# Internationales Marketing

Von

Diplom-Kaufmann

Dr. Thomas R. Hummel

R. Oldenbourg Verlag München Wien

**Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme**

**Hummel, Thomas:**
Internationales Marketing / von Thomas R. Hummel. –
München ; Wien : Oldenbourg, 1994
ISBN 3-486-22872-2

© 1994 R. Oldenbourg Verlag GmbH, München

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

Satz: Falkner GmbH, Inning/A.
Druck und Bindung: R. Oldenbourg Graphische Betriebe GmbH, München

ISBN 3-486-22872-2

# Inhaltsverzeichnis


**1. Vom Marketingkonzept zur internationalen Unternehmung** ..... 1
1.1 Allgemeine und begriffliche Grundlagen ..... 1
1.2 Strategien auf sich verändernden Weltmärkten – Der weltwirtschaftliche Datenkranz ..... 14

**2. Personalplanung und – entwicklung im internationalen Marketing** ..... 25
2.1 Führungskräfteprofil ..... 25
2.2 Zur aktuellen Arbeitsmarktlage ..... 33
2.3 Aspekte der Berufsforschung ..... 36
2.4 International ausgerichtete Personalentwicklung ..... 37
2.5 Auswirkungen auf die Unternehmenskultur ..... 49

**3. Der gemeinsame EG-Markt im Jahre 1993 – Chancen und Risiken in der „Triade"** ..... 51

**4. Hauptentscheidungen im internationalen Marketing** ..... 63
4.1 Anläße und Motive internationaler Tätigkeiten ..... 67
4.2 Formen und Strategien internationaler Tätigkeiten ..... 69
4.3 Exportaktivitäten ..... 71
4.4 Leistungserstellung im Ausland ..... 74

**5. Informationsgewinnung im internationalen Marketing** ..... 79
5.1 Auslandsmarktforschung ..... 79
5.2 Die Marktselektion ..... 82

**6. Besonderheiten des Instrumentariums im internationalen Marketing-Mix** ..... 89
6.1 Die Bedeutung von Messen für das internationale Marketing-Mix ..... 89
6.2 Euro-Marketing-Strategien ..... 92
6.2.1 Instrumente des Euro-Marketing ..... 93
6.2.2 Informationsanforderungen ..... 94
6.2.3 Fallstudie: Europäischer Binnenmarkt und Philips Globalstrategie ..... 95
6.2.4 Fallstudie: Internationalisierungsstrategien bei Henkel ..... 97
6.3 Corporate Identity ..... 100

**7. Organisation und Controlling bei Auslandsaktivitäten** ..... 103
7.1 Controlling als Element des Euro-Marketing-Managements ..... 104
7.2 Strategisches Euro-Marketing-Controlling ..... 110
7.3 Marketing-Mix als Gegenstand des Euro-Marketing ..... 115
7.4 Marketing für das Euro-Controlling ..... 118

**8. Spezielle Aspekte des internationalen Marketings** ..... 119
8.1 Osteuropa ..... 119
8.2 Asiatisch – Pazifischer Raum ..... 131

**9. Zusammenfassung** ..... 137

**10. Literatur** ..... 141

**11. Anhang** ..... 149
Anlage 1: Marketing in den USA ..... 150
Anlage 2: Fallstudie eines Konsumgüterherstellers - Marketingstrategie in der GUS ..... 166
Anlage 3: Quellen für den Osteuropa-Marktforscher ..... 172
Anlage 4: Eurostat – das Statistische Amt der EG ..... 175
Anlage 5: Fallstudie: Durchsetzung einer internationalen Marketing-Strategie am Bsp. der Zeitschrift GEO ..... 182
Anlage 6: Internationaler strategischer Marketingplan ..... 189
Anlage 7: Fallbeispiele: Europastrategien am Bsp. ausgewählter Branchen .. 193
Anlage 8: Nützliche Adressen am Bsp. der USA ..... 204

**Stichwortverzeichnis** ..... 215

*„Was die Weltwirtschaft angeht, so ist sie verflochten"*

(Kurt Tucholsky)

# 1. Vom Marketingkonzept zur internationalen Unternehmung

## 1.1 Allgemeine und begriffliche Grundlagen

Für den deutschsprachigen Raum gilt, daß insbesondere in den 50er Jahren die US-amerikanische Formulierung „Marketing" sowohl in der Praxis Anwendung fand, als auch Gegenstand empirischer und theoretischer Forschung wurde. Obgleich die bis dato gebrauchte Bezeichnung „Absatzwirtschaft" in ihren Inhaltsbereichen sprachliche Parallelen aufwies, waren die amerikanischen Ansätze zweifelsfrei pragmatischer und stärker entscheidungsorientiert ausgerichtet (Berekoven 1985). Für die vorliegende Arbeit soll aus den zahlreichen Versuchen, den Terminus Marketing zu definieren, folgende Beschreibung gelten.

a) Marketing bedeutet eine unternehmerische Grundeinstellung in Form einer umfassenden und konsequenten Ausrichtung des Unternehmens an den Erfordernissen des Absatzmarktes;

b) Marketing bedeutet den Willen und die Absicht einer systematischen und aktiven Marktbearbeitung und

c) Marketing bedeutet den planmäßigen Einsatz der eigenen Aktivitäten (Marketing-Mix) auf der Grundlage entscheidungsrelevanter Marktinformationen.

**Marketing läßt sich demnach definieren als eine aus der Unternehmensführung erwachsende, aufgrund von Marktinformationen geplante, aktive Absatzpolitik.**

In der Entwicklungsgeschichte der noch jungen Disziplin des Marketings lassen sich folgende Entwicklungsschritte feststellen. Über seinen ursprünglichen Focus – den Konsumgüterbereich – hinaus folgte der Einzug des Marketing-Gedankens in Bereiche wie Investitionsgüter, Dienstleistungen, Personal-Marketing, Non-Profit-Bereich (social marketing) und nun in die internationalen Absatzaktivitäten – dem internationalen Marketing.

Das internationale Marketing stellt dabei kein grundverschiedenes Marketingproblem dar. Es sind also keine Prinzipien zu nennen, die nicht auch Grundlage für ein effektives Marketing auf Binnenmärkten sind. Sein zentrales Unterscheidungsmerkmal zum nationalen Marketing – die grenzüberschreitenden Aktivitäten – bringen jedoch Situationen mit sich, die berücksichtigt werden müssen, um darauf aufbauend ein optimales Marketing-Mix erarbeiten zu können. Kotler (1989, S. 693) bezeichnet diese Gegebenheiten als die „internationale Marketing-Umwelt". Die Bedeutung dieser Umweltfaktoren ist dabei Ausgangspunkt jeglicher strategischer und instrumentaler Überlegungen internationaler und nationaler Marketingaktivitäten. Diese Überlegung leitet sich zwingend aus der führungspolitischen Marketing-Grundhaltung ab, wonach erfolgreiche Unternehmen vom Markt her zu führen sind (vgl. Mahefa 1991, S. 471).

Die für die international tätige Unternehmung und damit die für ein internationales Marketing relevante Marketing-Umwelt läßt sich durch zwei Dimensionen kennzeichnen:

1. Sie kann inlandsbezogen oder auslandsbezogen sein und
2. Sie kann unternehmensintern oder unternehmensextern sein.

Die Abbildung 1 stellt dies in Matrix-Form anhand diverser Beispiele dar, wobei nicht immer alle in der Abbildung genannten Faktoren überprüft werden müssen.

| Internationale Marketing-Umwelt | inlandsbezogen | auslandsbezogen |
|---|---|---|
| unternehmens-intern | – Unternehmens-Oberziele<br>● Gewinnmaximierung<br>● Wettbewerbsfähigkeit<br>● Ansehen<br>● Umweltschutz ... u.a.<br>– Finanzkraft<br>– Produktmerkmale<br>– Personal (Know how)<br>– Produktionskapazität | – Vorhandensein von Auslands-filialen<br>– Auslandserfahrung im allgemeinen |
| unternehmens-extern | – Staatliche Regelungen<br>● Exportbeschränkungen<br>● Zollgesetze<br>● Umweltschutz (z.B. Katalysator, Treibstoffe)<br>● Lebensmittel<br>● Arzneimittel<br>– Distribution<br>● Exporthändler<br>● Exportvertreter<br>● Spediteure<br>– Organisation im Dienste des Außenhandels | (in Abb. 2 detailliert aufgelistet)<br>– Staatliche Regelungen bzw. Gesetzliche Bestimmungen<br>– Makroökonomische Umwelt<br>– Demographische Faktoren<br>– Technische Umwelt<br>– Geographische Umwelt<br>– Kulturelle Umwelt<br>– Marktbedingungen<br>– Außenhandelsrisiken |

Quelle: Mahefa 1991, S. 472

**Abbildung 1:** Marketing-Umwelt der internationalen Unternehmung

Speziell für den uns hier interessierenden Auslandsaspekt gibt die Abbildung 2 eine detaillierte Auflistung der unternehmensexternen auslandsbezogenen Marketing-Umwelt.

- Staatliche Regelungen bzw. gesetzliche Bestimmungen
  - Subventionen
  - Importbeschränkungen
  - technische Normen
  - Zollgesetze
  - Steuergesetze
  - Nahrungsmittelgesetz
  - Betäubungsmittelgesetz
- Makroökonomische Umwelt
  - BSPm
  - Pro-Kopf-Einkommen
  - Export- und Importquote
  - Inflationsrate
  - Arbeitslosenquote
  - Anteil der in der Landwirtschaft Beschäftigten
- Demographische Faktoren
  - Einwohnerzahl
  - Frauen-, Männeranteil
  - Altersstruktur
  - Familiengröße
- Technische Umwelt
  - Transportbezogene Infrastruktur
  - Radiobesitz
  - TV-Besitz
  - Telefonbesitz
  - Strom-/Wasserversorgung
- Geographische Umwelt
  - Entfernung des Ziellandes vom Inland
  - Transportwege zum Zielland
  - Klimatische Verhältnisse
- Kulturelle Umwelt (verstanden als die Summe der typischen Lebensformen einer menschlichen Population)
  - Sprachen, Dialekte
  - Sitten, Bräuche
  - Religionen, Glauben, Aberglauben
  - Musik, Folklore
  - Bildung
  - Bedeutung der Familie, u.a.
- Marktbedingungen

(a) Konsumenten
  - Konsumgewohnheiten
  - Kaufverhalten
  - Einstellungen gegenüber Importgütern
  - Kaufkraft

(b) Konkurrenz
  - einheimische Wettbewerber
  - ausländische Wettbewerber

(c) Marktgrößen
  - Marktpotential
  - Marktvolumen
  - Absatzvolumen

(d) Distribution
  - vorhandene Distributionsorgane des Ziellandes

- Außenhandelsrisiken

(a) Politische Risiken
  - Devisenausfuhrbeschränkung
  - Verstaatlichung
  - Soziale Unruhen
  - Bewegungsfreiheit im Gastland
  - Gewerkschaft

(b) Wirtschaftliche Risiken
  - Zahlungsrisiko
  - Transportrisiko
  - Währungsrisiko

(c) Rechtliche Risiken
  - Bestimmungen entsprechend den INCOTERMS

Quelle: Mahefa 1991, S. 473

**Abbildung 2:** Unternehmensextern auslandsbezogene Marketing-Umwelt

Das Internationale Marketing konstituiert sich demnach unseres Erachtens in drei Merkmalen:

1. Es bedeutet, daß nicht nur in einem Land Marketing betrieben wird, sondern in mehreren gleichzeitig. Betrachtet man Definitionsversuche maßgeblicher US-Fachvertreter, ist auch hier die Tatsache grenzüberschreitender Aktivitäten begriffsbildend. Internationales Marketing wäre also dann gegeben, wenn das Auslandsgeschäft nicht mehr oder weniger unsystematisch, fallweise oder gar zufällig betrieben wird, sondern in Ansatz und Durchführung so gestaltet ist, wie es dem Wesen des Marketings entspricht.

2. Weiterhin ist kennzeichnend die Tatsache, daß die Aktivitäten in den verschiedenen Ländern aus einer zentralen Zielsetzung resultieren und damit die Einzelentscheidungen pro Land unter Berücksichtigung eines internationalen Konzeptes getroffen werden.

3. Internationales Marketing umschließt alle Möglichkeiten einer systematischen Auslandsmarktbearbeitung nach Marketinggesichtspunkten, unabhängig davon, ob in den Auslandsmarkt hineinexportiert wird (reines Exportmarketing), oder die Marktbelieferung von dort ansässigen Niederlassungen aus erfolgt.

Aus unserer Sicht definieren wir daher internationales Marketing als

**Gesamtheit aller Strategien und Maßnahmen zur Gewinnung und Pflege von Kundenbeziehungen in ausgewählten Ländern.**

Bringt man nun diese kundenbezogenen Aktivitäten in eine Zeitbeziehung, so lassen sich in Anlehnung an Planungshorizonte drei Zeiträume darstellen.

1. Weniger als ein Jahr und damit kurzfristig oder operational.
2. Mehr als ein Jahr bis zu fünf Jahren und damit mittelfristig-taktisch sowie
3. mehr als fünf Jahre und damit strategisch.

Konstatiert man, daß sich der Prozeß einer zunehmenden Marktsättigung als eine wirkungsvolle Wachstumsbremse erwiesen hat, wird einsichtig, daß sich die hieraus notwendig werdende Wachstumsorientierung auf stagnierenden oder schrumpfenden Märkten auf Dauer nicht allein mit taktischen oder operativen Marketingaktivitäten (z.B. Werbekampagnen oder Preisnachlässen) erreicht werden kann. Das internationale Marketingkonzept erfordert von daher eine langfristige Orientierung und damit die Möglichkeit einer wirkungsvolleren Berücksichtigung von ebenfalls eher langfristig wirkenden Faktoren wie Veränderung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, politisch-rechtliche Veränderungen sowie der Wertewandel der Verbraucher (vgl. hierzu Meissner 1987, S. 2).

In diesem Sinne ist für uns internationales Marketing immer auch von einem strategischen Zeithorizont begleitet. Die Abbildung 3 gibt diesen Gedanken wieder. In der Konsequenz bedeuten sie für die Unternehmen, diese Politik des strategischen internationalen Marketings zu verwirklichen.

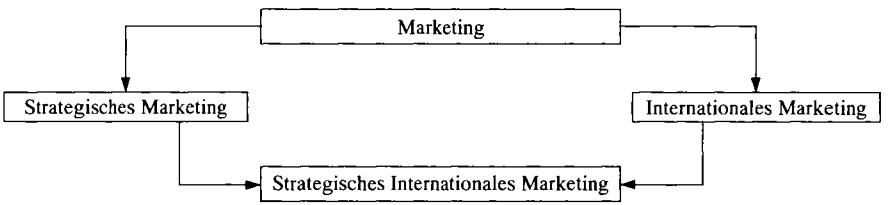


**Abbildung 3**

Der Integrationsverlauf läßt sich in einer Matrix darstellen, die sich wie in Tabelle 1 dargestellt in neun Felder gliedern läßt (vgl. Meissner 1987, S. 4). Dabei wird deutlich, daß der Auswahl und Pflege von Auslandsmärkten im strategischen Marketing eine herausragende Bedeutung zukommt. Besondere Schwerpunkte werden daher auf die informatorischen Voraussetzungen sowie die Entscheidungskriterien zur internationalen Marktauswahl und Markterschließung gelegt werden müssen.

**Tabelle 1:** Produkt-Markt-Matrix im Internationalen Marketing

| Produkte / Märkte | traditionelle Produkte | veränderte Produkte | neue Produkte |
|---|---|---|---|
| Heimatmarkt | | | |
| traditionelle Exportmärkte | | | |
| neue Auslandsmärkte | | | |

Quelle: Meissner 1987, S. 4

Die Entwicklungsstufen bei der Akquisition neuer Märkte reichen dabei von dem bekannten Heimat- oder Binnemarkt über traditionell bearbeitete Auslandsmärkte bis hin zu neuen internationalen Märkten. Für alle dieser drei Märkte gilt, daß sie sowohl mit der bisherigen traditionellen Produktpalette, veränderten Produkten (Produktdifferenzierung) sowie neuen Produkten (vertikale oder laterale Diversifikation) bearbeitet werden können. Diesem internationalen Engagement von Unternehmen können nun unterschiedliche Orientierungssysteme wie Wettbewerbsorientierung, Internationalisierungsform und organisatorische Steuerung zugrundeliegen (vgl. im folgenden Kreutzer 1989, 12ff.).

Diese orientieren sich an den drei gegebenen Märkten in der in Tabelle 1 dargestellten Matrix: Heimatmarkt, traditioneller Exportmarkt und neuer Auslandsmarkt. Alle Aktivitätsfelder einer Unternehmung können nun wiederum einem dieser Orientierungsmuster zugeordnet werden.

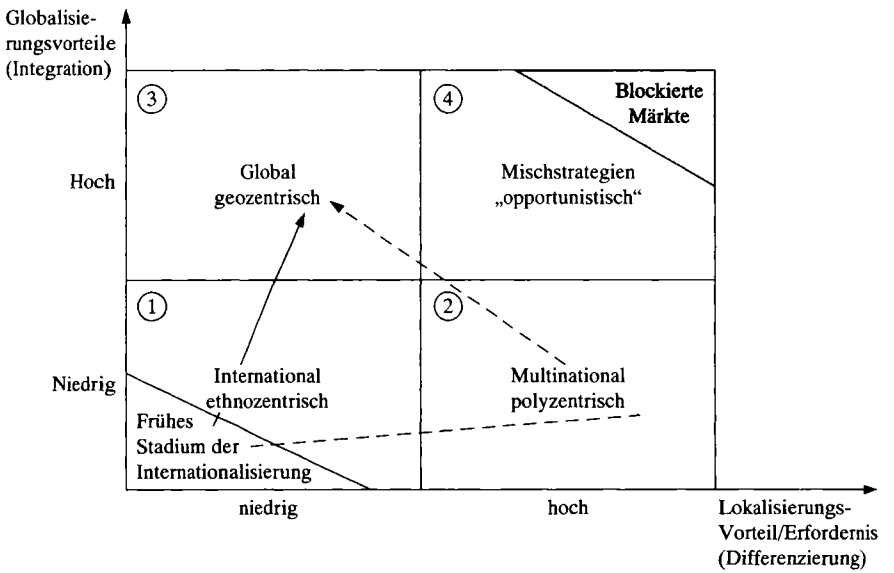


**Abbildung 4**

In Anlehnung an Meffert (1989a, Sp. 1412f.) kann in eine ethno-, poly- und geozentrische Ausrichtung sowie in Mischstrategien der Marktbearbeitung unterschieden werden. In Abbildung 4 ist dieser Zusammenhang in einer Vier-Feldermatrix dargestellt.

Im Rahmen des internationalen Marketings – also der **I. ethnozentrischen Orientierung** – stellen die Aktivitäten des Stammhauses bzw. die Vorgehensweise im Stammland das unternehmenspolitische Leitkonzept dar. Die Marketingaktivitäten sind bei diesem Internationalisierungsgrad auf den Heimatmarkt konzentriert mit dem Ziel der Sicherung des inländischen Unternehmensbestandes durch die Wahrnehmung lukrativer Auslandsgeschäfte; es besteht nur eine begrenzte Fähigkeit, sich auf länderspezifische Gegebenheiten einzustellen. Diese Ausrichtung schlägt sich in einer Stammhaus-optimalen Unternehmensstrategie nieder. Dieses ethnozentrische Orientierungssytem im Hinblick auf den Stammsitz der Unternehmung bedingt, daß auch die Mit-Wettbewerber im Binnenmarkt den Bewertungsmaßstab für die nationale und internationale Geschäftstätigkeit darstellen.

Zwangsweise verläuft der Informationsfluß einseitig in Richtung Länderniederlassung, häufig in Form von Anweisungen, Kompetenzkatalogen etc. Auch bei Planungs-, Kontroll- und Personalprozessen erfolgt eine Orientierung an den Normen des Stammhauses. Alle wichtigen Entscheidungen werden zentral gefällt; für die jeweiligen Niederlassungen verbleiben nur geringe Spielräume für eigene Aktivitäten. Auf diese Weise soll die Umsetzung von im Stammhaus zentral erarbeiteten Strategien auch im Ausland sichergestellt werden. Dabei können diese Strategien durchaus mit den nationalen Möglichkeiten und Zielsetzungen konfligieren. Die in den meisten Fällen zugrundeliegende Marktbearbeitungsphilosophie läßt sich wie folgt umschreiben: Eine Strategie, die auf dem inländischen Markt erfolgreich eingesetzt werden kann, ist auf jedem Markt erfolgreich.

Mit der Entscheidung für ein Engagement in bestimmten Ländern kommt auf die Unternehmung ein Kernproblem des strategischen internationalen Marketings zu, das sich insbesondere bei der ethnozentrischen Orientierung zeigt (vgl. Meissner 1987, S. 90ff.). Die Frage ist, ob die internationalen Märkte und Marktsegmente mit einer weltweit einheitlichen standardisierten Strategie erschlossen und bearbeitet werden sollen oder ob jeweils national bzw. regional angepaßte Strategien der Differenzierung zur Anwendung gelangen sollten. Diese Frage läßt sich nicht eindeutig mit ja oder nein beantworten. Folgende Entwicklungstendenzen auf von internationalen Märkten tätigen Unternehmen lassen sich jedoch feststellen.

Die US-amerikanischen multinationalen Konzerne haben sich eher auf das Konzept eines weltweit einheitlichen Marketing-Konzeptes festgelegt. So hat für den Marketing-Mix-Bereich der Werbung Anfang 1992 der amerikanische Getränkekonzern Coca Cola seine erste globale Werbekampagne gestartet. In mehr als 100 Ländern wird über den Privatsender CNN stündlich ein Werbespot übertragen. Angeblich erreicht die Kampagne 3.8 Milliarden Fernsehzuschauer. Der Präsident des Konzerns führt hierzu aus: „Mit einer neuen Weltordnung kommt die Gelegenheit, mehr Menschen mit einer einzigen Stimme in einem Augenblick zu erreichen".

Die europäischen Unternehmen, und dies gilt insbesondere für die deutschen Unternehmen, haben stärker eine international differenzierte Strategie verfolgt. In den letzten Jahren hat sich in der Tendenz sowohl bei den US-amerikanischen

als auch bei den japanischen Unternehmen eine Strategie der Differenzierung abgezeichnet. Dies bedeutet, daß sich die Konzerne stärker und genauer an die nationalen Märkte und regionalen Besonderheiten in den Teilmärkten der Welt anpassen. Die deutschen Unternehmen dagegen stellen mehr oder weniger ihre internationale Identität in den Vordergrund. Dies geschieht z.B. durch die Herausstellung eines international einheitlichen Firmenbildes.

An einem kleinen **Fallbeispiel** sei dies verdeutlicht.

Einer der ältesten und bekanntesten deutschen Markenartikel aus dem Kosmetikbereich führt derzeit eine europaweite Werbekampagne durch. Für die Marke, unter deren Dach sich mittlerweile eine Produktfamilie von rund zwanzig verschiedenen Kosmetika gebildet hat, besann sich auf den sog. Markenkern. Die Werbung, für die im Jahre 1992 in gedruckten Medien und im Fernsehen rd. 50 Millionen DM aufgewandt worden sind, wird von der „Hausfarbe" Blau dominiert. Statt Konsum- und sog. Lifestyle-Sujets in den Vordergrund zu stellen, hat die beauftragte Werbeagentur bewußt klassische Produktmotive in den Vordergrund der neuen Europa-Werbung gerückt. Damit will man sowohl auf das tradierte Markenimage anspielen wie eine Unterscheidung zu den in im vergangenen Jahrzehnt üblichen Werbeauftritten erreichen. Die neue Kampagne begann Anfang 1992 in Deutschland bei den Werbeträgern Illustrierte und Fernsehen und wurde in Belgien, Frankreich, Italien und Spanien adaptiert. Damit will der Konzern Beiersdorf einen einheitlichen Marktauftritt in den Ländern der Europäischen Gemeinschaft sicherstellen, um seine Position im gemeinsamen Markt weiter auszubauen.

Die beiden Strategien Standardisierung vs. Differenzierung stellen allerdings nur die jeweiligen Endpunkte möglicher Handlungsalternativen dar. Zumeist werden sich Strategien durchsetzen, die eine Mischung aus beiden Elementen beinhalten. Fest steht lediglich, wer seine internationalen Aktivitäten unter dem Aspekt selektiert und segmentiert, daß der „home market" ausgeweitet wird auf für das bestehende Produkt geeignete Märkte, hat sich für die Vorgehensweise in Richtung Standardisierungsstrategie entschieden. Wer z.B. Segmente mit hohen Nachfragepotentialen auf Auslandsmärkten sucht und die Zielländer dementsprechend wählt, ist bereit, den Weg der Differenzierungsstrategie zu gehen. Erfolgreiche Konzepte sind, wie bereits angedeutet, Modifikationen dieser Extreme und beziehen sich zumeist auf das Produkt. Sie beziehen sich jedoch auch auf organisatorisch-personelle Überlegungen und die Leistungserstellung unter Kostengesichtspunkten. Am Beispiel des Ansatzes der Standardisierung wird dies deutlich (vgl. im folgenden Eichenberg 1986, S. 415ff.). Zunächst liegt es für das Unternehmen auf der Hand, seine bislang erfolgreiche Strategie im Binnenmarkt auf Auslandsmärkte zu übertragen. Auf diese Weise kann es wichtige Vorteile der Standardisierung nutzen; hierzu zählen insbesondere:

- Möglichkeiten schnelleren Wachstums;
- Nutzung von Synergie-/Ausstrahlungseffekten;
- Breitere Nutzung von Investitionen, z.B. in F & E;
- Nutzung der economies of scale, von Rationalisierungs- und Kostendegressionseffekten.

Die bei dieser Vorgehensweise möglicher – in ihren Ausmaßen oftmals überschätzten – größeren Erfolge, speziell im Bereich Marketing mit besseren Umsatzerlösen bzw. niedrigeren Kosten – dies wiederum im Marketing und in der Fertigung – lassen insbesondere Unternehmen mit Markteintrittsabsichten von

diesen Standardisierungsstrategien ausgehen. Die jeweils denkbaren Modifikationen dieser Extensionsstrategien können dabei verschiedene Dimensionen und Richtlinien haben, z.B.

- Transfer des Inlandskonzepts auf den Auslandsmarkt oder
- segmentorientierte Standardisierung (z.B. Ländergruppen) oder
- Entwicklung einer weltweiten Konzeption (z.B. ein Produkt, eine Botschaft) oder
- Standardisierung von lediglich einem Teil der Marketing-Instrumente, z.B. Produkteigenschaften, Markennamen, Distributionswege, u.U. auch Preise/Konditionen sowie verkaufsfördernde Maßnahmen.

Die Suche nach dem passenden Standardisierungsgrad vollzieht sich immer unter Einbeziehung von unternehmensinternen Faktoren und Voraussetzungen sowie der Auslandsmarktverhältnisse und deren Anforderungen. Damit wird erreicht, daß sich die möglichen Nachteile der Standardisierung reduzieren. Hierzu zählen insbesondere das Nichtbeachten von erfolgversprechenden, lukrativen Märkten bzw. Segmenten sowie die damit verbundene Option zur lückenlosen Erschließung möglicher Gewinnpotentiale.

Einige gedankliche systematische Überlegungen werden in der Abbildung 5 dargestellt. Deutlich wird dabei auch, daß hier keine konkreten Ansatzpunkte geliefert werden können; in jedem Falle sind diese Überlegungen markt- und unternehmensspezifisch zu entwickeln.

| Anzahl Segmente \ Anzahl Länder | wenige/ ähnliche | viele/ unähnliche |
|---|---|---|
| wenige/ ähnliche | konzentrierte Standardisierungs-strategie | diversifizierte Standardisierungs-strategie |
| viele/ unähnliche | konzentrierte Differenzierungs-strategie | diversifizierte Differenzierungs-strategie |

Quelle: Eichenberg 1986, S. 417

**Abbildung 5:** Abstufungen von Standardisierungs-/Differenzierungsstrategien

Als grobe Richtlinien lassen sich daher festhalten:

- Soweit wie möglich standardisieren und soweit wie notwendig differenzieren
- kostenorientiert möglichst viel standardisieren, markt- und ertragsorientiert möglichst viel differenzieren.

Bei der Interpretation der Abbildung 5 gehen wir davon aus, daß bei zunehmender Anzahl von Ländern und Segmenten die Homogenität abnimmt, und daß gleichzeitig die Differenzierung zunimmt, je mehr und intensiver Märkte und Segmente bearbeitet werden. Es lassen sich demnach folgende Unterscheidungen vornehmen.

**a) Konzentrierte Standardisierungsstrategie** (Konzentration auf eine ausgewählte Anzahl von Märkten/Segmenten, z.B. in der Markteintrittsphase);

b) **Diversifizierte Standardisierungsstrategie** (z.B. beim Einsatz ähnlicher Produkte/Konzepte auf sehr breiter internationaler Ebene, insbesondere wenn hohe Markteintrittsbarrieren fehlen);

c) **Konzentrierte Differenzierungsstrategie** (Konzentration speziell im Hinblick auf die Anzahl bearbeiteter Länder, z.B. unter finanziellen Aspekten);

d) **Diversifizierte Differenzierungsstrategie** (dieser umfassende und anforderungsintensive Ansatz erfordert einen hohen Mitteleinsatz, der häufig nur von großen und finanzkräftigen Unternehmen getragen werden kann).

Grundsätzlich ist jedoch zu beachten, daß sich Standardisierung nicht isoliert auf Konzepte und Leistungen beziehen kann. Vielmehr gilt zu beachten, daß sich erfolgreiche und stark wachsende Unternehmen auf internationaler Ebene eher zurückhaltend dieses Instruments bedienen. Vielmehr ist eine Prozeßstandardisierung zu beobachten. Diese bedeutet, daß Wettbewerbsvorteile im internationalen Marketing und Management immer stärker durch standardisierte – und damit bessere – Prozesse erzielen lassen. Diese Prozesse und Systeme konzentrieren sich damit im wesentlichen auf die funktionalen Teilbereiche Planung, Steuerung, Kommunikation und Kontrolle zwischen den im Inland und den auf Auslandsmärkten operierenden Entscheidungsträgern. Sie sollen eine Vereinheitlichung, die über den organisatorisch-personellen Bereich hinaus auch auf die Verfahren, Mittel und Methoden in den Bereichen Produktion und Distribution/Logistik übergreifen können, sowie eine systematische professionelle Vorgehensweise sicherstellen.

Die prozessuale Standardisierung durch das nationale Management beugt damit einer zu weit voranschreitenden Dezentralisierung und damit der Gefahr der Verselbständigung von Auslandstöchtern bzw. Niederlassungen vor.

Zusammenfassend kann folgendes festgehalten werden. Die Entscheidung über eine standardisierte oder differenzierte Marktbearbeitungsstrategie muß im Einzelfall getroffen werden. Dabei kommt der jeweiligen Unternehmensphilosophie als auch der Unternehmenskultur ein großes Gewicht zu, die beide im Zusammenhang mit einer international ausgerichteten Unternehmensstrategie entwickelt worden sind (vgl. Meissner 1987, S. 92).

Mit dem steigenden Aufkommen von multinationalen Unternehmen rückt deren Sicherung des internationalen Unternehmenserfolges auf einer Vielzahl nationaler Märkte in den Mittelpunkt strategischer Überlegungen, und gleichzeitig stellen sie ein zentrales unternehmenspolitisches Konzept dar. Wir sprechen hier von **II. polyzentrischer Orientierung**, (vgl. hierzu Meffert 1989 und 1989a).

Folgerichtig erhalten Tochtergesellschaften einen großen Entscheidungsspielraum, der es ihnen ermöglicht, ihre nationale Strategie primär an den Erfordernissen resp. Besonderheiten des jeweiligen nationalen Auslandsmarktes zu orientieren. Damit operiert dieses Unternehmen als quasi autonomes nationales Unternehmen und strebt nach einer länderspezifischen Gewinnoptimierung. Die Wettbewerbsstrategie ist dabei auf den bzw. die jeweils stärksten nationalen Wettbewerber ausgerichtet. Eine Profilierung gegenüber diesen Wettbewerbern wird auf der Grundlage einer differenzierten Marktbearbeitung vor allem durch eine Qualitätsführerschaft angestrebt.

Gleichzeitig wird angestrebt, ein Glied der Wirtschaft des Gastlandes zu werden und gleichsam den Charakter eines nationalen Unternehmens anzunehmen (vgl. im folgenden Kreutzer 1989, S. 14).

Durch dieses in unterschiedlichen nationalen Märkten Tätigsein kann die Gefahr bestehen, daß ein unkoordiniertes Strategienbündel entsteht, welches mögliche Synergiepotentiale unausgeschöpft läßt. Durch unzureichenden Erfahrungsaustausch zwischen den Ländern kann es zu Parallelarbeit kommen.

Der Konzern Unilever drückt in seiner Unternehmensphilosophie die aus seiner Sicht große Bedeutung der länderspezifischen Orientierung und damit verstärkter Dezentralisierung wie folgt aus: „Unsere Unternehmen produzieren normalerweise im jeweiligen Land für die nationalen Märkte, so daß ein enger Kontakt zum Verbraucher und zur Gesellschaft des jeweiligen Landes besteht ... Unilever trägt der Tatsache Rechnung, daß sich die 500 Tochtergesellschaften unter ihrem Dach ... auf ihr Geschäft am besten verstehen. Sie genießen daher weitgehende Selbständigkeit ... Die meisten Tochtergesellschaften sind unter ihrem ursprünglichen Firmennamen tätig und verwenden für ihre Erzeugnisse auch eigene Markenbezeichnungen".

Hingegen geht das Bestreben bei **III. Globalisierungsstrategien** dahin, die internationale Wettbewerbsfähigkeit durch Integration aller Unternehmensaktivitäten in ein zusammenhängendes Gesamtsystem zu verbessern. Damit werden Marktanteilsziele auf der Grundlage einer einheitlichen Strategie am Weltmarkt grundsätzlich ohne besondere Berücksichtigung nationaler Bedürfnisse formuliert.

Die einzelnen Tochtergesellschaften operieren nicht mehr unabhängig auf nationaler Ebene, sondern sind weltweit zur Spezialisierung und Arbeitsteilung verpflichtet.

Dieses Denken der Unternehmung in Weltmarkt-Dimensionen impliziert die Suche nach einer weltweit optimalen Strategie, die in den relevanten Märkten zumindest im Kern unverändert eingesetzt werden kann; damit wird aber gleichzeitig eine nationale suboptimale Aktivität in Kauf genommen. Die mit derartigen Strategien anvisierten Wettbewerbsvorteile lassen sich im wesentlichen auf drei Faktoren zurückführen (Meffert 1989, S. 447):

a) Erzielung von Economies of Scale, d.h. globale Kostenführerschaft durch Ausnutzung von Volumenseffekten oder Spezialisierungsvorteilen (z.B. Philips, Benetton);

b) Ausnutzung von Economies of Scope, d.h. Erhöhung des Innovationspotentials durch Lerneffekte, Pooling von Ressourcen und Know-How zur Sicherung einer weltweiten Qualitätsführerschaft (z.B. IBM und Kodak);

c) Handhabung von Risiken durch strukturelles Hedging, d.h. Plazierung von Produktionsaktivitäten in die Währungszonen des Vertriebs.

Zusammenfassend kann sicher gesagt werden, daß sich die Entwicklung zum Globalen Marketing, welches wir hier als **eine spezifische Dimension des internationalen Marketings** sehen, sich nicht mehr allein auf multinationale Unternehmen beschränkt. Vielmehr wird es zunehmend auch für mittelständische Unternehmen (überlebens)wichtig und interessant, eine globales Marketingkonzept zu verfolgen.

Dabei ist wichtig zu berücksichtigen, daß Globales Marketing mit seinen Ansprüchen an weltweite Orientierung, Anpassungsfähigkeit und Kreativität auch auf die Kultur des Unternehmens Einfluß nimmt. Gerade das Globale Marketing wird einen tiefgreifenden Prozeß der Veränderung in allen Funktionalbereichen und auf allen Entscheidungsebenen des Unternehmens auslösen. Je schneller und

intensiver allerdings die Unternehmen diesen Prozeß vollziehen, desto erfolgreicher werden sie ihr Globales Marketing zur Erfüllung der Unternehmensziele einsetzen können (vgl. Meissner 1987, S. 152). Zu den Aussagen standardisierter Marktbearbeitungsprogramme und weitgehender Zentralisation der Marketingentscheidungen in der Muttergesellschaft als Charakteristika Globalen Marketings, zeigt die Abbildung 6 eine entsprechende Argumentationskette.

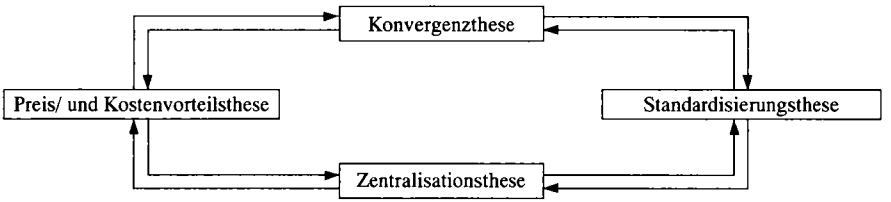


**Abbildung 6**

Ausgangspunkt dieser Thesenkette ist die Überlegung, daß es in bestimmten Bereichen auf den Weltmärkten zu Konvergenzprozessen (Konvergenzthese) kommt, die aufgrund sich angleichender Bedarfsstrukturen, Lebensstile, Konsummuster etc. vielseitige Möglichkeiten einer Standardisierung von Marketing-Mix-Bereichen eröffnen (Standardisierungsthese).

Um diese zu nutzen, sei die Entscheidungskompetenz zu zentralisieren (Zentralisationsthese), wobei im Extremfall einer vollständigen Standardisierung die Marketing-Kompetenz einseitig auf die Zentrale zu konzentrieren wäre.

Erst eine solche Zentralisierung ermögliche den Aufbau sowie die Ausschöpfung von Kostensenkungspotentialen (Preis- bzw. Kostenvorteilsthese). Eine weitere Dynamik erfahre dieser Kreislauf auch dadurch, daß diese Argumentationskette auch in umgekehrter Richtung funktioniere. Analysiert man empirische Ergebnisse daraufhin, ob sie diese Thesen stützen, kommt man inbesondere bei der Konvergenzthese und der Zentralisationsthese zu einem anderen Ergebnis.

Vergleicht man den Zentralisierungsgrad von Entscheidungen bzgl. einzelner Marketing-Mix-Elemente mit dem jeweils realisierten Standardisierungsgrad, so finden sich unterschiedliche Gruppierungen.

Die in Abbildung 7 dargestellten empirischen Ergebnisse lassen den Schluß zu, daß ein hoher Grad an Gleichzeitigkeit von hohem Standardisierungsgrad und hoher Entscheidungszentralisation vorliegt.

| Element des Marketing-Mix | | gering | mittel | hoch |
|---|---|---|---|---|
| | | (in Prozent aller untersuchten Fälle) | | |
| Produkteigenschaften | Standardisierung | 15 | 4 | 81 |
| | Zentralisierung | 5 | 9 | 86 |
| Markenname | Standardisierung | 7 | – | 93 |
| | Zentralisierung | 5 | 9 | 86 |
| Verpackung | Standardisierung | 20 | 5 | 75 |
| | Zentralisierung | – | 14 | 86 |
| Einzelhandelspreis | Standardisierung | 30 | 14 | 56 |
| | Zentralisierung | 52 | 19 | 29 |
| Grundlegende Werbebotschaft | Standardisierung | 20 | 6 | 71 |
| | Zentralisierung | 38 | 24 | 38 |
| Kreative Durchführung | Standardisierung | 34 | 4 | 62 |
| | Zentralisierung | 48 | 19 | 33 |
| Verkaufsförderung | Standardisierung | 33 | 11 | 56 |
| | Zentralisierung | 62 | 29 | 9 |
| Werbeträger | Standardisierung | 47 | 10 | 43 |
| | Zentralisierung | 67 | 19 | 14 |
| Rolle des Außendienstes | Standardisierung | 15 | 10 | 74 |
| | Zentralisierung | 62 | 24 | 14 |
| Management des Außendienstes | Standardisierung | 17 | 10 | 72 |
| | Zentralisierung | 72 | 14 | 14 |
| Rolle des Handels | Standardisierung | 13 | 7 | 80 |
| | Zentralisierung | 62 | 19 | 19 |
| Einzelhandels-Betriebsformen | Standardisierung | 34 | 7 | 59 |
| | Zentralisierung | 57 | 19 | 24 |

Quelle: Kreutzer 1989, S. 20

**Abbildung 7:** Standardisierung und Zentralisierung einzelner Marketingentscheidungen in europäischen Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen

Hinsichtlich der Bedeutung einzelner Marketing-Mix-Instrumente gibt die Abbildung 8 Auskunft über Möglichkeiten der zentralen Mitwirkung bei der Festlegung des gesamten Marketing-Mix.

Insgesamt wird auch hier deutlich, daß bei der Abstimmung des Marketing ein differenziertes Koordinationsinstrumentarium zum Einsatz kommt. Die zentrale Steuerung stellt dabei nur ein Element neben anderen dar. Als wichtige Voraussetzung wird dabei angesehen, daß ein solches Instrumentarium nur dann mit Erfolg eingesetzt werden kann, wenn eine ausgewogene Ansiedlung von Marketing-Kompetenz sowohl im Stammhaus als auch in den Länderniederlassungen vorliegt.

| Marketing-Mix Elemente | Die Zentrale nimmt Einfluß durch ... | | |
|---|---|---|---|
| | Information/Beratung | Koordination | Zentrale Steuerung |
| Sortiment | | x | x |
| Produktqualität | | x | x |
| Preis | x | x | |
| Konditionen | x | | |
| Verpackung | | x | x |
| Marke | | x | x |
| Positionierung | | x | |
| Werbegestaltung | | x | x |
| Mediaplanung | x | | |
| Außendienst | x | | |
| Handelswege | x | | |
| Verkaufsförderung | x | | |
| Marktforschung | | x | |

Quelle: Kreutzer 1989, S. 21

**Abbildung 8:** Möglichkeiten der zentralen Mitwirkung bei der Festlegung des Marketing-Mix

Zusammenfassend soll an dieser Stelle festgehalten werden, daß, wer von Exportmarketing spricht, sich darüber im klaren sein sollte, daß Marketing mit dieser Festlegung auf die Strategiealternative „Export" nur für eine von vielen möglichen Formen des Auslandsengagements erfolgt. Andere nutzbare Strategiealternativen im internationalen Marketing sind jedoch in die Entscheidungen über den Umfang und die Art von Auslandsbearbeitungen einzubeziehen.

Und wer glaubt, daß internationales Marketing nur ein „nationales" Marketing für einen oder mehrere – womöglich isoliert betrachtete – Auslandsmärkte umfaßt, wird bereits bei der Planung und Realisierung mit erheblichen Schwierigkeiten zu kämpfen haben. Die größeren Erfolgschancen werden in der Regel nicht voll genutzt, denn internationales Marketing erfordert (auch) die gesamthafte Sicht bei so wichtigen Entscheidungen wie Auslandsmarkt – Wahl oder – Strategie.

Das landesspezifische und länderübergreifende Denken und Handeln charakterisiert demnach ein internationales Marketing ebenso wie die Vielfalt an möglichen Varianten zur Erschließung von Auslandsmärkten. Beides trägt wesentlich zu dem hohen Gewicht des internationalen Marketings im Rahmen der Unternehmensführung bei.

Unsere weiteren Überlegungen möchten wir dabei zunächst thesenartig darlegen:

1. Die zunehmende Internationalisierung unserer Geschäftsbeziehungen verschärft den Wettbewerb nicht nur zwischen den Produkten und Unternehmen, sondern auch zwischen den Standorten (vgl. hierzu Franke/Stollberg (Hrsg.) 1990);

2. Zu den im Ausland anzusiedelnden Funktionen Vertrieb und Einkauf treten in steigendem Maße die Funktionen Fertigung und Entwicklung hinzu. Sie werden zu einem multilateralen Verbundsystem zusammenwachsen;

3. Anstatt, wie in der Vergangenheit, Inlandsprodukte weltweit zu vertreiben, gilt es in Zukunft, Produktprogramme auf internationale Kunden abzustimmen. Die Kundennähe verlangt lokale Fertigungs- und Entwicklungszentren in den wichtigsten Auslandsmärkten;

4. Unsere traditionellen Inlandsstandorte stehen aus Kostengründen unter Rationalisierungsdruck. Rationalisierung heißt in der Regel Automatisierung mit hohem Kapitaleinsatz. Eine solche Steigerung stößt aber dann an Grenzen, wenn starre Vorschriften den flexiblen Arbeitseinsatz behindern oder Engpässe bei der Ausstattung mit qualifiziertem Personal auftreten;

5. Bei unserem Umbau in Richtung einer weiteren Internationalisierung werden wir deshalb nur dann Erfolg haben, wenn wir die richtigen Mitarbeiter für diese Aufgaben im In- und Ausland für uns gewinnen – durch Einstellung oder Schulung und wenn wir unsere Organisation darauf einrichten;

Bei unseren Mitarbeitern treffen wir dabei auf unterschiedliche Reaktionen: auf vorbildliche Leistungs- und Qualitätsbereitschaft bei starker Motivation. Die geforderte weitere Arbeitszeitverkürzung an deutschen Standorten wird die Leistungsfähigkeit nicht verbessern, sondern den bisherigen Wettbewerbsvorsprung vermindern. Aus diesem Grunde erklärt sich auch eine verstärkte Internationalisierung der Personalbasis;

6. Die aufgezeigten Standortprobleme sind nur behutsam zu lösen, weil es sich hier um langfristig bindende Entscheidungen handelt. Gleichwohl können sich die Unternehmen keine Trägheit erlauben, wenn es um die Versorgung der Kunden mit Produkten und Dienstleistungen geht;

7. Der Prozeß der Öffnung der Märkte und Internationalisierung ist insgesamt irreversibel, sowohl wirtschaftlich als auch politisch. Die künstliche Aufrechterhaltung überholter nationaler Strukturen durch protektionistische Maßnahmen, Subventionen u.ä. ist daher falsch, weil insbesondere Deutschland seiner Rolle im internationalen Rahmen nicht gerecht werden kann und

8. Das Gesagte gilt auch für die sich gegenwärtig in einem Transformationsprozeß von der Plan- zur Marktwirtschaft befindlichen Unternehmen in Osteuropa.

## 1.2 Strategien auf sich verändernden Weltmärkten – Der weltwirtschaftliche Datenkranz

Vor dem Hintergrund des sich in 1993 konstituierenden EG-Binnenmarktes seien nachfolgend einige statistisch unterlegte Aussagen über die Reaktionen und Einschätzungen der Weltwirtschaft aufgezeigt. Wenn wir das künftige Europa zu den Wachstumszentren der Welt rechnen, dann zeigt dies zunächst die Tabelle 2, in der die Handelsbeziehungen der EG-Staaten zu Drittländern aufgezeigt wird. Während sich das Verhältnis von Im- zu Exporten in den Einzelstaaten recht unterschiedlich darstellt, zeigt die Handelsbilanz über alle 12 EG-Staaten mit rund 40 Prozent Exporten in Drittländer zu rund 42 Prozent Importen aus Drittländern ein eher ausgeglichenes Verhältnis.

**Tabelle 2:** Handelsbeziehungen der EG-Staaten mit Drittländern

| | Exporte in Drittländer | Importe aus Drittländern |
|---|---|---|
| | – in Prozent der gesamten Exporte bzw. Importe – | |
| Belgien/Luxemburg | 25,7 | 27,9 |
| Bundesrepublik Deutschland | 45,5 | 48,2 |
| Dänemark | 50,4 | 48,9 |
| Frankreich | 38,4 | 39,6 |
| Griechenland | 35,6 | 37,4 |
| Großbritannien | 49,6 | 47,5 |
| Irland | 25,8 | 33,8 |
| Italien | 42,8 | 42,5 |
| Niederlande | 25,3 | 35,6 |
| Portugal | 27,8 | 33,6 |
| Spanien | 34,4 | 43,1 |
| EG-12 | 40,1 | 42,1 |

Quelle: World Business 2000, Internationale Handelskammer 1990, S. 18

Diese Entwicklung trifft in der übrigen Welt nicht nur auf Beifall. In Drittländern reicht die Meinungspalette von Zustimmung über Skepsis bis zu Besorgnis. Einige Länder, so insbesondere die EFTA-Staaten, halten die EG inzwischen für so attraktiv, daß sie eine Aufnahme anstreben oder ernsthaft diskutieren. Anders in Übersee. In den Vereinigten Staaten machte mit dem Hinweis auf das bisherige Verhalten der EG – etwa in den Bereichen Agrarpolitik, Flugzeugbau und Telekommunikation – das Schlagwort von der „Festung Europa" die Runde. Außerdem wird die Befürchtung geäußert, in Europa entstehe eine neue wirtschaftliche Weltmacht: „And Now, the Tiger of Europe" lautete eine Überschrift in der New York Times.

Südostasiatische Länder befürchten, daß die EG die Aufnahme ihrer Fertigwaren beispielsweise durch die häufigere Anwendung von Antidumpingmaßnahmen erschweren werde. Zusammenfassend kann allerdings davon ausgegangen werden, daß mit der Vollendung des EG-Binnenmarktes eher positive Wirkungen auf die Drittländer ausgehen.

Das internationale wirtschaftliche Gesamtgeflecht ist in den nachfolgenden Tabellen 3, 4, 5 dargestellt.

Jüngere Umfrageergebnisse bei den nationalen Gruppen der Internationalen Handelskammer (ICC) anläßlich des Weltkongresses 1990 in Hamburg ergaben, daß von zwei Dritteln der 35 Generalsekretäre jeweils positive Einflüsse auf die entsprechende nationale Volkswirtschaft von der Vollendung des europäischen Binnenmarktes erwartet werden. Auch die Veränderungen in Osteuropa werden mittel- bis langfristig als günstig für den Welthandel eingeschätzt.

Lediglich ein Drittel der Befragten befürchtet, daß sich die Europäer angesichts der Entwicklungen auf ihrem Kontinent auf sich selbst konzentrieren und den „Rest der Welt", vor allem die Entwicklungsländer, vernachlässigen.

Fast einhellig erwarten die Nationalkomitees der ICC eine anhaltende internationale Hinwendung zur Marktwirtschaft und zur privaten Initiative. Im Tenor eben-