorsitzender Lafley berichtet, dass P&G im Zeitraum 2001–2006 ein organisches Umsatzwachstum von durchschnittlich 6 % pro Jahr erreicht hat und dass die Verkaufsmenge wie folgt gewachsen ist:

- P&Gs anfänglich siebzehn Weltmarken, die jeweils einen Umsatz von mindestens einer Milliarde US \$ haben, haben durchschnittlich um 7 % pro Jahr zugelegt,
- P&Gs sechzehn größte Länder um durchschnittlich 8 % pro Jahr,
- P&Gs Umsatz mit den zehn größten Einzelhandelskunden durchschnittlich um 8 % pro Jahr.

Als Haupterfolgskriterien nennt Lafley die Fähigkeit der neuen P&G Organisation, zusammenzuarbeiten, schnell voneinander zu lernen und schnell Erfolgsmodelle von einem Geschäft auf die anderen zu übertragen.

Quelle: *Wentz* 2008, S. 235 ff.

## H. Prozessorganisatorische Ansätze in internationalen Unternehmen

Die bisherigen Ausführungen zur Organisation international tätiger Unternehmen bzw. deren Marketing-Abteilungen in diesem Teil bezogen sich im Wesentlichen auf die **Struktur** der jeweils betrachteten Organisationseinheit. Im folgenden soll herausgearbeitet werden, dass neben strukturellen Überlegungen insbesondere in jüngerer Vergangenheit die in den Unternehmen ablaufenden Prozesse eine besondere Rolle spielen. Hierzu werden zunächst die Spezifika prozessorganisatorischer Ansätze herausgearbeitet. Anschließend werden verschiedene Arten von Prozessen vorgestellt. Am Beispiel des Total Quality Management wird schließlich die konkrete Bedeutung einer prozessorganisatorischen Sichtweise von Unternehmen dargestellt.

### I. Charakterisierung prozessorganisatorischer Ansätze

Charakteristisch für prozessorganisatorische Ansätze ist die Tatsache, dass **Prozesse** Gegenstand der Strukturierung von Unternehmen sind, d. h. es werden organisatorische Einheiten mit Prozessverantwortung geschaffen (vgl. *Bea/Haas* 2009, S. 441 ff.). Unter einem (**Geschäfts-)**Prozess können dabei sämtliche Tätigkeiten und Aktivitäten verstanden werden, welche in unmittelbarem Zusammenhang miteinander stehen und in ihrer Summe den betriebswirtschaftlichen, verwaltungstechnischen, produktionstechnischen und finanziellen Erfolg des Unternehmens bestimmen (vgl. *Striening* 1988). Gerade diese prozessorientierte Betrachtung von Unternehmen hat in der jüngeren Vergangenheit zu einer Vielzahl von Konzepten geführt, welche

eine große Resonanz in Theorie und Praxis gefunden haben. Hierzu gehört z. B. das Total Quality Management, Business Reengineering, Benchmarking, Lean Production sowie der Wertkettenansatz (zum Wertkettenansatz vgl. auch die Ausführungen in Abschn. D.IV.4. im 3. Teil). Generell zeichnen sich prozessorganisatorische Ansätze durch folgende Charakteristika aus (vgl. *Bea/Haas* 2009, S. 444 f.):

- **Prozessbeschleunigung:** Durch die stellen- und abteilungsspezifische Strukturierung von Leistungs- und Informationsprozessen nach den Anforderungen des Ablaufs ist eine schnellere Abwicklung von Prozessen möglich. Die Zeitersparnis führt zu Kostenersparnissen oder erhöht die Preisbereitschaft der Nachfrager (z. B. schnellere und pünktlichere Auslieferung des Produktes).
- **Übernahme von Gesamtverantwortung:** Durch die Übertragung von Verantwortung und Kompetenz nach dem Subsidiaritätsprinzip auf die Prozessausführenden werden Freiräume für Selbstorganisation und Selbstkontrolle geschaffen. Hierdurch ergeben sich positive motivationale Effekte.
- **Reduktion der Schnittstellenproblematik:** Durch Zusammenfassung von Aufgabenkomplexen führt die Prozessorganisation zur Verringerung von Interdependenzen. Die Anzahl von Schnittstellen wird dadurch reduziert.
- **Stärkere Kundenorientierung:** Sowohl Lieferanten als auch Kunden werden stärker als Teil eines überbetrieblichen Gesamtprozesses integriert. Verstärkter Informationsaustausch und intensivere Zusammenarbeit führen zur besseren Wahrnehmung der Bedürfnisse des jeweils anderen Partners mit der Folge höherer Produktqualität. Durch Einbeziehung der Zulieferer in den Wertschöpfungsprozess beginnt die Kundenorientierung bereits auf dieser Ebene (Beispiel: Zulieferungsunternehmen im Automobilbau).

Offensichtlich ist die Tatsache, dass entgegen der vertikalen Betrachtung bei der strukturellen Organisationsanalyse prozessorientierte Ansätze eine horizontale Sichtweise implizieren. Konkret steht die Verkettung von Teilprozessen zu einem Gesamtprozess im Mittelpunkt der Betrachtung. Hierin kann auch der Versuch gesehen werden, die bei strukturellen Organisationsansätzen stets präsente Schnittstellenproblematik zu reduzieren.

## **II. Arten von Prozessen**

Prozesse können Aktivitäten unterschiedlichster Komplexität umfassen. Prozesse können unternehmensintern sowie unternehmens- und/oder länderübergreifend sein. Abbildung 6.35 zeigt Beispiele für unterschiedliche **Prozessarten** auf. Insbesondere bei unternehmens- und länderübergreifenden Prozessen ist von hoher Komplexität auszugehen, da einerseits weitere Geschäftspartner oder Kunden einbezogen sind mit der Folge einer erhöhten Schnittstellenproblematik und gleichzeitig die u. U. stark voneinander abweichenden ökonomischen, rechtlichen, kulturellen, sprachlichen und politischen Rahmenbedingungen unterschiedlicher Länder berücksichtigt werden müssen (vgl. zu den Rahmenbedingungen unterschiedlicher Länder auch Kap. A. im 2. Teil). Von besonderer Bedeutung sind in diesem Zusam-

menhang sog. **Kernprozesse**. Kernprozesse stellen strategisch bedeutsame Prozesse dar (vgl. *Hammer/Stanton* 1999). Sie ragen damit aus der Vielzahl der in und zwischen Unternehmen, Kunden und Geschäftspartnern stattfindenden Prozesse heraus. Gleichwohl stellen sie nur eine geringe Teilmenge der insgesamt stattfindenden Prozesse dar. Gemäß den ressourcenbasierten Ansätzen des strategischen Managements wird von Kernprozessen gesprochen, wenn sie folgende Eigenschaften aufweisen (vgl. *Kutschker/Schmid* 2008, S. 651):

- Nicht-Imitierbarkeit: Prozesse dürfen aufgrund ihrer Eigenheiten nicht leicht von Wettbewerbern imitierbar sein.
- Wahrnehmbarer Kundennutzen: Prozesse müssen für die Kunden zu einem aus ihrer Sicht wahrnehmbaren Nutzen führen, für den die Kunden zu zahlen bereit sind.
- Nicht-Substituierbarkeit: Prozesse dürfen nach Möglichkeit nicht durch andere Problemlösungen, insbesondere nicht durch Problemlösungen der Konkurrenz, ersetzt werden können.
- Unternehmungsspezifität: Prozesse müssen aufgrund der Nutzung unternehmensspezifischer Ressourcen einmalig sein.

Liegen derartige Kernprozesse vor, so ist hierdurch die Basis für nachhaltige Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz gegeben. In welchem Ausmaß die genannten Eigenschaften vorliegen müssen und ob sämtliche Eigenschaften simultan gegeben sein müssen, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile erringen zu können, kann nur im Einzelfall beantwortet werden.

### **III. Beurteilung prozessorganisatorischer Ansätze**

Statt vertikaler, hierarchischer Strukturen betonen prozessorientierte Ansätze die horizontale Sichtweise. Aber auch prozessorganisatorische Ansätze können nicht auf Strukturen verzichten, laufen sie selbst doch in einem mehr oder weniger strukturierten Unternehmen bzw. zwischen Unternehmen und Geschäftspartnern oder Kunden ab. Darüber hinaus besitzen Prozesse selbst, insbesondere bei wiederholter Anwendung, gewisse Strukturen bzw. durch ihre wiederholte Anwendung bilden sich Prozessstrukturen heraus (vgl. *Kutschker/Schmid* 2008, S. 653). Insofern lösen strukturelle und prozessuale Betrachtungen von Organisationen nicht einander ab, sie ergänzen sich. Der Unterschied liegt in der jeweiligen Schwerpunktsetzung auf Prozesse bzw. Strukturen. Diese Erkenntnis ist durchaus nicht neu, wird doch seit Jahrzehnten auf den engen Zusammenhang zwischen Aufbau- und Ablauforganisation hingewiesen. Bei den prozessorganisatorischen Ansätzen verhält es sich dabei so, dass die Aufbauorganisation an der Ablauforganisation ausgerichtet wird und nicht umgekehrt (vgl. *Gaitanides* 1983, S. 64 ff.).

**Kritisch** ist anzumerken, dass auch prozessorganisatorische Ansätze nicht in der Lage sind, Schnittstellen gänzlich zu vermeiden. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass durch die starke Fokussierung auf einzelne Prozesse eine zu starke Zersplitterung der Unternehmens- und Marketingaktivitäten in international tätigen Unternehmen erfolgt und funktionale Synergien nicht ausgeschöpft werden.


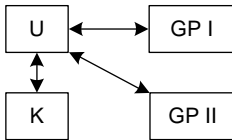
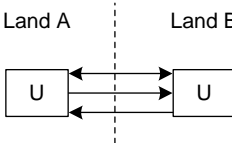
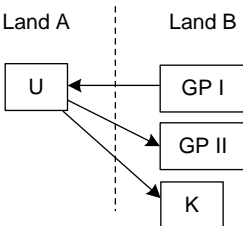
Prozessart	Symbolisierung	Beispiel
Unternehmensinterne Prozesse		Unternehmensinterne Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten
Unternehmensübergreifende Prozesse		Kundenakquisitionsaktivitäten; Wertschöpfungsgemeinschaften mit Zulieferunternehmen
Länderübergreifende, unternehmensinterne Prozesse		Innerbetriebliche internationale Lieferverflechtungen
Länderübergreifende, unternehmensübergreifende Prozesse	 <p data-bbox="483 1030 695 1143">                     U: Unternehmung                      GP: Geschäftspartner (z. B. Zulieferer)                      K: Kunde                 </p>	Länderübergreifender Bezug von Vorleistungen oder Verkauf von Produkten

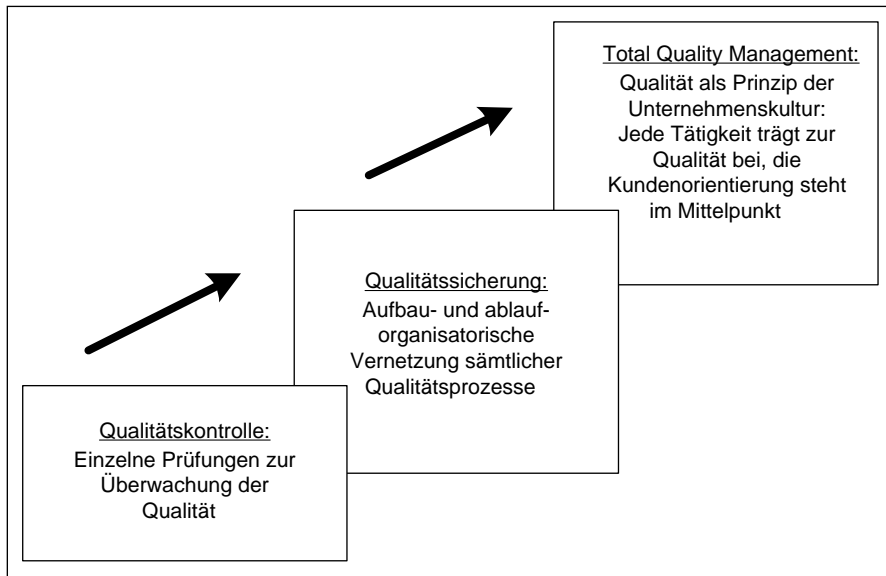
Abb. 6.35 Verschiedene Prozessarten

#### IV. Total Quality Management als Beispiel für eine prozessorganisatorische Betrachtung internationaler Unternehmen

**Total Quality Management (TQM)** ist als ganzheitliche Strategie aufzufassen, welche neben der Qualität eines Produktes als Leistungsergebnis auch die Qualität des Leistungserstellungsprozesses sowie der Potentialfaktoren und Vorleistungen in die Betrachtung einbezieht (vgl. Engelhardt/Schütz 1991, S. 394 ff. sowie Abschn. D.IV.4. im 3. Teil). Damit geht TQM deutlich über eine herkömmliche

Qualitätskontrolle hinaus (vgl. Abb. 6.36). Vielmehr setzt das TQM-Konzept ein umfassendes Qualitätsverständnis voraus, welches auch die – u. U. im Ausland ansässigen – Zulieferbetriebe berücksichtigt, um eine entsprechende Qualität bereits bei den Inputfaktoren zu gewährleisten. Abbildung 6.37 stellt die einzelnen Qualitätsdimensionen im Rahmen des TQM dar.

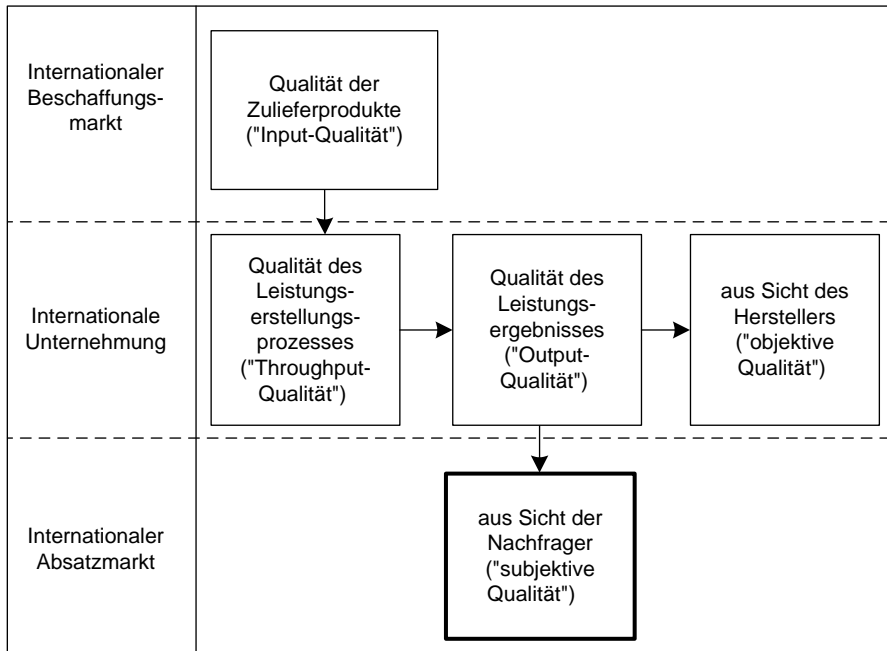
Dabei ist zu beachten, dass für den Anbieter objektive Produktmerkmale im Sinne intersubjektiv überprüfbarer Eigenschaften von Produkten bzw. deren Ausprägungen im Vordergrund stehen („objektive Qualität“). Der nachfrager bzw. Konsument hingegen bildet sich auf Basis einer eigenen gestalthaft-ganzheitlichen Produktwahrnehmung ein Gesamturteil über die Güte eines Produktes und entscheidet damit über den Absatzerfolg („subjektive Qualität“). Häufig wird diese subjektive Qualität eines Produktes aus Sicht des Nachfragers auch als Nutzen – bzw. nach Abzug des zu bezahlenden Produktpreises als Nettonutzen – interpretiert. Der wahrgenommene Nutzen bzw. die subjektive Qualität eines Produktes kann dabei länderübergreifend stark variieren mit der Folge, dass Produkte an die landesspezifischen Verhältnisse angepasst werden müssen (differenziertes internationales Marketing).



**Abb. 6.36** Von der Qualitätskontrolle zum Total Quality Management. (Quelle: In Anlehnung an Bender 1991, S. 79)

Kennzeichnend für das TQM ist ferner die Einbindung mehrerer bzw. aller innerbetrieblichen Funktionsbereiche in das TQM-Konzept. Qualitätsbemühungen sind damit nicht nur auf den Produktionsbereich beschränkt, sondern erstrecken sich auch auf Bereiche wie Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Marketing und Vertrieb; daher ist Qualitätsmanagement immer auch Schnittstellenmanagement (vgl. Baltes/Schütz 1991, S. 52). Dies ist insbesondere für international tätige





**Abb. 6.37** Qualitätsdimensionen im Rahmen des TQM einer internationalen Unternehmung. (Quelle: In Anlehnung an *Sander* 2004, S. 848)

Unternehmen eine große Herausforderung, da das Schnittstellenmanagement bei länderübergreifender Betätigung an Komplexität gewinnt.

Oberste **Ziele** des TQM bestehen neben der Verbesserung der Kostensituation durch konsequente Analyse der im und zwischen Unternehmen ablaufenden Prozesse in einer konsequenten Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse sowie einer hohen Kundenzufriedenheit als Ergebnis qualitätssteigernder Maßnahmen (vgl. *Witcher* 1990, S. 3 ff.; *Oess* 1993, S. 98 f.). Als wesentliche **Instrumente** zur Erreichung dieser Ziele sind zu nennen:

- organisatorische Änderungen (z. B. Quality Circles),
- Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation mit dem Ziel eines stärkeren Qualitätsbewusstseins,
- neue Fertigungsmethoden,
- qualitätsorientierte Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie
- eine verstärkte Input-, Prozess- und Outputkontrolle.

# Teil 7

## Human Resource Management in international tätigen Unternehmen

### A. Grundlagen

#### I. *Human Resource Management im Rahmen des strategischen Managements*

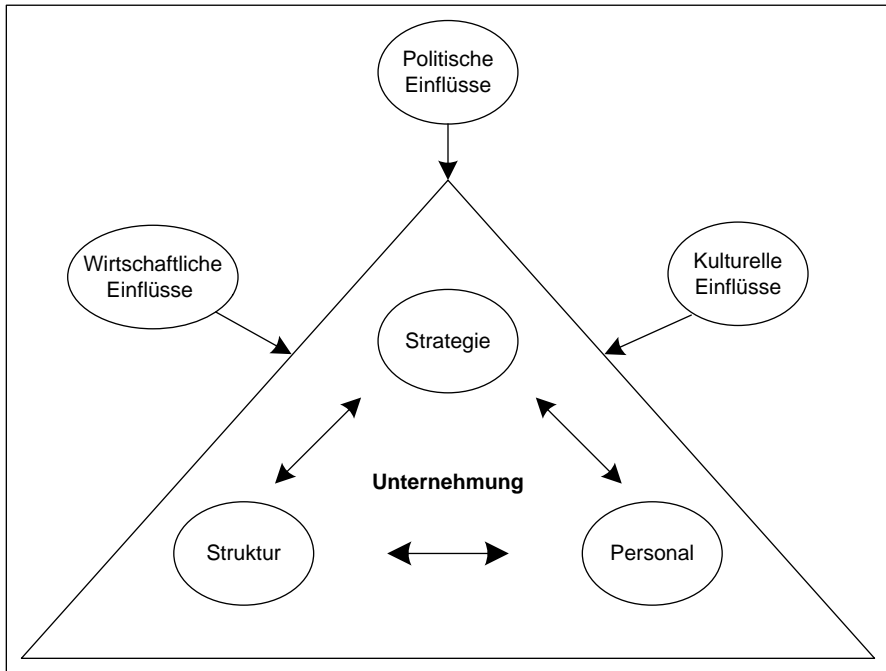
Aufgrund veränderter Umweltbedingungen (z. B. globaler Wettbewerb) ist die Personalpolitik der Unternehmen wesentlich bedeutsamer geworden. Internationale Produkt- und Marktstrategien müssen mit internationalen Personalstrategien abgestimmt werden. Mitarbeiter eines Unternehmens sind zukünftig als ein strategischer Wettbewerbsfaktor anzusehen.

Human Resource Management ist also ein integraler Bestandteil des strategischen Management. Das strategische Management umfasst drei Elemente, welche aus der Abb. 7.1 ersichtlich sind:

- Die **Strategie**: Das Unternehmen hat eine langfristige Ausrichtung zu entwickeln, mit welchen Produkten auf welchen Märkten agiert werden soll (vgl. auch Teil 3).
- Die **Struktur**: Im Rahmen einer strategiekonformen Organisationsstruktur sind angemessene Prozesse der Leistungserstellung und -verwertung durchzuführen, die sich in bestimmten Formen der Produktions- und Vertriebsorganisation konkretisieren (vgl. hierzu Teil 6).
- Das **Personal**: Die Aktivitäten des Personalmanagement sind darauf zu richten, das für die Umsetzung der Strategie in der entsprechenden Struktur quantitativ und qualitativ erforderliche Personal zu gewinnen, zu halten, weiterzuentwickeln und wirtschaftlich einzusetzen.

Die Entscheidungen über Strategie, Organisation und Personal sind möglichst simultan zu treffen. Dabei sind die relevanten wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Einflussfaktoren zu beachten. Zu den **wirtschaftlichen Rahmenbedingungen** zählen z. B. Bevölkerungsentwicklung, Bruttoinlandsprodukt, Inflation, Kaufkraft, Arbeitskosten. Typische **politische Bedingungen** sind politische Konflikte, Wirtschaftssystem oder Handelshemmnisse. **Kulturelle Einflussfaktoren**

ren sind z. B. Sprache, Werte und Normen oder Sozialverhalten (vgl. i. E. Kap. A. im 2. Teil).



**Abb. 7.1** Integration von Unternehmensstrategie, Unternehmensstruktur und Personal. (Quelle: Oechsler 2006, S. 27)

In empirischen Erhebungen ist *Hofstede* (1980, 2006) der Frage nachgegangen, in welcher Weise das kulturelle Umfeld von Mitarbeitern deren Arbeitsmotivation bestimmt. Befragt wurden 1968 und 1972 insgesamt 116.000 Mitarbeiter von Tochtergesellschaften des IBM-Konzerns in 72 Ländern auf der Basis standardisierter Fragebögen. Faktorenanalytische Auswertungen ließen folgende fünf relevante Dimensionen der Kultur erkennen:

- **die Machtdistanz**  
(Ausmaß, in welchem eine Gesellschaft akzeptiert, dass Macht in Organisationen ungleich verteilt ist),
- **die Unsicherheitsvermeidung**  
(Ausmaß, in welchem eine Gesellschaft sich durch unsichere Situationen bedroht fühlt, und wie sie versucht, solche Situationen durch formale Regeln und Programme zu vermeiden),
- **der Individualismus**  
(Ausmaß, in welchem in einer Gesellschaft Eigeninitiative und Selbstversorgung betont werden),

- **die Maskulinität**  
(Ausmaß, in welchem in einer Gesellschaft maskuline, materielle Werte gegenüber femininen Werten dominieren),
- **die langfristige Orientierung**  
(Ausmaß, in welchem in einer Gesellschaft langfristige Planungen angestellt werden).

Länder \ Dimen- sionen	Macht- distanz	Unsicher- heitsver- meidung	Indivi- dualis- mus	Masku- linität	langfris- tige Orien- tierung
Deutschland	35	65	67	66	31
Niederlande	38	53	80	14	44
Großbritannien	35	35	89	66	25
Frankreich	68	86	71	43	-
Italien	50	75	76	70	-
Schweden	31	29	71	5	33
USA	40	46	91	62	29
Japan	54	92	46	95	80
Südkorea	60	85	18	39	75
Südafrika	49	49	65	63	-
Indien	77	40	48	56	61
Mexiko	81	82	30	69	-
Brasilien	69	76	38	49	65
Mittelwert	52	64	50	50	-
Standard- abweichung	20	24	25	20	-

**Abb. 7.2** Ausprägungen der fünf Kulturdimensionen in ausgewählten Ländern. (Quelle: Hofstede 1980, 2006)

**Die Bedeutung dieser kulturellen Dimensionen** in ausgewählten Ländern lässt die Abb. 7.2 erkennen (maximale Punktzahl pro Dimension = 100). Ausgewiesen sind auch die jeweiligen Mittelwerte und Standardabweichungen (über alle in die Untersuchung einbezogenen Länder). So ist tendenziell zu vermerken, dass

- in kollektivistisch orientierten Ländern den sozialen Bedürfnissen eine größere Bedeutung als dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung zukommt,
- in Kulturen, in denen das Bedürfnis nach Unsicherheitsvermeidung von besonderer Bedeutung ist, Arbeitsplatzgarantien und die Mitarbeit in Teams präferiert werden,
- das Ausmaß der Machtdistanz die Höhe der Einkommensunterschiede determiniert,
- der vorherrschende Grad an Maskulinität die präferierte Anreizform beeinflusst und
- in kulturellen Bereichen, in denen eine Langfrist-Orientierung vorherrscht, die Personalentwicklung und die Entgeltpolitik von besonderer Bedeutung sind.

<b>Personalmanagement-Strategie</b> <b>Merkmale</b>	<b>International</b>	<b>Multinational</b>	<b>Global</b>	<b>Transnational</b>
<b>Unternehmenskultur</b>	ethnozentrisch	polyzentrisch	geozentrisch	synergetisch
<b>Nationalität der Führungskräfte</b>	Inländer	Gastlandangehöriger und wenige Inländer	Inländer und im Inland ausgebildete Gastlandangehörige	ohne Bedeutung (beyond passport)
<b>Entsendungsziele</b>	Know-how-Transfer, Kompensation fehlender inländischer Führungskräfte	Kontrolle, Schutz vor ungewollter Know-how-Diffusion	weltweite Koordination	weltweite Koordination, Integration, Personal- und Organisationsentwicklung
<b>Anforderungsmerkmale</b>	technische und kaufmännische Kenntnisse, ausreichende Englischkenntnisse	kulturelle Sensibilität für das Gastland und Kenntnis der Gastlandsprache	Offenheit für fremde Kulturen, Durchsetzungsvermögen, sehr gute Englischkenntnisse	interkulturelle Flexibilität, umfangreiche Auslandserfahrung, Kenntnis mehrerer Sprachen
<b>Anforderungen an die Mobilität</b>	ohne große Bedeutung	Bereitschaft zu längeren Auslandsaufenthalten	Bereitschaft zu häufigen Auslandsreisen	Bereitschaft zu längeren Auslandsaufenthalten und häufigen Ortswechsellern
<b>Führungskräfte-Typ</b>	Funktionspezialist	Gastlandspezialist	<i>one world-Manager</i>	transnationaler Grenzgänger
<b>Vorbereitung</b>	keine	kurz und landesspezifisch	kurz und landesübergreifend	kontinuierlich und landesübergreifend
<b>Entgeltgestaltung</b>	stammhausorientiert	gastlandorientiert	unternehmungseinheitliche Regelung	gesamtmunternehmungsorientiert (hybrid)
<b>Reintegration</b>	teilweise schwierig	sehr schwierig	weniger schwierig	<i>professionally easy</i>
<b>Bedeutung für die Karriere</b>	negativ	eher hinderlich	wichtig für Top-Positionen	essentiell

**Abb. 7.3** Idealtypische Gestaltungsalternativen des Personalmanagement in multinationalen Unternehmen. (Quelle: *Welge/Holtbrügge* 2006, S. 252)

## ***II. Internationale Personalmanagementstrategien***

Die Ausgestaltung des **internationalen Personalmanagement** hängt von der spezifischen internationalen Personalmanagementstrategie ab; sie kann

- international,
- multinational,
- global oder
- transnational

sein, je nach dem, in welchem Ausmaß Vorteile der Globalisierung (bzw. Standardisierung) bzw. Vorteile der Lokalisierung (bzw. Differenzierung) wahrgenommen werden. Eine ausführliche Charakterisierung der vier Personalmanagementstrategien findet sich in Abb. 7.3. Die idealtypische Beurteilung gilt im Prinzip für Mitarbeiter aus allen betrieblichen Funktionsbereichen.

## **B. Personalbedarfsplanung in international tätigen Unternehmen**

### ***I. Der Prozess der Personalbedarfsplanung***

Der generelle **Prozess der Personalbedarfsplanung** findet sich in der Abb. 7.4. Für eine Planungsperiode ist der Personalbedarf in qualitativer, quantitativer und zeitlicher Hinsicht zu ermitteln. Ein Vergleich mit dem vorhersehbaren Personal-Istbestand der Planungsperiode zeigt, ob ein – negativer oder positiver – Netto-Personalbedarf vorliegt. Im ersten Fall ist eine Personalfreisetzung angezeigt, welche in Form eines Personalabbaus bzw. einer Personalentwicklung stattzufinden hat; im zweiten Fall ist eine externe (ggf. interne) Personalbeschaffung erforderlich.

Für ein international tätiges Unternehmen ist der Prozess der Personalbedarfsplanung (zumindest) länderspezifisch durchzuführen. Auch die sich als Konsequenzen zeigenden personalpolitischen Maßnahmen sind länderspezifisch durchzuführen.

### ***II. Qualitative Bedarfsermittlung***

Bei der **qualitativen Bedarfsermittlung** sind die Anforderungen, die an potenzielle Stelleninhaber zu richten sind, von besonderer Bedeutung. Typische Bestandteile einer Anforderungsstruktur sind positionsrelevante Anforderungen bezüglich individueller Fähigkeiten und der Persönlichkeit sowie unternehmensrelevante Anforderungen, die unternehmens- sowie mitarbeiterorientiert sein können. Zu den individuellen Fähigkeiten zählen Faktoren wie Wissen, Intelligenz, Erfahrung,

Können. Typische Elemente einer Persönlichkeit sind geistige Beweglichkeit und Verantwortungsbewusstsein. Als mitarbeiterorientierte Anforderungen sind soziale Anforderungen wie Teamfähigkeit oder die Bereitschaft, soziale Verantwortung zu übernehmen, zu nennen; unternehmensorientierte Anforderungen leiten sich aus den Unternehmenszielen bzw. der Unternehmenspolitik ab oder sind unternehmenskulturell bedingt (vgl. i. E. *Bisani* 1995, S. 225).

Im internationalen Management sind insb. die Beherrschung ausländischer Sprachen, Kenntnisse über spezifische Gebräuche und Verhaltensweisen sowie allgemein ein angemessenes Kulturverständnis von besonderer Bedeutung. Den im Marketing-Bereich tätigen Vorgesetzten und Mitarbeitern müssen die Besonderheiten des jeweiligen Konsumverhaltens bekannt sein. Dabei kann z. B. auf die sup-

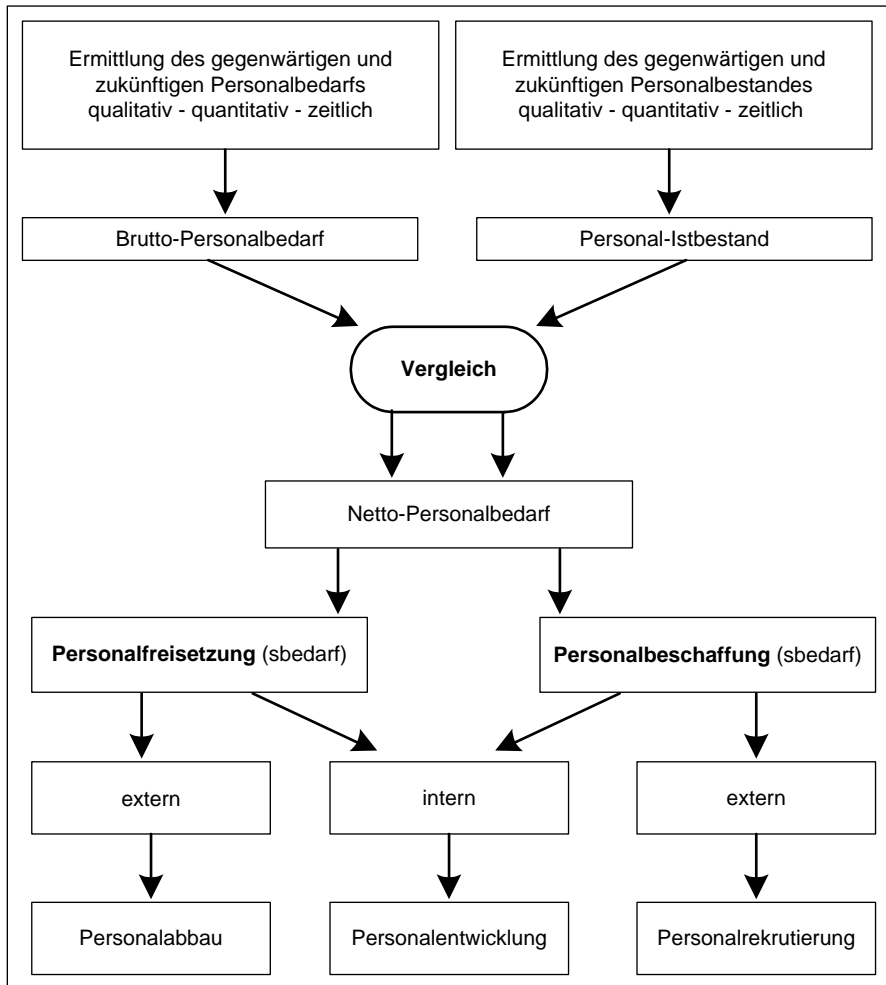


Abb. 7.4 Ablauf der Personalbedarfsplanung. (Quelle: *Berthel/Becker* 2007, S. 242)

ranationalen Marktsegmentierungen zurückgegriffen werden (vgl. Abschn. B.III.1. im 3. Teil).

In empirischen Studien untersuchte *Horsch* (1995), welche Anforderungen an international tätige Mitarbeiter gestellt werden – zum einen aus der Sicht der Unternehmen, zum anderen aus der Sicht der Mitarbeiter. Es zeigte sich, dass aus Unternehmenssicht folgende Faktoren (mit prozentualer Häufigkeit der Nennungen) bedeutsam sind:

- hervorragendes Fachwissen (90 %),
- Sprachkenntnisse (85 %),
- kulturelle Anpassungsfähigkeit (65 %),
- Führungsfähigkeit (45 %),
- Motivation (25 %),
- Kommunikationsfähigkeit (15 %),
- Unternehmensspezifika (15 %),
- Flexibilität (10 %),
- guter Gesundheitszustand (10 %).

Ähnliche Ergebnisse zeigten sich bei der Befragung von Mitarbeitern; die Datenerhebung erfolgte jetzt auf einer 5-stufigen Rating-Skala (mit 1 = geringe Bedeutung; 5 = hohe Bedeutung). Folgende Faktoren mit zugehörigen Bedeutungsfaktoren ergaben sich:

- Fachwissen (4,37),
- Anpassungsfähigkeit (4,22),
- Kenntnisse der Unternehmensspezifika (4,03),
- Psychische Belastbarkeit (4,0),
- Konfliktfähigkeit (3,87),
- Fremdsprachenkenntnisse (3,69),
- Fähigkeit zur Mitarbeiterführung (3,66),
- Gesundheit/Physische Belastbarkeit (3,55),
- Alter (2,57),
- Familiensituation (2,56).

Sinnvollerweise sind bei der qualitativen Bedarfsermittlung derartige Faktoren heranzuziehen.

### ***III. Quantitative und zeitliche Bedarfsermittlung***

Bei der **quantitativen Personalbedarfsermittlung** können zwei verschiedene Vorgehensweisen gewählt werden. Zum einen besteht die Möglichkeit, den Personalbedarf aus der geplanten Geschäftstätigkeit abzuleiten (dies entspricht der programmorientierten Bedarfsermittlung im Rahmen der Materialwirtschaft). Zum anderen kann eine Prognose des Personalbedarfs vorgenommen werden. Dabei ist das geeignete Prognoseverfahren herauszufinden. Bei einem konstanten Verlauf des



Bedarfs im Zeitablauf (nur Zufallsschwankungen um ein gewisses Bedarfsniveau) können Verfahren wie

- arithmetisches Mittel,
- gleitende Durchschnitte,
- gewogene gleitende Durchschnitte oder
- exponentielle Glättung 1. Ordnung

herangezogen werden. Im Falle eines trendförmigen Bedarfsverlaufes kann die Trendprojektion Anwendung finden. Durch Heranziehen eines geeigneten Maßes zur Bestimmung der Prognosegüte der verschiedenen Verfahren (z. B. mittlere absolute Abweichung) kann das am besten geeignete Prognoseverfahren herausgefunden werden (zur Bedarfsprognose vgl. im einzelnen *Berndt* 1996). Liegen keine Daten aus der Vergangenheit vor, so müssen Expertenschätzungen vorgenommen werden.

Im Rahmen der **zeitlichen Bedarfsermittlung** ist sicherzustellen, dass der jeweilige Personalbedarf zu den relevanten Zeitpunkten bzw. Zeiträumen festgestellt wird.

## C. Stellenbesetzungsstrategien, Entlohnungssysteme und Planung von Auslandseinsätzen in international tätigen Unternehmen

### I. Stellenbesetzungsstrategien

Die möglichen Strategien, die bei der Besetzung von vakanten Stellen in ausländischen Tochtergesellschaften herangezogen werden können, zeigt die Abb. 7.5. Die **ethnozentrische Besetzungspolitik** beinhaltet die Besetzung von ausländischen Führungspositionen mit Mitarbeitern aus dem inländischen Stammhaus. Bei der **polyzentrischen Besetzungspolitik** hingegen werden ausländische Führungspositionen mit (ausländischen) Einheimischen besetzt. Im Rahmen einer **geozentrischen Besetzungspolitik** spielen Nationalität und Herkunft von Mitarbeitern keine Rolle. Die Vor- und Nachteile einer ethno-, poly- und geozentrischen Besetzungspolitik werden in der Abb. 7.6 zusammengefasst (vgl. hierzu auch Kap. B. im 1. Teil).

**Interkulturelle Kompetenzenwicklung der Robert Bosch GmbH** Die Robert Bosch GmbH ist ein in über 50 Ländern tätiges Industrieunternehmen mit Stammsitz in Stuttgart. Knapp 60 % der über 270.000 Mitarbeiter arbeiten im Ausland, wo rund 70 % des Unternehmensumsatzes generiert werden. Während in den 1990er Jahren noch eine überwiegend ethnozentrische Personalpolitik von Bosch verfolgt wurde, indem fast ausschließlich leitende Führungskräfte von der Muttergesellschaft in ausländische Tochtergesellschaften

Orientierung	→	Merkmale
Ethnozentrisch	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stammhausphilosophie, -politik, -strategie, -struktur und -kultur wird auf alle Unternehmenseinheiten übertragen</li> <li>- Besetzung von Führungspositionen mit Stammhausmitarbeitern</li> </ul>
Polyzentrisch	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Starke Gewichtung lokaler/nationaler Unternehmens- und Umweltbedingungen</li> <li>- Besetzung von Führungspositionen mit Einheimischen</li> </ul>
Geozentrisch	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Weltweite Unternehmenspolitik</li> <li>- Nationalität und Herkunft spielen bei der Besetzung von Führungspositionen keine Rolle</li> </ul>

**Abb. 7.5** Alternative Stellenbesetzungsstrategien. (Quelle: *Perlmutter* 1969)

entsandt wurden, wird mittlerweile eine polyzentrische Strategie verfolgt, bei der auch Mitarbeiter aus Auslandsgesellschaften zur deutschen Muttergesellschaft wechseln sowie Personaltransfers zwischen den Auslandsgesellschaften üblich geworden sind.

Um die Qualität der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen innerhalb des Konzerns sowie mit externen Partnern zu verbessern, fördert Bosch im Rahmen seines internationalen Personalmanagements die interkulturellen Kompetenzen seiner Mitarbeiter. Die Kompetenzentwicklung beruht dabei auf zwei zentralen Säulen: erstens ein integriertes, auf unterschiedliche Zielgruppen abgestimmtes Trainingsangebot. Hierzu gehören Schulungen zur Entwicklung allgemeiner interkultureller Kompetenzen, wie kulturelle Sensibilität, Sprachkurse, Trainings zur Arbeit in multikulturellen Teams sowie eine intensive Begleitung von Expatriates und deren Familien vor, während und nach Auslandsentsendungen. Der zweite Teil der interkulturellen Kompetenzentwicklung umfasst Angebote zum Austausch und zur Vernetzung, die auf eine Vertiefung von Wissen innerhalb des Bosch-Konzerns bezüglich interkultureller Themen abzielen. Hierzu zählen u. a. die Bereitstellung von Länder- und Kulturberichten in deutsch und englisch, ein Pool von ehemaligen Expatriates, die zukünftigen Expatriates als Mentoren zur Seite stehen, die Förderung des Austauschs zwischen Rückkehrern aus bestimmten Ländern sowie institutionalisierte Feedbacks der Expatriates an Mentoren und die Personalabteilung nach Beendigung von Auslandseinsätzen.

Die verschiedenen Formen der im Personalmanagement auf unterschiedlichen Hierarchieebenen fest verankerten interkulturellen Kompetenzentwicklung

führen dazu, dass die Mitarbeiter von Bosch im interkulturellen Austausch bewusst die Interessen des Unternehmens nach außen vertreten und intern in der teambezogenen Projektarbeit über Kulturgrenzen hinweg eine gemeinsame Zielsetzung entwickeln können.

Quelle: *Barmeyer/Davoine/Güsewell* 2008.

Auskünfte über die verfolgten Stellenbesetzungsstrategien in den USA bzw. in Deutschland geben zwei empirische Studien. *Dowling* (1988) stellte für die USA eine relativ gleichmäßige Verbreitung der ethno-, poly- und geozentrischen Strategien fest. *Wunderer* (1992) ließ die Bedeutung der Strategien für die Jahrtausendwende prognostizieren; es zeigt sich, dass eine stärkere Verbreitung der polyzen-

ethnozentrische Besetzungspolitik	polyzentrische Besetzungspolitik	geozentrische Besetzungspolitik
<p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ leichtere Durchsetzung einer einheitlichen Unternehmenspolitik</li> <li>→ problemlose Kommunikation und Koordination zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft</li> <li>→ leichter Transfer von technischem und Management-Know-how</li> <li>→ Erweiterung der Erfahrungen der Stammhausmitarbeiter</li> <li>→ bessere Kenntnis der Muttergesellschaft</li> <li>→ höhere Loyalität der Entsandten gegenüber der Muttergesellschaft</li> </ul>	<p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ zumeist geringere Personalkosten</li> <li>→ leichtere Integration der Tochtergesellschaft in das Gastland</li> <li>→ Motivationssteigerung bei den lokalen Mitarbeitern, da sie auch Spitzenpositionen erreichen können</li> <li>→ höhere Kontinuität in der Tochtergesellschaft</li> <li>→ positive Auswirkungen auf die Stellung der Tochtergesellschaft in der Öffentlichkeit des Gastlandes</li> </ul>	<p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ größeres Potenzial an qualifizierten Kandidaten</li> <li>→ höhere Flexibilität in der Personalbeschaffung, da auf nationale Interessen keine Rücksicht mehr genommen werden muss</li> <li>→ befruchtender Austausch von Informationen durch den hohen Entsandungsanteil</li> </ul>
<p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Demotivierung der inländischen Mitarbeiter durch Bevorzugung der Stammhausdelegierten</li> <li>→ erschwerte Anpassung des Führungsstils an Gastlandbedingungen</li> <li>→ Gefährdung der Kontinuität und des Betriebsklimas bei häufig wechselnden Stammhausdelegierten</li> </ul>	<p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ erschwerte Abstimmung zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft</li> <li>→ höhere Kommunikationskosten</li> <li>→ Gefahr, dass bei Konflikten aufgrund mangelnder Loyalität den Gastlandinteressen zum Schaden der Gesamtunternehmung Vorrang eingeräumt wird</li> </ul>	<p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ sehr hohe Entsandungskosten</li> <li>→ zumeist geringe Vertrautheit mit den Gastlandbedingungen</li> <li>→ hoher Koordinationsaufwand</li> <li>→ hohe Anforderungen an internationale Manager</li> <li>→ erschwelter Aufbau einer corporate identity</li> </ul>

**Abb. 7.6** Vor- und Nachteile einer ethno-, poly- und geozentrischen Besetzungspolitik nach Perlmutter. (Quelle: *Welge/Holtbrügge* 2006, S. 224)

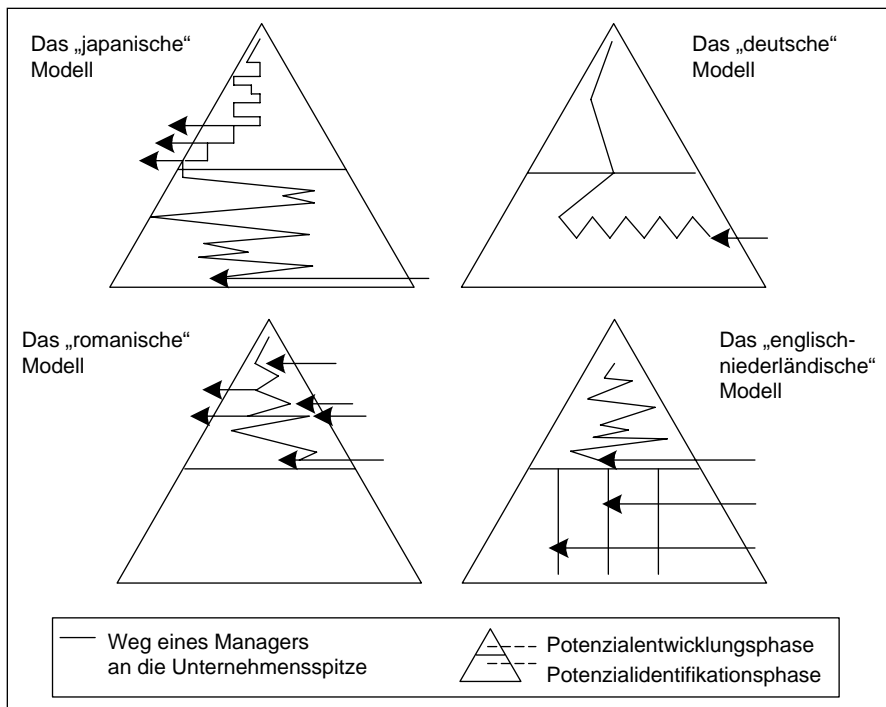
trischen Strategie und eine gleiche Bedeutung der ethno- und der geozentrischen Strategie erwartet wurden.

In diesem Zusammenhang sind auch die **Karrieremuster im internationalen Vergleich** von besonderem Interesse. In der Abb. 7.7 werden

- das japanische Modell,
- das deutsche Modell,
- das romanische Modell und
- das englisch-niederländische Modell

unterschieden. Hierbei handelt es sich um idealtypische Karrieremuster in Japan, Deutschland, den romanischen Ländern sowie in Großbritannien/Niederlande.

In den Dreiecken werden im oberen Bereich die Potenzialentwicklungsphase, im unteren Bereich die Potenzialidentifikationsphase wiedergegeben. Die Pfeile von rechts symbolisieren den Eintritt in ein Unternehmen, jene nach links den Austritt aus einem Unternehmen. Besonders auffällig ist das deutsche Modell – die Potenzialentwicklungsphase ist sehr ausgebreitet, spätere Außeneinstiege erfolgen nicht. Die Gegensätze insb. zum romanischen Modell sind offensichtlich. Dort treten Manager erst in der Potenzialentwicklungsphase in ein Unternehmen ein, um dann schrittweise im Unternehmen aufzusteigen oder das Unternehmen wieder



**Abb. 7.7** Idealtypische Karrieremuster im internationalen Vergleich. (Quelle: *Evans/Lank/Farquhar* 1989, S. 126 f.)

zu verlassen. Einschränkend muss aber gesagt werden, dass diese Karrieremuster idealtypisch sind.

## II. Entlohnungssysteme

Ein wesentlicher Einflussfaktor für die internationale Entgeltpolitik sind die **Lebenshaltungskosten** im jeweiligen Ausland.

**Lebenshaltungskosten weltweit – Luanda teuerste Stadt der Welt, Moskau auf Position 23** *London, 15. Juni 2009.* Luanda in Angola ist die teuerste Stadt auf der Welt. Das geht aus der neuesten Studie des HR-Beratungsunternehmens ECA International hervor. Die Studie untersucht und vergleicht die Lebenshaltungskosten von 370 Standorten in der ganzen Welt. Die Positionen zwei bis fünf belegen Tokio, Nagoya, Yokohama und Kobe. Damit sind die Preise in Japan für ausländische Geschäftsleute explodiert: In der Studie vor einem Jahr war keine japanische Stadt in der Top 10 zu finden. Am billigsten leben Expatriates in Lesothos Hauptstadt Maseru. Teuerste Stadt Europas ist neuerdings Kopenhagen. Die russische Metropole Moskau ist im Gesamt-Ranking dagegen von Position fünf auf 23 gefallen. Das ist vor allem auf den schwachen Rubel und die gesunkenen Ölpreise zurückzuführen. Deutsche Städte sind ebenfalls günstiger geworden. Die teuerste Stadt für sogenannte Expatriates hierzulande bleibt Berlin, gefolgt von München.

Einen gewaltigen Satz machte Manhattan. Der New Yorker Stadtteil war im vergangenen Jahr auf dem 84. Platz und belegt nun Position 17. Ausschlaggebend für Veränderungen der Lebenshaltungskosten in den 370 untersuchten Städten sind insbesondere die Inflation sowie die zwischenzeitlich stark gefallen Ölpreise.

„Aufgrund der aktuellen Weltwirtschaftslage schwanken die Wechselkurse – in vielen Fällen sogar dramatisch. Deshalb muss das Gehalt für internationale Angestellte optimal angepasst werden“, sagt Mira Pathak, Business Development bei ECA International. „Selbst wenn Unternehmen rezessionsbedingt auf die Steigerung der Grundgehälter von Expatriates verzichten, kann es passieren, dass sie wegen eines höheren Lebenshaltungskosten-Zuschusses – aufgrund einer starken Währung und höherer Inflation im Arbeitsland des Expatriates – im Endeffekt ein höheres Gesamtgehalt bezahlen.“

Quelle: *ECA International* 2009.

Bei der **Ermittlung des Entgeltes**, das ein Mitarbeiter für seinen Auslandseinsatz erhalten soll, wird von dem Ziel ausgegangen, dass der Mitarbeiter keine finanziellen Verluste erleiden soll. Hierfür wird daher ein Kaufkraftvergleich mit-

		Einkommensteuer im Heimat- und Gastland					
							Prämien und Anreize
Einkommensteuer						Einkommensteuer	
		Wohnen				Wohnen	
Wohnen							Wohnen
		Güter und Dienstleistungen				Güter und Dienstleistungen	
Güter und Dienstleistungen							Güter und Dienstleistungen
Reserven		Reserven				Reserven	
<i>Gehalt im Heimatland</i>		<i>Kosten im Gastland</i>				<i>Kosten im Gastland, bezahlt vom Unternehmen und vom Gehalt</i>	<i>Dem Heimatland äquivalente Kaufkraft</i>

zusätzliche Kosten, die vom Unternehmen gezahlt werden

**Abb. 7.8** Nettovergleichsrechnung zur Ermittlung des Gehalts bei Auslandstätigkeit. (Quelle: Reynolds 1986, S. 51)

tels einer **Nettovergleichsrechnung** durchgeführt (Balance Sheet Approach, vgl. Abb. 7.8).

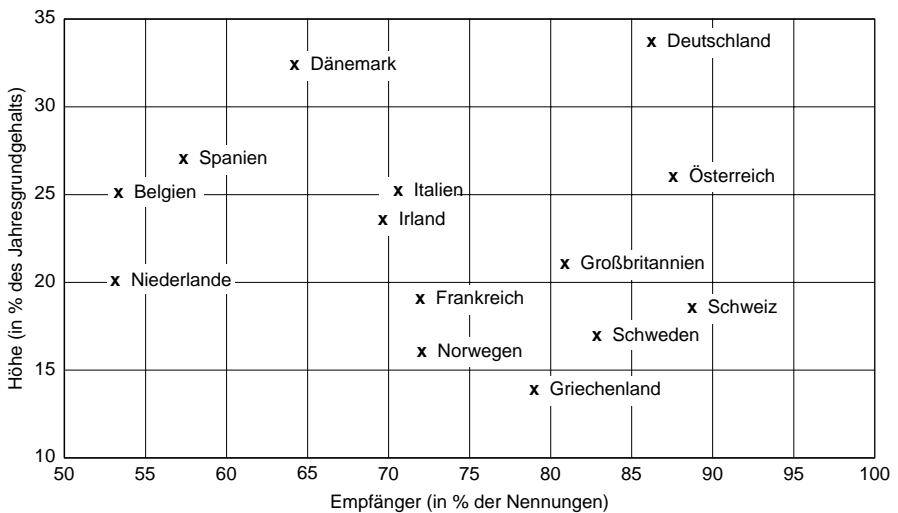
Ein differenzierteres **Zahlenbeispiel** findet sich in Abb. 7.9. Betrachtet werden zwei extreme Beispiele der Auslandstätigkeit – in den USA bzw. in Japan. Zusätzlich können Währungskurssicherungsklauseln berücksichtigt werden.

Daneben sind **Erschwerniszulagen** (in% des Nettogehaltes) für verschiedene Länder auf verschiedenen Kontinenten zu beachten (vgl. Weber et al. 2001, S. 237). Keine Erschwernis gilt für die EU sowie Nordamerika; mittlere Erschwernis (Zuschlag 20 %) für Ägypten, Brasilien, Thailand, große Erschwernis (Zuschlag 30 %) für VR China (Städte), Libyen, Saudi-Arabien und höchste Erschwernis (Zuschlag 40 %) z. B. VR China (Land), Bangladesch, Mozambique.

Hinsichtlich der **Entgeltpraktiken im europäischen Vergleich** sind mehrere empirische Studien durchgeführt worden. Kienbaum und Partner haben ermittelt, welche variablen Vergütungen und welche Zusatzleistungen im europäischen Vergleich gewährt werden (vgl. Lymberopoulos 2000). Abbildung 7.10 zeigt deutlich, dass die Höhe und Häufigkeit der **variablen Vergütung** im europäischen Vergleich in Deutschland mit am größten ist. Die Bedeutung variabler Vergütungen ist in Belgien und den Niederlanden sowie in Spanien am geringsten. Aus Abb. 7.11 ist die empirische Relevanz verschiedener **Zusatzleistungen** im europäischen Vergleich erkennbar.

	Gehaltsbestandteile	USA	Japan
1	Bruttoinlandsgehalt	150 T €	150 T €
2	- Einkommensteuer in Deutschland	- 40 T €	- 40 T €
3	- Sozialabgaben in Deutschland	- 16 T €	- 16 T €
4	- Wohnkosten in Deutschland (ca.15% von 1)	- 23 T €	- 23 T €
5	Verfügbares Nettoeinkommen in Deutschland	71 T €	71 T €
6	-/+ Kaufkraftausgleich	- 8 T €	+ 71 T €
7	+ Auslandszulage (auf 1-2)	+ 11 T €	+ 33 T €
8	+ Mieteigenanteil (15% von 1)	+23 T €	+ 23 T €
9	Nettoanspruch im Ausland	97 T €	198 T €
10	+ Sozialabgaben in Deutschland	+ 12,5 T €	+ 12,5 T €
11	+ Einkommensteuer im Gastland	+ 34,5 T €	+ 45,5 T €
12	Bruttovergütung im Ausland	144 T €	256 T €

**Abb. 7.9** Beispiel für eine Nettovergleichsrechnung in T € (Tausend Euro). (Quelle: Nach *Weber et al.* 2001, S. 234)



**Abb. 7.10** Häufigkeit und Höhe von variablen Vergütungen im europäischen Vergleich. (Quelle: Nach *Lymberopoulos* 2000, S. 302)

Ausgewählte Zusatzleistungen dargestellt am Beispiel des Geschäftsführers	Belgien	Dänemark	Deutschland	Frankreich	Griechenland	Großbritannien	Irland	Italien	Norwegen	Niederlande	Österreich	Schweden	Schweiz	Spanien
Firmenwagen zur privaten Nutzung	72	96	97	98	76	93	77	85	93	84	92	96	77	50
davon Privatnutzung unbegrenzt gestattet	49	85	79	69	71	72	89	42	98	51	86	88	76	68
Betriebliche Altersversorgung	50	64	89	36	44	99	93	26	84	88	72	72	70	32
Unfallversicherung auch für den privaten Bereich	80	72	76	73	78	79	88	53	88	72	60	59	89	54
Zusatz-/ Private Krankenversicherung	76	52	54	68	72	74	85	21	62	73	28	39	51	26
Invaliditätsversicherung	77	61	67	62	76	78	81	50	64	61	71	44	89	45
Firmendarlehen	12	14	26	23	26	6	11	22	21	12	26	9	20	31
<b>Bedeutung für das einzelne Unternehmen:</b>														
<b>Häufigkeit</b>	<i>"Die Gewährung dieser Leistung für den Mitarbeiter ist..."</i>													
≥85%	...von größter Relevanz."													
60 – < 85%	...sehr zu empfehlen."													
40 – < 60%	...in Betracht zu ziehen."													
20 – < 40%	...nicht zu empfehlen."													
< 20%	...zu vernachlässigen."													

**Abb. 7.11** Häufigkeit und Höhe von Zusatzleistungen im europäischen Vergleich. (Quelle: Nach *Lymbepoulos* 2000, S. 300)

Die umfangreiche Cranfield-Studie lässt erkennen, welche **Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen** Führungskräften in Europa geboten werden. Es zeigt sich – nach den verschiedenen europäischen Regionen – ein uneinheitliches Bild (vgl. Abb. 7.12). Erfolgsbeteiligungen für Führungskräfte sind insb. in Frankreich, Schweiz, Österreich und Deutschland, Kapitalbeteiligung – in deutlich geringerem Maße – insb. in Großbritannien, Frankreich, Irland, Belgien und den Niederlanden zu verzeichnen.



Land	Erfolgsbeteiligung von Führungskräften (in %)	Kapitalbeteiligung von Führungskräften (in %)
Frankreich	85,2	39,0
Schweiz	78,8	26,3
Österreich	66,4	10,3
Deutschland	63,4	17,8
Tschechien	58,2	7,1
Niederlande	34,1	28,0
Großbritannien	30,6	41,7
Finnland	30,0	25,4
Irland	21,8	34,2
Schweden	20,8	20,8
Belgien	20,7	30,8
Spanien	20,5	21,9
Bulgarien	20,4	20,4
Portugal	20,2	5,6
Griechenland	18,9	23,0
Norwegen	15,2	25,3
Türkei	14,8	7,0
Dänemark	14,6	16,9
Italien	3,8	15,1
Mittelwert	34,6	22,4

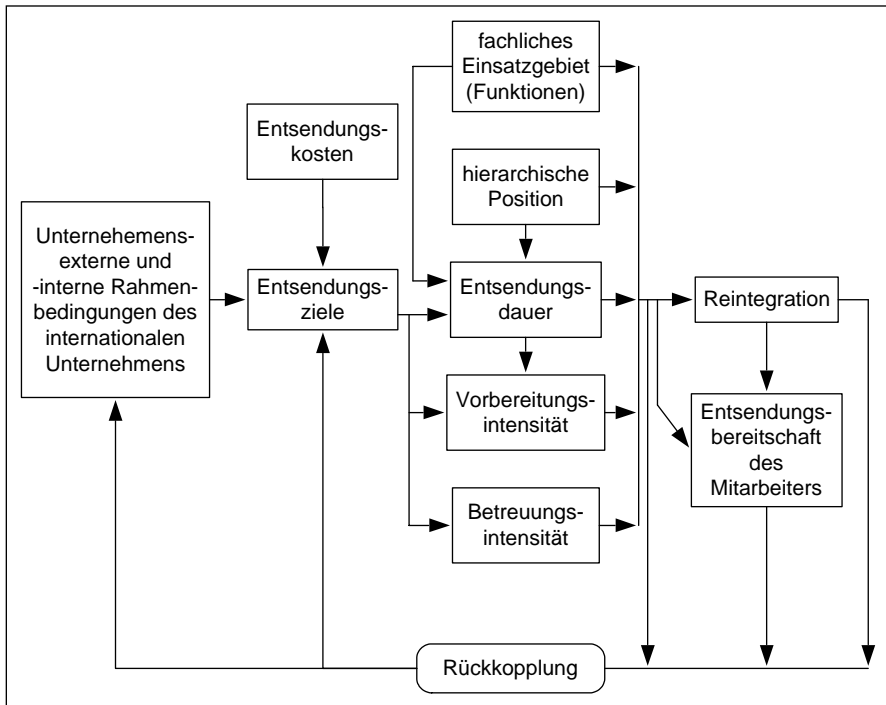
**Abb. 7.12** Erfolgs- und Kapitalbeteiligung von Führungskräften in international tätigen Unternehmen. (Quelle: Weber et al. 2001, S. 223 f.)

### III. Personaleinsatz im Ausland

Mit der Entsendung von Mitarbeitern eines Unternehmens in das Ausland werden i. A. folgende **Ziele** verfolgt (vgl. Scherm/Süß 2001, S. 238):

- Wissenstransfer  
(Transfer von technologischem Wissen bzw. Management-Wissen in das Ausland),
- Koordinierung und Kontrolle der Unternehmenseinheiten  
(in methodischer Sicht bzw. personenorientiert),
- Entwicklung der Mitarbeiter  
(Sammlung internationaler Erfahrungen).

Wesentliche Phasen (nebst Einflussfaktoren) des Auslandseinsatzes werden in Abb. 7.13 dargestellt.



**Abb. 7.13** Phasen und Einflussfaktoren des internationalen Personaleinsatzes. (Quelle: Nach Kenter 1989)

Bei der Entscheidung über die Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland (vgl. z. B. *Perlitz* 2004, S. 411 ff.; *Scherm/Süß* 2001, S. 241 ff.) werden i. A.

- die Auswahlphase,
- die Vorbereitungsphase,
- die Einsatzphase und
- die Reintegrationsphase

unterschieden. Im Rahmen der **Auswahlphase** ist von den spezifischen Auswahlkriterien (wie Anpassungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, physische und psychische Belastbarkeit) auszugehen; mittels geeigneter Auswahltechniken (wie Potenzialbeurteilung, psychologische Tests oder Assessment-Center) sind geeignete Mitarbeiter zu selektieren. Die **Vorbereitungsphase** umfasst Schulung und Training sowie Fixierung des Vertrages (vgl. Abschn. C.II. über internationale Entlohnungssysteme). Im Zusammenhang mit der **Einsatzphase** sind Einsatzdauer sowie spezifische Betreuung zu planen. Schwerpunkt der **Reintegrationsphase** ist die Integration in das berufliche und private Umfeld (wieder) im Heimatland. Von großer Bedeutung ist es, ein neues, angemessenes berufliches Tätigkeitsfeld zu finden.

**Wenn Rückkehrer keinen Anschluss finden** Misslungene Repositionierung, Neid der Kollegen und Gehaltseinbußen erwarten viele Mitarbeiter, wenn sie von einem Auslandseinsatz in das Unternehmen zurückkehren. Nur die wenigsten Expatriates haben klare Vorstellungen, wie sie die Wiedereingliederung meistern und aus ihrem Erfahrungsschatz für sich und die Firmen Kapital schlagen können. [...]

Unternehmen wie Bosch oder BMW, die ausgefeilte Wiedereingliederungsprogramme entwickeln, sind immer noch die Ausnahme. So gibt der bayerische Autobauer seinen Expatriates beispielsweise ein Return-Ticket mit auf den Weg, mit dem sie nach ihrer Rückkehr einen Anspruch auf einen vergleichbaren Arbeitsplatz im Unternehmen anmelden können. Mit Hilfe „jährlicher Reintegrations-Szenarien-Gespräche“ sowie Mentoren wird der Kontakt zwischen Entsandten und Unternehmen aufrechterhalten. Eine Maßnahme, die noch aus der Zeit der Rover-Übernahme herrührt. Eine Garantie auf den früheren Job bedeutet das Ticket jedoch nicht, denn das läge weder im Interesse des Unternehmens noch der Arbeitnehmer, erklärt eine Firmensprecherin.

Quelle: Müller 2002.

## D. Personalführung in international tätigen Unternehmen

### I. Grundlagen der Führung

**Führung** kann als gezielte Beeinflussung sowohl von Verhalten und Einstellungen der Einzelpersonen in einem Unternehmen als auch von Interaktionen innerhalb und zwischen Mitarbeitergruppen verstanden werden. Führung basiert auf einer hierarchischen Strukturierung eines Unternehmens in Mitarbeiter und Vorgesetzte, wobei der Vorgesetzte die Tätigkeit bzw. Einstellung des Mitarbeiters – im Wesentlichen mittels kommunikativer Aktivitäten – beeinflusst bzw. steuert. Die beiden grundlegenden Aufgaben der Führung sind in

- der Motivation der Mitarbeiter und
- der zielorientierten Koordination des Handelns der einzelnen Mitarbeiter

zu sehen. Die Motivation eines Mitarbeiters bestimmt neben dessen Qualifikation seine individuelle Leistung. Koordination ist in dem Sinne erforderlich, dass individuelle Ziele und Unternehmensziele aufeinander abgestimmt werden.

Ein umfassendes Strukturmodell der individuellen Motivation ist von *Porter/Lawler* (1968) entwickelt worden; es wird in Abb. 7.14 wiedergegeben. Kernstück des Motivationsmodells sind die Beziehungen zwischen Anstrengung, Leistung

und Befriedigung unter Beachtung von deren Einflussfaktoren. Anstrengung (3) beinhaltet die Energie, die ein Individuum aufzuwenden bereit ist, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen; sie ist abhängig von dem Wert, den das Individuum einer Belohnung (1) zuweist, und der Wahrscheinlichkeit (2), mit der die Anstrengung die erhoffte Belohnung nach sich zieht. Leistung (6) entspricht dem Ergebnis der Anstrengung. Einflussfaktoren der Leistung sind neben der Höhe der Anstrengung die Fähigkeiten (z. B. fachlicher, methodischer und sozialer Art) und Persönlichkeitsmerkmale (4) sowie das Rollenverständnis (5), die wahrgenommenen Erwartungen der Umwelt an das Individuum. Der Leistung folgt in der Regel eine Belohnung intrinsischer (7a) bzw. extrinsischer (7b) Art. Während letztere durch Dritte erfolgt, sind bei der intrinsischen Belohnung die Tätigkeit selbst und das damit verbundene Erfolgserlebnis zu nennen. Die damit verbundene Befriedigung wird außerdem durch die wahrgenommene Gerechtigkeit der Belohnung (8) determiniert. Sie bestimmt die für zukünftige Handlungen unternommenen Anstrengungen.

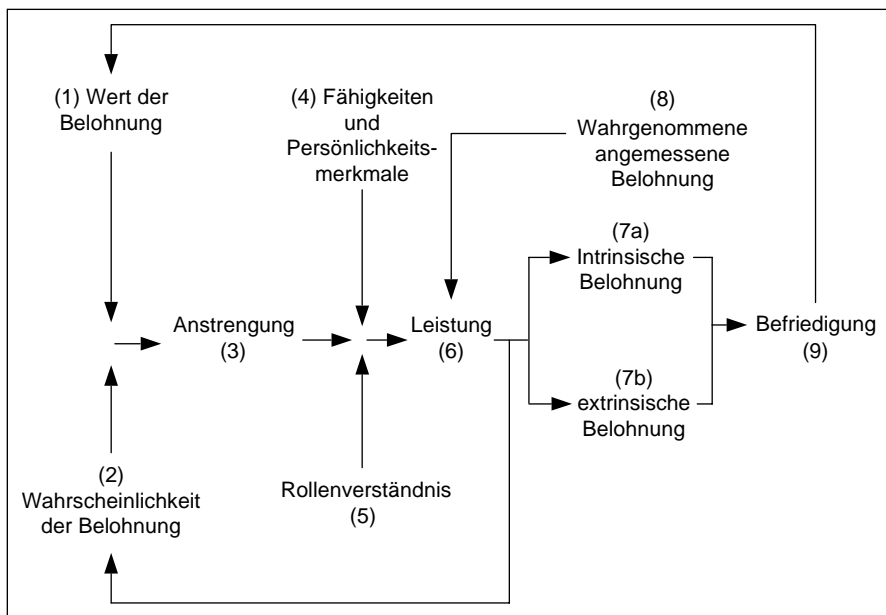


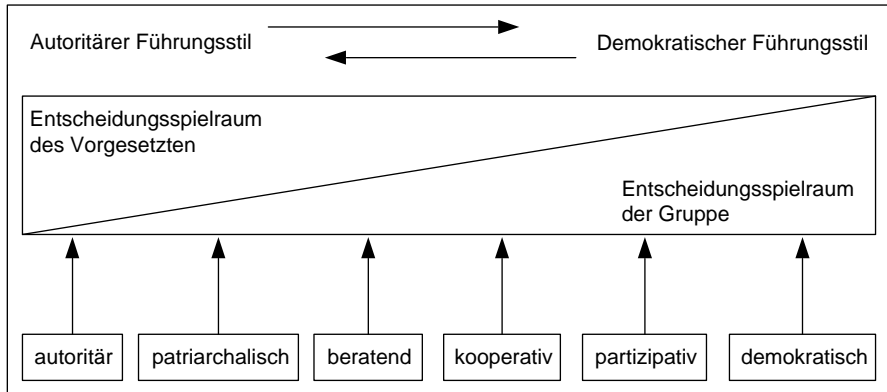
Abb. 7.14 Das Motivationsmodell von Porter/Lawler. (Quelle: Porter/Lawler 1968)

## II. Die alternativen Führungsstile

Im Rahmen der Führung eines Unternehmens können verschiedene **Führungsstile** herangezogen werden. In der Abb. 7.15 finden sich verschiedene eindimensionale Führungsstile, die auf dem Merkmal „Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten

und der Mitarbeiter“ basieren. Die Endpunkte des Kontinuums sind der autoritäre und der demokratische Führungsstil.

Der **autoritäre Führungsstil** zeichnet sich dadurch aus, dass der Vorgesetzte Entscheidungen alleine trifft und sie über klare Ausführungsanweisungen durchsetzt. Der Mitarbeiter wird streng sachlich kontrolliert; es besteht eine klare Unterstellung des Mitarbeiters zum Führenden.



**Abb. 7.15** Kontinuum der Führungsstile nach dem Kriterium „Entscheidungsspielraum“. (Quelle: Nach Tannenbaum/Schmidt 1958, S. 96)

Ein Vorgesetzter verhält sich **patriarchalisch**, wenn er zwar weiterhin alleine entscheidet, dabei aber versucht, die Untergebenen von seiner Entscheidung zu überzeugen. Gestattet der allein entscheidende Vorgesetzte die Abgabe von Stellungnahmen über den zu entscheidenden Sachverhalt, kann der betreffende Führungsstil als „**beratend**“ bezeichnet werden. Beim **kooperativen** Führungsstil ist die Einflussmöglichkeit von Untergebenen auf Entscheidungen schon wesentlich größer: Untergebene werden von Entscheidungsvorhaben unterrichtet; es wird die Möglichkeit der Diskussion eingeräumt; der Vorgesetzte behält sich allerdings die Entscheidung vor. Der **partizipative** Führungsstil zeichnet sich dadurch aus, dass Mitarbeiter Problemlösungsvorschläge mit erarbeiten, wobei wiederum der Vorgesetzte letztendlich die Entscheidungsgewalt besitzt. Ein Führungsstil wird als **demokratisch** bezeichnet, wenn die Gruppe insgesamt entscheidet, nachdem der Vorgesetzte das Problem aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraumes abgesteckt hat. Im Extremfall fungiert der Vorgesetzte nur noch als Koordinator.

Welche Bedeutung die Führungsstile im **internationalen Vergleich** aufweisen, zeigt die Abb. 7.16. Deutliche Unterschiede sind zwischen den westlichen Industrieländern und den Schwellen- und Entwicklungsländern zu verzeichnen – bedingt durch unterschiedliche Kulturen. Ein partizipativer Führungsstil wird insb. von Mitarbeitern aus den westlichen Industrieländern bevorzugt. Autoritäre Führungs-

stile werden hingegen von Mitarbeitern aus Schwellen- und Entwicklungsländern präferiert; ein Grund hierfür liegt in dem Glauben an die Schicksalsbedingtheit der menschlichen Existenz.

Die proaktive Nutzung kultureller Unterschiede bei der Personalführung in international tätigen Unternehmen wird seit einigen Jahren unter dem Stichwort **Cultural Diversity Management** diskutiert. Kulturelle Vielfalt wird hier als strategische Ressource verstanden, welche von den Unternehmen nicht als unvermeidliches Datum hingenommen, sondern als Quelle von Wettbewerbsvorteilen genutzt werden kann. In Deutschland bestehen hierbei im internationalen Vergleich noch deutliche Defizite.

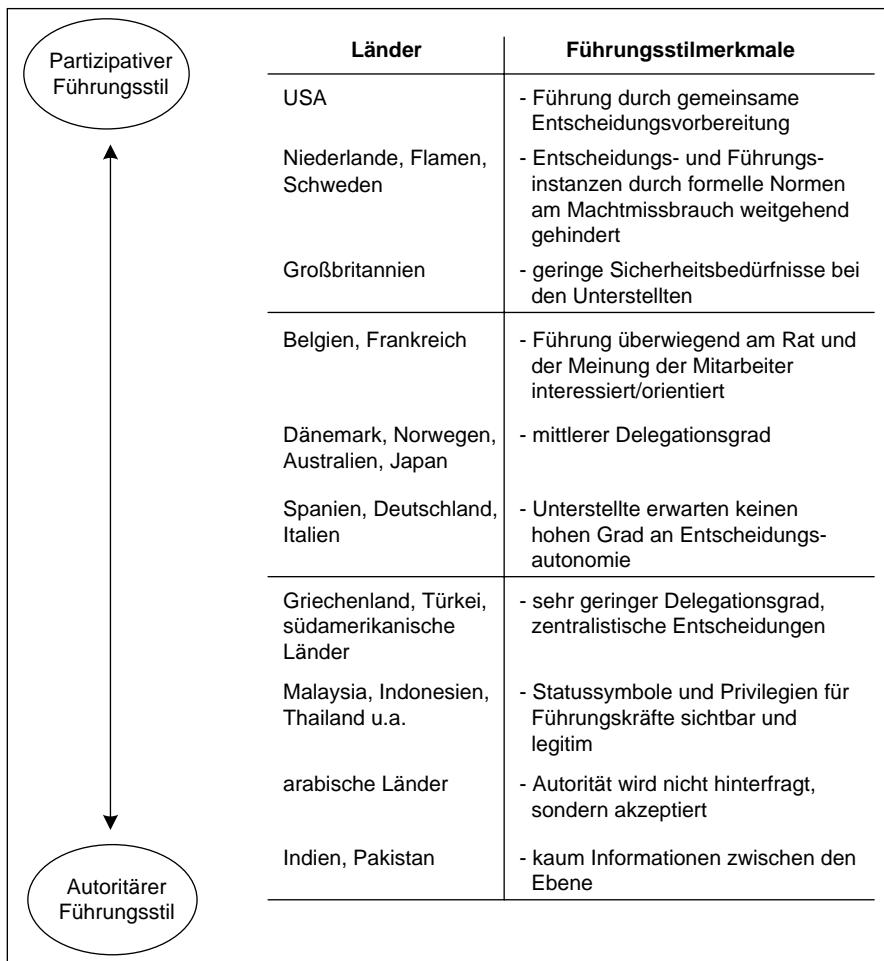


Abb. 7.16 Führungsstilpräferenzen in unterschiedlichen Kulturen. (Quelle: Keller 1987, Sp. 1287 f.)

**Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher. Eine Studie der Bertelsmann Stiftung** Obwohl Deutschland in Europa das Land mit dem zweithöchsten Ausländeranteil in der Bevölkerung darstellt (8,8 %), wird das Potenzial der kulturellen Vielfalt vernachlässigt. Laut einer internationalen Fragebogenuntersuchung des Kompetenzzentrums Unternehmenskultur/Führung der Bertelsmann Stiftung wird in keinem anderen Land weniger Cultural Diversity Management betrieben als in deutschen Unternehmen. Lediglich 44 % der deutschen Unternehmen setzen dieses Managementinstrument zur Nutzung der Ressource kulturelle Vielfalt ein, während es in 75 % der europäischen und 92 % der US-amerikanischen/britischen Unternehmen praktiziert wird. Zwar verbinden Unternehmenslenker strategische Ziele und eine erhöhte Markt- und Kundenorientierung damit, doch fehlt eine nachhaltige konstruktive Gestaltung, d. h. eine systematische Verankerung in der Struktur sowie in der Entwicklung von Kompetenzen bei Führungskräften und Mitarbeitern.

Quelle: Köppel 2007.

### **III. Situative Ermittlung optimaler Führungsstile im europäischen Vergleich**

Vroom/Yetton (1973; vgl. auch Vroom/Jago 1988, 1991) gehen bei ihrem Führungsmodell davon aus, dass kein Führungsstil in dem Sinne überlegen ist, dass er für alle Führungssituationen geeignet ist. Ein erfolgreicher Führer muss vielmehr den von ihm angewandten Führungsstil der jeweiligen Führungssituation anpassen. Ziel des Vroom/Yetton-Modells ist es, den situativ optimalen Führungsstil, d. h. den situativ optimalen Partizipationsgrad der Mitarbeiter an Führungsentscheidungen herauszufinden.

Das Vroom/Yetton-Modell hat folgenden **Aufbau** (vgl. z. B. Reber *et al.* 2000, S. 154 ff.):

- (1) Anhand folgender sieben **diagnostischer Fragen** (A)–(G), die jeweils nur die Antwort „ja“ oder „nein“ zulassen, werden Führungssituationen zunächst allgemein erfasst:
  - A: Gibt es ein Qualitätserfordernis: „Ist vermutlich besser als eine andere“?
  - B: Habe ich genügend Informationen, um eine qualitativ hochwertige Entscheidung treffen zu können?
  - C: Ist das Problem strukturiert?
  - D: Ist die Akzeptanz der Entscheidung durch die Mitarbeiter für die effektive Ausführung wichtig?

- E: Wenn ich die Entscheidung selbst treffe, würde sie dann von den Mitarbeitern akzeptiert werden?
  - F: Teilen die Mitarbeiter die Organisationsziele (Betriebsziele), die durch die Lösung dieses Problems erreicht werden sollen?
  - G: Wird es zwischen den Mitarbeitern vermutlich zu Konflikten kommen, welche Lösung zu bevorzugen ist?
- (2) Es wird ein **vollständiger Entscheidungsbaum** auf der Basis der sieben Fragen in der angegebenen Reihenfolge und unter Berücksichtigung der „ja“- bzw. „nein“-Antworten erstellt (vgl. Abb. 7.17).
- (3) Ergebnis des Entscheidungsbaumes sind dreizehn Problemtypen (Typen von Führungsproblemen), denen zulässige Führungsstile (zulässige Strategien) zugeordnet werden.

Gekennzeichnet werden die **Führungsstile** durch Buchstaben/Ziffern-Kombinationen. Dabei bedeuten:

- A: autokratisch
- B: beratend
- G: konsensuale Gruppenentscheidung

sowie

- I: Konzentration auf eine Person (z. B. A I: Führer allein, B I: Einbezug eines Mitarbeiters)
- II: Mitwirkung mehrerer Mitarbeiter.

Die fünf Führungsstile lauten dann:

- AI: Sie lösen das Problem selbst und treffen dabei die Entscheidung alleine. Grundlage bilden dabei die im Moment verfügbaren Informationen.
- AII: Sie verschaffen sich die Ihrer Ansicht nach notwendigen Informationen von Ihren Mitarbeitern; dann entscheiden Sie selbst, wie das Problem zu lösen ist. Die Rolle Ihrer Mitarbeiter besteht eindeutig nur in der Beschaffung der speziellen Informationen.
- BI: Sie besprechen das Problem mit einzelnen Mitarbeitern, ohne sie als Gruppen zusammenzubringen. Sie holen deren Ideen und Vorschläge ein und treffen dann selbst die Entscheidung. Diese Entscheidung kann die Vorschläge oder Ideen Ihrer Mitarbeiter berücksichtigen, muss aber nicht.
- BII: Sie diskutieren das Problem mit Ihren Mitarbeitern in einer Gruppenbesprechung. In dieser Gruppenbesprechung holen Sie deren Ideen und Vorschläge ein, entscheiden aber selbst über die Lösung des Problems.
- GII: Sie diskutieren das Problem zusammen mit ihren Mitarbeitern als Gruppe. Alle zusammen entwickeln Alternativen, wägen sie ab und versuchen, Übereinstimmung (Konsens) für eine Lösung zu finden. Ihre Rolle entspricht mehr der eines Moderators. Sie sind bereit, jede Entscheidung zu übernehmen und zu verantworten, die von der gesamten Mitarbeitergruppe gewünscht und unterstützt wird.



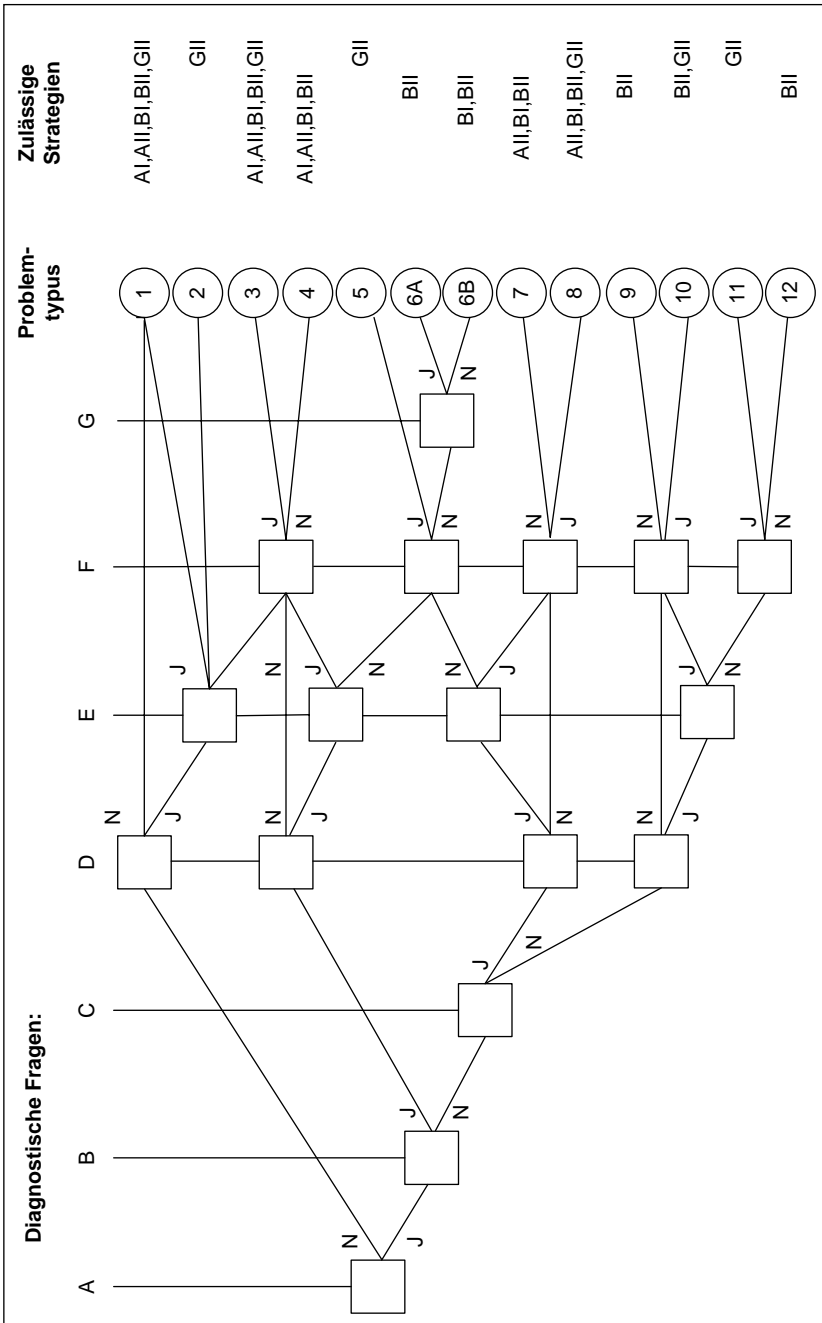


Abb. 7.17 Der Entscheidungsbaum von Vroom/Yetton. (Quelle: Vroom/Jago 1991, S. 69)

Im Rahmen einer umfangreichen europäischen empirischen Erhebung (*Reber et al.* 2000), in welcher insgesamt mehr als 4.100 Manager befragt worden sind, ist u. a. der Frage nachgegangen worden, ob sich die Einsatzhäufigkeiten der verschiedenen Führungsstile in verschiedenen europäischen Ländern unterscheiden. Die Befragungsergebnisse sind in Abb. 7.18 zusammengefasst. Deutlich wird, dass der Führungsstil AI – Alleinentscheidung – in Polen und Tschechien wesentlich häufiger eingesetzt wird als in allen anderen Ländern. Der verwandte Führungsstil AII – Alleinentscheidung mit Informationsbeschaffung durch Mitarbeiter – wird am geringsten in Deutschland eingesetzt. Der Führungsstil BI – d. h. Beratungsgespräche unter vier Augen – wird am stärksten von Finnen bevorzugt. Für die Präferenz von BII – Beratung in Gruppen – bilden sich drei Ländergruppen mit zunehmender Akzeptanz heraus: Polen/Tschechien; Finnland/Frankreich/Schweiz und Österreich/Deutschland. Der Gebrauch des Führungsstils GII – Gruppenentscheidung – ist am populärsten in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Finnische, französische und polnische Manager zeigen in etwa übereinstimmende geringe Präferenzen.

Länder	Führungsstile				
	AI	AII	BI	BII	GII
A	19,2	15,3	15,3	30,4	19,8
CH	20,0	15,1	17,0	28,6	19,2
CZ	26,0	20,4	16,3	22,9	14,4
D	19,5	13,7	16,1	30,7	20,1
F	21,3	17,1	17,6	28,0	16,2
FIN	18,7	17,1	19,5	27,5	17,3
PL	24,9	18,9	17,8	22,4	16,0

**Abb. 7.18** Häufigkeiten der Führungsstile (in %) im europäischen Vergleich. (Quelle: *Reber et al.* 2000, S. 160 f.)

## E. Personalentwicklung in international tätigen Unternehmen

### I. Personalentwicklung im europäischen Vergleich

Die umfangreiche Cranfield-Studie (vgl. *Weber et al.* 2001, S. 162 ff.) lässt erkennen, welche Bedeutung die Personalentwicklung in verschiedenen europäischen Ländern hat. Gemessen wurden

- die Anteile international tätiger Unternehmen, die regelmäßig Auslandseinsätze praktizieren,

Land	Anteile internationaler Unternehmen, die regelmäßig Auslandseinsätze praktizieren in %	Anteile der in der Weiterbildung involvierten Mitarbeiter internationaler Unternehmen in %	Anteile der Aus- und Weiterbildungskosten an der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme internationaler Unternehmen in %
Finnland	45,1	64	2,8
Schweden	37,4	63	3,8
Irland	28,6	53	3,5
Tschechien	30,2	53	2,5
Türkei	43,7	52	3,8
Großbritannien	31,4	51	3,1
Norwegen	72,2	51	4,4
Dänemark	30,3	50	3,2
Spanien	33,9	50	2,1
Frankreich	50,0	48	4,2
Belgien	52,7	46	3,0
Schweiz	48,4	46	2,8
Niederlande	34,2	44	4,1
Griechenland	57,1	41	2,5
Portugal	18,9	38	3,8
Italien	28,9	37	2,2
Österreich	23,2	34	2,2
Deutschland	19,6	31	2,7
Bulgarien	25,6	12	3,0
Mittelwerte	34,3	45	3,1

**Abb. 7.19** Personalentwicklung im europäischen Vergleich. (Quelle: Nach *Weber et al.* 2001, S. 163 ff.)

- die Anteile der in Weiterbildung involvierten Mitarbeiter international tätiger Unternehmen,
- die Anteile der Aus- und Weiterbildungskosten an der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme international tätiger Unternehmen.

Abbildung 7.19 zeigt folgende Ergebnisse: Rund ein Drittel der (befragten) Unternehmen in der Stichprobe gaben an, Mitarbeiter regelmäßig in das Ausland zu entsenden; im Vergleich zu einer 5 Jahre älteren Studie hat der Anteil der Unternehmen, die regelmäßig Auslandseinsätze praktizieren, um etwa 30 % zugenommen. Der Durchschnittswert für deutsche Unternehmen liegt mit 19,6 % besonders niedrig, jene für norwegische Unternehmen mit 72,2 % besonders hoch.

Was die Anzahl der Mitarbeiter angeht, die innerhalb eines Jahres an mindestens einer Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen haben, zeigt die Studie einen Durchschnittswert von 45 %. Im länderspezifischen Vergleich lassen sich große Unterschiede erkennen: So nehmen über 60 % der Mitarbeiter in Schweden und Finnland, aber nur 12 % der Mitarbeiter in Bulgarien an mindestens einer Weiterbildungsmaßnahme teil. Auffallend niedrig ist auch der Wert für Deutschland.

Dieses Ergebnis für Deutschland zeigt sich auch bei den Anteilen der Aus- und Weiterbildungskosten an der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme; mit 2,7 % wird ein unterdurchschnittlicher Wert erreicht. Führend ist hier Norwegen vor Frankreich und den Niederlanden.

## ***II. Das Konzept der multikulturellen Personalentwicklung***

Das extensive Konzept der **multikulturellen Personalentwicklung** (insb. Führungskräfteentwicklung) lässt die Abb. 7.20 erkennen.

Ausgangspunkt sind die multikulturell zusammengesetzten Projektgruppen, die typischen Schlüsselqualifikationen, die vorhandenen Erfahrungen und die relevanten institutionellen Gegebenheiten. In einem ersten Schritt sind die relevanten Methoden der Führungskräfteentwicklung festzustellen. Im zweiten Schritt sind die in Frage kommenden Führungskräfte zu identifizieren. Gegenstand der Schritte 3 und 4 ist die Durchführung der Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung. Die Schritte 5 und 6 (Controlling und Verbesserung/Fortschritt) erlauben, in der Zukunft verbesserte Maßnahmen der Personalentwicklung durchzuführen.

## ***III. Die alternativen Personalentwicklungsmethoden***

Im Rahmen der **Personalentwicklung** kann eine Vielzahl von Methoden angewandt werden. Grundsätzlich lassen sich die Methoden

- into the job,
- on the job,

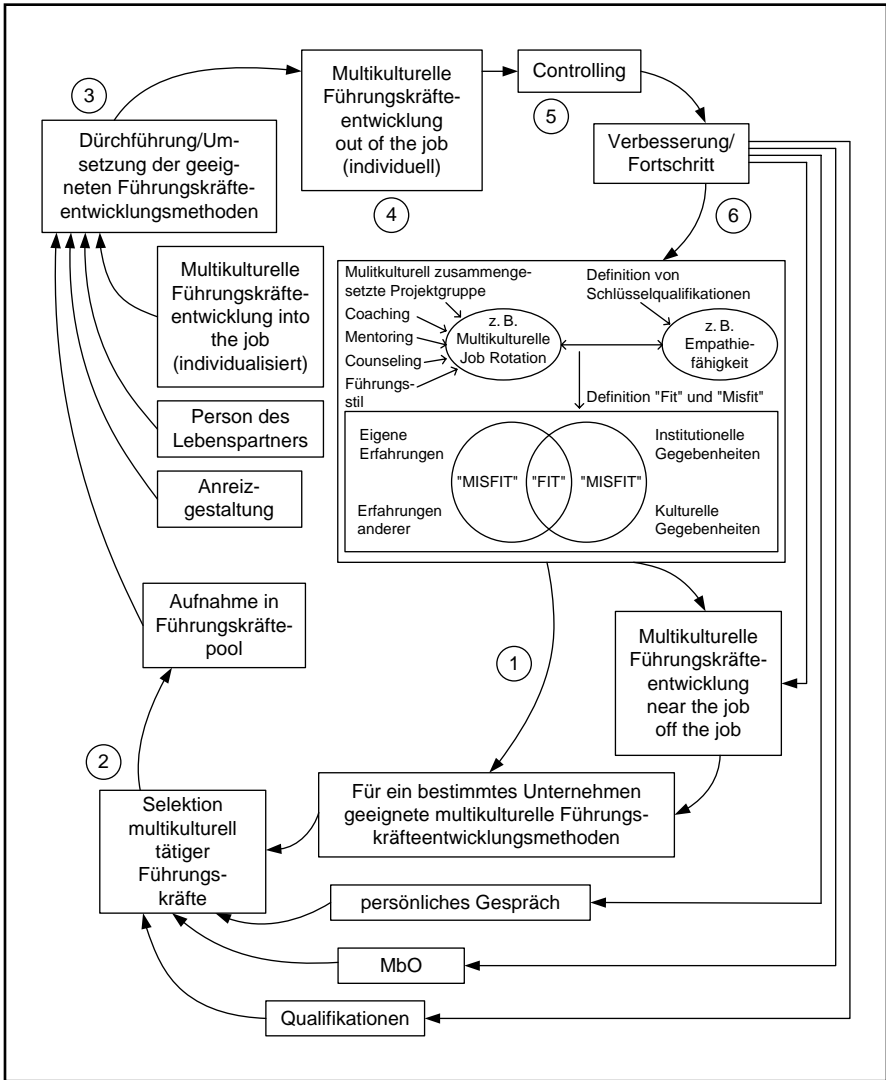


Abb. 7.20 Ganzheitliches Konzept multikultureller Führungskräfteentwicklung. (Quelle: Sciu-chetti 1994, S. 249)

- near the job,
- off the job und
- out of the job

unterscheiden.

Zur Methode „Into the job“ zählen Verfahren, welche den Mitarbeiter auf seine neue Position vorbereiten. Im Rahmen der Personalentwicklung „On the job“ er-

folgt das Training direkt am Arbeitsplatz. Maßnahmen „**Near the job**“ dienen der Weiterbildung und Qualifizierung im Umfeld des Arbeitsplatzes. Personalentwicklung „**Off the job**“ umfasst Maßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes, teilweise sogar außerhalb des Unternehmens. Sie wird häufig von externen Institutionen (z. B. Personalberatungen) durchgeführt. Schließlich dient Personalentwicklung „**Out of the job**“ der Wiedereingliederung des Mitarbeiters nach Beendigung seines Auslandseinsatzes. Abbildung 7.21 zeigt die wichtigsten Maßnahmen im Überblick.

Von zentraler Bedeutung für den Auslandseinsatz sind dabei die verschiedenen Maßnahmen im Vorfeld der Entsendung, welche häufig zu einem Konzept des **Interkulturellen Trainings (Cross-Cultural Training)** integriert werden. Interkulturelles Training dient der Schaffung derjenigen Qualifikationen, welche eine reibungslose Zusammenarbeit mit Menschen aus anderen Kulturen ermöglichen (vgl. *Scherm/Süß* 2001, S. 259). Neben der Vermittlung von Sprachkenntnissen sowie von Kenntnissen über die wirtschaftliche, politische und soziale Situation

Methoden der Personalentwicklung	Maßnahmen
Into the job	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ausbildung</li> <li>– Vorbereitungsphase</li> <li>– Einführung in die neue Kultur</li> <li>– Einarbeitung am Arbeitsplatz</li> </ul>
On the job	<ul style="list-style-type: none"> <li>– internationale Assignments</li> <li>– job enlargement</li> <li>– job enrichment</li> <li>– job rotation</li> <li>– Projektarbeit</li> <li>– Stellvertretung</li> <li>– Sonderaufgaben</li> <li>– Coaching</li> <li>– Mentoring</li> <li>– Counselling</li> <li>– Führungsstil</li> <li>– gelenkte Erfahrungsvermittlung</li> <li>– teilautonome Arbeitsgruppen</li> </ul>
Near the job	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lernstatt</li> <li>– Entwicklungsarbeitsplatz</li> <li>– Qualitätszirkel</li> </ul>
Off the job	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Internationale Konferenzen</li> <li>– Internationale General Management-Seminare</li> <li>– Erfahrungsaustauschgruppen</li> <li>– Fallstudien</li> <li>– Unternehmensplanspiele</li> </ul>
Out of the job	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reintegration</li> <li>– Outplacement</li> </ul>

**Abb. 7.21** Methoden internationaler Personalentwicklung

des Ziellandes werden auch die verbale und nonverbale Kommunikationsfähigkeit, Integrationsfähigkeit und Konfliktbewältigung geschult. Ziel ist die Vermittlung interkultureller Kompetenz.

Welche Personalentwicklungsmethode im konkreten Fall herangezogen werden sollte, ist im Einzelfall zu beurteilen. Dabei sind u. a. Kriterien wie Kosten des Verfahrens und Leistungskriterien, die sich auf die zu erwartenden individuellen Leistungssteigerungen beziehen, zu beachten; in methodischer Hinsicht kann ein Scoring-Modell angewandt werden.

**Mentorenprinzip als Erfolgsbaustein** Das „House of Finance“ ist ein neues weltweit eingesetztes Personalentwicklungs- und Trainingsprogramm des Konzerns Deutsche Post World Net. Es bewährt sich als Instrument der Strategieumsetzung und verzahnt Bildungsmaßnahmen mit den Anforderungen des operativen Geschäfts. [...]

Mitte 2005 hat die Deutsche Post World Net beschlossen, sämtliche Bildungsaktivitäten des Finanzbereichs weltweit neu aufzustellen. Ziel des zu „errichtenden“ House of Finance war es, die bislang jeweils individuell gesteuerten Bildungsaktivitäten auf eine gemeinsame Basis zu stellen und dafür zu sorgen, dass die Personalentwicklung an allen Standorten einer einheitlichen Strategie folgt. Dadurch sollen Synergieeffekte erreicht und der informelle Austausch innerhalb der verschiedenen Finanzfunktionen sowie zu den operativen Geschäftseinheiten als deren „interne Kunden“ gefördert werden. [...]

Seitdem dient das House of Finance als zentrale Bildungsplattform des Finanzbereichs – und mittlerweile auch als Anlaufstelle für andere Konzernangehörige, die finanzbezogene Trainingsangebote nutzen möchten. Da der Finanzbereich des Konzerns in aller Welt vertreten ist, sollten die Leistungen global verfügbar sein. Zunächst fanden die Seminare in der Konzernzentrale in Bonn und an einigen weiteren europäischen Standorten statt. Seit 2007 werden auch Veranstaltungen an Standorten wie Singapur und Fort Lauderdale (Florida) oder Madrid, Moskau, Nairobi, Bahrain, Dubai und Hongkong durchgeführt. [...]

Ein herausragendes Merkmal des House of Finance ist das Mentorenprinzip. Es gibt für jeden Kurs einen Mentor, der die konzeptionelle Verantwortung für das jeweilige Thema trägt. Die Gruppe der Mentoren besteht aus unmittelbar an den Konzernvorstand berichtenden Führungskräften, die den gesamten Prozess von der Entwicklung und Ausgestaltung des Themas bis zur konkreten Seminarplanung begleiten. Sie überprüfen regelmäßig das Design und den Erfolg der Veranstaltung und stoßen notwendige Modifikationen an, wenn dies nötig ist. Dieses Mentorenmodell stellt die enge Ausrichtung des Angebots am operativen Geschäft und an den Entwicklungsbedürfnissen des Finanzbereichs sicher.

Quelle: *Lindemann/Raddatz/Vater* 2007.

# Literatur

- Agarwal, S.; Ramaswami, S. (1992): Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors, in: *Journal of International Business Studies*, First Quarter 1992, S. 1–27.
- Alashban, A.; Hayes, L.; Zinkhan, G.; Balasz, A. (2002): International Brand Name Standardization/Adaptation: Antecedents and Consequences, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 10 (2002), No. 3, S. 22–48.
- Albaum G.; Tse, D.K. (2001): Adaptation of International Marketing Strategy Components, Competitive Advantage, and Firm Performance: A Study of Hong Kong Exporters, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 9 (2001), No. 4, S. 59–81.
- Alden, D.L.; Steenkamp, J.-B.; Batra, R. (2006): Consumer Attitudes toward Marketplace Globalization: Structure, Antecedents and Consequences, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 23 (2001), No. 3, S. 227–239.
- Althans, J. (1980): Standardisierung von Marketing-Konzeptionen in internationalen Unternehmen aus der Sicht von Tochtergesellschaften. Eine explorative Studie auf einem überseeischen Markt, Arbeitspapier No. 20 des Instituts für Marketing der Universität Münster, Münster 1980.
- Anderson, E.; Coughlan A.T. (1987): International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution, in: *Journal of Marketing*, Vol. 51 (1987), No. 1, S. 71–82.
- Antrecht, R. (2005): Sinkendes Wachstum belastet Billigflieger, <http://www.innovations-report.de/html/berichte/studien/bericht-45736.html> (Verfügbarkeitsdatum: 23. 6. 2005).
- Arnold, U. (1989): Logistik, internationale, in: Macharzina, K.; Welge, M. K. (Hrsg.): *Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung*, Stuttgart 1989, Sp. 1340–1356.
- Auerbach, H. (1994): *Internationales Marketing-Controlling*, Stuttgart 1994.
- Augsburger Allgemeine (2008): Oettinger Bier gibt es jetzt auch in Moskau, [http://www.augsburger-allgemeine.de/Home/Lokales/Noerdlingen/Lokalnachrichten/Artikel,-Oettinger-Bier-gibt-es-jetzt-auch-in-Moskau-\\_arid,1318463\\_regid,2\\_puid,2\\_pageid,4504.html#car](http://www.augsburger-allgemeine.de/Home/Lokales/Noerdlingen/Lokalnachrichten/Artikel,-Oettinger-Bier-gibt-es-jetzt-auch-in-Moskau-_arid,1318463_regid,2_puid,2_pageid,4504.html#car) (Verfügbarkeitsdatum: 9. 9. 2008).
- Aulakh, P.S.; Genctürk F.E. (2008): Contract Formalization and Governance of Exporter-Importer Relationships, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 45 (2008), No. 3, S. 457–479.
- Auty, S.; Lewis, C. (2004): Exploring Children's Choice: The Reminder Effect of Product Placement, in: *Psychology and Marketing*, Vol. 21 (2004), No. 9, S. 697–713.
- Backhaus, K. et al. (2008): *Multivariate Analysemethoden*, 12. Aufl., Berlin u. a. 2008.
- Backhaus, K.; Büschken, J.; Voeth, M. (2003): *Internationales Marketing*, 5. Aufl., Stuttgart 2003.
- Backhaus, K.; Meyer, M. (1984): Internationale Risiko-Barometer, in: *Absatzwirtschaft*, Vol. 27 (1984), No. 10, S. 64–71.
- Backhaus, K.; Meyer, M. (1986): Ansätze zur Beurteilung von Länderrisiken, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 1986, Sonderheft No. 20, S. 39–60.



- Baker, J.C.; Ryans, J.K. (1973): Some Aspects of International Pricing: A Neglected Area of Management Policy, in: *Management Decision*, Vol. 11 (1973), Summer, S. 177–182.
- Balalubramanian, S.K.; Karrh, J.A.; Patwardhan, H. (2006): Audience Response to Product Placements. An Integrative Framework and Future Research Agenda, in: *Journal of Advertising*, Vol. 35 (2006), No. 3, S. 115–141.
- Baltes, H.; Schütz, P. (1991): Mit Qualität in die Offensive, in: *Absatzwirtschaft*, Oktober 1991, Sondernummer, S. 46–52.
- Barmeyer, C.; Davoine, E.; Güsewell, A. (2008): Interkulturelle Integration entscheidet, in: *Personal – Zeitschrift für Human Resource Management*, 2008, No. 10, S. 6–9.
- Bartlett, C.A.; Ghoshal, S. (1987): Arbeitsteilung bei der Globalisierung, in: *Harvard Business Manager*, Vol. 9 (1987), No. 2, S. 49–59.
- Bartlett, C.A.; Ghoshal, S. (1990): *Internationale Unternehmensführung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing*, Frankfurt a.M., New York 1990.
- Batra, R. (2000): Global Brands: Consumer Motivations and Mechanisms, in: *MSI Global Branding, 2000, Conference Summary, Report 00–114*, S. 13–18.
- Bauer, E. (2009): *Internationale Marketingforschung*, 5. Aufl., München u. a. 2009.
- Baumgarten, A. (2006): *Die Organisation von internationalen Markteinführungen*, Marburg 2006.
- Bea, F.X.; Beutel, R. (1992): Die Bedeutung des Exports für die Entwicklung der Kosten und die Gestaltung der Preise, in: *Dichtl, E.; Issing, O. (Hrsg.): Exportnation Deutschland*, 2. Aufl., München 1992, S. 243–261.
- Bea, F.X.; Haas, J. (2009): *Strategisches Management*, 5. Aufl., Stuttgart 2009.
- Becker, J. (2006): *Marketing-Konzeption – Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements*, 8. Aufl., München 2006.
- Bell, J. (2007): China's New Mantra: Innovate not Imitate, in: *Far Eastern Economic Review*, Vol. 170 (2007), No. 2, S. 37–40.
- Belz, C.; Müllner, M.; Senn, C. (1999): Die Implementierung globaler Marketingstrategien in Industriegüterunternehmen. Ergebnisse einer explorativen Untersuchung, in: *Thesis*, Vol. 16 (1999), No. 1, St. Gallen 1999.
- Bender, U. (1991): Die Wiederentdeckung des Kunden, in: *Absatzwirtschaft*, Vol. 34 (1991), Sondernummer Oktober, S. 72–79.
- Bente, K. (1990): *Product Placement*, Wiesbaden 1990.
- Berekoven, L. (1985): *Internationales Marketing*, 2. Aufl., Herne, Berlin 1985.
- Bergen, M.; Dutta, S.; Walker, O.C. (1992): Agency Relationships in Marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 56 (1992), No. 3, S. 1–24.
- Berghäuser, B. (1993): Messebeteiligung. Eine sorgfältig zu treffende Entscheidung, in: *Jahrbuch der Industriewerbung 1993/94*, Wiesbaden 1993, S. 101–104.
- BERI (2009): FORELEND, <http://www.beri.com/forelend.asp> (Verfügbarkeitsdatum: 29. 1. 2009).
- Berndt, R. (1988): *Marketing für öffentliche Aufträge*, München 1988.
- Berndt, R. (1991): Risk-Management im Rahmen des internationalen Marketing, in: *Marketing ZFP*, Vol. 13 (1991), No. 1, S. 5–10.
- Berndt, R. (1993): Das Management der Internationalen Kommunikation, in: *Berndt, R.; Hermanns, A. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation. Strategien – Instrumente – Perspektiven*, Wiesbaden 1993, S. 769–808.
- Berndt, R. (1995a): *Marketing 2. Marketing-Politik*, 3. Aufl., Berlin u. a. 1995.
- Berndt, R. (1995b): *Marketing 3. Marketing-Management*, 2. Aufl., Berlin u. a. 1995.
- Berndt, R. (1996): *Marketing 1. Käuferverhalten, Marktforschung und Marketing-Prognosen*, 3. Aufl., Berlin u. a. 1996.
- Berndt, R. (2005): *Marketingstrategie und Marketingpolitik*, 4. Aufl., Berlin u. a. 2005.
- Berndt, R.; Fantapié Altobelli, C. (2007): Internationales Produktmanagement, in: *Albers, S.; Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement*, 3. Aufl., Wiesbaden 2007, S. 789–814.

- Berndt, R.; Fantapié Altobelli, C.; Sander, M. (1995): Internationale Kommunikationspolitik, in: Hermanns, A.; Wißmeier, U. K. (Hrsg.): Internationales Marketing-Management – Grundlagen, Strategien, Instrumente, Kontrolle und Organisation, München 1995, S. 176–224.
- Berndt, R.; Fantapié Altobelli, C.; Sander, M. (1997): Internationale Marketing-Politik, Berlin u. a. 1997.
- Berndt, R.; Sander, M. (1995): Product Placement, in: Tomczak, T.; Müller, F.; Müller, R. (Hrsg.): Die Nicht-Klassiker der Unternehmungskommunikation, St. Gallen 1995, S. 216–223.
- Berndt, R.; Sander, M. (2002): Betriebswirtschaftliche, rechtliche und politische Probleme der Internationalisierung durch Lizenzerteilung, in: Macharzina, K.; Oesterle, M. J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management, 2. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 601–624.
- Berndt, R.; Sander, M. (2009): Kommunikation im internationalen Kontext, in: Bruhn, M.; Esch, F.-R.; Langner, T. (Hrsg.): Handbuch Kommunikation, Wiesbaden 2009, S. 669–696.
- Berthel, J.; Becker, F.G. (2007): Personalmanagement, 8. Aufl., Stuttgart 2007.
- Beutelmeyer, W.; Mühlbacher, H. (1986): Standardisierungsgrad der Marketingpolitik transnationaler Unternehmen. Die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Linz 1986.
- Bhusari, V.; Daim, T.; Dash, P.; Khamis, R.; Mitali, M.; Mirani, F. (2008): Managing Global Design Teams, in: Research and Management, Vol. 15 (2008), No. 4, S. 48–59.
- Bisani, F. (1995): Personalwesen und Personalführung, 4. Aufl., Wiesbaden 1995.
- BMW Group (2009): Unternehmensprofil. Unternehmensführung, [http://bmwgroup.com/d/nav/index.html?..0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/home/home.html&source=overview](http://bmwgroup.com/d/nav/index.html?..0_0_www_bmwgroup_com/home/home.html&source=overview) (Verfügbarkeitsdatum: 12. 12. 2009).
- Böcker, F. (1988): Marketing-Kontrolle, Stuttgart 1988.
- Boddewyn, J.J.; Grosse, R. (1995): American Marketing in the European Union, in: European Journal of Marketing, Vol. 29 (1995), No. 12, S. 23–42.
- Böhler, H. (1977): Methoden und Modelle der Marktsegmentierung, Stuttgart 1977.
- Bolz, J. (1992): Wettbewerbsorientierte Standardisierung der internationalen Marktbearbeitung. Eine empirische Analyse in europäischen Schlüsselmärkten, Darmstadt 1992.
- Bortz, J. (2005): Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler, 6. Aufl., Berlin u. a. 2005.
- Brennan, I.; Dubas, K.M.; Babin, L.A. (1999): The Influence of Product-Placement Type and Exposure Time on Product-Placement Recognition, in: International Journal of Advertising, Vol. 18 (1999), No. 3, S. 323–337.
- Brewer, P. (2001): International Market Selection: Developing a Model from Australian Case Studies, in: International Business Review, Vol. 10 (2001), No. 2, S. 155–174.
- Brewer, P. (2007): Psychic Distance and Australian Export Market Selection, in: Australian Journal of Management, Vol. 32 (2007), No. 1, S. 73–94.
- Bridgewater, S.; Egan, C. (2002): International Marketing Relationships, Basingstoke, New York 2002.
- Briggs, R.; Hollis, N. (1997): Advertising on the Web: Is There Response Before Click-Through?, in: Journal of Advertising Research, Vol. 37 (1997), No. 2, S. 33–45.
- Brouthers, L.E.; Nakos, G. (2005): The Role of Systematic International Market Selection on Small Firms' Export Performance, in: Journal of Small Business Management, Vol. 43 (2005), No. 4, S. 363–381.
- Brouthers, L.E.; Werner, S.; Matulich, E. (2000): The Influence of Triad Nations' Environments on Price-Quality Product Strategies and MNC Performance, in: Journal of International Business Studies, Vol. 33 (2000), No. 4, S. 657–677.
- Brouthers, L.E.; Xu, K. (2002): Product Stereotypes, Strategy and Performance Satisfaction: The Cases of Chinese Exporters, in: Journal of International Business Studies, Vol. 38, No. 4, S. 499–518.
- Bruce, M.; Daly, L.; Kahn, K.B. (2007): Delineating Design Factors that Influence the Global Product Launch Process, in: Journal of Product Innovation Management, Vol. 24 (2007), S. 456–470.
- Bruner, I.; Kumar, A. (2000): Web Commercials and Advertising Hierarchy-of-Effects, in: Journal of Advertising Research, Vol. 40, No. 1/2, S. 35–42.

- Business-wissen.de (2007): Mass Customization. Für jeden Kunden ein individuelles Produkt, <http://www.business-wissen.de/innovation/innovationsstrategien/fachartikel/mass-customization-fuer-jeden-kunden-ein-individuelles-produkt.html> (Verfügbarkeitsdatum: 13. 12. 2007).
- Buzzell, R.P. (1968): Can You Standardize Multinational Marketing? in: *Harvard Business Review*, Vol. 46 (1968), November/December, S. 102–113.
- Calori, R.; Melin, L.; Atamer, T.; Gustavsson, P. (2000): Innovative International Strategies, in: *Journal of World Business*, Vol. 35 (2000), No. 4, S. 333–354.
- Cantwell, G.; Janne, O. (1997): Technological Globalisation and Innovative Centres: The Role of Corporate Technological Leadership and Locational Hierarchy, in: Macharzina, K.; Oesterle, M.-J.; Wolf, J. (Hrsg.): *Global Business in the Information Age, Proceedings of the 23rd Annual EIBA Conference*, Bd. 1, Stuttgart 1997, S. 103–127.
- Cantwell, J.; Piscitello, L. (1997): The Emergence of Corporate International Networks for the Accumulation of Dispersed Technological Competences, in: Macharzina, K.; Oesterle, M.-J.; Wolf, J. (Hrsg.): *Global Business in the Information Age, Proceedings of the 23rd Annual EIBA Conference*, Bd. 1, Stuttgart 1997, S. 165–191.
- Cateora, P.R.; Graham, J.L. (2007): *International Marketing*, 13. Aufl., Boston u. a. 2007.
- Cavusgil, S.T. (1990): Unraveling the Mystique of Export Pricing, in: Thorelli, H. B.; Cavusgil, S. T. (Hrsg.): *International Marketing Strategy*, 3. Aufl., Oxford u. a. 1990, S. 503–521.
- Cavusgil, S.T.; Zou, S. (1994): Marketing Strategy – Performance Relationships: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Venture, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58 (1994), No. 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*, Vol. 24 (1993), No. 3, S. 479–506.
- Cerviño, J.; Sánchez, J.; Cubillo, J. (2005): Made in Effect, Competitive Marketing Strategy and Brand Performance: An Empirical Analysis for Spanish Brands, in: *Journal of the Academy of Business*, Vol. 6 (2005), No. 2, S. 237–243.
- Chandler, A.D. (1962): *Strategy and Structure – Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge 1962.
- Chang, C. (2002): Self-Congruency as a Cue in Different Advertising-Processing Contexts, in: *Communication Research*, Vol. 29 (2002), No. 5, S. 503–536.
- Chen, T.-J.; Chen, H.; Ku, Y.-H. (2004): Foreign Direct Investment and Local Linkages, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 35 (2004), No. 4, S. 320–333.
- Chhabra, S.S. (1996): Marketing Adaptions by American Multinational Corporations in South America, in: *Journal of Global Marketing*, Vol. 9 (1996), No. 4, S. 57–74.
- Child, J.; Rodrigues, B.S. (2005): The Internationalisation of Chinese Firms: a Case for Theoretical Extension?, in: *Management and Organisation Review*, Vol. 1 (2005), No. 3, S. 381–410.
- Cho, C.-H. (1999): How Advertising Works on the WWW: Modified Elaboration Likelihood Model, in: *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, Vol. 21 (1999), No. 3, S. 7–18.
- Christiansen, F. (2006): Werbung in China. „Kostbares Pferd“ BMW, <http://www.manager-magazin.de/it/artikel/0,2828,428382,00.html> (Verfügbarkeitsdatum: 26. 7. 2006).
- Classmann, A.-B. (2005): Arabische Anti-Barbie: Die fromme Fulla kommt, [http://www.focus.de/panorama/welt/arabische-anti-barbie\\_aid\\_101855.html](http://www.focus.de/panorama/welt/arabische-anti-barbie_aid_101855.html) (Verfügbarkeitsdatum: 25. 11. 2005).
- Cochran, W.G. (1972): *Stichprobenverfahren*, Berlin, New York 1972.
- Colarelli O'Connor, G.; McDermott, C.M. (2002): Managing Radical Innovation: An Overview of Emergent Strategy Issues, in: *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 19 (2002), S. 424–438.
- Cornwell, T.B.; Maignan, I. (1998): An International Review of Sponsorship Research, in: *Journal of Advertising*, Vol. 27 (1998), No. 1, S. 1–21.
- Coyle, J.R.; Thorson, E. (2001): The Effects of Progressive Levels of Interactivity and Vividness in Web Marketing Sites, in: *Journal of Advertising*, Vol. 30 (2001), No. 3, S. 65–77.
- Craig, C.S.; Douglas, S.P. (2001): Conducting International Marketing Research in the Twenty-first Century, in: *International Marketing Review*, Vol. 18 (2001), No. 1, S. 80–90.

- Craig, C.S.; Douglas, S.P. (2005): *International Marketing Research*, 3. Aufl., Chichester u. a. 2005.
- Czechowicz, I.J.; Choi, F.D.S.; Bavishi, U.B. (1982): *Assessing Foreign Subsidiary Performance*, New York 1982.
- Czinkota, M.R.; Ronkainen, I.A. (2007): *International Marketing*, 8. Aufl., Mason 2007.
- D'Astous, A.; Chartier, F. (2000): A Study of Factors Affecting Consumer Evaluations and Memory of Product Placements in Movies, in: *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, Vol. 22 (2000), No. 2, S. 31–40.
- Dahlstrom, R.; Nygaard, A. (1999): An Empirical Investigation of Ex Post Transaction Costs in Franchised Distribution Channel, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 16 (1999), No. 2, S. 160–170.
- Dahm, M.H. (1995): Strategische Marktbearbeitungsentscheidungen internationaler Markenartikelunternehmen am Beispiel Ungarns, in: *der markt*, Vol. 34 (1995), No. 3, S. 122–132.
- Daimler (2008): Tagungsordnung zur ordentlichen Hauptversammlung der Daimler AG am 9. April 2008, Stuttgart 2008.
- Daniels, J.B.; Pitts, R.A.; Tretter, M.J. (1984): Strategy and Structure of U.S. Multinationals: An Exploring Study, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 27 (1984), No. 2, S. 292–307.
- Davis, P.S.; Desai, A.B.; Francis, J.D. (2000): Mode Of International Entry: An Isomorphism Perspective, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 31 (2000), No. 2, S. 239–258.
- Delios, A.; Makino, S. (2003): Timing of Entry and the Foreign Subsidiary Performance of Japanese Firms, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 11 (2003), No. 3, S. 83–105.
- DeLorme, D.E.; Reid, L.N. (1999): Moviegoers' Experiences and Interpretations of Brands in Films Revisited, in: *Journal of Advertising*, Vol. 28 (1999), No. 2, S. 71–95.
- Demandware GmbH (2009): Internationaler Ausbau des Online-Vertriebs: Columbia Sportswear vertraut auf Demandware Plattform für neue Online-Shops, Pressemitteilung vom 10. 6. 2009, [http://www.ibusiness.de/ibot/db/press1.towerpr\\_1244621734.html](http://www.ibusiness.de/ibot/db/press1.towerpr_1244621734.html) (Verfügbarkeitsdatum: 19. 12. 2009).
- Demirag, I.S. (1992): The State of the Art in Assessing Foreign Currency Operations, in: *Managerial Finance*, Vol. 18 (1992), S. 21–40.
- Diller, H. (1984): Das Zielsystem der Verkaufsförderung, in: *WiSt*, Vol. 13 (1984), No. 10, S. 494–499.
- Diller, H. (1987): Die Preispolitik der internationalen Unternehmung, in: *WiSt*, Vol. 16 (1987), No. 6, S. 269–275.
- Diller, H.; Bukhari, I. (1994): Pricing Conditions in the European Common Market, in: *European Management Journal*, Vol. 12 (1994), No. 2, S. 163–170.
- Diller, H.; Köhler, L.; Kneer, A. (1991): *Preismanagement im Exportgeschäft. Eine empirische Analyse*, Arbeitspapier No. 5 des Lehrstuhls für Marketing der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 1991.
- Dolles, H. (2006): The Changing Environment for Entrepreneurship Development: Private Business in the People's Republic of China, in: Soderman, S. (Hrsg.): *Emerging Multiplicity*, Basingstoke 2006, S. 234–254.
- Dong, B.; Zou, S.; Taylor, C.R. (2008): Factors That Influence Multinational Corporations' Control of Their Operations in Foreign Markets: An Empirical Investigation, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 16 (2008), No. 1, S. 98–119.
- Douglas, S.P.; Craig, C.S. (1984): Establishing Equivalence in Comparative Consumer Research, in: Kaynak, E.; Savitt, R. (Hrsg.): *Comparative Marketing Systems*, New York 1984, S. 93–113.
- Dow, D. (2000): A Note on Psychological Distance and Export Market Selection, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 8 (2000), S. 51–64.
- Dowling, P.J. (1988): International and Domestic Personnel/Human Resource Management, in: Schuler, R. S. et al. (Hrsg.): *Readings in Personnel and Human Resource Management*, 3. Aufl., St. Paul 1988, S. 456–462.
- Drumm, H.J. (1989): Transferpreise, in: Macharzina, K.; Welge, M. K. (Hrsg.): *Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung*, Stuttgart 1989, Sp. 2077–2085.

- Dunning, J.H. (1980): Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 11 (1980), No. 1, S. 9–31.
- Dunning, J.H. (1995): Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 26 (1995), No. 3, S. 461–491.
- EADS (2009): Airbus unterzeichnet Joint Venture-Vertrag zur Errichtung eines Fertigungszentrums für Komposit-Flugzeugteile in Harbin, China, Pressemitteilung vom 30. 1. 2009.
- Ebers, M.; Gotsch, W. (2001): Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.): *Organisationstheorien*, 4. Aufl., Stuttgart u. a. 2001, S. 199–252.
- ECA International (2009): Lebenshaltungskosten weltweit – Luanda teuerste Stadt der Welt, Moskau auf Position 23, Pressemitteilung vom 15. 6. 2009, <http://www.openpr.de> (Verfügbarkeitsdatum: 14. 10. 2009).
- Ellis, P.D. (2000): Social Ties and Foreign Market Entry, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 31 (2000), No. 3, S. 443–469.
- Engelhardt, J.; Blei, C. (1996): Markteintrittsstrategien deutscher Unternehmen in der ehemaligen UdSSR, in: Welge, M. K.; Holtbrügge, D. (Hrsg.): *Wirtschaftspartner Rußland*, Wiesbaden 1996, S. 181–206.
- Engelhardt, J.; Eckert, S. (1993): Markteintrittsverhalten deutscher Unternehmen in Osteuropa, in: *der markt*, Vol. 32 (1993), No. 127, S. 172–188.
- Engelhardt, W.H.; Schütz, P. (1991): Total Quality Management, in: *WiSt*, Vol. 20 (1991), No. 8, S. 394–399.
- Esch, F.-R. (2008): *Strategie und Technik der Markenführung*, 5. Aufl., München 2008.
- ESOMAR (2008): *Global Market Research 2008*, Amsterdam 2008.
- Evans, J.; Mavondo, F.T.; Bridson, K. (2008): Psychic Distance: Antecedents, Retail Strategy Implications, and Performance Outcomes, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 16 (2008), No. 2, S. 32–63.
- Evans, J.; Mavondo, F.T.; Bridson, K. (2008): Psychic Distance: Antecedents, Retail Strategy Implications, and Performance Outcomes, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 16 (2008), No. 2, S. 32–63.
- Evans, P.; Lank, E.; Farquahr, A. (1989): *Managing Human Resources in the International Firm*, in: Evans, P. et al. (Hrsg.): *Human Resource Management in the International Firm*, London 1989, S. 113–143.
- Exler, S. (2008): *Die Erfolgswirkung globaler Marken*, Wiesbaden 2008.
- Fantapié Altobelli, C. (1994a): *Kompensationsgeschäfte im internationalen Marketing. Eine Analyse von Handelsformen auf Gegenseitigkeit und Möglichkeiten ihrer optimalen Gestaltung*, Heidelberg 1994.
- Fantapié Altobelli, C. (1994b): *Internationale Kompensationsgeschäfte als Antwort auf Rezession und Krise*, in: Berndt, R. et al. (Hrsg.): *Management-Qualität contra Rezession und Krise*, Berlin u. a. 1994, S. 165–175.
- Fantapié Altobelli, C. (1995): *Wertkettenanalyse, Schnittstellen-Management und TQM*, in: Berndt, R. et al. (Hrsg.): *Total Quality Management als Erfolgsstrategie*, Berlin u. a. 1995, S. 135–155.
- Fantapié Altobelli, C. (1998): *Umwelt- und Marktinformationen*, in: Berndt, R.; Fantapié Altobelli, C.; Schuster, P. (Hrsg.): *Springers Handbuch der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 2, Berlin u. a. 1998, S. 305–353.
- Fantapié Altobelli, C. (2003): *Markenführung bei Online-Kooperationen – kompetitives oder kooperatives Branding?*, in: Büttgen, M.; Lücke, F. (Hrsg.): *Online-Kooperationen – Erfolg im E-Business durch strategische Partnerschaften*, Wiesbaden 2003, S. 341–362.
- Fantapié Altobelli, C. (2004): *Kompensationshandel als Sonderform des Außenhandels. Erscheinungsformen und Perspektiven des internationalen Tauschhandels*, in: Zentes, J.; Morschett, D.; Schramm-Klein, H. (Hrsg.): *Außenhandel. Marketingstrategien und Managementkonzepte*, Wiesbaden 2004, S. 83–100.
- Fantapié Altobelli, C. (2006): *Chancen und Risiken des Online-Direktmarketing*, in: Wirtz, B.; Burmann, C. (Hrsg.): *Ganzheitliches Direktmarketing*, Wiesbaden 2006, S. 479–499.
- Fantapié Altobelli, C. (2007): *Marktforschung*, Stuttgart 2007.

- Fantapié Altobelli, C.; Fittkau, S.; Grosskopf, A.-K. (1999): Electronic Commerce 2000, in: Berndt, R. et al. (Hrsg.): Management Strategien 2000, Berlin u. a. 1999, S. 293–307.
- Fantapié Altobelli, C.; Gaitanides, M. (1999): Prozeßorganisation und Logistik, in: Weber, J. (Hrsg.): Handbuch Logistik, Stuttgart 1999, S. 590–606.
- Fantapié Altobelli, C.; Grosskopf, A.-K. (2000): Internationales F&E-Management, in: Berndt, R. (Hrsg.): Innovatives Management, Berlin u. a. 2000, S. 149–166.
- Fantapié Altobelli, C.; Hoffmann, S. (2008): Auswirkungen der Markenpiraterie auf das Konsumentenverhalten bei Online-Auktionen, in: Der Betriebswirt, Vol. 49 (2008), No. 1, S. 12–17.
- Fantapié Altobelli, C.; Sander, M. (2001): Internet Branding. Marketing und Markenführung im Internet, Stuttgart 2001.
- Farley, J.U.; Lehmann, D.R. (2001): The Important Role of Meta-Analysis in International Research in Marketing, in: International Marketing Review, Vol. 18 (2001), No. 1, S. 70–79.
- Fastrich, H.; Hepp, S. (1991): Währungsmanagement international tätiger Unternehmen, Stuttgart 1991.
- Ferring, N. (2001): Marktbearbeitungsstrategien international tätiger Handelsunternehmen, Wiesbaden 2001.
- Finanzen.net (2007): Apple – Erfolg durch Innovation, [http://www.finanzen.net/nachricht/Investment\\_Strategie\\_Kolumne\\_Apple\\_Erfolg\\_durch\\_Innovation\\_631975](http://www.finanzen.net/nachricht/Investment_Strategie_Kolumne_Apple_Erfolg_durch_Innovation_631975) (Verfügbarkeitsdatum: 16. 11. 2007).
- Fischer, M. (1993): Make-or-Buy-Entscheidungen im Marketing – Neue Institutionenlehre und Distributionspolitik, Wiesbaden 1993.
- Fließ, S. (1994): Messeselektion. Entscheidungskriterien für Investitionsgüteranbieter, Wiesbaden 1994.
- Franco, L.G. (1976): The European Multinationals. A Renewed Challenge to American and British Big Business, London u. a. 1976.
- Fraser, C.; Hite, R.E. (1990): Impact of International Marketing Strategies on Performance in Diverse Global Markets, in: Journal of Business Research, Vol. 20 (1990), S. 249–262.
- Frese, E. (2005): Grundlagen der Organisation, 9. Aufl., Wiesbaden 2005.
- Freter, H. (2008): Marktsegmentierung, 2. Aufl., Stuttgart u. a. 2008.
- Gabrielsson, M.; Gabrielsson, P. (2003): Global Marketing Strategies of Born Globals and Globalising Internationals in the ICT Field, in: Journal of Euromarketing, Vol. 12 (2003), No. 3/4, S. 123–145.
- Gaitanides, M. (1983): Prozeßorganisation: Entwicklung, Ansätze und Programme prozeßorientierter Organisationsgestaltung, München 1983.
- Gallagher, K.; Parsons, J.; Foster, K.D. (2001): A Tale of Two Studies: Replicating „Advertising Effectiveness and Content Evaluation in Print and on the Web“, in: Journal of Advertising Research, Vol. 41 (2001), No. 4, S. 71–81.
- Ganesh, J.; Oakenfull, G. (1999): International Product Positioning: An Illustration Using Perceptual Mapping Techniques, in: Journal of Global Marketing, Vol. 13 (1999), No. 2, S. 85–111.
- Gedenk, K. (2002): Verkaufsförderung, München 2002.
- Geigenmüller, A. (2003): Regionale Marken und Konsumentenverhalten, Wiesbaden 2003.
- Gerchak, Y. (1998): On Allocating R&D Budgets Among and Within Projects, in: R&D Management, Vol. 28 (1998), No. 4, S. 305–309.
- Germany Trade & Invest (2007): Deutsche Weine in die USA zu exportieren ist nicht einfach, [http://www.gtai.de/DE/Content/\\_SharedDocs/Links-Einzeldokumente-Datenbanken/fachdokument.html?Ident=MKT20070625085013](http://www.gtai.de/DE/Content/_SharedDocs/Links-Einzeldokumente-Datenbanken/fachdokument.html?Ident=MKT20070625085013) (Verfügbarkeitsdatum: 26. 6. 2007).
- Gerpott, T.J. (1991): Globales F&E-Management: Bausteine eines Gesamtkonzeptes zur Gestaltung eines weltweiten F&E-Standortsystems, in: Booz, Allen & Hamilton (Hrsg.): Integriertes Technologie- und Innovationsmanagement, Berlin 1991, S. 49–67.
- Gerpott, T.J.; Meier, H. (1990): Der Sprung über nationale Grenzen, in: Harvard Manager, Vol. 12 (1990), No. 2, S. 59–66.
- Gerstner, E.; Holthausen, D. (1986): Profitable Pricing When Market Segments Overlap, in: Marketing Science, Vol. 5 (1986), No. 1, S. 55–69.
- GfK (2007): Zwischen Abenteurern und Realisten, in: GfK insite, 2007, No. 4, S. 28–31.

- GfK (2008): GfK Roper Consumer Styles. Zielgruppenorientierung für die strategische Marketingplanung, o. O. 2008.
- Gilbert, K.; Strebelt, P. (1987): Strategies to Outpace the Competition, in: *Journal of Business Strategy*, Vol. 8 (1987), S. 28–37.
- Gloger, A. (2001): Die Zweiten werden die Ersten sein, in: *Welt online*, [http://www.welt.de/print-welt/article425786/Die\\_Zweiten\\_werden\\_die\\_Ersten\\_sein.html](http://www.welt.de/print-welt/article425786/Die_Zweiten_werden_die_Ersten_sein.html) (Verfügbarkeitsdatum: 3. 1. 2001).
- Gould; S.J.; Gupta, P.B.; Grabner-Kräuter, S. (2000): Product Placements in Movies: A Cross-Cultural Analysis of Austrian, French and American Consumers' Attitudes Toward This Emerging International Promotional Medium, in: *Journal of Advertising*, Vol. 29 (2000), No. 4, S. 41–58.
- Green, P.E.; Srinivasan, V. (1990): Conjoint-Analysis in Marketing – New Developments with Implications for Research and Practice, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54 (1990), No. 10, S. 3–19.
- Greenhut, M.L. (1981): Spatial Pricing in the United States, West Germany and Japan, in: *Economica*, Vol. 48 (1981), February, S. 79–86.
- Groothuis, U. (1993): Mauern in den Köpfen, in: *Wirtschaftswoche*, No. 41 vom 8. 10. 1993, S. 54–58.
- Gross-Wandl, C. (2003): Internationale Marktforschung, SMS-Jahrbuch 2003, <http://www.isopublic.ch> (Verfügbarkeitsdatum: 10. 10. 2008).
- Gupta, P.B.; Gould, S.J. (1997): Consumers' Perceptions of the Ethics and Acceptability of Product Placements in Movies: Product Category and Individual Differences, in: *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, Vol. 19 (1997), No. 1, S. 37–50.
- Gutmann, B. (2008): Product Placement. Mercedes-Benz zeigt wo's lang geht, <http://www.automobil-blog.de/2008/01/23/product-placement-mercedes-benz-zeigt-wo-s-lang-geht> (Verfügbarkeitsdatum: 30. 11. 2008).
- Haedrich, G.; Jenner, T. (1995): Erfolgreiche internationale Marktbearbeitungsstrategien – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Arbeitspapier No. 30 des Instituts für Marketing der FU Berlin, Berlin 1995.
- Haedrich, G.; Tomczak, T.; Kaetzel, P. (2003): Strategische Markenführung, 3. Aufl., Bern, Stuttgart 2003.
- Haedrich, H.; Holz, S. (1995): Eintritt von Small Multinationals in den chinesischen Markt, in: *Thesis*, Vol. 12 (1995), No. 2, S. 48–52.
- Hake, B. (2004): Bewertung des Risikos von Auslandsmärkten: das BERI-Konzept, in: Zentes, J.; Morschett, D.; Schramm-Klein, H. (Hrsg.): *Außenhandel*, Wiesbaden 2004, S. 599–614.
- Hale, D. (2008): International Comparisons of Labour Disputes in 2006, in: *Economic & Labour Market Review*, Vol. 2 (2008), No. 4, S. 32–39.
- Hamburger Abendblatt (2006): Rekord-Coup des Hamburger Zolls. Markenfälschungen für mehr als 383 Mio. € entdeckt, in: *Hamburger Abendblatt* vom 14. 11. 2006, <http://www.abendblatt.de/daten/2006/11/14/639371.html> (Verfügbarkeitsdatum: 26. 2. 2009).
- Hamel, G.; Prahalad, C.K. (1985): Do You Really Have a Global Strategy?, in: *Harvard Business Review*, Vol. 63 (1985), July–August, S. 139–148.
- Hammer, M.; Stanton, S. (1999): How Process Enterprises Really Work, in: *Harvard Business Review*, Vol. 77 (1999), November–December, S. 108–118.
- Han, C.-M.; Terpstra, V. (1988): Country-of-Origin-Effects for Uni-National and Bi-National Products, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 19 (1988), No. 2, S. 235–255.
- Hanfeld, U. (1997): Internationale Markteinführung neuer Produkte, Frankfurt a.M. 1997.
- Hanson, W. (1992): The Dynamics of Cost-Plus Pricing, in: *Managerial and Decision Economics*, Vol. 13 (1992), S. 149–161.
- Harzing, A.-W (2002): Acquisitions Versus Greenfield Investments: International Strategy And Management Of Entry Modes, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 23 (2002), No. 3, S. 211–227.
- Hauerken, F. (2007): Internationale Marketingorganisation im FMCG-Bereich – die Quadratur des Kreises?, in: *Thesis*, Vol. 24 (2007), No. 1, S. 19–21.

- Hausruckinger, G.; Helm, R. (1996): Die Bedeutung des Country-of-Origin-Effekts vor dem Hintergrund der Internationalisierung von Unternehmen, in: *Marketing ZFP*, Vol. 18 (1996), No. 4, S. 267–278.
- Hayes, H.M. (1995): ISO 9000: The New Strategic Consideration, in: Paliwoda, S. J.; Ryans, J. K. Jr. (Hrsg.): *International Marketing Reader*, London, New York 1995, S. 122–136.
- He, Y.; Merz, M.A.; Alden, D. (2008): Diffusion of Measurement Invariance Assessment in Cross-National Empirical Marketing Research: Perspectives from the Literature and a Survey of Researchers, <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=1&hid=109&sid=c2e61> (Verfügbarkeitsdatum: 15. 10. 2008).
- Heckel, M. (1997): Gewinnen im Osten, in: *Wirtschaftswoche*, No. 31 vom 24. 07. 1997, S. 16–22.
- Heenan, D.A.; Perlmutter, H.V. (1979): *Multinational Organization Development – A Systems Approach*, Reading M.A. 1979.
- Heinemann, F. et al. (1997): *Der südostasiatische Raum als deutscher Absatzmarkt*, Baden-Baden 1997.
- Hellwig, H.J. (1989): Joint-Venture-Verträge, internationale, in: Macharzina, K.; Welge, M. K. (Hrsg.): *Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung*, Stuttgart 1989, Sp. 1064–1072.
- Hermanns, A. (1995): Aufgaben des internationalen Marketing-Managements, in: Hermanns, A.; Wißmeier, U. K. (Hrsg.): *Internationales Marketing-Management – Grundlagen, Strategien, Instrumente, Kontrolle und Organisation*, München 1995, S. 23–68.
- Hildebrand, L.; Weiss, C. (1997): Internationale Markteintrittsstrategien und der Transfer von Marketing-Know-how, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 49 (1997), No. 1, S. 3–25.
- Hill, J.S.; Still, R.R. (1984): Adapting Products to LDC Tastes, in: *Harvard Business Review*, Vol. 62 (1984), No. 2, S. 92–101.
- Hinterhuber, H.H. (1997): *Strategische Unternehmungsführung*, 5. Aufl., Berlin, New York 1997.
- Hinterhuber, H.H. (2004a): *Strategische Unternehmungsführung I. Strategisches Denken*, 7. Aufl., Berlin, New York 2004.
- Hinterhuber, H.H. (2004b): *Strategische Unternehmungsführung II. Strategisches Handeln*, 7. Aufl., Berlin, New York 2004.
- Hinterhuber, H.H.; Mazler, K.; Pechlaner, H. (2002): Methoden und Techniken der internationalen Wettbewerbsanalyse, in: Macharzina, K.; Oesterle, M.-J. (Hrsg.): *Handbuch internationales Management*, 2. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 333–359.
- Hofstede, F.T.; Wedel, M.; Steenkamp, J.-B. (2002): Identifying Spatial Segments in International Markets, in: *Marketing Science*, Vol. 21, (2002), No. 2, S. 160–177.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, London 1980.
- Hofstede, G. (2006): *Lokales Denken, globales Handeln*, 3. Aufl., München 2006.
- Hollmann, F. (2008): Kreative Sponsoren im Olympia-Fieber. Wie einfallreich gestalten namhafte Partner als Werbungstreibende ihren Auftritt zu den Sommerspielen in Peking? Und was versprechen sie sich davon?, in: *Absatzwirtschaft*, Vol. 51 (2008), No. 8, S. 106–109.
- Holt, D.B.; Quelch, J.A.; Taylor, E.L. (2004): How Global Brands Compete, in: *Harvard Business Review*, Vol. 82 (2004), No. 9, S. 8–75.
- Holzmüller, H. (1986): Zur Strukturierung der grenzüberschreitenden Konsumentenforschung und spezifischen Methodenproblemen in der Datengewinnung, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, Vol. 32 (1986), No. 1, S. 42–70.
- Homburg, C.; Bucerius, M. (2006): Is Speed of Integration Really a Success Factor of Mergers and Acquisitions? An Analysis of the Role of Internal and External Relatedness, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 27 (2006), No. 4, S. 347–367.
- Horizont (2006): Seat bastelt an Umpositionierung, [http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/Seat-bastelt-an-Umpositionierung\\_63753.html](http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/Seat-bastelt-an-Umpositionierung_63753.html) (Verfügbarkeitsdatum: 6. 6. 2006).



- Horizont (2008): Mini geht für Cabrio neue Werbewege, [http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/showRSS.php?id=80697&utm\\_source=RSS&utm\\_medium=RSS-Feed](http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/showRSS.php?id=80697&utm_source=RSS&utm_medium=RSS-Feed) (Verfügbarkeitsdatum: 1. 12. 2008).
- Horsch, J. (1995): Auslandseinsatz von Stammhaus-Mitarbeitern, Frankfurt a.M. u. a. 1995.
- Horvath, P. (1989): Controlling, internationales, in: Macharzina, K.; Welge, M. K. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Sp. 241–254.
- Horvath, P. (2008): Controlling, 11. Aufl., München 2008.
- Horvath, P.; Herter, R.N. (1992): Benchmarking – Vergleich mit den Besten der Besten, in: Controlling, Vol. 4 (1992), No. 3, S. 142–150.
- Horvath, P.; Niemand, S.; Wolbold, M. (1993): Target Costing – State of the Art, in: Horvath, P. (Hrsg.): Target Costing, Stuttgart 1993, S. 1–27.
- Hsieh, M.H. (2002): Identifying Brand Image Dimensionality and Measuring the Degree of Brand Globalization: A Cross-National Study, in: Journal of International Marketing, Vol. 10 (2002), No. 2, S. 46–67.
- Hünerberg, R. (1993): Nischenstrategien im Europäischen Marketing – eine aktuelle Neubewertung eines klassischen Konzepts, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Vol. 45 (1993), No. 6, S. 666–684.
- Hünerberg, R. (1994): Internationales Marketing, Landsberg a.L. 1994.
- IEG Inc. (2008): Sponsorship Spending Worldwide. 2005 – 2008, in: Marketing News, 2008 Marketing Fact Book, S. 19–26.
- IFO (2009): Ifo World Economic Survey (WES), <http://www.cesifo-group.de> (Verfügbarkeitsdatum: 29. 1. 2009).
- Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.) (2004): Deutschland in Zahlen, Ausgabe 2004, Köln 2004.
- Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.) (2008): Deutschland in Zahlen, Ausgabe 2008, Köln 2008.
- Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.) (2009): Deutschland in Zahlen, Ausgabe 2009, Köln 2009.
- Jain, S. (1989): Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses, in: Journal of Marketing, Vol. 53 (1989), No. 1, S. 70–79.
- Jain, S. (2001): International Marketing Management, 6. Aufl., Boston 2001.
- Jeannot, J.-P.; Hennessey, H.D. (2004): Global Marketing Strategies, 6. Aufl., Boston u. a. 2004.
- Jenner, T. (1996): Erfolgsdeterminanten internationaler Marktbearbeitungsstrategien, in: Thexis, Vol. 13 (1996), No. 1, S. 54–57.
- Johanson, J.; Vahlne, J.-E. (1977): The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, in: Journal of International Business Studies, Vol. 8 (1977), No. 1, S. 23–32.
- Johanson, J.; Wiedersheim-Paul, F. (1975): The Internationalisation of the Firm – Four Swedish Cases, in: Journal of Management Studies, Vol. 7 (1990), No. 4, S. 305–322.
- Johansson, J.K. (2003): Global Marketing, Foreign Entry, Local Marketing and Global Management, 3. Aufl., Chicago 2003.
- Johnston, W.J.; Lewin, J.E.; Speakman, R.E. (1999): International Industrial Marketing Interactions: Dyadic and Network Perspectives, in: Journal of Business Research, Vol. 46 (1999), S. 259–271.
- Kalish, S.; Mahajan, V.; Muller, E. (1995): Waterfall and Sprinkler New-product Strategies in Competitive Global Markets, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 12 (1995), No. 2, S. 105–119.
- Kaminen, R. (2005): Is there a Global Brand?, in: Proceedings of the 34th EMAC Conference, Mailand 2005, S. 1–6.
- Kanso, A. (1992): International Advertising Strategies – Global Commitment to Local Vision, in: Journal of Advertising Research, Vol. 32 (1992), No. 1, S. 10–14.
- Karrh, J.A.; Frith, K.B.; Callison, C. (2001): Audience Attitudes Toward Brand (Product) Placement: Singapore and the United States, in: International Journal of Advertising, Vol. 20 (2001), No. 1, S. 3–24.

- Kashani, K. (1990): Why Does Global Marketing Work – or Not Work?, in: *European Marketing Journal*, Vol. 8 (1990), No. 2, S. 150–156.
- Keegan, W.I. (1995): Global Product Management: Strategic Alternatives, in: Paliwoda, S. J.; Ryans, J. K. Jr. (Hrsg.): *International Marketing Reader*, London, New York 1995, S. 105–121.
- Keegan, W.J.; Schlegelmilch, B.B. (2001): *Global Marketing Management: A European Perspective*, Harlow u. a. 2001.
- Keller, E. von (1987): Kulturabhängigkeit der Führung, in: Kieser, A. et al. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart 1987, Sp. 1285–1294.
- Kenter, M.E. (1985): *Die Steuerung ausländischer Tochtergesellschaften*, Frankfurt a.M. 1985.
- Kenter, M.E. (1989): Entsendung von Stammhausdelegierten, in: Macharzina, K.; Welge, M. K. (Hrsg.): *Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung*, Stuttgart 1989, Sp. 1925–1936.
- Kepper, G. (2000): Methoden der qualitativen Marktforschung, in: Herrmann, A.; Homburg, C. (Hrsg.): *Marktforschung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 159–202.
- Kieser, A.; Walgenbach, P. (2007): *Organisation*, 5. Aufl., Stuttgart 2007.
- Kijewski, V.; Yoon, E. (1990): Market Based Pricing: Beyond Price-Performance Curves, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 19 (1990), S. 11–19.
- Kim, J.; McMillan, S.J. (2008): Evaluation of the Internet Advertising Research. A Bibliometric Analysis of Citations from Key Sources, in: *Journal of Advertising*, Vol. 37 (2008), No. 1, S. 99–112.
- Kim, J.B.; Rhee, D. (2001): The Relationship between Psychic Distance and Foreign Direct Investment Decisions: A Korean Study, in: *International Journal of Management*, Vol. 18 (2001), S. 286–293.
- Kim, W.C.; Hwang, P. (1992): Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 23 (1992), No. 1, S. 29–53.
- Kleinschmidt, E.J.; De Brentani, U.; Salomo, S. (2007): Performance of Global New Product Development Programs: A Resource-Based View, in: *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 24 (2007), S. 419–441.
- Köhler, R. (1993): *Beiträge zum Marketing-Management*, 3. Aufl., Stuttgart 1993.
- Köhler, R. (1995): Marketing-Organisation, in: Tietz, B.; Köhler, R.; Zentes, J. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Marketing*, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1636–1652.
- Köhler, R.; Hüttemann, R. (1989): Marktwahl, in: Macharzina, K.; Welge, M. K. (Hrsg.): *Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung*, Stuttgart 1989, Sp. 1428–1440.
- Kompetenznetz Deutschland (2007): Kooperationsvereinbarung intensiviert die Zusammenarbeit von deutschen und französischen Technologienetzwerken, <http://www.kompetenznetze.de/service/pressemitteilungen/2007-11-20-kooperationsvereinbarung-intensiviert-die-zusammenarbeit> (Verfügbarkeitsdatum: 20. 11. 2007).
- Köppel, P. (2007): Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher. Eine Studie der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2007, [http://www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_1268.asp](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_1268.asp) (Verfügbarkeitsdatum: 15. 10. 2009).
- Kotabe, M.; Okoroafo, S.C. (1990): A Comparative Study of the European and Japanese Multinational Firms' Marketing Strategy and Performance in the United States, in: *Management International Review*, Vol. 30 (1990), No. 4, S. 353–370.
- Kotler, P.; Keller, K. (2006): *Marketing Management*, London 2006.
- Krafft, M.; Hesse, J.; Höfling, J.; Peters, K.; Rinas, D. (Hrsg.) (2007): *International Direct Marketing. Principles, Best Practices, Marketing Facts*, Berlin u. a. 2007.
- Kramer, S. (1991): *Europäische Life-Style-Analysen zur Verhaltensprognose von Konsumenten*, Hamburg 1991.
- Krause, S. (2003): EuroMold 2003: Internationales Benchmarking im Werkzeug- und Formenbau, <http://www.innovations-report.de/html/berichte/messenachrichten/bericht-22553.html> (Verfügbarkeitsdatum: 28. 10. 2009).
- Kreilkamp, E. (1987): *Strategisches Management und Marketing*, Berlin, New York 1987.

- Kreutzer, R. (1985): Reif für Global Marketing?, in: Absatzwirtschaft, Vol. 28 (1985), Sonderausgabe 10/1985, S. 144–156.
- Kreutzer, R. (1987): Prozeßstandardisierung im Rahmen eines Global Marketing, in: Marketing ZFP, Vol. 9 (1987), No. 3, S. 167–176.
- Kreutzer, R. (1990): Global Marketing – Konzeption eines länderübergreifenden Marketing, Nachdruck der 1. Auflage, Wiesbaden 1990.
- Kreutzer, R. (1991): Länderübergreifende Segmentierungskonzepte – Antwort auf die Globalisierung der Märkte, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Vol. 37 (1991), No. 1, S. 4–28.
- Kriependorf, P. (1989). Internationale Lizenzpolitik. Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung. in: Macharzina K.; Welge M. K. (Hrsg.): Stuttgart 1989, S. 1323–1339.
- Kroeber-Riel, W. (1994): Visuelle Kompetenz. Imagery-Strategien für die Unternehmenskommunikation, in: Absatzwirtschaft, Vol. 37 (1994), No. 3, S. 94–99.
- Kulhavy, E. (1993): Internationales Marketing, 5. Aufl., Linz 1993.
- Kumar, V.; Stam, A.; Joachimsthaler, E. (1994): An Interactive Multicriteria Approach to Identifying Potential Foreign Markets, in: Journal of International Marketing, Vol. 2 (1994), No. 1, S. 29–52.
- Kuß, A.; Tomczak, T.; Reinecke, S. (2007): Marketingplanung – Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsplanung, 5. Aufl., Wiesbaden 2007.
- Kutschker, M. (1992): Die Wahl der Eigentumsstrategie der Auslandsniederlassung in kleineren und mittleren Unternehmen, in: Kumar, B. N.; Haussmann, H. (Hrsg.): Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit, München 1992, S. 497–530.
- Kutschker, M.; Schmid, S. (2008): Internationales Management, 6. Aufl., München, Wien 2008.
- Lachman, J. (2009): Billigflieger trotz dem Abschwung, in: Financial Times Deutschland vom 8. 1. 2009, [http://www.ftd.de/unternehmen/handel\\_dienstleister/:Aufwind-f%FCr-Airlines-Billigflieger-trotzen-dem-Abschwung/458141.html](http://www.ftd.de/unternehmen/handel_dienstleister/:Aufwind-f%FCr-Airlines-Billigflieger-trotzen-dem-Abschwung/458141.html) (Verfügbarkeitsdatum: 26. 2. 2009).
- Lages, L.F.; Jap, S.D.; Griffith, D.A. (2008): The Role of the Past Performance in Export Ventures: A Short-Term Reactive Approach, in: Journal of International Business Studies, Vol. 39 (2008), No. 2, S. 304–325.
- Lages, L.F.; Montgomery, D.B. (2001): Export Assistance, Price Adaptation to the Foreign Market, and Annual Export Performance Improvement: A Structural Model Examination, Research Paper No. 1700, Graduate School of Business, Stanford University, Stanford 2001.
- Lambin, J. (1987): Grundlagen und Methoden strategischen Marketings, Hamburg u. a. 1987.
- Lamont, D. (1992): Internationales Marketing – Zehn Erfolgsstrategien, Frankfurt a.M. 1992.
- Langner, H. (1996): Marketing und Marktforschung in Europa, in: Planung & Analyse, 1996, No. 4, S. 9–14.
- Lausenmeyer, M. (2002a): Das große Fressen im europäischen Handel, in: ScanLine, 2002, No. 1, o.S.
- Lausenmeyer, M. (2002b): Handel fest in europäischer Hand, in: ScanLine, 2002, No. 2, o.S.
- Lecraw, D.J. (1984): Pricing Strategies of Transnational Corporations, in: Asia Pacific Journal of Management, Vol. 2 (1984), January, S. 112–119.
- Lee, C.; Griffith, D.A. (2004): The Marketing Strategy-Performance-Relationship in an Export-Driven Developing Economy. A Korean Illustration, in: International Marketing Review, Vol. 21 (2004), No. 3, S. 321–334.
- Lee, D.-J. (1998): Developing International Strategic Alliances between Exporters and Importers: The Case of Australian Exporters, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 15 (1998), No. 4, S. 335–348.
- Lee, R.P.; Chen, Q.; Kim, D.; Johnson, J.L. (2008): Knowledge Transfer Between Multinational Corporations' Headquarters and Their Subsidiaries: Influences on and Implications for New Product Outcomes, in: Journal of International Marketing, Vol. 16 (2008), No. 2, S. 1–31.
- Leong, E.K.; Xuen, H.; Stanners, P.-J. (1998): Comparing the Effectiveness of the Web-Site with Traditional Media, in: Journal of Advertising Research, Vol. 38 (1998), No. 5, S. 44–51.
- Leonidou, L.C. (1996): Product Standardization or Adaptation: The Japanese Approach, in: Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, Vol. 2 (1996), No. 4, S. 53–71.

- Levitt, T. (1983): The Globalization of Markets, in: *Harvard Business Review*, Vol. 61 (1983), May–June, S. 92–102.
- Li, H.; Bukovac, J.L. (1999): Cognitive Impact of Banner Ad Characteristics: An Experimental Study, in: *Journalism & Mass Communication Quarterly*, Vol. 76 (1999), No. 2, S. 341–353.
- Liebeman, M.B.; Montgomery, D.B. (1998): First Mover (Dis)Advantages: Retrospective and Link with the Resource-based View, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 19 (1998), No. 12, S. 1111–1125.
- Lindemann, W.; Raddatz, T.; Vater, H. (2007): Mentorenprinzip als Erfolgsbaustein, in: *Personalwirtschaft*, 2007, No. 12, S. 1–22.
- Löbler, H. (2006): Anpassung von Exportpreisen bei Wechselkursänderungen, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Vol. 58 (2006), No. 8, S. 618–637.
- Lutz, U. (1994): Preispolitik im internationalen Marketing und westeuropäische Integration, Frankfurt a.M. 1994.
- Lymberopoulos, N. (2000): Entgeltelemente als Anreizinstrumente im europäischen Vergleich, in: Regnet, E.; Hofmann, L. M. (Hrsg.): *Personalmanagement in Europa*, Göttingen 2000, S. 293–303.
- Macharzina, K. (1992): Internationalisierung und Organisation, in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, Vol. 61 (1992), No. 1, S. 4–11.
- Macharzina, K.; Oesterle, M.-J. (1995): Organisation des internationalen Marketing-Management, in: Hermanns, A.; Wißmeier, U. K. (Hrsg.): *Internationales Marketing-Management – Grundlagen, Strategien, Instrumente, Kontrolle und Organisation*, München 1995, S. 309–338.
- Macharzina, K.; Wolf, J. (2008): Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen – Konzepte, Methoden, Praxis, 6. Aufl., Wiesbaden 2008.
- Maddox, L.M.; Mehta, D. (1997): The Role and Effect of Web Adresses in Advertising, in: *Journal of Advertising Research*, Vol. 37 (1997), No. 2, S. 47–58.
- Maheswaran, D. (1994): Country of Origin as a Stereotype: Effects of Consumer Expertise and Attribute Strength on Product Evaluations, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 21 (1994), No. 2, S. 354–365.
- Malhotra, N.K. (2007): *Marketing Research*, 5. Aufl., Upper Saddle River 2007.
- Malhotra, N.K.; Agarwal, J.; Ulgado, F. (2003): Internationalization and Entry Models: A Multitheoretical Framework and Research Propositions, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 11 (2003); No. 4, S. 1–31.
- Manguel, A. (1991): Prisoner in a Modern Babel, in: *World Press Review*, Nov. 1991, S. 30.
- Manolova, T.S.; Brush, C.G. (2002): Internationalisation of Small Firms – Personal Factors Revisited, in: *International Small Business Journal*, Vol. 20 (2002), No. 1, S. 9–31.
- Mayer, A.G.; Soliman, P.; Niehues, A. (1994): Im nächsten Zug – die Europa-Organisation, in: *Harvard Business Manager*, Vol. 16 (1994), No. 4, S. 116–125.
- McDonough, E.F.; Kahn, K.B.; Barczak, G. (2001): An Investigation of the Use of Global, Virtual, and Colocate New Product Development Teams, in: *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18 (2001), S. 110–120.
- McKechnie, S.A.; Zhou, J. (2003): Product Placement in Movies: A Comparison of Chinese and American Consumers' Attitudes, in: *International Journal of Advertising*, Vol. 22 (2003), No. 3, S. 349–374.
- Meffert, H. (1985): Zur Typologie internationaler Marketingstrategien – ein situativer Ansatz, in: *Thesis*, Vol. 2 (1985), No. 2, S. 3–7.
- Meffert, H. (1989): Globalisierungsstrategien und ihre Umsetzung im internationalen Wettbewerb, in: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 49 (1989), No. 4, S. 445–463.
- Meffert, H. (1991): Wettbewerbsstrategien auf globalen Märkten, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, Vol. 43 (1991), No. 5, S. 399–415.
- Meffert, H.; Bolz, J. (1995): Erfolgswirkungen der internationalen Marketing-Standardisierung, in: *Marketing ZFP*, Vol. 17 (1995), No. 2, S. 99–109.
- Meffert, H.; Bolz, J. (1998): *Internationales Marketing-Management*, 3. Aufl., Stuttgart 1998.

- Meffert, H.; Waltermann, B. (1986): Globale oder nationale Marktkommunikation? Eine empirische Studie aus der Sicht weltweit tätiger Werbeagenturen. Arbeitspapier No. 29 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Münster 1986.
- Meissner, H.G. (1995): Strategisches Internationales Marketing, 2. Aufl., München, Wien 1995.
- Mengele, J. (1994): Horizontale Kooperation als Markteintrittsstrategie im internationalen Marketing, Wiesbaden 1994.
- Meridian Bioscience (2009): Meridian Bioscience Announces Two New Exclusive International Distribution Agreements in Australia and Argentina, Pressemitteilung vom 27. 1. 2009, Business Wire, [http://investor.meridianbioscience.com/phoenix.zhtml?c=117257&p=irol-newsArticle&ID=1248769&highlight=\(Verfügbarkeitsdatum: 15. 12. 2009\)](http://investor.meridianbioscience.com/phoenix.zhtml?c=117257&p=irol-newsArticle&ID=1248769&highlight=(Verfügbarkeitsdatum: 15. 12. 2009)).
- Mertens, P.; Faisst, W. (1996): Virtuelle Unternehmen. Eine Organisationsstruktur für die Zukunft?, in: WiSt, Vol. 15 (1996), No. 6, S. 280–285.
- Metro A.G. (Hrsg.) (2009): Metro-Handelslexikon 2009/2010: Daten, Fakten und Adressen zum Handel in Deutschland, Europa und weltweit, Düsseldorf 2009.
- Meyer, C.W. (1978): Multi-Marketing: Eintopf oder nach Art des Landes, in: Absatzwirtschaft, Vol. 21 (1978), No. 9, S. 82–88.
- Meyer, M. (1987): Die Beurteilung von Länderrisiken der internationalen Unternehmung, Berlin 1987.
- Michell, P.; King, J.; Reast, J. (2001): Brand Values Related to Industrial Products, in: Industrial Marketing Management, Vol. 3 (2001), No. 5, S. 415–425.
- Mitchell, P.; Lynch, J.; Alabdali, O. (1998): New Perspective on Marketing Mix Program Standardization, in: International Business Review, Vol. 7 (1998), S. 617–634.
- Mooij, M. de (1994): Advertising Worldwide, 2. Aufl., New York u. a. 1994.
- Mudambi, R.; Mudambi, S.M.; Navarra, P. (2007): Global Innovation in MNCs: The Effects of Subsidiary Self-Determination and Teamwork, in: Journal of Product Innovation Management, Vol. 24 (2007), No. 5, S. 442–455.
- Mühlbacher, H. (1995): Internationale Produkt- und Programmpolitik, in: Hermanns, A.; Wißmeier, U. K. (Hrsg.): Internationales Marketing-Management – Grundlagen, Strategien, Instrumente, Kontrolle und Organisation, München 1995, S. 139–175.
- Mühlmeyer, J.; Belz, C. (2000): Implementing International Pricing Strategies, St. Gallen 2000.
- Müller, K. (2002): Vom Ausland ins Abseits. Wenn Rückkehrer keinen Anschluss finden, in: ComputerWoche vom 22. 2. 2002, <http://www.computerwoche.de/heftarchiv/2002/8/1060405> (Verfügbarkeitsdatum: 15. 10. 2009).
- Müller, S. (2000): Grundlagen der qualitativen Marktforschung, in: Herrmann, A.; Homburg, C. (Hrsg.): Marktforschung, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 127–157.
- Müller, S.; Kornmeier, M. (1996): Global Marketing: Mythos oder reale Handlungsperspektive?, in: Planung & Analyse, 1996, No. 4, S. 14–23.
- Müschel, J. (1998): Markterschließungsstrategien in Mittel- und Osteuropa, Bergtheim 1998.
- Nguyen, T.; Barrett, N.; Miller, K. (2005): Perceived Brand Globalness: Antecedents and Outcomes – The Case of Vietnamese Consumers, Proceedings of the 34th EMAC Conference, Mailand 2005, S. 1–6.
- Nienaber, K. (2003): Internationalisierung mittelständischer Unternehmen. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde zur Strategiewahl und –umsetzung, Diss. Hamburg 2003.
- Nufer, G. (2007): Event-Marketing und –Management: Theorie und Praxis unter besonderer Berücksichtigung von Imagewirkungen, 3. Aufl., Wiesbaden 2007.
- o.V. (1997a): VW will aus China exportieren, in: Süddeutsche Zeitung, No. 148 vom 1. 7. 1997, o.S.
- o.V. (1997b): VW setzt auf das Volksauto für China, in: Handelsblatt, No. 123 vom 1. 7. 1997, o.S.
- o.V. (1997c): „Ruhe wäre in unserer Industrie tödlich“, in: Die Welt, No. 125 vom 2. 6. 1997, o.S.
- o.V. (1997d): Maximale Kapitalnutzung, in: Wirtschaftswoche, No. 31 vom 24.7.1997, S. 22.
- o.V. (2007a): Konkrete Poesie, in: Forschung & Lehre, Vol. 14 (2007), No. 1, S. 60.

- o.V. (2007b): Unilever Opens Huge Distro Centre, <http://vietnamnews.vnagency.com.vn/showarticle.php?num=02BUS120507> (Verfügbarkeitsdatum: 25. 03. 2009).
- o.V. (2009): Beispiel für virales Marketing: Inselwart am Great Barrier Reef, <http://www.revier.de/blog/marketing/beispiel-fur-virales-marketing-%25e2%2580%2593-inselwart-am-great-barrier-reef> (Verfügbarkeitsdatum: 28. 1. 2009).
- Oechsler, W.A. (2006): Personal und Arbeit, 8. Aufl., München 2006.
- Oelsnitz, D.; Heinecke, A. (1997): Auch der Zweite kann gewinnen, in: *io-Management Zeitschrift*, Vol. 66 (1997), No. 3, S. 35–39.
- Oess, A. (1993): Total Quality Management, 3. Aufl., Wiesbaden 1993.
- Ohmae, K. (1985): Macht der Triade. Die neue Form weltweiten Wettbewerbs, Wiesbaden 1985.
- Oman, Ch. (1984): New Forms of Investments in Developing Countries, Paris 1984.
- Özsomer, A.; Bodur, M.; Cavusgil, S.T. (1991): Marketing Standardization by Multinationals in an Emerging Market, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 25 (1991), No. 12, S. 50–64.
- Özsomer, A.; Prussia, G.E. (2000): Competing Perspectives in International Marketing Strategy: Contingency and Process Models, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 8 (2000), No. 1, S. 27–50.
- Paliwoda, S.J.; Thomas, M.J. (1998): International Marketing, 3. Aufl., Oxford u. a. 1998.
- Papadopoulos, N.; Chen, H.; Thomas, D.R. (2002): Towards a Tradeoff Model for International Market Selection, in: *International Business Review*, Vol. 11 (2002), No. 2, S. 165–192.
- Papadopoulos, N.; Heslop, L.A.; Bamossy, G. (1990): A Comparative Image Analysis of Domestic versus Imported Products, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 7 (1990), No. 4, S. 283–294.
- Papadopoulos, N.; Heslop, L.A.; Bamossy, G. (1993): European Legal Developments in Product Safety and Liability: The Role of Customer Complaint Management as a Defensive Marketing Tool, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 10 (1993), No. 2, S. 153–164.
- Pausenberger, E. (1992): Organisation der internationalen Unternehmung, in: Frese, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1052–1066.
- Pausenberger, E.; Roth, A. (1997): Störfaktoren im internationalen Controlling, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Vol. 49 (1997), No. 6, S. 580–596.
- Pearce, R.; Papanastassiou, M. (1996): R&D Networks and Innovation: Decentralised Product Development in Multinational Enterprises, in: *R&D Management*, Vol. 26 (1996), No. 4, S. 315–333.
- Pecotich, A.; Ward, S. (2007): Global Branding, Country of Origin and Expertise: An Experimental Evaluation, in: *International Marketing Review*, Vol. 24 (2007), No. 3, S. 271–296.
- Peltier, J.W.; Schibrowsky, J.A.; Davis, J. (1998): Using Attitudinal and Descriptive Database Information to Understand Interactive Buyer-Seller-Relationships, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 12 (1998), No. 3, S. 32–45.
- Pennings, E.; Sleuwaegen, L. (2004): The Choice and Timing of Foreign Direct Investment under Uncertainty, in: *Economic Modelling*, Vol. 21 (2004), S. 1101–1115.
- Perlitz, M. (2004): Internationales Management, 5. Aufl., Stuttgart 2004.
- Perlmutter, H. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, in: *Columbia Journal of World Business*, Vol. 4 (1969), No. 4, S. 9–18.
- Peters, T.J.; Waterman, R.H. (1982): In Search of Excellence, New York 1982.
- Pfohl, H.-C.; Braun, G.E. (1981): Entscheidungstheorie. Normative und deskriptive Grundlagen des Entscheidens, Landsberg/Lech 1981.
- Pharr, J.M. (2005): Synthetizing Country of Origin Research from the Last Decade: Is the Concept still Salient in an Area of Global Brands?, in: *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 13 (2005), No. 4, S. 34–45.
- Piercy, N. (1981): British Export Market Selection and Pricing, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 10 (1981), S. 287–297.
- Piller, F.T. (2006): Mass Customization: Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter, 4. Aufl. Wiesbaden 2006.
- Pokropp, F. (1996): Stichproben – Theorie und Verfahren, 2. Aufl., München, Wien 1996.

- Polsa, P. (2007): Comparability in Cross-Cultural Qualitative Marketing-Research: Equivalence in Personal Interviews, in: *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 11 (2007), No. 8, <http://www.amsreview.org/articles/polsa08-2007.pdf> (Verfügbarkeitsdatum: 15. 10. 2008).
- Pope, J. (1991): *How Cultural Differences Affect Multi-Country Research*, Minneapolis 1991.
- Porter, L.W.; Lawler, E.E. (1968): *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, Ill. 1968.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*, New York, London 1980.
- Porter, M.E. (1989): Der Wettbewerb auf globalen Märkten. Ein Rahmenkonzept, in: Porter, M. (Hrsg.): *Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung*, Wiesbaden 1989, S. 17–68.
- Porter, M.E. (2000): Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Aufl., Frankfurt a.M. 2000.
- Price Waterhouse Coopers/Wilkowsky Gruen Associates (2008): *Global Entertainment and Media Outlook 2007–2011. Online Advertising Spending Worldwide*, in: *Marketing News, 2008 Marketing Fact Book*, S. 19–26.
- PTC (2009): Strategische Partnerschaft: Schaeffler wählt Produktentwicklungssystem von PTC® als globale Engineering-Plattform, <http://www.boerse-go.de/artikel/zeigen/articleId/1154807> (Verfügbarkeitsdatum: 9. 2. 2009).
- Pues, C. (1993): *Marktorientierte Unternehmensführung in Osteuropa – Eine Bestandsaufnahme*, Arbeitspapier No. 29 der Wiss. Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Münster 1993.
- Punnett, B.J.; Shenkar, O. (Hrsg.) (2004): *Handbook for International Management Research*, 2. Aufl., Cambridge, Mass. 2004.
- Raffée, H.; Kreutzer, R. (1986): Organisatorische Verankerung als Erfolgsbedingung eines Global Marketing, in: *Thesis*, Vol. 3 (1986), No. 2, S. 10–21.
- Rahman, S.H. (2003): Modelling of International Market Selection Process: A Qualitative Study of Successful Australian International Businesses, in: *Qualitative Market Research*, Vol. 6 (2003), No. 2, S. 119–132.
- Rall, W. (1993): Flexible Formen internationaler Organisations-Netze, in: *Schmalenbach Gesellschaft – Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (Hrsg.): Internationalisierung der Wirtschaft*, Stuttgart 1993, S. 73–93.
- Reber, G. et al. (2000): Führungsstile in sieben Ländern Europas. Ein interkultureller Vergleich, in: *Regnet, E.; Hofmann, L. M. (Hrsg.): Personalmanagement in Europa*, Göttingen 2000, S. 154–173.
- Redding, G. (2006): Asia and its Actors, their Logics and the Challenges, in: *Soderman, S. (Hrsg.): Emerging Multiplicity*, Basingstoke 2006, S. 15–32.
- Reiche, B.S.; Harzing, A.W. (2007): Key Issues in International Survey Research, [http://www.harzing.com/intersearch\\_keyissueshtm](http://www.harzing.com/intersearch_keyissueshtm), June 26, 2007 (Verfügbarkeitsdatum: 14. 10. 2008).
- Reiter, G. (1995): Formen des Auslandsengagements internationaler Unternehmen, in: *Das Wirtschaftsstudium*, Vol. 24 (1995), No. 1, S. 31–33.
- Reynolds, C. (1986): Compensation of Overseas Personnel, in: *Famularo, J. J. (Hrsg.): Handbook of Human Resources Administration*, 2. Aufl., New York 1986.
- Richter, T. (2002): *Marketing Mix Standardisation in International Marketing*, Frankfurt a.M. u. a. 2002.
- Rinke, A.; Wiede T.; Herz, C. (2004): Politischer Druck verärgert Rüstungsfirmen, <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/politischer-druck-veraergert-ruestungsfirmen;780103;0> (Verfügbarkeitsdatum: 20. 8. 2004).
- Rosenbloom, B.; Larsen, T. (2003): Communication in International Business-to-Business Marketing Channels. Does Culture Matter, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 32 (2003), No. 4, S. 309–315.
- Roth, M. (1995a): The Effects of Culture and Socioeconomics on the Performance of Global Brand Image Strategy, in: *Journal of Marketing*, Vol. 32 (1995), No. 2, S. 163–175.
- Roth, M. (1995b): Effects of Global Market Conditions on Brand Image Customisation and Brand Performance, in: *Journal of Advertising*, Vol. 24 (1995), No. 4, S. 55–75.

- Russel, C.A. (2002): Investigating the Effectiveness of Product Placement in Television Shows: The Role of Modality and Plot Connection Congruence on Brand Memory and Attitude, in: *Journal of Consumer Research* Vol. 29 (2002), December, S. 306–318.
- Ryans, J.K. Jr., Griffith, D.A., White, D.S. (2003): Standardization/Adaptation of International Marketing Strategy. Necessary Conditions for the Advancement of Knowledge, in: *International Marketing Review*, Vol. 20 (2003), No. 6, S. 588–603.
- Salciuviene, L.; Auruskeviciene, V.; Lydeka, Z. (2005): An Assessment of Various Approaches for Cross-Cultural Consumer Research, <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=1&hid=3&sid=799f700f> (Verfügbarkeitsdatum: 14. 10. 2008).
- Salzberger, T.; Sinkovics, R.R. (2006): Reconsidering the Problem of Data Equivalence in International Marketing Research, in: *International Marketing Review*, Vol. 23 (2006), No. 4, S. 390–417.
- Samiee, S. (1987): Pricing in Marketing. Strategies of U.S.- and Foreign-Based Companies, in: *Journal of Business Research*, Vol. 15 (1987), No. 1, S. 17–30.
- Samiee, S.; Roth, K. (1992): The Influence of Global Marketing Standardization on Performance, in: *Journal of Marketing*, Vol. 56 (1992), No. 2, S. 163–175.
- Samiee, S.; Shimp, T.A.; Sharma, S. (2005): Brand Origin Recognition Accuracy: Its Antecedents and Consumers Cognitive Limitations, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 36 (2005), S. 379–397.
- Sander, M. (1993): Der Planungsprozeß der Werbung, in: Berndt, R.; Hermanns, A. (Hrsg.): *Handbuch Marketing-Kommunikation – Strategien, Instrumente, Perspektiven*, Wiesbaden 1993, S. 261–284.
- Sander, M. (1994): Die Bewertung internationaler Marken auf Basis der hedonischen Theorie, in: *Marketing ZFP*, Vol. 16 (1994), No. 4, S. 339–360.
- Sander, M. (1997a): Internationales Preismanagement. Eine Analyse preispolitischer Handlungsalternativen im internationalen Marketing unter besonderer Berücksichtigung der Preisfindung bei Marktinterdependenzen, Heidelberg 1997.
- Sander, M. (1997b): Optimale Preissetzung auf verbundenen internationalen Märkten bei standardisierten und differenzierten Produkten, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft* No. 1/1997, S. 135–155.
- Sander, M. (1998): Unternehmen und Umwelt, in: Berndt, R.; Fantapié Altobelli, C.; Schuster, P. (Hrsg.): *Springers Handbuch der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 1, Berlin u. a. 1998, S. 41–67.
- Sander, M. (2004): *Marketing-Management. Märkte, Marktinformationen und Marktbearbeitung*, Stuttgart 2004.
- Sander, M.; Fantapié Altobelli, C. (2008): Virtual Advertising in Sports Events – Does It Really Work?, Research Paper of the Chair of General Business Administration and Marketing, University of Konstanz, Konstanz 2008.
- Sauter, M (2001): *Internationale Markteinführung technologischer Innovationen – eine Management-Konzeption*, Aachen 2001.
- Sawhney, M.; Verona, G.; Prandelli, E. (2005): Collaborating to Create: The Internet as a Platform for Customer Engagement in Product Innovation, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19 (2005), No. 4, S. 4–17.
- Schanz, K.U. (1995): *Internationale Unternehmensstrategien in der neuen WTO-Welthandelsordnung*, Zürich 1995.
- Scharrer, J. (2001): *Internationalisierung und Länderselektion: Eine empirische Analyse mittelständischer Unternehmen in Bayern*, München 2001.
- Scherm, E.; Süß, S. (2001): *Internationales Management*, München 2001.
- Schneider, D.J.G. (1995): Internationales Distributionspolitik, in: Hermanns, A.; Wißmeier, U. K. (Hrsg.): *Internationales Marketing-Management – Grundlagen, Strategien, Instrumente, Kontrolle und Organisation*, München 1995, S. 256–280.
- Schneider, F. (1991): *Corporate-Identity-orientierte Unternehmenspolitik. Eine Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Corporate Design und Corporate Advertising*, Heidelberg 1991.
- Schopphoven, I. (1991): Marktforschung für das internationale Marketing, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, Vol. 37 (1991), No. 1, S. 28–47.



- Schreyögg, G.; Steinmann, H. (1985): Strategische Kontrolle, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 37 (1985), No. 5, S. 391–410.
- Schröder, H.U. (1996): Globales Produktmanagement – Eine empirische Analyse des Instrumenteneinsatzes in ausgewählten Branchen der Konsumgüterindustrie, Frankfurt a.M. 1996.
- Schuh, A.; Trefzger, D. (1991): Internationale Marktwahl – Ein Vergleich von Länderselektionsmodellen in Wissenschaft und Praxis, in: Journal für Betriebswirtschaft, Vol. 41 (1991), No. 2/3, S. 111–129.
- Schuling, I.; Kapferer, J.-N. (2004): Real Differences between Local and International Brands – Strategic Implications for International Marketers, in: Journal of International Marketing, Vol. 12 (2004), No. 4, S. 97–112.
- Schuling, I.; Lambin, J.-J. (2003): Do Global Brands Benefit from a Unique Worldwide Image?, in: Symphonya – Emerging Issues in Management, Vol. 3 (2003), No. 2, S. 1–10.
- Schulz, W. (1991): Low-Interest-Produkte mit Service-Qualität bestrahlt, in: Absatzwirtschaft, Vol. 34 (1991), Sondernummer 10/1991, S. 80–84.
- Schurawitzki, W. (1995): Praxis des internationalen Marketing, Wiesbaden 1995.
- Schürmann, U. (1993): Erfolgsfaktoren der Werbung im Produktlebenszyklus. Ein Beitrag zur Werbewirkungsforschung, Frankfurt a.M. u. a. 1993.
- Schwarze, J. (2005): Mathematik für Wirtschaftswissenschaftler, Bd. 2: Differential- und Integralrechnung, 12. Aufl., Herne, Berlin 2005.
- Sciuchetti, G.C. (1994): Multikulturelle Führungskräfteentwicklung on the job, St. Gallen 1994.
- Sebastian, K.-H.; Niederdrenk, R.; Wörner, A. (2009): Internationales Pricing – Einschwenken in den Preiskorridor, [http://www.competence-site.de/marketing.nsf/96AB6F7DA9B38943C1256A15003502D8/\\$File/international-pricing.pdf](http://www.competence-site.de/marketing.nsf/96AB6F7DA9B38943C1256A15003502D8/$File/international-pricing.pdf) (Verfügbarkeitsdatum: 21. 2. 2009).
- Seidel, H. (1977): Erschließung von Auslandsmärkten. Auswahlkriterien, Handlungsalternativen, Entscheidungshilfen, Berlin 1977.
- Seifert, B.; Ford, J. (1989): Are Exporting Firms Modifying their Product, Pricing and Promotion Policies?, in: International Marketing Review, Vol. 6 (1989), No. 6, S. 53–68.
- Shoham, A. (1999): Bounded Rationality, Planning, Standardization of International Strategy, and Export Performance: a Structural Model Examination, in: Journal of International Marketing, Vol. 7 (1999), No. 2, S. 24–50.
- Siemens (2009): Management & Corporate Structure, <http://w1.siemens.com/about/en/management-structure.htm> (Verfügbarkeitsdatum: 12. 12. 2009).
- Simmet-Blomberg, H. (1998): Interkulturelle Marktforschung im europäischen Transformationsprozeß, Stuttgart 1998.
- Simon, H.; Fassnacht, M. (2009): Preismanagement – Analyse, Strategie, Umsetzung, 3. Aufl., Wiesbaden 2009.
- Simon, H.; Wiese, C. (1992): Europäisches Preismanagement, in: Marketing ZFP, Vol. 14 (1992), No. 4, S. 246–256.
- Simon, H.; Wiese, C. (1995): Internationale Preispolitik, in: Hermanns, A.; Wißmeier, U. K. (Hrsg.): Internationales Marketing-Management, München 1995, S. 225–255.
- Sinus Sociovision (2006): Die Sinus-Milieus®, Referat im Rahmen der Veranstaltung „Customer Insight“ – Konsumententypologien, Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg, 9. Mai 2006.
- Sinus Sociovision (2008): The Sinus-Meta-Milieus®, SINUS SOCIOVISION Basic Information, Heidelberg, June 2008.
- Skarmeas, D.; Robson, M.J. (2008): Determinants of Relationship Quality in Importer-Exporter Relationships, in: British Journal of Management, Vol. 19 (2008), No. 2, S. 171–184.
- Söderman, S.; Jakobsson, A.; Soler, L. (2008): A Quest for Repositioning: The Emerging Internationalization of Chinese Companies, in: Asian Business & Management, 2008, No. 7, S. 115–142.
- Solberg, C.A. (2008): Product Complexity and Cultural Distance Effects on Managing International Distributor Relationships: A Contingency Approach, in: Journal of International Marketing, Vol. 16 (2008), No. 3, S. 57–83.

- Solberg, C.A.; Stöttinger, B.; Yaprak, A. (2006): A Taxonomy of the Pricing Practices of Exporting Firms: Evidence from Austria, Norway, and the United States, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 14 (2006), No. 1, S. 23–48.
- Sorenson, R.Z.; Wiechmann, U.E. (1975): How Multinationals View Marketing Standardization, in: *Harvard Business Review*, Vol. 53 (1975), May-June, S. 38–54 und S. 166–167.
- Soussanov, D. (2002): Statistical Data Choice in Country Risk Analysis, in: *Journal of Investing*, Vol. 11 (2002), No. 4, S. 39–42.
- Specht, G.; Fritz, W. (2005): *Distributionsmanagement*, 4. Aufl., Stuttgart 2005.
- Sprothen, V. (2008): Die Frau, die den Burkini erfand, [http://www.morgenpost.de/printarchiv/panorama/article1023508/Das\\_ist\\_die\\_Frau\\_die\\_den\\_Burkini\\_erfand.htm](http://www.morgenpost.de/printarchiv/panorama/article1023508/Das_ist_die_Frau_die_den_Burkini_erfand.htm) (Verfügbarkeitsdatum: 3. 2. 2009).
- Stahr, G. (1979a): *Auslandsmarketing*, Bd. 1: Marktanalyse, Stuttgart u. a. 1979.
- Stahr, G. (1979b): *Auslandsmarketing*, Bd. 2: Marketingstrategien, Stuttgart u. a. 1979.
- Stahr, G. (1993): *Internationales Marketing*, 2. Aufl., Ludwigshafen 1993.
- Stahr, G.; Backes, S. (1995): Marktforschung und Informationsmanagement im internationalen Marketing, in: Hermanns, A.; Wißmeier, U. K. (Hrsg.): *Internationales Marketing Management – Grundlagen, Strategien, Instrumente, Kontrolle und Organisation*, München 1995, S. 69–100.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2009): *Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 2009*, Stuttgart 2009.
- Steenkamp, J.-B.; Batra, R.; Alden, D. (2003): How perceived Brand Globalness Creates Brand Value, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 34 (2003), No. 1, S. 53–65.
- Steenkamp, J.-B.; Baumgartner, H. (1998): Assessing Measurement Invariance in Cross-National Consumer Research, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 25 (1988), June, S. 78–90.
- Stegmüller, B. (1995a): Internationale Marktsegmentierung, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, Vol. 41 (1995), No. 4, S. 366–386.
- Stegmüller, B. (1995b): Internationale Marktsegmentierung als Grundlage für internationale Marketing-Konzeptionen, Bergisch Gladbach u. a. 1995.
- Steiner, M. (2005): Konstitutive Entscheidungen, in: *Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 1, 5. Aufl., München 2005, S. 57–104.
- Steinmann, H.; Kumar, B.; Wasner, A. (1981): Der Internationalisierungsprozeß von Mittelbetrieben – Überlegungen zum Entwurf eines Forschungskonzepts, in: Pausenberger, E. (Hrsg.): *Internationales Management*, Stuttgart 1981, S. 107–127.
- Steinmann, H.; Schreyögg, G. (2005): *Management. Grundlagen der Unternehmensführung – Konzepte, Funktionen, Fallstudien*, 6. Aufl., Wiesbaden 2005.
- Stelzer, M. (1994): Internationale Werbung in supranationalen Fernsehprogrammen. Möglichkeiten und Grenzen aus der Sicht der Werbetreibenden in Europa, Wiesbaden 1994.
- Stewart, D.W.; Kamins, M.A. (1993): *Secondary Research – Information Sources and Methods*, 2. Aufl., Newbury Park 1993.
- Stiebner, E.D. (1992): *Bruckmann's Handbuch der Schrift*, 4. Aufl., München 1992.
- Stock, R.; Krohmer, H. (2005): Interne Ressourcen als Einflussgrößen des internationalen Markenerfolgs: Ressourcenbasierte Betrachtung und empirische Analyse, in: *Die Unternehmung*, Vol. 59 (2005), No. 1, S. 79–100.
- Stock-Homburg, R.; Krohmer, H. (2007): Internationale Markenstandardisierung: Ganz oder gar nicht?, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 77 (2007), No. 10, S. 1065–1091.
- Störmer, W. (1993): Dr. Oetker in Osteuropa – Ein Markt mit mehr Chancen als Risiken, in: *Markenartikel*, Vol. 55 (1993), No. 7, S. 350–353.
- Streich, M. (1997): Internationale Werbeplanung. Eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung der internationalen Werbebudgetierung, Heidelberg 1997.
- Striening, H.-D. (1988): Prozeß-Management – Versuch eines integrierten Konzeptes situationsadäquater Gestaltung von Verwaltungsprozessen – dargestellt am Beispiel in einem multinationalen Unternehmen – IBM Deutschland GmbH, Frankfurt a.M. u. a. 1988.
- Stroht, F. (1987): *Internationales Marketing*, München 1987.

- Stüwe, R. (2009): „The Body Shop“ drängt in Apotheken, <http://www.apotheke-adhoc.de/index.php?m=1&showPage=1&id=5286> (Verfügbarkeitsdatum: 21. 1. 2009).
- Styles, C.; Patterson, P.G.; Ahmed, F. (2008): A Relational Model of Export Performance, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 39 (2008), No. 5, S. 880–900.
- Subramaniam, M. (2006): Integrating Cross-Border Knowledge for Transnational New Product Development, in: *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 23 (2006), S. 541–555.
- Sucher, J. (2006): Werbepatzer in China: Bloß nicht ins Schwitzen kommen, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,395967,00.html> (Verfügbarkeitsdatum: 2. 2. 2008).
- Swatch Group AG (2008): Die Swatch Group AG erwirbt strategischen Anteil an der Rivoli Group, [http://www.swatchgroup.com/de/services/archive/2008/the\\_swatch\\_group\\_ltd\\_acquires\\_strategic\\_stake\\_in\\_uae\\_based\\_rivoli\\_group](http://www.swatchgroup.com/de/services/archive/2008/the_swatch_group_ltd_acquires_strategic_stake_in_uae_based_rivoli_group) (Verfügbarkeitsdatum: 25. 03. 2009).
- Swoboda, B.; Schwarz, S. (2004): Internationale Marktauswahl: Konzepte und Methoden, in: Zentes, J.; Morschett, D.; Schramm-Klein, H. (Hrsg.): *Außenhandel*, Wiesbaden 2004, S. 255–280.
- Swoboda, B.; Schwarz, S.; Hälsig, F. (2007): Toward a Conceptual Model of Country Market Selection: Selection Processes of Retailers and C&C Wholesalers, Vol. 17 (2007), No. 3, S. 253–282.
- Szymanski, D.M.; Bharadwaj, S.G.; Vaharadajan, P.R. (1993): Standardization vs. Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation, in: *Journal of Marketing*, Vol. 57 (1993), No. 4, S. 1–17.
- Tannenbaum, R.; Schmidt, W.H. (1958): How to Choose a Leadership Pattern, in: *Harvard Business Review*, Vol. 36 (1958), S. 95–101.
- Tempelmeier, H. (1983): *Quantitative Marketing-Logistik*, Berlin u. a. 1983.
- Terpstra, V.; Sarathy, R. (2000): *International Marketing*, 8. Aufl., Fort Worth 2000.
- Theobald, A.; Dreyer, M.; Starsetzki, T. (Hrsg.) (2003): *Online-Marktforschung. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen*, 2. Aufl., Wiesbaden 2003.
- Theodosiou, M.; Katsikeas, C. (2001): Factors Influencing the Degree of International Pricing Strategy of Multinational Corporations, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 9 (2001), No. 3, S. 1–18.
- Theodosiou, M.; Leonidou, L.C. (2003): Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of the Empirical Research, in: *International Business Review*, Vol. 12 (2003), No. 2, S. 141–171.
- Tietz, B.; Zentes, J. (1993): *Ost Marketing*, Düsseldorf 1993.
- Tomczak, T. (1989): *Situative Marketingstrategien*, Berlin, New York 1989.
- T-Online Business (2006): Die 100 größten Markenflops, <http://www2.t-online-business.de/c/73/67/04/7367048,pt=self,si=8.html> (Verfügbarkeitsdatum: 2. 2. 2008).
- Töpfer, A.; Hünerberg, R. (1990): Wettbewerbsstrategien im Europäischen Binnenmarkt, in: *Marketing ZFP*, Vol. 12 (1990), No. 2, S. 77–90.
- Townsend, J.D.; Yenyurt, Z.; Deligonul, S.; Cavusgil, S.T. (2004): Exploring the Marketing Program Antecedents of Performance in a Global Company, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 12 (2004), No. 4, S. 1–24.
- Toyne, B.; Walters, P.G.P. (1993): *Global Marketing Management – A Strategic Perspective*, 2. Aufl., Boston u. a. 1993.
- Turner, I.; Henry, I. (1994): Managing International Organisations: Lessons from the Field, in: *European Management Journal*, Vol. 12 (1994), No. 4, S. 417–431.
- UNDP (2008): *Human Development Report: HDI 2007/2008*, o.O. 2008.
- Unilever (2006): Reorganisation der Unilever Forschung & Entwicklung, Pressemitteilung vom 21.11.2006, <http://www.unilever.de/ourcompany/newsandmedia/presse-mitteilungen/21112006.asp> (Verfügbarkeitsdatum: 5. 1. 2009).
- Usunier, J.C.; Lee, J.A. (2005): *Marketing Across Cultures*, 4. Aufl., London u. a. 2005.
- Vanderlande Industries (2009): New Distribution Centre Supports Nike’s Top-Notch Distribution Performance, <http://vanderlande.com/web/Distribution/References/Fashion-Apparel/Nike-Equipment.htm> (Verfügbarkeitsdatum: 15. 12. 2009).

- Verlegh, P.W.J.; Steenkamp, J.-B. (1999): A Review and Meta-Analysis of Country-of-Origin Research, in: *Journal of Economic Psychology*, Vol. 20 (1999), No. 5, S. 521–546.
- Vernon, R. (1966): International Investment and International Trade in the Product Cycle, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 8 (1966), May, S. 190–207.
- Voigt, K. F. (1996): Werbeerfolg durch Lernen und Vergessen, in: *Das Wirtschaftstudium*, Vol. 25 (1996), No. 11, S. 999–1004.
- Volkswagen Autoeuropa (2008): Who we are, <http://www.autoeuropa.pt/articles/en/who-we-are> (Verfügbarkeitsdatum: 19. 12. 2009).
- Wrontis, D. (2003): Integrating Adaptation and Standardization in International Marketing: The AdaptStand Modelling Process, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 19 (2003), No. 19, S. 283–305.
- Vroom, V.H.; Jago, A.G. (1988): *The New Leadership*, Englewood Cliffs 1988.
- Vroom, V.H.; Jago, A.G. (1991): *Flexible Führungsentscheidungen*, Stuttgart 1991.
- Vroom, V.H.; Yetton, P.Q. (1973): *Leadership and Decision-Making*, Pittsburgh 1973.
- Wagner, B. (2001): Wie Gore den Value Price ermittelt und verteidigt, in: *Absatzwirtschaft*, Vol. 44 (2001), No. 2, S. 40–45.
- Walliser, B. (2003): An International Review of Sponsorship Research: Extension and Update, in: *International Journal of Advertising*, Vol. 22 (2003), No. 1, S. 5–40.
- Waning, T. (1994): *Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien im globalen Wettbewerb*, Münster 1994.
- Weber, W. (1989): Organisationsentwicklung, in: Macharzina, K.; Welge, M. K. (Hrsg.): *Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung*, Stuttgart 1989, Sp. 1563–1573.
- Weber, W. et al. (2001): *Internationales Personalmanagement*, 2. Aufl., Wiesbaden 2001.
- Weiss, C.A. (1996): *Die Wahl internationaler Markteintrittsstrategien*, Wiesbaden 1996.
- Welge, M.K. (1989): Organisationsstrukturen, differenzierte und integrierte, in: Macharzina, K.; Welge, M. K. (Hrsg.): *Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung*, Stuttgart 1989, Sp. 1590–1602.
- Welge, M.K.; Holtbrügge, D. (2006): *Internationales Management*, 4. Aufl., Stuttgart 2006.
- Wells, L.T. Jr. (1981): Foreign Investors from the Third World, in: Kumar, K.; McLeod, M.G. (Hrsg.): *Multinationals from Developing Countries*, Toronto 1981, S. 23–36.
- Wentz, R.-C. (2008): *Die Innovationsmaschine: Wie die weltbesten Unternehmen Innovationen managen*, Heidelberg u. a. 2008.
- Wesnitzer, M. (1993): *Markteintrittsstrategien in Osteuropa – Konzepte für die Konsumgüterindustrie*, Wiesbaden 1993.
- White, J.; Niffenegger, P. (1980): Export Pricing – an Investigation into the Current Practices of Ten Companies in South West of England, in: *The Quarterly Review of Marketing*, Vol. 6 (1980), Summer, S. 16–20.
- Whitelock, J.; Chung, D. (1989): Cross-Cultural Advertising – An Empirical Study, in: *International Journal of Advertising*, Vol. 8 (1989), No. 2, S. 291–310.
- Wiegand, E. (2002): Internationale Qualitätsstandards in der Marktforschung, in: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): *Aspekte internationaler und interkultureller Umfragen*, Stuttgart 2002, S. 97–100.
- Wilkes, M.W. (1977): Farbe kann verkaufen helfen, in: *Marketing Journal*, 1977, No. 2, S. 111–114.
- Wimmer, F.; Wesnitzer, M. (1993): Markteintrittsstrategien in Osteuropa: Die Perspektive der Konsumgüterindustrie, in: Engelhardt, J. (Hrsg.): *Ungarn im neuen Europa – Integration, Transformation, Markteintrittsstrategien*, Wiesbaden 1993, S. 233–248.
- Wißmeier, U.K. (1992): *Strategien im internationalen Marketing - Ein entscheidungsorientierter Ansatz*, Wiesbaden 1992.
- Wißmeier, U.K. (1995): *Strategisches internationales Marketing-Management*, in: Hermanns, A.; Wißmeier, U. K. (Hrsg.): *Internationales Marketing-Management – Grundlagen, Strategien, Instrumente, Kontrolle und Organisation*, München 1995, S. 101–137.
- Witcher, B.J. (1990): Total Marketing: Total Quality and the Marketing Concept, in: *The Quarterly Review of Marketing*, 1990, Winter, S. 1–6.

- Workman, J.P.; Homburg, C.; Gruner, K. (1998): Marketing Organization – An Integrative Framework of Dimensions and Determinants, in: *Journal of Marketing*, Vol. 62 (1998), No. 3, S. 21–41.
- Wunderer, R. (1992): Internationalisierung als strategische Herausforderung für das Personalmanagement, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 1992, Ergänzungsheft No. 2, S. 161–181.
- Yip, G.S.; Biscarri, J.; Monti, J. (2000): The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 8 (2000), No. 3, S. 10–35.
- Zanox (2006): dba startet eine umfassende Vertriebskooperation mit zanox in Deutschland, Österreich, Schweiz und Frankreich, Pressemitteilung vom 1. 2. 2006, <http://www.openpr.de> (Verfügbarkeitsdatum: 4. 6. 2009).
- Zedtwitz, M. von; Gassmann, O.; Boutellier, R. (2004): Organizing Global R&D: Challenges and Dilemmas, in: *Journal of International Management*, Vol. 10 (2004), S. 21–49.
- Ziener, M. (1985): *Controlling in multinationalen Unternehmen*, Landsberg 1985.
- Zimmermann, A. (1992): Spezifische Risiken des Auslandsgeschäfts, in: Dichtl, E.; Issing, O. (Hrsg.): *Exportnation Deutschland*, 2. Aufl., München 1992, S. 71–100.
- Zou, S. (2005): Contributions to International Advertising Research, in: *Journal of Advertising*, Vol. 34 (2005), No. 1, S. 99–110.
- Zou, S.; Andrus, D.M.; Norvell, D.M. (1997): Standardization of International Marketing Strategy by Firms from a Developing Country, in: *International Marketing Review*, Vol. 14 (1997), No. 2, S. 107–123.

# Sachverzeichnis

## A

- Affiliate-Programme, 362
- Allgemeine Geschäftsbedingungen, 308, 310
- Äquivalenz, 50 ff., 67
  - Auswahl-, 55
  - befragungstaktische, 53
  - Definitions-, 51, 55
  - erhebungsmethodische, 53
  - funktionale, 51 f.
  - Interaktions-, 56
  - kategoriale, 52
  - konzeptuelle, 52
  - messmethodische, 53 f.
  - Übersetzungs-, 51, 53
  - zeitliche, 51, 55
- Auslandsaktivitäten, Kontrolle der, 18, 153, 415
- Auslandsaktivitäten, Organisatorische Einbindung der, 451 ff.
- Auslandsmärkte, Auswahl von, 105 ff. (s. auch Länderselektion)
- Auslandsmarkteintritt, 143 ff.
  - Formen des, 143 ff.
  - Sonderformen des, 153 ff.
  - Strategien des, 143 ff.
  - Timing des, 161 ff., 176, 240
- Auslandsrisiken s. Länderrisiken
- Ausstellungen, 346, 355, 364
- Auswahlplan, 72 ff.

## B

- Bannerwerbung, 360 f., 374
- Barter-Geschäft, 156 f., 160
- Befragung, 77 ff.
- Benchmarking, 438 f.
- Beobachtung, 83 ff.
- BERI-Index s. BRS-Index
- Bevölkerungsentwicklung, 21

- BI-Country Rating, 111
- BRS-Index, 116 ff.
- Built-in-Flexibility, 235
- Branchenanalyse, 15
- Brand Communities, 360, 363
- Business Risk Service s. BRS-Index
- Bruttoinlandsprodukt, 21 ff.
- Buy-Back-Geschäft, 157
- Buying Center, 202

## C

- CAD, 234
- Category Management, 474
- Checklist-Verfahren, 116 f.
- Clearing-Geschäft, 160
- Clusteranalyse, 89 ff.
- Code Law, 30 f.
- Combined Score, 113
- Common Law, 30 f.
- Computer Aided Design s. CAD
- Controlling, internationales s. Marketing-Controlling, internationales
- Corporate Advertising, 327
- Corporate Behavior, 328
- Corporate Communications, 328
- Corporate Design, 327 f.
- Corporate-Identity-Policy, internationale, 327 f.
- Corporate Mission, 327 f.
- Corporate Placement, 346
- Country-of-Origin-Effekt, 246, 260 f.
- Cross-Cultural Research, 47 f.
- Cross-Cultural Training, 450, 549
- Cross-National Research, 47 f.
- Cultural Diversity Management, 541 f.

## D

- Datenanalyse, 87 ff.
- Datenbanken, internationale, 361, 371

Datenerhebung, 75 ff.  
 Deckungsbeitragsanalyse, 244, 433  
 Defensivstrategie, 189 ff., 393  
 Dependenzanalyse, 91  
 Differenzierung, 177, 181 ff.  
   der Distributionspolitik, 185  
   der Kommunikationspolitik, 184  
   der Marketinginstrumente s.  
     Programmdifferenzierung  
   der Preispolitik, 184, 263, 271, 275  
   der Produktpolitik, 183, 225  
   Programmdifferenzierung, 182  
   Prozessdifferenzierung, 185 f., 369  
 Direct Communications, 351 f.  
 Direktinvestitionen, 151 ff.  
 Direktwerbung, 352 ff.  
 Diskriminanzanalyse, 90  
 Distribution, 375 ff.  
   Formen der, 375  
   Partner der, 376, 380  
   Strategien der, 386 ff.  
 Distributionslogistik, internationale, 400 ff.  
 Distributionsmanagement, internationales,  
   375 ff.  
   Ziele des, 375  
   Rahmenbedingungen des, 375 ff.  
   Instrumente des, 377 ff.  
 Distributionspolitik, internationale s.  
   Distributionsmanagement  
 Diversifikation, 104  
 Division, internationale, 454 ff.

**E**  
 Economies of Scale, 197  
 Eklektische Theorie, 168  
 Entlohnungssysteme, internationale, 528 ff.  
 Entscheidungskompetenz,  
   (De-)Zentralisierung der, 489 ff.  
 EPRG-Konzept, 11 ff.  
 Erfahrungskurven-Effekt, 197  
 Erfolgsfaktoren, 421  
 Ethnozentrismus, 13 ff., 17, 44, 95, 97, 107,  
   181, 183, 224, 243, 260 f., 367, 410,  
   412, 447, 528 ff.  
 Euromoney-Index, 112  
 Euro-Socio-Styles s. GfK Roper Consumer  
   Styles (s. auch Marktsegmentierung,  
   integrale)  
 Event-Marketing, 326, 359  
 Experiment, 84 ff.  
 Export, 143 ff., 378 f., 449  
   direkter, 146 ff., 160, 378 f.  
   indirekter, 143 ff., 378 f.  
   Exportabteilung, 450

Exportagent, 145  
 Exporteigenhändler, 145  
 Exportkooperation, 145  
 Export-Factoring, 305

**F**

Faktorenanalyse, 89 f.  
 Finanzkompensation, 156 ff.  
 Folger-Strategie, 164 f., 192 ff.  
 Forelend-Informationssystem, 112  
 Forfaitierung, 305  
 Forschungs- und Entwicklungs-Management,  
   253 ff.  
 Franchise-Lizenz, 150 f.  
 Führungsstile, 539 ff.  
 Funktionalstruktur, integrierte, 458 ff.

**G**

Generic Placement, 346  
 Geozentrismus, 13, 44, 101, 162, 181,  
   447 f., 458, 528 ff.  
 Gesamtmarktabdeckung, internationale, 202  
 Geschäftsfeld, strategisches, 178  
 Geschäftsfeldstrategien, internationale, 187 ff.,  
   212  
 GfK Roper Consumer Styles, 125 ff.  
 Globale Strategie s. Globalisierung  
 Globales Marketing, 13  
 Globalisierung, 13, 180 ff., 191 f., 209,  
   245, 253  
 Grundorientierung, internationale, 11 ff., 129,  
   181, 221, 241, 243, 254, 367, 447 f.  
   ethnozentrische s. Ethnozentrismus  
   geozentrische s. Geozentrismus  
   polyzentrische s. Polyzentrismus  
   regiozentrische s. Regiozentrismus

**H**

Handel, 42 f.  
 Handel, internationaler s. Welthandel  
 Handelshemmnisse, nichttarifäre, 30  
 Handelskompensation, 156 ff.  
 HDI-Index, 106  
 Holding, 457  
 Human Resource Management,  
   internationales, 10, 521 ff.

**I**

Imagemessung, 439 ff.  
 INCOTERMS, 300  
 Industriekompensation, 156 f.  
 Inflationsrate, 23, 266  
 Innovationsorientierung, 199

Inside-Out-Orientierung, 188  
 Institutional Investor Country Rating, 112  
 Institutionenökonomische Ansätze, 451  
     (s. auch Principal-Agent-Ansatz;  
     Transaktionskostenansatz)  
 Interdependenzanalyse, 91  
 Intermediaanalyse, 339  
 Internationalisierung, 1 ff., 17, 100, 162  
     Motive der, 7 ff.  
     Grad der, 17  
     Theorien der, 165  
     Treiber der, 103  
 Internet, 62, 78 f., 240, 325, 339, 352 ff.,  
     363 ff. (s. auch Online-Datenbanken)  
 Intramediaanalyse, 339 ff.

**J**

Joint Venture, 152 f., 501  
 Junktim-Geschäft, 157

**K**

Kapitalwertmethode, 135, 169, 394  
     bei Direktinvestitionen, 171 f.  
     bei Exporten, 170 f.  
     bei Lizenzvergabe, 172 f.  
     (s. auch Wirtschaftlichkeitsanalyse)  
 Karrieremuster, internationale, 531  
 Kaufkraft, 23  
 Kennzahlensysteme, 427  
 Kernprozess, 517  
 Key-Account-Management, 476 f.  
 Know-how-Lizenz, 149  
 Kommunikationsagenturen, 370  
 Kommunikationspolitik, internationale  
     s. Kommunikationsmanagement,  
     internationales  
 Kommunikationsmanagement, internationales,  
     17, 217, 319 ff.  
     Instrumente des, 326 ff.  
     Rahmenbedingungen des, 322 f.  
     Organisation des, 370 ff.  
     Umsetzung des, 366 ff.  
     Ziele des, 319 ff.  
 Kompensationsgeschäfte, internationale, 156 ff.  
 Konditionenpolitik, internationale, 273, 296 ff.  
 Konferenzen, internationale, 494 f.  
 Kooperationen, internationale, 384 ff.  
 Koordinationsgruppen, globale, 494 ff.  
 Koordinationskonzepte, internationale, 493 ff.  
 Korrelationsanalyse, 92  
 Kostenführerschaft s. Preis-Mengen-Strategie  
 Kultur, 33 ff., 447 (s. auch Rahmenbedingun-  
     gen, soziokulturelle)  
 Kundenstruktur, integrierte, 462

**L**

Lagerhaltung, 404  
 Lagerstandort, 406 ff.  
 Länderattraktivität, 108  
 Länderrisiken, 109 ff.  
     Konzepte zur Beurteilung der, 110 ff.  
 Länderauswahl, 106 ff.  
     Kriterien der, 107 ff.  
     Methoden zur, 116 ff.  
 Lead-Agency-Konzept, 496  
 Lead-Country-Konzept, 496 ff.  
 Leistungsanreize, 399  
 Leistungsprogrammpolitik, internationale, 222  
     (s. auch Produkt- und Programmpolitik,  
     internationale)  
 Lieferflexibilität, 403  
 Lieferungsbeschaffenheit, 402  
 Liefertreue, 402  
 Logistiksystem, internationales, 406 ff.  
 Life-Style-Typologien, 124 f.  
 Lizenzvergabe, internationale, 147 ff.  
 Long-Run Economies of Scale, 197

**M**

Markenpiraterie, 236  
 Markenführung, 244 ff.  
 Markenstrategie, 244 f.  
 Marketing-Abteilung, 469 ff.  
     funktionsorientierte, 470 ff.  
     kundenorientierte, 471 ff.  
     objektorientierte, 471 ff.  
     Organisationsformen der, 469 ff.  
     produktorientierte, 472 ff.  
     regionenorientierte, 474 f.  
 Marketing-Audits, 18, 416, 420 ff.  
 Marketing-Controlling, internationales,  
     9, 415 ff.  
     integriertes, 417 f.  
     organisatorische Einbindung des, 418 ff.  
 Marketing-Informationssystem, 186 f.  
 Marketingkontrolle, ergebnisorientierte, 9, 18,  
     416, 427 ff.  
 Marketing-Mix, 17  
 Marketing-Organisation, internationale, 10 f.,  
     443 ff.  
     Determinanten der, 444 ff.  
 Marketing-Planung, internationale, 9, 15, 186,  
     416 f., 420 ff.  
     Planungsprozess, 186, 415 f.  
     strategische, 99 ff.  
     taktisch-operative, 215 ff.  
 Marketing-Politik-Audit, internationales,  
     426



Marketingstrategie, 177 ff.  
 internationale, 181  
 multinationale, 183  
 (s. auch Marktbearbeitungsstrategie,  
 internationale)

Marketing-Strategien-Audit, internationales,  
 424 ff.

Marktbarrieren, 108

Marktbearbeitungsstrategien, internationale,  
 16, 177 ff., 205 ff.

Marktdurchdringung, 104

Markteinführung, 240 ff.  
 Ablaufplanung der, 240

Markteintritt s. Auslandsmarkteintritt

Markteintrittsbarrieren, 39, 155

Markteintrittsstrategie, 16, 165 ff.  
 Bestimmungsfaktoren der, 169  
 Feinauswahl der, 169 f.  
 Grobauswahl der, 168 f.  
 Timing der, 16  
 Wahl der, 165 ff.

Marktentwicklung, 104

Marktforschung, internationale, 15, 46 ff.,  
 91 ff.  
 Besonderheiten der, 48 ff.  
 dezentralisierte, 95  
 koordinierte, 95 ff.  
 Organisation der, 93 ff.  
 zentralisierte, 93 ff.

Marktforschungsinformationen, Anforderun-  
 gen an internationale, 49 f.

Marktsegmentierung, internationale, 16,  
 121 ff.  
 Benefit-Segmentierung, 122, 124  
 intranationale, 121 ff.  
 integrale, 125 ff.

Marktselektion, internationale, 16, 121 ff.,  
 129, 139 (s. auch Auswahl von  
 Auslandsmärkten, Länderselektion)

Mass Customization, 234

Markttest, 240

Matrixorganisation, 463 f., 478 f.

Matrixprojektorganisation, 483 ff.

Mediennutzung, 322, 339

Messen, internationale, 355 ff., 364

Motive der Internationalisierung s. Ziele der  
 Internationalisierung

Multidimensionale Skalierung, 90

**N**

Nachfragerverhalten, 40 ff., 446

Netzwerkkonzepte, 500 ff.

Nischenstrategie, internationale, 203 ff.

Normstrategien, 177 ff., 391 f., 396

**O**

Offensivstrategie, 194 ff., 393

Offset-Geschäft, 157 ff.

Online-Befragung, 78 f.

Online-Datenbanken, 64 ff.

Online-Marketing, 360 ff.

Open Innovation, 234

Operation Risk Index, 113 f.

Organisation s. Marketing-Organisation,  
 internationale

Organisations-Audit, 422 ff.

Organisationsentwicklung, 503 ff.  
 Hemmnisse der, 509 ff.  
 Notwendigkeit der, 504 ff.

Organisationsformen, 450 ff., 451, 454, 458,  
 465, 470 ff.  
 divisionale, 451, 456, 508  
 funktionale, 458 ff.  
 hybride, 465 f.  
 integrierte, 458 ff.  
 kundenorientierte, 462, 471, 475  
 mehrdimensionale, 463 ff., 478 ff.  
 produktorientierte, 460, 472  
 projektorientierte, 483 ff., 487  
 regionale, 451, 462, 475 f.  
 segregierte, 454 ff.  
 Sekundär-, 483 ff.  
 teamorientierte, 487 f.  
 unspezifische, 452 ff.

Organizational change, 504 f.

ORI (Operation Risk Index), 113 f.

Orientierungssystem, internationales s.  
 Grundorientierung, internationale

Outpacing-Strategien, 201

Outside-In-Orientierung, 188

**P**

Parallelgeschäft, 157 f.

Penetration-Preisstrategie, 276

Perceptual Mapping, 242

Personalauswahl, internationale s.  
 Stellenbesetzungsstrategie,  
 internationale

Personalbedarfsermittlung, 527  
 qualitative, 525 ff.  
 quantitative, 527  
 zeitliche, 527

Personalbedarfsplanung s.  
 Personalbedarfsermittlung

Personaleinsatz, internationaler, 536 ff.

Personalentwicklung, internationale, 187,  
 545 ff.  
 Konzept der, 547  
 Methoden der, 547 ff.

- Personalführung, internationale, 538 ff.  
 Personalmanagement, 521 ff.  
 Personalpolitik s. Personalmanagement  
 Pionierstrategie, 164 f., 176, 192 f.  
 Planungsprämissen-Audit, 420 f.  
 Planungssystem  
     Kontrolle des, 416, 420  
     taktisch-operatives, 215 ff.  
 Political Risk Index, 113  
 Polyzentrismus, 11 ff., 39, 44, 101, 104, 182,  
     206, 367, 448 ff., 524, 528  
 Portfolio-Analyse, 119 f., 131 ff., 389 ff.  
 Positionierung, 187 f.  
     Neupositionierung, 191  
     Umpositionierung, 190  
 Präferenzstrategie, 195 ff., 204, 218  
     (s. auch Qualitätsorientierung)  
 Prämienpreisstrategie, 276  
 Preisbestimmung, internationale, 277 ff.  
     konkurrenzorientierte, 281 ff.  
     kostenorientierte, 279 ff.  
     nachfrageorientierte, 283 ff.  
 Preisdifferenzierung, internationale, 271,  
     275 f., 289 f., 307, 313 ff.  
 Preisdurchsetzung, internationale, 271  
 Preis-Mengen-Strategie, 195 ff., 204 f.  
 Preiskorridormodell, 289 ff.  
 Preiskorridorstrategie, 184 f., 274 f.  
 Preismanagement, internationales, 262 ff.  
 Preispolitik, internationale, 184, 270 ff.  
 Preisstrategie, internationale, 184, 269 ff.  
     duale, 184, 274  
     länderspezifische, 271 f.  
 Preisvariation, internationale, 265, 271 f.  
 PRI (Political Risk Index), 113  
 Primärforschung, internationale, 70 ff., 87 ff.  
     Auswahl der Erhebungseinheiten, 73 ff.  
     Datenanalyse, 87 ff.  
     Datenerhebung, 75 ff.  
     Prozess der, 71 f.  
 Principal-Agent-Ansatz, 167  
 Produktgestaltung, 234 ff.  
 Product Placement, internationales, 341 ff.,  
     364, 372  
 Produkt- und Programmpolitik, internationale,  
     183 f., 242  
 Produktdifferenzierung, internationale, 92,  
     183, 190, 225 ff.  
 Produktinnovation, internationale, 228 ff.  
 Produktlebenszyklus, 320  
 Produktmanagement, internationales, 217 ff.,  
     472 ff.  
 Produktpositionierung, 242  
 Produktstruktur, integrierte, 460 ff.  
 Produkttest, 240  
 Produktvariation, internationale, 225 ff.  
 Profit-Center-Prinzip, 498 f.  
 Programmdifferenzierung, 181 ff.  
 Programmstandardisierung, 181 ff.  
 Projektorganisation, 483 ff.  
 Pro-Kopf-Einkommen, 23  
 Promotionspreisstrategie (s. auch  
     Preisstrategie), 277  
 Protektionismus, 27  
 Prozess, 57 ff., 211, 228 ff., 310 ff., 332,  
     386 ff., 415 ff., 515 ff.  
 Prozessarten, 516  
 Prozessdifferenzierung, 185 ff.  
 Prozessorganisation, 516 ff.  
 Prozessesstandardisierung, 185 ff.  
 Public Relations, 364 f.  
 Pull-Strategie, 394  
 Push-Strategie, 394
- Q**  
 Qualitätsorientierung, 199 ff.
- R**  
 Rabattpolitik, 307 ff.  
 Rahmenbedingungen, internationale, 15 ff.,  
     19 ff., 521 ff.  
     Branche und Wettbewerb, 38 ff.  
     geographische, 37 ff.  
     globale, 15, 19 f.  
     ökonomische, 21 ff., 516  
     organisatorische, 219  
     politisch-rechtliche, 27 ff., 516  
     rechtliche, 30 f.  
     soziokulturelle, 33 ff., 516 ff.  
     unternehmensspezifische, 43 ff.  
 Rechtssystem, 30 f.  
 Regionalstruktur, integrierte, 462 ff.  
 Regiozentrismus, 13 f., 162, 367, 448  
 Repräsentanzbüro, 146  
 R-Faktor, 113 ff.  
 Risikoanalyse, 135 ff., 394  
 Rückzug, 104
- S**  
 Sales Promotions, internationale, 349 ff., 364  
 Schuldendienstquote, 112  
 Schutzrechtslizenz, 149 f.  
 Scoring-Modell, 117 f., 358 f., 389 f.  
 Sekundärforschung, internationale, 56 f., 64 ff.  
     Anwendungsmöglichkeiten der, 65 ff.  
     Grenzen der, 65 ff.  
     Prozess der, 57 ff.  
     Quellen der, 60 ff.

Servicepolitik, internationale, 249 ff.  
 Sinus-Meta-Milieus, 129 ff.  
 Situationsanalyse, 15 ff.  
 Situativer Ansatz, 451  
 Skimming-Preisstrategie, 275 f.  
 Sortimentspolitik, internationale s.  
   Leistungsprogrammpolitik,  
   internationale  
 Sponsoring, internationales, 341 ff.,  
   364  
 Sprinkler-Strategie, 162 ff., 241  
 Stab-Projektorganisation, 484 ff.  
 Standardisierung, 181 ff., 207 f., 274  
   der Distributionspolitik, 185  
   der Kommunikationspolitik, 211  
   der Preispolitik, 273  
   der Produktpolitik, 183 f.  
   von Marketing-Inhalten, 181 ff.  
   von Marketing-Prozessen, 185 ff., 211  
 Steiner-Weber-Modell, 406  
 Stellenbesetzungsstrategien, internationale,  
   528 ff.  
 Strategie-Feld, 189, 202 ff.  
 Strategie-Stil, 189, 191 ff.  
 Strategie-Substanz, 189, 195 ff.  
 Strategie-Variation, 189 ff.  
 Strategische Geschäftseinheiten, 483  
 Suchmaschinenmarketing, 362  
 Switch-Geschäft, 160

## T

Target Costing s. Target Pricing  
 Target Pricing, 235 f.  
 Tausenderkontaktpreis, 339 ff.  
 Teilerhebung, 73  
 Tensororganisation, 463, 479 ff.  
 Total Quality Management, 518 f.  
 Transaktionskostenansatz, 165  
 Transferpreise, 270 ff.

## U

Übernahme s. Akquisition  
 Unternehmensanalyse, 15  
 Unternehmenskultur, 44 ff.

## V

Varianzanalyse, 91  
 Verkaufsorganisation, 397 ff.  
 Verkaufspolitik, internationale, 397 ff.  
 Verkaufsrichtlinien, 400

Vertrieb, internationaler, 378 f.  
   Formen des, 381 ff.  
 Vertriebsgesellschaft, 147  
 Vertriebspolitik, internationale, 378 ff.  
 Virales Marketing, 363 f.  
 Virtuelle Unternehmen, 500 ff., 502  
 Vollbeherrschte Unternehmen, 153 ff.  
 Vollerhebung, 73

## W

Währungsrisiko s. Länderrisiken  
 Währungsumrechnungsverfahren, 425 f.  
 Wasserfall-Strategie, 161 ff., 241  
 Wechselkurs, 25  
 Wechselkursrisiko s. Länderrisiken  
 Welthandel, 1 ff.  
 Werbegestaltungsplanung, internationale,  
   333 ff.  
 Werbestreuplanung, 338 ff.  
 Werbung, internationale, 329 ff., 337 f., 372  
   Budgetierung der, 332 ff.  
   Planung der, 329 ff.  
   Strategie der, 330 ff.  
   virtuelle, 342 f.  
 Wertkette, 199  
 WES (World Economy Survey), 112  
 Wettbewerbsanalyse, 15, 39  
 Wettbewerbsverhalten, 192 f., 214  
 Wirtschaftlichkeitsanalyse, 132 ff., 231 ff.,  
   392  
 World Economy Survey s. WES

## Z

Zahlungsrisiko s. Länderrisiken  
 Zentralisierungsgrad, 492 ff.  
 Ziele der Internationalisierung, 99 ff.  
   allgemeine, 101 ff.  
   Marketingziele, 103 f.  
   Marktziele, 99, 103 f.  
 Zielgruppen, internationale, 124 f.  
   (s. auch Marktsegmentierung,  
   internationale)  
   transkulturelle, 125  
   transnationale, 125  
 Zielplanung, strategische internationale, 16,  
   99 ff.  
 Zielsystem, internationales, 99 ff.  
   Kontrolle des, 422 f.  
 Zufallsauswahl, 74  
 Zweigniederlassung, 147