# Internationale Standardlehrbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

## Bisher erschienene Werke:

Bergstrom · Varian, Trainingsbuch zu Varian, Grundzüge der Mikroökonomik, 3. A.
Dixit · Norman, Außenhandelstheorie, 3. A.
Dornbusch · Fischer, Makroökonomie, 6. A.
Ethier, Moderne Außenwirtschaftstheorie, 3. A.
Gordon, Makroökonomie, 4. A.
Hillier · Lieberman, Einführung in Operations Reserach, 4. A.
Meissner, Strategisches Internationales Marketing, 2. A.
Sargent, Makroökonomik
Smith, Einführung in die Volkswirtschaftslehre, 2. A.
Stiglitz · Schönfelder, Finanzwissenschaft, 2. A.
Varian, Grundzüge der Mikroökonomik, 3. A.
Zwer, Internationale Wirtschafts- und Sozialstatistik, 2. A.

# Strategisches Internationales Marketing

Von
Universitätsprofessor
Dr. Hans Günther Meissner

2., überarbeitete Auflage

R. Oldenbourg Verlag München Wien

**Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme**

**Meissner, Hans Günther:**
Strategisches internationales Marketing / Hans Günther Meissner. - 2., überarb. Aufl. - München ; Wien : Oldenbourg, 1995
(Internationale Standardlehrbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften)
1. Aufl. im Springer-Verl., Berlin
ISBN 3-486-23456-0

© 1995 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.

Gesamtherstellung: R. Oldenbourg Graphische Betriebe GmbH, München

ISBN 3-486-23456-0

# Vorwort zur 2. Auflage

Seit der Veröffentlichung des Buches „Strategisches Internationales Marketing" im Jahr 1987 haben sich in der Weltwirtschaft und in der Weltpolitik eine Reihe wichtiger Entwicklungen vollzogen, die auf das internationale Management der Unternehmen, vor allem auch auf die internationalen Marketingstrategien zurückwirken. Dabei handelt es sich zum ersten um die Erweiterung der EG auf die Gemeinschaft von 15 Staaten und zugleich ihre Vertiefung und der Ausbau zur Europäischen Union. Zum zweiten hat der deutsche Vereinigungsprozeß das Interesse an Strategien des internationalen Marketing verstärkt, sowohl bei deutschen Unternehmen, aber auch bei ausländischen Unternehmen, die einen Standort in der Bundesrepublik Deutschland suchen. Ferner haben die politischen, sozialen und wirtschaftlichen Entwicklungen in Ost- und in Mitteleuropa für das Internationale Marketing neue Perspektiven eröffnet und zu veränderten Problemsituationen geführt. Global ist es zu einer weiteren Entwicklung der internationalen Arbeitsteilung gekommen, die insbesondere von dem asiatischen Wirtschaftsraum ausgegangen ist.

Das bisherige GATT-System ist zur Welthandelsorganisation (World Trade Organization) weiter entwickelt worden. Die Bedeutung der außenwirtschaftlichen Aktivitäten und speziell des internationalen Marketing hat damit für die Unternehmen weltweit weiter an Bedeutung gewonnen. Die Existenz vieler Unternehmen, und dies gilt zunehmend auch für mittelständische Unternehmen, hängt damit in entscheidender Weise davon ab, daß sich diese Unternehmen in einer betriebswirtschaftlich vertretbaren Weise in diese Prozesse der internationalen Arbeitsteilung einschalten. Umsatzentwicklungen, Marktstellung und Rentabilität, aber auch die Beschäftigung und die Forschungs- und Innovationsaktivitäten der Unternehmen geraten zunehmend unter den Einfluß von internationalen Austausch- und Transferprozessen.

Diese Entwicklung ist in den letzten Jahren verstärkt von der deutschen Betriebswirtschaftslehre aufgegriffen worden und es ist zur Errichtung eine Anzahl von Lehrstühlen im Bereich des Internationalen Management gekommen. Die Vertretung dieses Lehr- und Forschungsbereiches in den deutschen Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen

Fakultäten hat sich damit spürbar verbessert, auch wenn immer noch ein Nachholbedarf in diesem Bereich festzustellen ist. Für diese Entwicklung hat die Kommission 'Internationales Management' im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre eine wichtige und verdienstvolle Rolle gespielt. Dieses Buch will sowohl einen Beitrag zum Lehr- und Forschungsprogramm des Internationalen Marketing an Universitäten und Fachhochschulen leisten als auch eine Orientierungshilfe für die komplexer werdenden Entscheidungsprozesse in den Unternehmen bieten.

Die Neuauflage dieses Buches ist insbesondere darum bemüht, die Dynamik der weltwirtschaftlichen Entwicklung in den Text einzubeziehen und damit dieses Buch an die aktuellen Entscheidungssituationen in den Unternehmen anzupassen. Für die Mitwirkung an dieser Neuauflage danke ich den wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und den Mitarbeitern des Lehrstuhls für Marketing der Universität Dortmund, vor allem Frau Dipl.-Kff. Nikola Bode, die sich um die inhaltliche und technische Gestaltung dieses Textes große Verdienste erworben hat. Nicht zuletzt danke ich Herrn Dipl.-Volksw. Martin Weigert für seine Anregung und Ermutigung für eine neue Auflage und für seine Bereitschaft, diesen Text in das Programm des Oldenbourg Verlages zu übernehmen.

HANS GÜNTHER MEISSNER

## Vorwort zur 1. Auflage

Die Wirtschaft und die wirtschaftliche Entwicklung vieler Länder und vieler Unternehmen wird zunehmend von der wachsenden weltwirtschaftlichen Dynamik bestimmt. Die internationale Arbeitsteilung ist zu einem Schlüsselfaktor der wirtschaftlichen Entwicklung geworden. Es sind die internationalen Absatz- und Beschaffungsmöglichkeiten, aber auch die internationalen Finanzierungs- und Produktionsalternativen, die über den wirtschaftlichen Erfolg vieler Unternehmen entscheiden.

Die Bedeutung und das unternehmenspolitische Gewicht der Internationalisierung hat sich zuerst bei den multinationalen und den internationalen Unternehmen durchgesetzt

und zum Welterfolg von einzelnen Unternehmen beigetragen. Die Internationalisierung erhält mit zunehmenden Exportquoten und bei differenzierten Auslandsaktivitäten jedoch auch ein zunehmendes Gewicht für bisher nur national ausgerichtete Unternehmen und damit zunehmend auch für mittelständische Firmen.

Die Internationalisierung der Aktivitäten der Unternehmen wird nachhaltig von den Umfeldfaktoren beeinflußt, mit denen die Unternehmen auf einer Vielzahl von Auslandsmärkten rechnen müssen. Dabei handelt es sich neben rechtlichen und ökonomischen Umfeldfaktoren insbesondere um die soziokulturellen Rahmenbedingungen, die von den Unternehmen nicht oder nur ganz partiell beeinflußbar sind, so daß sie sich an diese Rahmenbedingungen in einer differenzierten Weise anpassen müssen. Die Unternehmen stehen damit vor der strategischen Alternative einer weltweiten Unifizierung von Produktions- und Marketingprogrammen oder von international differenzierten Programmen, die in sensibler Weise auf die nationalen und die regionalen Besonderheiten der einzelnen Teilmärkte in der Welt abgestellt sind.

Die Notwendigkeit und die Chance der Internationalisierung erfordert von den Unternehmen eine verstärkte strategische, d.h. langfristige und umfassende Orientierung. Die Abhängigkeit von der Entwicklung in einer Vielzahl von Auslandsmärkten macht es u.a. erforderlich, die unterschiedlichen Inflationsraten in den einzelnen Ländern, die Flexibilität der Wechselkurse wie auch die handels- und wirtschaftspolitischen Veränderungen im Rahmen eines strategischen Gesamtkonzepts zu berücksichtigen. Darüber hinaus müssen die Unternehmen sich in den Zusammenhang von Weltwirtschaft und Weltpolitik integrieren. Die weltweite globale Orientierung erfordert von den Unternehmen, ein weltweites, globales strategisches Konzept zu verfolgen. Für viele Unternehmen bedeutet dies, betriebswirtschaftliches Neuland zu betreten. Die Unternehmen müssen dazu durch tiefgreifende Lernprozesse gehen.

Diese Entwicklung zur Internationalisierung der Aktivitäten von Unternehmen trifft mit der grundsätzlichen Marketingorientierung von Unternehmen zusammen, die sich im Zusammenhang der Herausbildung von Käufermärkten und der Marktsättigung in wichtigen Marktsegmenten in der Mehrzahl der Industrieländer herausgebildet hat. Auch die Markteinführung von technologischen Innovationen kann von den Unternehmen nicht mehr allein unter Gesichtspunkten der Technik gesehen werden, sondern erfordert vor allem auch die Abstützung durch ein angemessenes Marketing.

Die Realität der Unternehmensführung wird heute in nachhaltiger Weise durch diese beiden Entwicklungen zur Internationaliserung und zum Marketing geprägt. Die Konsequenz für die Unternehmen besteht deshalb in einer angepaßten und konsequenten Ausrichtung auf **Strategisches Internationales Marketing**.

Das Anliegen dieses Buches besteht darin, die Perspektiven und Möglichkeiten sowie die Instrumente des Stategischen Internationalen Marketing herauszuarbeiten, wie sie sich im Laufe der neueren Entwicklung ergeben haben. Der zentrale Aspekt ist die Integration von Marketingüberlegungen mit Internationalisierungsstrategien. Die Perspektive des Buches ist vor allem auf die Situation deutscher Unternehmen ausgerichtet. Allerdings gehen auch die Erfahrungen von Unternehmen aus anderen Ländern, vor allem aus der EG, den USA und Japan, mit in dieses Buch ein.

Eine wesentliche Grundlage dieses Buches sind die Gespräche und Interviews, die ich mit einer Vielzahl führender Mitarbeiter von deutschen und ausländischen internationalen Unternehmen geführt habe, denen ich zu Dank verpflichtet bin. Ebenso danke ich für die Anregungen und die Ermutigung, die ich durch die Kollegen der **Kommission Internationales Management** im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft sowie durch die Kollegen der **European International Business Association (EIBA)** erhalten habe.

Mein besonderer Dank gilt den Mitarbeitern des Lehrstuhls für Markting an der Universität Dortmund, die mich auf vielfältige Weise bei der Erstellung dieses Buches unterstützt haben, so Herrn Dipl.-Kfm. Dr. Thomas Banning für die konstruktive Mitarbeit bei der Konzeption und der Formulierung des Textes, Frau cand. rer. pol. Veronika Unkhoff für die Anfertigung der Zeichnungen und Tabellen sowie Frau Barbara Kreyenfeld-Kuniß und Frau Birgit Banning für ihr Engagement bei der Herstellung und Redaktion des Manuskriptes.

HANS GÜNTHER MEISSNER

# Inhaltsverzeichnis

Seite

**A. Entwicklungen zum Strategischen Internationalen Marketing**

1. Wachstum: Zielsetzung und Entwicklung von Unternehmen ..... 1
2. Weltwirtschaftliche Entwicklungen und Weltpolitik ..... 6
3. Internationalisierung der Betriebswirtschaftlehre ..... 10

**B. Weltwirtschaftliche Dynamik**

1. Internationale Arbeitsteilung und Welthandel ..... 13
2. Politische, gesellschaftliche und kulturelle Entwicklungen ..... 20
3. Technischer Fortschritt: Information und Kommunikation ..... 24

**C. Struktur des internationalen Umfeldes von Unternehmen**

1. Bedeutung differenzierter Umfeldanalysen ..... 27
2. Soziokulturelle Entwicklungen und wirtschaftliches Wachstum ..... 30
3. Rahmenbedingungen internationaler Unternehmenstätigkeit ..... 37
4. Handels- und Währungspolitik (Außenhandelsregime) ..... 42
5. Integrationspolitik ..... 46

**D. Auslandsaktivitäten von Unternehmen**

1. Arten von Auslandsengagements und ihre strategische Bedeutung ..... 48
2. Anpassung der Unternehmenskultur an die Besonderheiten internationaler Aktivitäten ..... 53
3. Struktureller Wandel als Folge der internationalen Orientierung ..... 57
4. Konzentrationsvorgänge und Entwicklung multinationaler Unternehmen ..... 60
5. Internationalisierung mittelständischer Unternehmen ..... 64
6. Internationale Kultur der Unternehmen ..... 66

## E. Konzepte des Marketing im Außenhandel

1. Entwicklungsprozesse zum Internationalen Marketing ..... 70
2. Gestaltungsaspekte internationaler Transferprozesse
   a) Abwicklung von Außenhandelsgeschäften ..... 75
   b) Staatliche Förderungsmaßnahmen ..... 76
   c) Risiken des Außenhandels ..... 78
   d) Systems Selling ..... 80
3. Zeitlicher Horizont von internationalen Marketingentscheidungen ..... 82

## F. Internationales Strategisches Marketing

1. Strategische Planung internationaler Unternehmen ..... 85
2. Langfristplanung und Zielsetzung bei Auslandsaktivitäten ..... 90
3. Risiko- und Länderanalyse ..... 94
4. Strategieidentifikation und -auswahl: Einheitliches oder differenziertes Internationales Marketing ..... 100
5. Strategisches Konzept des Internationalen Marketing ..... 102

## G. Informatorische Grundlagen des Strategischen Internationalen Marketing

1. Bedeutung von Informationen im Strategischen Internationalen Marketing ..... 105
2. Methodische Aspekte der Informationsgewinnung
   a) Informationsquellen ..... 106
   b) Sekundärforschung ..... 108
   c) Primärforschung ..... 111
3. Informationsbereiche
   a) Kundenverhalten ..... 112
   b) Länderanalysen ..... 114
   c) Branchenberichte ..... 115
   d) Wettbewerbsinformationen ..... 115
   e) Technologieinformationen ..... 118

## H. Methoden des Strategischen Internationalen Marketing

1. Strukturierung strategischer internationaler Marketingentscheidungen ..... 120
2. Internationale Produktlebenszyklusanalysen ..... 125
3. Internationale Markt- und Entwicklungsprognosen ..... 129
4. Frühwarnsysteme ..... 134
5. Internationale Vergleiche und Analogien ..... 139
6. Portfolio-Analysen ..... 142
7. Management strategischer Erfolgspositionen (SEP) ..... 150
8. Analyse von Markteintrittsalternativen ..... 154
9. Planungsprozesse im Strategischen Internationalen Marketing ..... 157

## I. Strategisches Globales Marketing

1. Bedeutung des Globalen Marketing ..... 165
2. Globale Marketingstrategien ..... 168
3. Organisatorische und personalpolitische Aspekte ..... 174
4. Globale Finanzierungsstrategien ..... 180
5. Globale Informations- und Kommunikationsstrategien ..... 185
6. Entwicklungsperspektiven des Globalen Strategischen Marketing ..... 190

Abkürzungsverzeichnis ..... 193

Abbildungsverzeichnis ..... 195

Tabellenverzeichnis ..... 197

Literaturverzeichnis ..... 199

Sachverzeichnis ..... 211

# A. Entwicklungen zum Strategischen Internationalen Marketing

## 1. Wachstum: Zielsetzung und Entwicklung von Unternehmen

Die Entwicklung der Weltwirtschaft hat zusammen mit dem technologischen Fortschritt die Wirtschaftsunternehmen seit der industriellen Revolution in einen unaufhaltsamen Wachstumsprozeß gedrängt, der das Schicksal von Unternehmen beeinflußt. Neben etablierten kommen auch neu errichtete Unternehmen, z.B. im High-Tech- und Software-Bereich, sehr rasch unter diesen Wachstumszwang.

Dieser historische Zwang zum Wachstum, der charakteristisch für die industrielle Entwicklung in allen Teilen der Welt ist, hängt insbesondere mit dem zunehmenden Druck der fixen Kosten auf die Entscheidungsprozesse von Unternehmen zusammen. Je höher der Anteil der Fixkosten ist, desto größer müssen die Produktionsserien der Unternehmen werden, um international wettbewerbsfähig zu sein. Die Rentabilität und Marktstellung von Unternehmen - und damit ihre Innovations- und Expansionskraft - hängen in entscheidendem Maße von den Möglichkeiten zur Serienfertigung und der Nutzung von Lerneffekten ab.

Sicherung der Rentabilität einerseits und Ausbau der Marktposition andererseits bedingen wiederum die Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Von der marktgerechten Entwicklung neuer Produkte und Verfahren hängt die langfristige Existenzsicherung der Unternehmen ab.[1] Marktstellung, Rentabilität und Innovationsfähigkeit stehen damit in einem systematischen Zusammenhang, auf den vor allem Porter aufmerksam gemacht hat[2], und der in der traditionellen deutschen Betriebswirtschaftslehre bisher nicht mit hinreichender Schärfe analysiert worden ist.

---

1 Vgl. Meissner, H.G., Marketing für Innovationen, in: Meissner, H.G.; Winkelgrund, R. (Hrsg.), Marketing für Innovationen, Dortmund 1984, S. 9 - 22, hier: S. 14.

2 Vgl. Porter, M.E., Wettbewerbsstrategie, 7. Aufl., Frankfurt/M. 1992.

Diese Situation hat für die Unternehmen zu zwei unterschiedlichen strategischen Konsequenzen geführt: zur Ausrichtung auf Strategisches Marketing einerseits und auf Internationales Marketing andererseits.

Die Entwicklung zum **Strategischen Marketing** ist insbesondere ausgelöst worden durch den Prozeß einer zunehmenden Marktsättigung in vielen Bereichen des Konsumgüterspektrums, der sich als eine wirkungsvolle Wachstumsbremse erwiesen hat. Die notwendige Wachstumsorientierung ist in stagnierenden oder in schrumpfenden Märkten auf Dauer nicht allein mit taktischen oder operativen Marketingaktivitäten, z.B. durch Werbekampagnen oder durch Preisnachlässe, zu erreichen. Das Marketingkonzept der Unternehmen erfordert deshalb eine sehr viel längerfristige Orientierung und zugleich die sensible Berücksichtigung der Dynamik der Umfeldfaktoren, die in veränderten politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen, im Wertewandel der Verbraucher oder im technologischen Wandel zum Ausdruck kommen.[3] Die Ausrichtung der Unternehmenspolitik auf das Umfeld erfordert von den Unternehmen, eine neue und angepaßte Unternehmenskultur zu entwickeln. Nicht mehr der autoritäre Leitungsanspruch von Unternehmen, der von der Ingenieurleistung getragen und bestimmt wird, sichert auf die Dauer den Markterfolg eines Unternehmens, sondern dieser wird vor allem durch eine hohe Sensibilisierung gegenüber dem Umfeld des Unternehmens erreicht.[4] Hier findet ein nachdrücklicher und tiefgreifender Prozeß des Wandels im Selbstverständnis und in der Marktorientierung der Unternehmen statt.

Die Ausrichtung auf **Internationales Marketing** ist eng mit diesem Prozeß des Wandels in der Wirtschaft und in der Unternehmensführung verbunden. Nach dem Zweiten Weltkrieg und dem Wiederaufbau der deutschen Industrie führten Rationalisierungsbemühungen und technischer Fortschritt in vielen Branchen zu einer Situation, in der sich die aufgebauten Kapazitäten als zu groß für den Binnenmarkt erwiesen. Für die betroffenen Unternehmen

---

3 Zu den Umweltentwicklungen, die für strategische Entscheidungen von Bedeutung sind, siehe u.a. Tietz, B., Die Wertedynamik der Konsumenten und Unternehmer in ihren Konsequenzen auf das Marketing, in: Marketing, 4. Jg., Nr. 2, S. 91 - 102; Kreikebaum, H., Strategische Unternehmensplanung, 4. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln 1991, S. 32ff.; Eulgem, S., Die Beziehungen zwischen Unternehmen und Umwelt: Theoretische Grundlagen und praktische Implikationen eines Umweltmanagementkonzepts, Stuttgart 1993.

4 Vgl. Raffée, H., Grundlagen und Ansätze des strategischen Marketing, in: Raffée, H.; Wiedmann, K.-P. (Hrsg.), Strategisches Marketing, Stuttgart 1989, S. 8 - 9. Zu der für die Unternehmen notwendigen Außenorientierung als strategische Aufgabe vgl. Meissner, H.G., Marketing im Gemeinsamen Europäischen Markt, in: Berg, H.; Meissner, H.G.; Schünemann, W. B., Märkte in Europa, Strategien für das Marketing, Stuttgart 1990, S. 107 - 109.

ergab sich daraus die Notwendigkeit, die Grenzen des nationalen Marktes zu überwinden und - insbesondere durch Exporte[5] - zusätzliche Absatzchancen auf einer Vielzahl von ausländischen Märkten wahrzunehmen.

Die deutschen Unternehmen folgten damit einer Strategie der Internationalisierung, wie sie bereits zuvor typisch für kleinere Länder gewesen war, z.B. für die Niederlande oder die Schweiz. Diese Situation ist bei Unternehmen, die sich auf große Binnenmärkte stützen können, nicht so deutlich ausgeprägt. Die US-amerikanische Wirtschaft ist unter dem Druck der Importe aus Europa und Asien in eine vergleichbare Situation geraten und bemüht sich zunehmend um die Erschließung ausländischer Absatzmärkte. Bei ihren Absatzbemühungen auf internationalen Märkten machten die deutschen Unternehmen die Erfahrung, daß ihr Markterfolg von einer möglichst präzisen Ausrichtung auf das internationale Umfeld abhängig ist. Die Beachtung ausländischer Rechtsnormen und kaufmännischer Usancen, die Berücksichtigung der kulturellen Besonderheiten oder die Beherrschung von Fremdsprachen sind wichtige Voraussetzungen für langfristige Erfolgsbedingungen auf Auslandsmärkten. Im Internationalen Marketing vollzog sich damit ein Prozeß der Anpassung und Veränderung der Unternehmenskultur, wie er parallel in der Hinwendung zum strategischen Marketing stattgefunden hat.

Die Ausrichtung der Unternehmen auf Strategisches Marketing und auf Internationales Marketing ist bei deutschen Unternehmen bisher kaum in integrierter Form erfolgt. In der Praxis wurde das Internationale Marketing aus den traditionellen Exportbemühungen heraus entwickelt, ohne den Bezug zur Gesamtsituation des Unternehmens hinreichend herzustellen. Dazu kommen im Internationalen Marketing jedoch in wachsendem Umfang die anderen möglichen Auslandsaktivitäten in Form von direkten Auslandsinvestitionen, Lizenzgeschäften und Kooperationsabkommen, die aufgrund von finanzwirtschaftlichen, konzernstrategischen und rechtlichen Überlegungen getroffen werden. Strategisches Marketing ist von Planungs- und Entwicklungsabteilungen vorangetrieben worden, vor allem auch im Zusammenhang mit der Forcierung von technologischen Innovationen. Mit der weiteren technischen und wirtschaftlichen Entwicklung der Unternehmen und vor dem Hintergrund der weltwirtschaftlichen Dynamik ergibt sich mit wachsendem Nachdruck die Notwendigkeit zur Inte-

---

[5] Vgl. hierzu u.a. Meissner, H.G., Exportpolitik vom Standpunkt der Unternehmensführung, Herne und Berlin 1974; Dichtl, E.; Issing, O. (Hrsg.), Exportnation Deutschland, 2. Aufl., München 1992.

gration dieser beiden Orientierungs- und Leitlinien zu einer einheitlichen Unternehmenspolitik.

Die Konsequenz für die Unternehmen besteht deshalb vordringlich darin, eine Politik des **Strategischen Internationalen Marketing** zu verwirklichen.

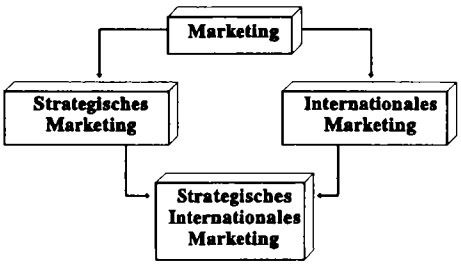


**Abbildung 1:** Integration zum Strategischen Internationalen Marketing

Die Integration zum Strategischen Internationalen Marketing (Abbildung 1) folgt im Prinzip den Vorstellungen, die Ansoff entwickelt hat und die in einer Neunfeldermatrix darstellbar sind (Tabelle 1):

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

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

Der Auswahl und der Pflege von Auslandsmärkten kommt im strategischen Konzept der Unternehmen eine herausragende Rolle zu. Im Strategischen Internationalen Marketing wird deshalb ein besonderer Schwerpunkt auf die informatorischen Voraussetzungen und die Entscheidungskriterien zur internationalen Marktauswahl und Markterschließung gelegt.

Die Unternehmen müssen einerseits auf das internationale Umfeld reagieren, z.B. durch das Angebot spezifischer Problemlösungen im Bereich der Investitionsgüter, und andererseits auch auf das internationale Umfeld gestaltend einwirken, wie dies z.B. der Ostausschuß der deutschen Wirtschaft auf die Beziehungen zu den osteuropäischen Ländern getan hat. Für die Verwirklichung des Strategischen Internationalen Marketing hat sich in vielen Fällen erwiesen, daß die nationalstaatliche Ordnung im Hinblick auf die betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten und die Entfaltungsmöglichkeiten der Unternehmen zu eng ist. Insofern ist die Verwirklichung der Europäischen Union als ein wichtiger Schritt zur Erweiterung des strategischen Aktionsrahmens der Unternehmen zu werten. Dies verdeutlichen nicht zuletzt die Zahlen der Außenhandelsentwicklung innerhalb der EU. Gleichzeitig wird erkennbar, daß in den strategischen Entscheidungshorizont der Unternehmen ein deutliches politisches Element einbezogen werden muß, da die Marktentwicklung in vielen Auslandsmärkten sowohl von innen- wie von außenpolitischen Konstellationen abhängig ist. Die traditionelle Betriebswirtschaftslehre behandelt solche politischen Faktoren, wenn sie diese überhaupt berücksichtigt, lediglich als Rahmenbedingungen, jedoch nicht als notwendige Entscheidungsparameter für die strategischen Zielsetzungen von Unternehmen und vernachlässigt somit entscheidende Wechselwirkungen beispielsweise zwischen internationalem Marketing und internationaler Politik.[6]

Die Chancen- und Risikostruktur von international agierenden Unternehmen wird durch eine ganze Serie externer Faktoren beeinflußt, welche im Rahmen des Strategischen Internationalen Marketing berücksichtigt werden. Die wesentlichen externen Einflußfaktoren, die in das strategische Konzept der Unternehmen eingehen müssen, sind vor allem

---

[6] Vgl. Meissner, H.G., Internationales Marketing und internationale Politik - Abhängigkeiten, Einflußfaktoren und Strukturen, in: Schiemenz, B.; Wurl, H.-J., Internationales Management, Wiesbaden 1994, S. 45 - 59, hier: S. 46.

- die weltwirtschaftliche Gesamtentwicklung,
- die wirtschaftliche Entwicklung in einzelnen Auslandsmärkten,
- die soziokulturellen Rahmenbedingungen in einzelnen Auslandsmärkten oder Ländergruppen und
- die politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen.

## 2. Weltwirtschaftliche Entwicklungen und Weltpolitik

Die weltwirtschaftliche Arbeitsteilung hat im Laufe der letzten Jahre und Jahrzehnte ein Ausmaß erreicht, wie dies bisher noch niemals in der Wirtschaftsgeschichte der Fall gewesen ist. Internationaler Handel ist nicht mehr die Ausnahme von national orientierten Wirtschaftssystemen und bleibt nicht auf wenige spezialisierte Unternehmen beschränkt, sondern ist zum beherrschenden dynamischen Faktor der wirtschaftlichen, aber auch der politischen, der gesellschaftlichen und der kulturellen Entwicklung in der Welt geworden. Dieser quantitativ meßbare Prozeß hat dem Welthandel und der Weltwirtschaft und damit auch der Weltpolitik eine neue qualitative Dimension eröffnet.

Der Prozeß der weltwirtschaftlichen Integration verlief nicht gleichmäßig und störungsfrei, sondern er führte immer wieder auch zu Spannungen und zu Konflikten, sei es um Rohstoffe und Lieferkonditionen oder um nationale Wettbewerbsvorteile. Derzeit äußern sich derartige Spannungen insbesondere in der internationalen Verschuldung der meisten Entwicklungs- und der ehemaligen Staatshandelsländer. Damit verbunden ist das Störelement von chronischen Handels- und Zahlungsbilanzdefiziten einiger Länder und den entsprechenden nachhaltigen Überschüssen anderer Länder. Dieses Ungleichgewicht belastet zur Zeit auch die internationalen Austauschbeziehungen zwischen den USA und Japan. Die sich in derartigen Überschüssen und Defiziten niederschlagenden Entwicklungen sind zugleich Ausdruck für strukturbedingte Ungleichgewichte in der weltwirtschaftlichen Entwicklung. Der Versuch, durch einseitige protektionistische Maßnahmen die bestehenden Ungleichgewichte wieder

abzubauen, stellt dabei ein spezifisches handelspolitisches Risiko für die Aufrechterhaltung und vor allem für die weitere Entwicklung der internationalen Arbeitsteilung dar.

Eine zentrale Rolle für die weltwirtschaftliche Entwicklung spielen die Prozesse der Integration zu größeren Wirtschaftseinheiten, zu Freihandelszonen oder Wirtschaftsgemeinschaften. Hierbei hat die Europäische Union für die Außenwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland, aber auch für die Wirtschaft der anderen Mitgliedsländer, eine zentrale Bedeutung erlangt. Außenhandelsgeschäfte innerhalb der Europäischen Union werden von den Unternehmen kaum noch als klassischer Außenhandel betrachtet, sondern haben als Gemeinschaftshandel eine Sonderstellung erlangt. Die Existenz der Europäischen Union hat neben der Verringerung von formellen Handelshemmnissen auch die psychologische Distanz zwischen den einzelnen Ländern spürbar und nachhaltig vermindert.

Die Europäische Freihandelszone hat wegen ihrer geringeren Integrationskraft nicht die handelsschaffende Wirkung erreicht, die die EU für ihre Mitgliedsländer verwirklichen konnte. Die Integrationskraft des Rates für gegenseitige Wirtschaftshilfe (COMECON) wurde deutlich vom politischen Gestaltungswillen innerhalb der Staatshandelsländer bestimmt und wurde vor allem durch den Führungsanspruch der damaligen Sowjetunion beeinflußt und hat mit der politischen Entwicklung inzwischen auch zum wirtschaftlichen Kollaps des COMECON geführt. Versuche in anderen Ländern der Welt, vergleichbare Wirtschaftsunionen zu schaffen, z.B. in Afrika, Asien oder Lateinamerika, haben nicht den wirtschaftlichen Erfolg erzielen können, wie er in der Europäischen Union verwirklicht worden ist.

Die internationale weltwirtschaftliche Verflechtung konzentriert sich seit längerer Zeit auf die Europäische Union, auf die USA und auf Japan. Hier ist eine **Triade** der weltwirtschaftlichen Verflechtung entstanden[7], die zum beherrschenden dynamischen Faktor von Weltwirtschaft und Weltpolitik geworden ist.

Die weltwirtschaftliche Dynamik kann nicht von weltpolitischen Entwicklungen und Tendenzen getrennt werden. Die großen politischen Spannungsfelder der Weltpolitik wirken auch auf die Weltwirtschaft ein.

---

[7] Vgl. Ohmae, K., Die Macht der Triade, Wiesbaden 1985.

Es gibt eine Vielzahl von Spannungs- oder Krisenherden, die zwar nicht die weltwirtschaftliche Entwicklung insgesamt, wohl aber die wirtschaftlichen Beziehungen zu einzelnen Regionen beeinflussen. Zu nennen sind hier z.B. der Jugoslawien-Krieg, der Golf-Konflikt, die Spannungen im Nahen Osten oder die innenpolitischen Auseinandersetzungen in Ruanda und der ehemaligen Sowjetunion. Ferner gibt es im Laufe der letzten Jahrzehnte ein zunehmendes regionales Bewußtsein, z.B. der Basken oder Nordiren, der Kurden oder der chinesischen Minderheiten in Indonesien oder Malaysia, das sich hemmend auf einen weiteren Ausbau der weltwirtschaftlichen Beziehungen auswirkt. Alle diese Konfliktherde stellen aktuelle und potentielle Störfaktoren für die weitere Entwicklung der Weltwirtschaft dar. In den Entscheidungsprozessen der Unternehmen schlagen sie sich als politisches Risiko nieder.

Das Bewußtsein über die Einheit der Welt und der Weltwirtschaft ist in den Unternehmen heute stärker ausgeprägt als bei vielen Politikern, deren Interessen nicht selten auf Abgrenzung und nationale Souveränität ausgerichtet sind, während die Unternehmen aus ihrer eigenen Motivation heraus an der Verminderung von Spannungen und dem Abbau von Grenzen interessiert sein müssen.[8] Die Realität der heutigen weltwirtschaftlichen Verflechtung bewirkt, daß die Unternehmen zu einer globalen Sichtweise neigen und sehr viel stärker an der Einheit der Welt und an deren weiterer wirtschaftlichen und damit zugleich auch politisch-sozialen Entwicklung interessiert sind, als dies bei vielen Politikern der Fall ist, die häufig noch die überholten und sinnlos gewordenen Konfliktmuster der vorindustriellen oder frühindustriellen Zeit verfolgen. Damit entsteht ein neuartiges Spannungsfeld zwischen den Unternehmen und der Politik.

Im Zusammenhang des weltwirtschaftlichen Konfliktpotentials spielt die Diskussion um eine neue Weltwirtschaftsordnung eine wichtige Rolle. Eine Reihe von Entwicklungsländern bemüht sich, auf internationaler Ebene eine neue Weltwirtschaftsordnung durchzusetzen, die ihre Position in der Weltwirtschaft grundsätzlich verbessert und die Strukturvorteile der etablierten Industrieländer abbaut. Diese Forderung nach einer neuen, "gerechten" Weltwirtschaftsordnung verkennt jedoch grundsätzliche weltwirtschaftliche Zusammenhänge. Nicht zuletzt der hohe Lebensstandard der Industrieländer eröffnet den Entwicklungsländern

[8] Vgl. dazu Narjes, K.-H., Europäische Wirtschaftsgemeinschaft: Was ist erreicht, wo liegen unsere zukünftigen Prioritäten?, in: Baring, A.; Scholz, R., Eine neue deutsche Interessenlage? Koordination deutscher Politik jenseits von Nationalismus und Moralismus, Symposium 2. bis 3.12.1993 in Berlin, Hanns-Martin-Schleyer-Stiftung, Köln 1994, S. 22 - 23.

Marktchancen in diesen Ländern. Das wirtschaftliche Wachstum der Industrieländer wirkt sich auch auf die Marktsituation wichtiger industrieller Rohstoffe preissteigernd aus, so daß die Entwicklungs- und Schwellenländer höhere Einnahmen erzielen, die sie wiederum für die erforderlichen Prozesse ihrer weiteren Industrialisierung, Urbanisierung und Rationalisierung dringend benötigen. Auch der erforderliche Transfer von technologischem Know-how wird nur dann erfolgen, wenn die Entwicklungsländer bereit sind, die entsprechenden Eigentumsrechte anzuerkennen.

Unabhängig von ideologischen Positionen, wie sie von einigen Politikern, verschiedenen Journalisten und einzelnen Wissenschaftlern vertreten werden, wird die Weltwirtschaft heute durch ein weitgehend **partnerschaftliches Außenhandelssystem** bestimmt, das das traditionelle koloniale und auch das imperiale Außenhandelsmuster abgelöst hat. Dieser partnerschaftliche Außenhandel geht von der existentiellen Verbundenheit aller Länder dieser Welt aus. Je intensiver die weltwirtschaftliche Verflechtung von Unternehmen, Ländern und Wirtschaftsgemeinschaften ist, um so größer wird das Interesse, die anderen Länder als potentielle Kunden, Lieferanten oder auch als gute Schuldner zu haben. Dieser Wunsch verbindet sich mit dem Interesse an einer möglichst konfliktfreien Welt und einer liberalen Weltwirtschaftsordnung. Die Auffassung, daß ein Land einseitig und auf Dauer Vorteile aus dem Außenhandel auf Kosten oder zu Lasten anderer Länder erzielen könnte, entstammt der kolonialen oder der imperialen Vorstellungswelt. Kommunikation und Information haben die Weltwirtschaft zu einer faktischen Einheit zusammengefügt, deren Funktionsfähigkeit im Interesse aller Länder, aller Unternehmen und Organisationen liegt und die vielfach auch die ideologischen Barrieren in der Welt überspringt.

Das Interesse an einer neuen Weltwirtschaftsordnung sollte sich deshalb auf den Abbau von Hemmnissen, künstlichen Exportsubventionen und politisch manipulierten oder spekulativ verzerrten Wechselkursen richten. Die Funktionsfähigkeit der Weltwirtschaft ist heute zur entscheidenden Bedingung für das Wachstum und die internationale Aktivität von Unternehmen in vielen Ländern der Welt geworden. Dies gilt vor allem für die Unternehmen der Triade.

## 3. Internationalisierung der Betriebswirtschaftslehre

Die zunehmende weltwirtschaftliche Verflechtung und der wachsende Anteil von Auslandsaktivitäten bei den Unternehmen führen dazu, daß sich die Betriebswirtschaftslehre mit den internationalen Informations-, Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen verstärkt auseinandersetzen muß. Die Notwendigkeit hierzu wird zusätzlich durch die Existenz multinational agierender Unternehmen begründet, die ihrerseits in starkem Maße zu der Integration der Weltwirtschaft beitragen.[9] Multinationale Unternehmen mußten sich in den letzten Jahren verstärkt mit einem dynamischen Umfeld auseinandersetzen und entsprechend mit verschiedenen, neuen Strategien reagieren. Wie in einigen anderen Ländern auch, hat diese Entwicklung in den USA zur Errichtung eines Spezialfaches im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre geführt, dem **"International Management"** bzw. dem **"International Business"**.

Die deutsche Betriebswirtschaftslehre hat sich dagegen nur langsam für die Einrichtung einer speziellen Betriebswirtschaftslehre geöffnet, die sich auf die internationalen Managementprobleme konzentrieren soll. Die Ausweitung der einzelnen institutional oder funktional abgegrenzten Lehr- und Forschungsbereiche um eine internationale Dimension wird zwar befürwortet, jedoch ohne daß diese Entwicklung bisher in nennenswerter Weise vorangekommen ist. Damit entsteht die Gefahr, daß sich die deutsche Betriebswirtschaftslehre von den aktuellen und konkreten Problemstellungen der Unternehmen entfernt.

Vor dem Hintergrund der historischen Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre, die sich in weitgehender Verbindung mit den beherrschenden Problemen in den Unternehmen entfaltet hat, wird deutlich, daß sich die Weiterentwicklung dieser Wissenschaft nur über eine Orientierung an den Problemen der Praxis und durch eine enge Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Unternehmen vollziehen kann. Die Struktur der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre in der Bundesrepublik Deutschland ist jedoch nur partiell auf eine solche Zusammenarbeit ausgerichtet, so daß gerade im Bereich der internationalen Unternehmens-

---

9 Vgl. Linnemann, L., Multinationale Unternehmen und internationale Wirtschaftspolitik, Heidelberg 1993, S. 21 sowie im allgemeinen etwa die Beiträge in Kebschull, D.; Mayer, O.G. (Hrsg.), Multinationale Unternehmen - Anfang oder Ende der Weltwirtschaft, Frankfurt/M. 1974.

führung eine spürbare Lücke zwischen den Problemen und Handlungsnotwendigkeiten der Unternehmen einerseits und den Forschungsfeldern und Lehrinhalten der Betriebswirtschaftslehre andererseits entstanden ist.

Die Notwendigkeit zur systematischen Auseinandersetzung mit den internationalen Produktions-, Finanzierungs-, Organisations- und Absatzproblemen wird um so größer, je höher der Anteil des internationalen Geschäfts am Gesamtumsatz der Unternehmen wird. Diese Notwendigkeit tritt insbesondere dann hervor, wenn es um die strukturbildenden, strategischen Entscheidungen der Unternehmen geht, von denen die zukünftige Existenz dieser Unternehmen abhängig sein wird. In diesem Zusammenhang langfristiger und internationaler unternehmerischer Entscheidungen tritt die Bedeutung des Strategischen Internationalen Marketing hervor. Entscheidungen in internationalen Märkten stellen einen wesentlichen Teilbereich strategischer Entscheidungen dar, der für bundesdeutsche Unternehmen zunehmend wichtiger und in Zukunft noch weiter an Bedeutung gewinnen wird.

Die Internationalisierung der Betriebswirtschaftslehre erfordert vordringlich eine Verstärkung der Forschung im Bereich des Internationalen Strategischen Marketing. Die international ausgerichtete Betriebswirtschaftslehre weist eine große thematische Schnittmenge mit dem internationalen Marketing auf, denn es sind vor allem die Erweiterung von Absatz- und Beschaffungsmöglichkeiten, die die Unternehmen zum Ausbau ihrer internationalen Aktivitäten veranlaßt haben, so daß eine Vielzahl von Impulsen für eine Internationalisierung der Betriebswirtschaftslehre aus der Marketing-Forschung stammt. Trotz dieser Bedeutung des Marketing muß man erkennen, daß die Weiterentwicklung zu einer internationalen Betriebswirtschaftslehre nur über die Begründung eines eigenständigen, nicht von den Interessen einzelner betriebswirtschaftlicher Teildisziplinen an internationalen Fragestellungen abhängigen, Forschungsbereiches möglich wird.

Die Internationalisierung der Betriebswirtschaftslehre erfordert vielmehr einen synergetischen Ansatz, um die unterschiedlichen Aspekte von der internationalen Finanzierung über die verschiedenen Formen der Auslandsinvestitionen, dem internationalen Patent- und Lizenzverkehr oder der Aufstellung von Weltbilanzen bis hin zum Internationalen Marketing integrieren zu können.