

**IWW-Studienprogramm**

**Vertiefungsstudium**

**Modul XV**

**Internationales Marketing**

**V.15-47**

von

Univ.-Prof. Dr. Rainer Olbrich

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Der Autor .....</b>	<b>VII</b>
<b>Literaturhinweise .....</b>	<b>IX</b>
<b>1. Überblick über die behandelten Problembereiche und die Lehrziele .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Begriff und Besonderheiten des internationalen Marketing .....</b>	<b>5</b>
Verständnisfragen .....	8
Übungsaufgabe .....	8
<b>3. Beweggründe und Hemmnisse der internationalen Markterschließung.....</b>	<b>9</b>
3.1. Ausgewählte Beweggründe der internationalen Markterschließung .....	9
3.2. Ausgewählte Hemmnisse der internationalen Markterschließung .....	10
Verständnisfragen .....	12
Übungsaufgabe .....	12
<b>4. Planung des Markteintritts .....</b>	<b>13</b>
4.1. Zielplanung .....	13
4.2. Marktauswahl.....	15

4.2.1.	Analyse der Rahmenbedingungen von Auslandsmärkten .....	15
4.2.1.1.	Ökonomische Rahmenbedingungen.....	15
4.2.1.2.	Technologische Rahmenbedingungen .....	17
4.2.1.3.	Soziokulturelle Rahmenbedingungen .....	18
4.2.1.4.	Rechtliche Rahmenbedingungen.....	19
4.2.1.5.	Politische Rahmenbedingungen .....	21
4.2.2.	Grob- und Feinanalyse.....	22
4.3.	Timing des Markteintritts .....	34
4.3.1.	Länderübergreifende Timingstrategie .....	34
4.3.2.	Länderspezifische Timingstrategie .....	38
4.4.	Planung der Markteintrittsform .....	40
4.4.1.	Exporte.....	41
4.4.2.	Vertragliche Markteintrittsformen.....	42
4.4.3.	Direktinvestive Markteintrittsformen .....	45
	Verständnisfragen .....	50
	Übungsaufgaben .....	51
<b>5.</b>	<b>Standardisierung versus Differenzierung als zentrales Problemfeld der internationalen Marktbearbeitung .....</b>	<b>53</b>
5.1.	Die aus der Globalisierungsdebatte resultierenden Entscheidungskorridore für die internationale Marktbearbeitung .....	53
5.2.	Internationale Produktpolitik .....	57
5.2.1.	Grundlagen .....	57
5.2.2.	Internationale produktpolitische Strategien.....	58
5.2.3.	Internationale Markenpolitik .....	61

---

5.3. Internationale Preispolitik.....	65
5.3.1. Grundlagen.....	65
5.3.2. Internationale preispolitische Strategien .....	66
5.3.3. Ansätze internationaler Preisfindung .....	69
5.3.4. Internationale Preisdifferenzierung .....	71
5.3.5. Internationale Konditionenpolitik .....	73
5.4. Internationale Kommunikationspolitik .....	76
5.4.1. Grundlagen.....	76
5.4.2. Internationale werbepolitische Strategien.....	77
5.4.3. Messepolitische Entscheidungen.....	80
5.5. Internationale Distributionspolitik .....	82
5.5.1. Grundlagen.....	82
5.5.2. Internationale absatzkanalpolitische Strategien.....	83
5.5.3. Internationale Marketinglogistik .....	85
Verständnisfragen .....	88
Übungsaufgaben .....	89
<b>6. Planung der internationalen Marketingorganisation .....</b>	<b>91</b>
6.1. Aufgaben der internationalen Marketingorganisation .....	92
6.2. Formen der internationalen Marketingorganisation.....	93
Verständnisfragen .....	98
Übungsaufgabe .....	98

<b>7. Interdependenzen im Rahmen der Planung des internationalen Marketing.....</b>	<b>99</b>
Übungsaufgabe .....	103
<b>Lösungen zu den Verständnisfragen .....</b>	<b>105</b>
<b>Lösungsskizzen zu den Übungsaufgaben .....</b>	<b>109</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>135</b>
<b>Glossar .....</b>	<b>141</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>149</b>

# 1. Überblick über die behandelten Problembereiche und die Lehrziele

Der vorliegende Lehrtext dient zunächst der Erarbeitung wichtiger begrifflicher und konzeptioneller Grundlagen des internationalen Marketing. Darüber hinaus werden Beweggründe und Hemmnisse der internationalen Markterschließung, die Planung des internationalen Markteintritts und grundlegende Strategien der Marktbearbeitung im internationalen Kontext skizziert. Des Weiteren werden idealtypische Formen und Aufgaben der internationalen Marketingorganisation vorgestellt und es wird auf Interdependenzen zwischen den betrachteten Entscheidungsbereichen eingegangen.

Die vorliegenden Ausführungen befassen sich mit den speziellen Planungsproblemen, die mit der geografischen Ausdehnung der Geschäftstätigkeit verbunden sind, ohne dass eine erschöpfende Behandlung beabsichtigt ist.

Der *Aufbau des vorliegenden Lehrtextes* orientiert sich an den wichtigsten Entscheidungsproblemen des internationalen Marketing. I. d. R. liegt diesen Entscheidungsproblemen aus didaktischen Gründen die Annahme zugrunde, dass aus der Perspektive eines national tätigen Unternehmens eine Internationalisierung erfolgen soll. Aufbau des Lehrtextes

Nach diesen einführenden Bemerkungen werden im zweiten Kapitel der Begriff und die Besonderheiten des internationalen Marketing knapp erläutert. 2. Kapitel

Anschließend werden im dritten Kapitel die wesentlichen *Beweggründe* und die zentralen *Hemmnisse der internationalen Markterschließung* vorgestellt. 3. Kapitel

Im vierten Kapitel werden die zentralen *Entscheidungsprobleme* im Rahmen der Planung des internationalen Markteintritts diskutiert. Hierzu werden zunächst mögliche Zielsetzungen eines internationalen Markteintritts vorgestellt. Anschließend wird der Marktauswahlprozess erläutert. Darauf folgend werden unterschiedliche Timingstrategien des internationalen Markteintritts dargestellt, verschiedene Markteintrittsformen aufgezeigt und ihre generellen Vor- und Nachteile skizziert. 4. Kapitel

5. Kapitel Im fünften Kapitel wird – ausgehend von der ‚Globalisierungsdebatte‘ – auf die Planung der Marktbearbeitung eingegangen. Im Kern geht es hier darum, grundsätzliche Vorgaben für die Ausgestaltung der Marketinginstrumente festzulegen. Die im Rahmen dieses Kapitels gewählte Vorgehensweise orientiert sich an der bekannten Vierteilung der absatzpolitischen Instrumente in die Produktpolitik, die Preispolitik, die Kommunikationspolitik und die Distributionspolitik.<sup>2</sup>
6. Kapitel Gegenstand des sechsten Kapitels sind die besonderen Aufgaben der internationalen Marketingorganisation und die mit diesen Aufgaben verbundenen Organisationsformen.
7. Kapitel Das siebte Kapitel schließt die Planung des internationalen Marketing ab, indem auf die Interdependenzen zwischen den betrachteten Entscheidungsbereichen eingegangen wird.

Abbildung 1 fasst die verschiedenen Phasen der Planung des internationalen Marketing noch einmal überblicksartig zusammen.

Lehrziele Nach der Lektüre des vorliegenden Textes sollten die Leserinnen und Leser in der Lage sein,

- die wichtigsten begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen des internationalen Marketing zu erläutern;
- die Beweggründe und Hemmnisse der internationalen Markterschließung zu skizzieren;
- die Planung des internationalen Markteintritts an einem selbst gewählten Beispiel zu erläutern;
- die zentralen Probleme der internationalen Marktbearbeitung zu skizzieren sowie die Planung und Abstimmung der absatzpolitischen Instrumente an einem selbst gewählten Beispiel darzustellen;
- die Aufgaben und mögliche Formen der internationalen Marketingorganisation im Rahmen des internationalen Marketing zu beschreiben und anhand konkreter Beispiele zu verdeutlichen;

---

<sup>2</sup> Vgl. Olbrich 2006, S. 105 ff.

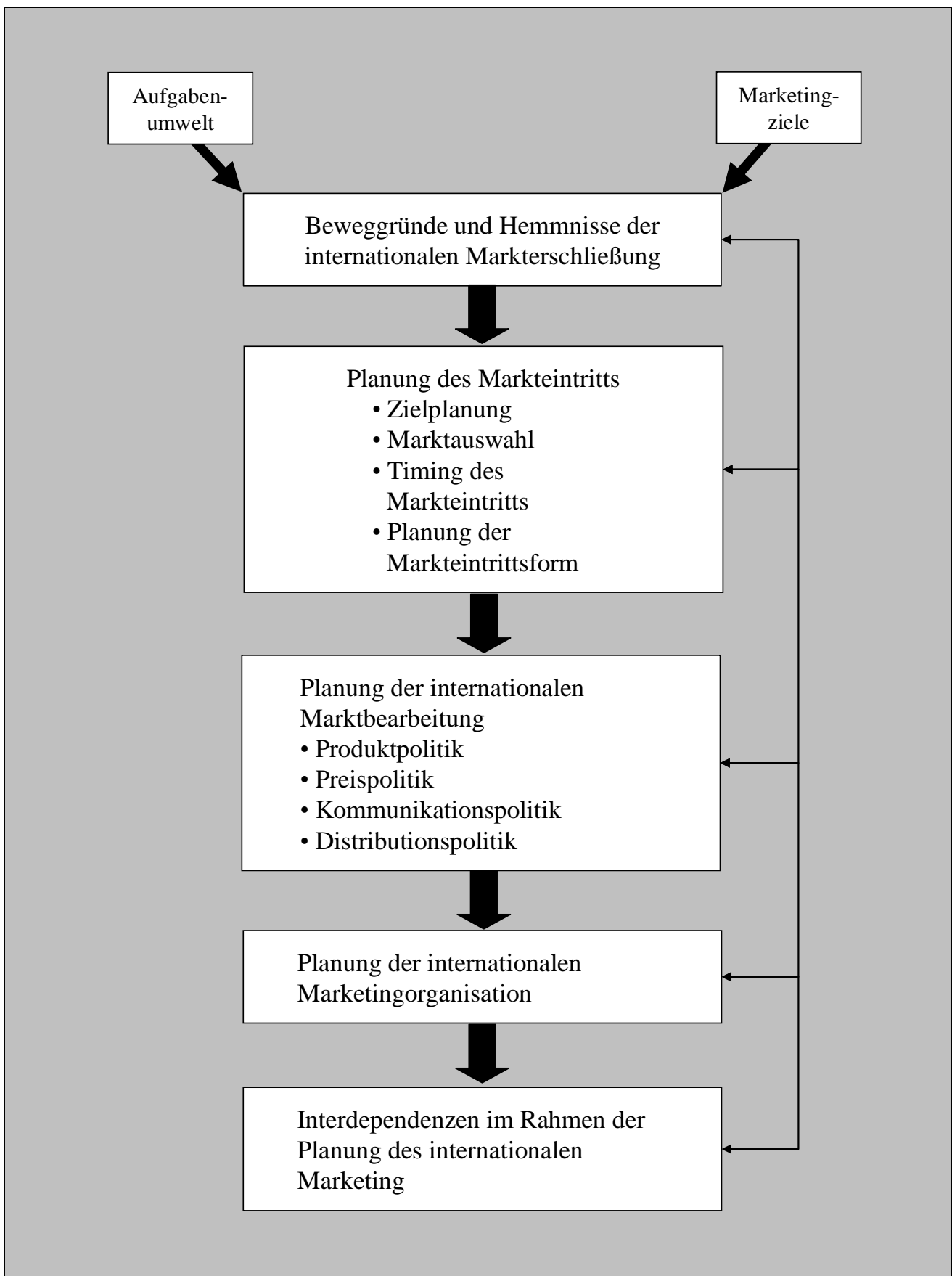


Abb. 1: Phasenschema der Planung des internationalen Marketing



- die Interdependenzen zwischen den Entscheidungsbereichen des internationalen Marketing zu erklären und idealtypische Strategiemuster des internationalen Marketing aufzuzeigen.

Die Schwerpunkte der Ausführungen orientieren sich an diesen Lehrzielen. Vielfach liegt den Ausführungen aus didaktischen Gründen die Annahme zugrunde, dass ein Unternehmen eine bestimmte Entscheidung zu treffen oder eine bestimmte Aufgabe zu lösen hat. Diese Sichtweise soll letztlich das ‚praktisch-normative Vorstellungsvermögen‘ der Leserinnen und Leser schulen.

An dieser Stelle weise ich darauf hin, dass für die Klausur nur der vorliegende Haupttext prüfungsrelevant ist. Die in den Fußnoten aufgeführten Quellen dienen Ihnen somit lediglich als weiterführende Orientierungshilfe, sofern aus beruflichem oder privatem Interesse heraus eine weiterführende Beschäftigung mit den zitierten Inhalten erwünscht ist.

Sollten nach der Bearbeitung des Textes noch Unklarheiten bestehen, so stehe ich Ihnen gerne beratend zur Seite.

Univ.-Prof. Dr. Rainer Olbrich

---

# **Leseprobe**

### 4.3. Timing des Markteintritts

Nach der Festlegung der zu bearbeitenden Ländermärkte ergeben sich bei der Planung und Realisation des Markteintritts zwei strategische Problem-bereiche:<sup>35</sup>

- |   |   |
|---|---|
| länder-<br>übergreifende<br>Timingstrategie | 1. Die Festlegung der zeitlichen Abfolge, in der die als Zielländer definierten Auslandsmärkte bearbeitet werden sollen ( <i>länderübergreifende Timingstrategie</i> ). |
| länderspezifische<br>Timingstrategie        | 2. Die Entscheidung über das zeitliche Vorgehen beim Eintritt in einen konkreten ausländischen Markt ( <i>länderspezifische Timingstrategie</i> ).                      |

#### 4.3.1. Länderübergreifende Timingstrategie

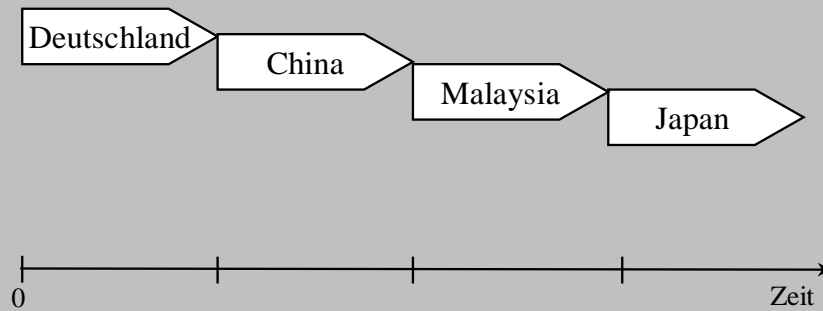
Hat die Marktauswahl zur Identifikation mehrerer geeigneter Auslandsmärkte geführt, muss festgelegt werden in welcher zeitlichen Abfolge die Märkte erschlossen werden sollen. Hierbei kann sich das Unternehmen generell zwischen den beiden folgenden strategischen Optionen entscheiden:

- |   |   |
|---|---|
| sukzessiver versus<br>simultaner Markt-<br>eintritt | Einerseits kann es <i>sukzessiv</i> in einen Markt nach dem anderen, andererseits in alle Märkte <i>simultan</i> eintreten. Für diese Entscheidungsoptionen wird in der Literatur auch das Begriffspaar ‚ <i>Wasserfall-</i> ‘ versus ‚ <i>Sprinkler-Strategie</i> ‘ verwendet. Abbildung 11 stellt diese beiden Strategien sowie deren jeweiligen Hauptvorteile und Hauptnachteile am Beispiel eines Markteintritts in Ostasien dar. <sup>36</sup> |
|---|---|

<sup>35</sup> Vgl. zu dieser Unterteilung Wesnitzer 1993, S. 72 ff.

<sup>36</sup> Vgl. Kreutzer 1989, S. 238-253; ebenso Wißmeier 1992, S. 141-143.

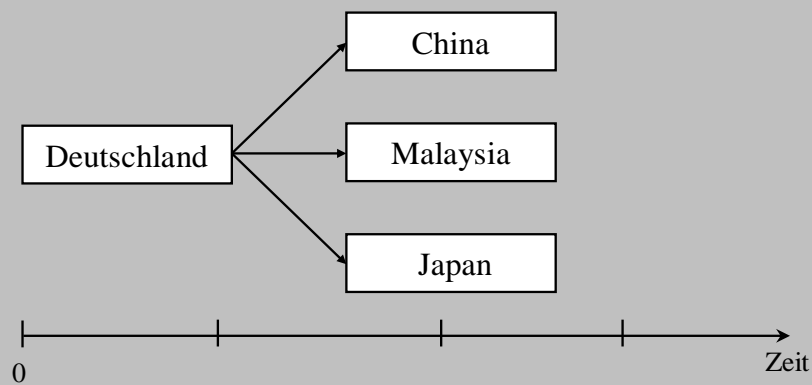
## a) Sukzessiveintritt



Hauptvorteil: - Risikoreduktion

Hauptnachteile: - Großer Zeitbedarf  
- Tendenz zu verfrühten  
„Abbruchentscheidungen“

## b) Simultaneintritt



Hauptvorteile: - Schnelligkeit des Markteintritts  
- Errichtung von Markteintrittsbarrieren

Hauptnachteil: - hohe Bindung wichtiger Unternehmensressourcen

Abb. 11: Strategische Alternativen des länderübergreifenden Timing am Beispiel Ostasiens

Wasserfall-Strategie (sukzessiver Eintritt)	Die <i>Wasserfall-Strategie</i> lässt sich wie folgt kennzeichnen: <sup>37</sup> Zunächst tritt das Unternehmen in den Auslandsmarkt ein, der ihm den größten Erfolg verspricht oder am wichtigsten erscheint. Nachdem die Stellung in diesem Markt gesichert ist, wendet man sich dem nächsten Markt zu. Diese Ausdehnung des Aktionsraumes endet i. d. R. erst, wenn der Markteintritt in allen Zielländern realisiert wurde. Die wichtigsten <i>Vorteile des sukzessiven Markteintritts</i> seien an dieser Stelle kurz genannt: <sup>38</sup>
Vorteile des sukzessiven Markteintritts	
Ressourcenschonung	1. Das stufenweise ‚Hineintasten in ausländische Märkte‘ trägt der Tatsache Rechnung, dass die <i>Ressourcenbasis</i> vieler mittelständischer Unternehmen, aber auch die von Großunternehmen, nicht immer ausreicht, um in die Gesamtzahl der anvisierten Länder parallel einzutreten.
Risikoreduktion	2. Durch ein schrittweises Vorgehen erfolgt zudem eine Begrenzung des mit dem Eintritt auf Auslandsmärkte verbundenen Risikos, da zum einen weniger Ressourcen eingesetzt werden und zum anderen auf jeder Stufe des Markteintritts die Möglichkeit besteht, das Engagement bei auftretenden Problemen abzubrechen.
Aufbau strategischer Brückenköpfe	3. Die Wasserfall-Strategie ist immer dann erforderlich, wenn zur Bearbeitung einzelner Ländermärkte zunächst die Präsenz auf anderen Märkten erforderlich ist, wenn also zunächst <i>strategische Brückenköpfe</i> für den Markteintritt in bestimmte Ländermärkte aufgebaut werden müssen.
Verlängerung des Produktlebenszyklus	4. Der sukzessive Markteintritt kann zur <i>Verlängerung des Produktlebenszyklus</i> führen. Dies ist immer dann der Fall, wenn es gelingt, im Heimatmarkt in der Reifephase befindliche Produkte auf Auslandsmärkten erfolgreich einzuführen.
Nachteile des sukzessiven Markteintritts	Abschließend soll noch auf zwei <i>wesentliche Nachteile dieser Strategie</i> hingewiesen werden. Zum einen ist der sukzessive Markteintritt in solchen Fällen problematisch, in denen bereits die Bearbeitung des ersten Auslandsmarktes nur zu einem geringen Erfolg geführt hat, da hieraus vielfach die Konsequenz abgeleitet wird, auf die weiteren Stufen zu verzichten. Diese ‚ <i>Abbruchentscheidung</i> ‘ bedarf jedoch immer einer ausreichenden
verfrühte Abbruchentscheidung	

---

<sup>37</sup> Vgl. Wesnitzer 1993, S. 73.

<sup>38</sup> Vgl. Kreutzer 1989, S. 239 f. sowie Backhaus/Voeth 2010, S. 105 ff.

Prüfung, denn es ist durchaus möglich, dass sich der Erfolg auf den anderen Märkten einstellt.<sup>39</sup>

Zum anderen liegt ein weiterer bedeutender Nachteil der Wasserfall-Strategie in der Gefahr, dass Konkurrenzunternehmen innerhalb der Zeitspanne, in der man sich auf nur wenige Märkte konzentriert, *Imitationsprodukte* auf den Ländermärkten anbieten, die im Rahmen des sukzessiven Markteintritts vom eigenen Unternehmen erst später erschlossen werden sollen.

Existenz von Imitationsprodukten

Im Rahmen der *Sprinkler-Strategie* erfolgt der Markteintritt in die jeweiligen Märkte hingegen nicht sukzessiv, sondern *simultan* innerhalb einer relativ kurzen Zeitspanne. Nicht selten dauert es bei Anwendung dieser Strategie nicht mehr als 1 bis 2 Jahre, bis auch das letzte der anvisierten Länder in die Bearbeitung aufgenommen wurde.<sup>40</sup> Auch für diese Vorgehensweise sprechen einige Vorteile:<sup>41</sup>

Sprinkler-Strategie (simultaner Markteintritt)

Vorteile der Sprinkler-Strategie

1. In vielen Branchen zeigt sich ein Trend zur Verkürzung der Produktlebenszyklen. In solchen Branchen (z. B. Computer) sind die Unternehmen vielfach gezwungen, ihre Produkte weitgehend simultan auf den ausgesuchten Ländermärkten anzubieten, da die innerhalb kürzester Zeit zu erwartenden Nachfolgenerationen der Produkte einen sukzessiven Markteintritt in die Auslandsmärkte kaum zulassen. So besteht insbesondere die Gefahr, dass die Konkurrenz mit dem Nachfolgeprodukt am Markt ist, bevor das eigene Unternehmen den letzten angestrebten Ländermarkt erschlossen hat.

Reaktion auf verkürzte Produktlebenszyklen

2. Die aufgezeigte Entwicklung hat zu einem Forschungs- und Entwicklung (F&E)-Dilemma geführt, da einerseits der Lebenszyklus von Produkten immer kürzer wird, andererseits aber die Forschungs- und Entwicklungszeiten zunehmen.<sup>42</sup> Die Verlängerung der F&E-Zeiten bewirkt vielfach, dass auch die in die Entwicklung neuer Produkte zu investierenden Finanzmittel zunehmen. Diese hohen F&E-Kosten können, angesichts der zu erwartenden kurzen Marktpräsenz, nur amortisiert wer-

Begegnung der ‚Zeitfalle‘

<sup>39</sup> Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 110.

<sup>40</sup> Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 111.

<sup>41</sup> Vgl. Kreutzer 1989, S. 241-245 sowie Backhaus/Voeth 2010, S. 112.

<sup>42</sup> Für die Bezeichnung dieses Phänomens hat sich der Begriff ‚Zeitfalle‘ etabliert. Vgl. z. B. Backhaus/Voeth 2010, S. 112.

den, wenn Unternehmen innerhalb einer kurzen Zeit auf allen relevanten Ländermärkten präsent sind.

- |   |   |
|---|---|
| Errichtung von Markteintrittsbarrieren                        | 3. Durch einen frühzeitigen Markteintritt in alle ausgewählten Auslandsmärkte kann es einem Unternehmen gelingen, Markteintrittsbarrieren für nachziehende Konkurrenten zu schaffen. So kann das schnelle Engagement zum Aufbau eines Imagevorteils führen, mit dessen Hilfe Markteintrittsbemühungen von Wettbewerbern abgewehrt werden können.  |
| Risikoausgleich   | 4. Durch die Anwendung der Sprinkler-Strategie wird die Abhängigkeit des produktspezifischen Unternehmenserfolges von wenigen Ländern vermieden. Ein solcher Risikoausgleich ist vor allem dann sinnvoll, wenn Länder mit relativ hohem politischen, sozialen und/oder ökonomischen Risiko bearbeitet werden.   |
| Nachteile der Sprinkler-Strategie                             | Die <i>Nachteile</i> , die mit dieser Strategie verbunden sind, ergeben sich insbesondere aus der hohen Bindung von Ressourcen, finanzieller und personeller Art und der Notwendigkeit, die Aktivitäten auf allen Auslandsmärkten zu koordinieren.  |
| Interdependenzen zwischen Timingstrategie und Marktformenwahl | Die länderübergreifende Timingstrategie weist einen wichtigen Bezug zur Wahl der Markteintrittsform auf. Angesichts der hohen finanziellen Aufwendungen, die mit einem simultanen Markteintritt verbunden sind, entscheiden sich Unternehmen bei der Anwendung dieser Timingstrategie nicht selten für weniger kostenintensive Markteintrittsformen, wie z. B. den Export. Demgegenüber erlaubt der sukzessive Markteintritt eher den Einsatz direktinvestiver Formen, wie z. B. die Gründung von Joint Ventures. <sup>43</sup> |

### 4.3.2. Länderspezifische Timingstrategie

Diese Variante einer Timingstrategie bezieht sich auf das zeitliche Vorgehen beim Eintritt in einen konkreten Auslandsmarkt.<sup>44</sup> Das Unternehmen steht hier also vor der Aufgabe, den optimalen Zeitpunkt des Markteintritts festzulegen, wobei es vereinfacht zwischen den Alternativen eines möglichst frühen und eines zeitlich verzögerten Eintritts auswählen kann.

<sup>43</sup> Siehe ausführlich zu den einzelnen Markteintrittsformen Abschnitt 4.4.

<sup>44</sup> Vgl. Wesnitzer 1993, S. 74.