

# **Internationales Marketing**

## **Markteintrittsentscheidungen im internationalen Marketing: Marktauswahlentscheidung und Strategien der Markterschließung**

vorgelegt am

Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre  
und Marketing I

Prof. Dr. Christian Homburg

Betreuer:

Dipl.-Kfm. Jan Thido Karlshaus

Universität Mannheim

Wintersemester 1999/2000

von

cand. rer. oec. Katja Krempel

XXX

Tel.: XXX

Mannheim, im Oktober 1999

## Inhaltsverzeichnis

1. Motive einer Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit.....	3
2. Abgrenzung des Themenbereichs.....	4
2.1. Besonderheiten der Markteintrittsentscheidung im internationalen Marketing .....	4
2.2. Elemente der Marktauswahlentscheidung.....	5
2.3. Elemente der Markterschließungsstrategie.....	6
3. Die Marktauswahlentscheidung .....	8
3.1. Informationsbeschaffung als Grundlage der Marktauswahlentscheidung.....	8
3.2. Bewertung von Auslandsmärkten.....	9
3.2.1. Vorauswahl.....	9
3.2.2. Grobanalyse.....	9
3.2.3. Feinanalyse .....	11
3.3. Verfahren der Marktauswahl .....	12
3.3.1. Heuristische Verfahren.....	12
3.3.2. Analytische Verfahren.....	13
4. Strategien der Markterschließung.....	15
4.1. Formen des Markteintritts .....	15
4.1.1. Systematisierungsansätze .....	15
4.1.2. Ausgewählte Formen des Markteintritts .....	16
4.2. Timing des Markteintritts.....	18
4.2.1. Wasserfall-Strategie .....	18
4.2.2. Sprinkler-Strategie.....	19
4.3. Bestimmungsfaktoren der Markterschließungsstrategie.....	20
5. Angrenzende Problemfelder im Rahmen der internationalen Marktbearbeitung.....	21
Literaturverzeichnis.....	22

## 1. Motive einer Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit

Die Bedeutung grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten hat seit dem Ende des 2. Weltkrieges aufgrund einer wachsenden Verflechtung der Weltwirtschaft stetig zugenommen. Die Beweggründe, die Unternehmen veranlassen, über die Grenzen ihres Heimatmarktes hinaus wirtschaftlich tätig zu werden, können dabei recht vielfältig sein:

- Wachstumsziele sind aufgrund der relativen Sättigung des Binnenmarktes vielfach nur noch durch die Erschließung neuer Märkte im Ausland realisierbar.
- Die Internationalisierung ermöglicht eine Ausdehnung bzw. Verlängerung von Produktlebenszyklen.
- Durch die Erschließung zusätzlicher Märkte im Ausland wird die Abhängigkeit vom Binnenmarkt verringert und somit eine bessere Risikostreuung ermöglicht.
- Insbesondere Zulieferbetriebe und Dienstleistungsunternehmen sehen sich häufig durch das Auslandsengagement wichtiger Abnehmer zur Internationalisierung veranlaßt.
- Die Internationalisierung ist teilweise eine Reaktion auf die in ausländische Märkte drängende heimische Konkurrenz bzw. die in heimische Märkte drängenden ausländischen Wettbewerber.

(vgl. Kotler/Bliemel 1999, S. 636, Meffert/Bolz 1998, S. 97 f., Walldorf 1987, S. 20 f.)

Der Schritt ins Ausland bietet allerdings nicht nur große Chancen, sondern stellt auch eine Herausforderung dar. Mit der Internationalisierung gehen Unternehmen höhere Risiken ein, weshalb vielen, insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen, die Bereitschaft fehlt, im Ausland aktiv zu werden. In der Literatur wird jedoch zu Recht betont, daß die Internationalisierung der Geschäftstätigkeit auf einigen Märkten heute keine strategische Option, sondern angesichts der Internationalisierungsbemühungen ausländischer Wettbewerber vielmehr ein strategisches Erfordernis darstellt (vgl. Backhaus/Büschken/Voeth 1998, S. 24). Kotler/Bliemel zufolge haben Unternehmen, die in globalen Branchen<sup>1</sup> tätig sind, keine andere Wahl, als ihre Aktivitäten zu internationalisieren (vgl. Kotler/Bliemel 1999, S. 634). Daraus ergibt sich für Unternehmen zunehmend die Notwendigkeit, sich mit dem Problem des Markteintritts im internationalen Kontext auseinanderzusetzen.

---

<sup>1</sup> Eine globale Branche ist laut Porter dadurch gekennzeichnet, daß „die umfassende weltweite Position eines Wettbewerbers einen Einfluß darauf ausübt, welche Position er auf wichtigen geographischen oder nationalen Märkten einnimmt“ (Porter 1999, S. 350).

Da es sich bei der Wahl der zu bearbeitenden Auslandsmärkte und der Festlegung der Markterschließungsstrategie um sehr weitreichende Entscheidungen handelt, die ein Unternehmen langfristig binden und nur schwer zu revidieren sind, ist dabei unbedingt systematisch vorzugehen. In der Unternehmenspraxis zeigt sich dagegen, daß zahlreiche Auslandsengagements bislang relativ ungeplant erfolgen. Bradley bemerkt dazu folgendes: „A major difficulty facing many firms in attempting to internationalize is that they respond to the environment and international competition by trial and error...“ (Bradley 1995, S. 79)

Die vorliegende Arbeit gibt einen Überblick über die zentralen Entscheidungen, die im Rahmen des internationalen Markteintritts zu treffen sind. Ausgehend von einer Abgrenzung des Themenbereichs wird zunächst auf das Problem der Marktauswahl eingegangen. Im Anschluß daran erfolgt eine Darstellung von Strategien der Markterschließung, die im internationalen Marketing zur Verfügung stehen. Dabei werden nicht nur mögliche Formen, sondern auch das Timing des Markteintritts thematisiert. Den Abschluß der Arbeit bildet eine Zusammenfassung der Ergebnisse sowie ein Ausblick auf Probleme der internationalen Marktbearbeitung.

## **2. Abgrenzung des Themenbereichs**

### **2.1. Besonderheiten der Markteintrittsentscheidung im internationalen Marketing**

Ein Markteintritt liegt Remmerbach zufolge immer dann vor, „wenn eine Unternehmung auf einem Absatzmarkt tätig wird, auf dem sie bislang nicht tätig gewesen ist“ (Remmerbach 1988, S. 8). Handelt es sich dabei um eine Expansion auf neue Märkte im Ausland, so ergeben sich in bezug auf die Markteintrittsentscheidung einige Besonderheiten. Wie Meffert/Bolz feststellen, resultieren diese jedoch weniger aus einer grundlegenden Veränderung der Probleme und Aufgabenstellungen im Vergleich zum nationalen Marketing als vielmehr aus einer erhöhten Komplexität der Entscheidungssituation (vgl. Meffert/Bolz 1998, S. 22).

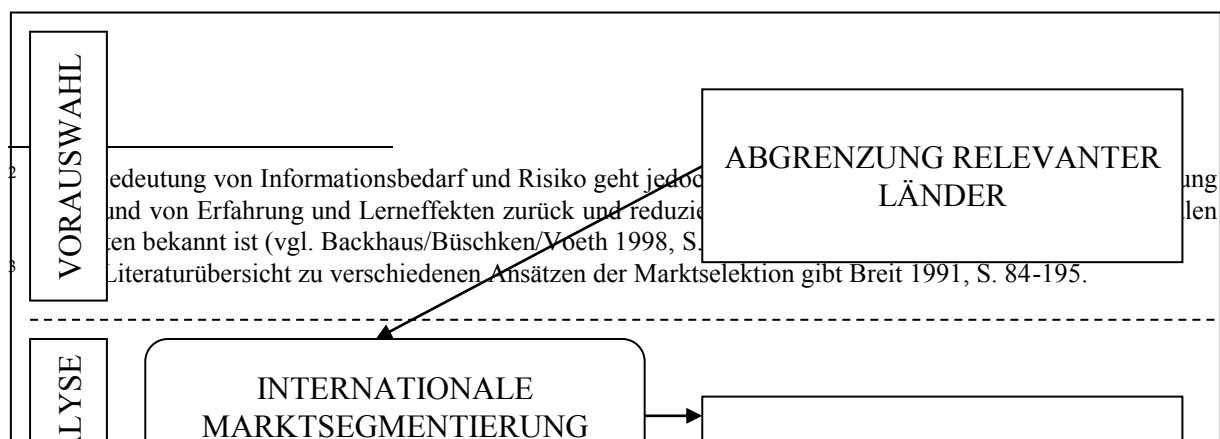
Die Markteintrittsentscheidung im internationalen Marketing wird vor allem durch einen erhöhten Informationsbedarf geprägt. Berekoven weist in diesem Zusammenhang darauf hin, daß vielfach zusätzliche Informationen benötigt werden, „...über die der Inländer – bezogen auf den Inlandsmarkt – gleichsam unbewußt verfügt, weil diese zu großen Teilen aus der täglichen Anschauung und Erfahrung resultieren“ (Berekoven 1985, S. 65). Diesem

erweiterten Informationsbedarf stehen zudem meist erhebliche Probleme bei der Informationsbeschaffung sowie der Interpretation des Datenmaterials gegenüber. Als Konsequenz des oftmals unzureichenden Informationsstandes ergibt sich ein erhöhtes Maß an Unsicherheit. Daraus läßt sich als weitere Besonderheit ableiten, daß die Markteintrittsentscheidung im internationalen Kontext mit einem höheren Risiko behaftet ist (vgl. Berekoven 1985, S. 20)<sup>2</sup>.

## 2.2. Elemente der Marktauswahlentscheidung

Die Marktauswahl gehört zu den wichtigsten strategischen Entscheidungen, die im Zusammenhang mit der Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit zu treffen sind. Die Bedeutung der Marktauswahl hebt Bradley folgendermaßen hervor: „...the degree of success in selecting international markets influences not only future growth potential but in many instances the company’s ability to survive“ (Bradley 1995, S. 259). Das Problem der Auswahl geeigneter Märkte stellt sich dabei nicht nur für Unternehmen, die erstmals international tätig werden. Auch Anbieter, die bereits im Ausland aktiv sind, sehen sich aufgrund geänderter Umfeldbedingungen immer wieder mit der Aufgabe konfrontiert, ihr Länderportfolio neu zu ordnen (vgl. Köhler/Hüttemann 1989, Sp. 1428).

Hervorzuheben ist, daß sich die Marktauswahl nicht auf die Selektion von Ländermärkten beschränkt. Ihr Ziel besteht vielmehr darin, „anhand geeigneter Kriterien jene Marktsegmente (Länder und einzelne Abnehmergruppen) zu bestimmen, deren Bearbeitung für die Unternehmung erfolgversprechend erscheint“ (Meffert/Bolz 1998, S. 108). Aus Gründen der Informationsökonomie wird für die Auswahlentscheidung in der Literatur meist ein schrittweises Vorgehen empfohlen, wobei sich die Vorschläge für die konkrete Ausgestaltung eines mehrstufigen Auswahlkonzepts als recht vielfältig erweisen<sup>3</sup>. In dieser Arbeit soll ein Drei-Stufen-Modell zugrundegelegt werden, das den Entscheidungsprozeß in Vorauswahl, Grobanalyse und Feinanalyse untergliedert (siehe Abbildung 1).





INTRANATIONALE  
MARKTSEGMENTIERUNG

**Abbildung 1: Die Marktauswahl als mehrstufiger Entscheidungsprozeß**

Im Rahmen der Vorauswahl ist zunächst aufgrund einfacher Ausschlußkriterien zu entscheiden, welche Länder nicht für eine Bearbeitung in Frage kommen. Durch diese Negativauslese läßt sich die Gesamtzahl aller Länder auf eine überschaubare Anzahl reduzieren. Anschließend erfolgt auf der Basis länderspezifischer Merkmale eine Aufteilung des Weltmarktes in homogene Ländergruppen, aus denen eine oder mehrere geeignete Gruppen für die weitere Analyse selektiert werden. Die verbleibenden Auslandsmärkte sind im folgenden Schritt detailliert zu untersuchen mit dem Ziel, in den jeweiligen Ländern Marktsegmente zu identifizieren und das erfolgversprechendste Bündel von Marktsegmenten auszuwählen (vgl. Köhler/Hüttemann 1989, Sp. 1428 ff.)<sup>4</sup>. Diese Ausführungen verdeutlichen, „daß sich die Marktauswahl im internationalen Marketing auch als eine mehrstufige Form der Marktsegmentierung begreifen läßt...“ (Bernkopf 1980, S. 66).

**2.3. Elemente der Markterschließungsstrategie**

Da sich aus der Literatur zum internationalen Marketing keine einheitliche Definition der Markterschließungsstrategie ableiten läßt, soll hier zunächst eine Abgrenzung des Begriffs vorgenommen werden. Backhaus/Büschken/Voeth zufolge bezieht sich die Markterschließung „auf die Wahl geeigneter Erschließungsstrategien in sachlicher (Wahl der Strategieelemente) und zeitlicher Hinsicht (Timing der Implementierung der Strategieelemente)“ (Backhaus/Büschken/Voeth 1998, S. 97). In Anlehnung daran wird in der vorliegenden Arbeit die Auffassung vertreten, daß die Festlegung der Markterschließungsstrategie sowohl eine Entscheidung über die Form des Markteintritts als auch über den Zeitpunkt des Markteintritts beinhalten muß.

Im Rahmen der Entscheidung über die Form des Markteintritts stellt sich die Frage, wie ein Unternehmen in den ausgewählten Märkten repräsentiert sein soll, d.h. es geht um die institutionelle Form der Marktpräsenz. Root spricht in diesem Zusammenhang vom entry mode und definiert diesen folgendermaßen: „An international market entry mode is an institutional arrangement that makes possible the entry of a company’s products, technology, human skills, management, or other resources into a foreign country“ (Root 1987, S. 5). Die alternativen Formen des Markteintritts reichen von der Möglichkeit des Exports bis hin zur Gründung eigener Tochtergesellschaften im Ausland. Abschnitt 4.1. beinhaltet einen Überblick über verschiedene Systematisierungsansätze sowie eine Darstellung ausgewählter Formen des Markteintritts.

Im Hinblick auf den zeitlichen Aspekt läßt sich feststellen, daß in der Literatur vor allem länderspezifische Timing-Strategien thematisiert werden, die im Spannungsfeld zwischen Pionier- und Folgerstrategie liegen. Hier soll jedoch nicht die Wahl länderspezifischer Markteintrittszeitpunkte im Vordergrund stehen, sondern die zeitliche Abfolge der Markteintritte aus Gesamtunternehmensperspektive, da sich dieser Aspekt des Timings aus der Besonderheit des internationalen Marketing ergibt (vgl. Meffert/Bolz 1998, S. 137). Grundsätzlich kann dabei zwischen einer sukzessiven und einer simultanen Vorgehensweise bei der Erschließung der ausgewählten Märkte unterschieden werden (vgl.

---

<sup>4</sup> Eine Alternative stellt die integrale Segmentierung dar. Bei diesem Ansatz werden die Abnehmer über Länder-grenzen hinweg nach verschiedenen kaufrelevanten Merkmalen segmentiert (vgl. Berekoven 1985, S. 119).

Backhaus/Büschken/Voeth 1998, S. 131). Diese beiden idealtypischen Konzepte der Wasserfall- bzw. Sprinkler-Strategie<sup>5</sup> werden unter Abschnitt 4.2. näher erläutert.

### **3. Die Marktauswahlentscheidung**

#### **3.1. Informationsbeschaffung als Grundlage der Marktauswahlentscheidung**

Die Informationsbeschaffung muß die Basis jeder Marketingentscheidung sein, unabhängig davon, ob es um die Bearbeitung eines nationalen oder internationalen Marktes geht. Sollen neue Märkte im Ausland erschlossen werden, ist der Informationsbedarf aufgrund der wenig vertrauten Marktverhältnisse und Rahmenbedingungen, wie bereits dargestellt, jedoch besonders groß. Da die Marktauswahl immer nur so gut sein kann wie die Informationen, die ihr zugrundegelegt werden, ist unbedingt darauf zu achten, daß die Entscheidung durch ein solides Informationsfundament abgesichert wird (vgl. Kulhavy 1989a, Sp. 831 f.).

Zur Informationsgewinnung stehen einem Unternehmen prinzipiell sowohl die Primär- als auch die Sekundärforschung zur Verfügung. Im Rahmen von Primärerhebungen wird der Informationsbedarf durch eigens am Markt durchgeführte Untersuchungen gedeckt. Berekoven hebt jedoch hervor, daß Primärerhebungen im Ausland noch schwieriger in eigener Regie durchzuführen sind als im Inland (vgl. Berekoven 1985, S. 66). Da Primärerhebungen zudem relativ kostspielig sind, empfiehlt es sich, ihren Einsatz auf die Feinanalyse zu beschränken. Für die Vorauswahl sowie die Grobanalyse bietet es sich dagegen an, auf die Sekundärforschung zurückzugreifen und bereits vorhandenes Material dem Untersuchungszweck entsprechend auszuwerten. Für das informationssuchende Unternehmen kommen dabei eine Vielzahl von Sekundärquellen in Frage. Dazu gehören u. a. internationale und supranationale Organisationen, staatliche Einrichtungen, wissenschaftliche Institute sowie Fachverbände (vgl. Berekoven 1985, S. 67-73). Meissner weist darauf hin, daß durch die Entwicklung neuer Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten auch zunehmend internationale Datenbanken von Unternehmen genutzt werden (vgl. Meissner 1995, S. 109).

An dieser Stelle soll nochmals darauf hingewiesen werden, inwiefern ein schrittweises Vorgehen bei der Marktauswahl informationsökonomischen Gesichtspunkten Rechnung trägt.

---

<sup>5</sup> Alternativ werden in der Literatur auch die Bezeichnungen Konzentrations- vs. Diversifikationsstrategie verwendet (vgl. Ayal/Zif 1979, S. 84).



Der Entscheidungsprozeß beginnt mit allgemeineren, leichter erhältlichen Informationen, wobei mit zunehmender Ausfilterung von Ländern das Informationsniveau ansteigt (vgl. Schneider/Müller 1989, S. 13, Schneider 1995, Sp. 1731).

## **3.2. Bewertung von Auslandsmärkten**

### **3.2.1. Vorauswahl**

Die Vorauswahl dient der Abgrenzung relevanter Länder von solchen, die für einen Markteintritt keinesfalls in Frage kommen und daher aus der weiteren Betrachtung ausscheiden. Zur Entscheidung können in Anlehnung an Köhler/Hüttemann folgende Kriterien herangezogen werden:

- Sachliche Gründe (z.B. werden Länder ausgeschlossen, in denen aufgrund klimatischer oder kultureller Bedingungen kein Bedarf für das Angebot der Unternehmung besteht)
- Spezifische Werthaltungen des Managements (z.B. erfolgt aus weltanschaulichen Gründen keine Betätigung in Ländern mit bestimmten politischen Ordnungsformen)
- Strategische Vorentscheidungen (z.B. werden grundsätzlich nur die Länder der sogenannten Triade<sup>6</sup> bearbeitet)
- Faustregelartig festgelegte Höchst- bzw. Mindestanforderungen (z.B. erfolgt kein Markteintritt in Länder, für die ein bestimmter Risikoindex überschritten ist)

(vgl. Köhler/Hüttemann 1989, Sp. 1431)

Die Kriterien sind so auszuwählen, daß nicht vorschnell interessante Märkte ausgeschlossen werden. Natürlich ist die Unternehmung unter Kostengesichtspunkten bestrebt, bereits bei der Vorauswahl stark zu selektieren, damit der Untersuchungsaufwand in einem akzeptablen Rahmen bleibt. Die Gefahr bei dieser Vorgehensweise besteht jedoch darin, daß Länder mit beachtlichem Marktpotential nicht in die weitere Analyse einbezogen werden. Waning betont daher, daß sich die Vorauswahl nur auf einige wenige, unmittelbar einsichtige Kriterien beschränken sollte, die für die Unternehmung von großer Bedeutung sind (vgl. Waning 1994, S. 153 f.).

### **3.2.2. Grobanalyse**

---

<sup>6</sup> Zum Konzept der Triade vgl. Ohmae 1985.

Im Rahmen der anschließenden Grobanalyse sind die nach der Vorauswahl verbleibenden Auslandsmärkte entsprechend ihrer jeweiligen Unternehmensumwelt in homogene Gruppen einzuteilen, die als Grundlage für die weitere Beurteilung dienen (vgl. Bernkopf 1980, S. 72)<sup>7</sup>.

Auf dieser Stufe des Auswahlprozesses sollen in erster Linie die globalen Rahmenbedingungen in den betrachteten Ländern bzw. Ländergruppen analysiert werden. Zur Bewertung können dabei insbesondere ökonomische, politisch-rechtliche, sozio-kulturelle sowie natürlich-technische Umfeldmerkmale herangezogen werden (vgl. Köhler/Hüttemann 1989, Sp. 1432, Meffert 1977, 435-438).

Anhand **ökonomischer Faktoren** können Größe und Eigenschaften der verschiedenen Auslandsmärkte bestimmt werden. Von der Größe eines Marktes läßt sich auf das jeweilige Marktpotential bzw. Marktvolumen schließen, was eine Beurteilung der eigenen Marktchancen ermöglicht. Als Indikatoren kommen in diesem Zusammenhang z.B. Bevölkerungsentwicklung, Bruttoinlandsprodukt, Pro-Kopf-Einkommen oder Einkommensverteilung in Betracht. Neben der Größe des Marktes ist jedoch auch die Konkurrenzsituation (Struktur und Verhalten der Wettbewerber) von zentraler Bedeutung für die Erfolgchancen eines Unternehmens (vgl. Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 1997, S. 23-29, Meffert/Bolz 1998, S. 110). Daneben sind **politisch-rechtliche Faktoren** Schlüsselgrößen für die Beurteilung von Auslandsmärkten. Die politische Stabilität eines Landes beeinflusst in starkem Maß das mit einem Markteintritt verbundene Risiko<sup>8</sup>. Darüber hinaus verdient die Wirtschaftspolitik besondere Aufmerksamkeit, da sich z.B. protektionistische Maßnahmen der jeweiligen Regierung erheblich auf die Möglichkeiten des Marktzutritts auswirken (vgl. Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 1997, S. 29-32). **Sozio-kulturelle Faktoren** umfassen u.a. Sprache, Religion, Bildungsniveau sowie Werte und Normen eines Landes. Diese Kriterien stellen wichtige Einflußgrößen auf das Kauf- und Verbrauchsverhalten der Bevölkerung dar (vgl. Meffert/Bolz 1998, S. 113). Zu den **natürlich-technischen Faktoren** gehören Klima, Topographie, Ressourcenausstattung, technischer Entwicklungsstand, Infrastruktur und Grad der Verstädterung eines Landes. Anhand dieser Merkmale kann z.B. festgestellt werden, ob grundlegende Kaufvoraussetzungen gegeben sind (vgl. Meffert 1977, S. 436).

---

<sup>7</sup> Beispiele zur Klassifizierung von Ländern finden sich bei Bernkopf 1980, S. 90-111 sowie bei Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 1997, S. 44-48.

Aus den aufgeführten Kriterien sind vor allem solche Schlüsselvariablen auszuwählen, die es erlauben, eine relativ kleine Anzahl attraktiver Auslandsmärkte für die anschließende Feinanalyse zu selektieren, ohne erfolgversprechende Märkte vorzeitig zu verwerfen. An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, daß der dargestellte Kriterienkatalog lediglich zur Veranschaulichung dient und stets individuell – in Abhängigkeit von spezifischen Unternehmensmerkmalen und –zielen – ausgestaltet werden muß (vgl. Köhler/Hüttemann 1989, Sp. 1433)<sup>9</sup>.

### **3.2.3. Feinanalyse**

Den Ausgangspunkt für die weitere Untersuchung bilden diejenigen Länder bzw. Ländergruppen, die im Rahmen der Grobanalyse selektiert wurden. Diese in die engere Wahl gelangten Auslandsmärkte sollen nun einer detaillierten Analyse unterzogen werden, die das Ziel verfolgt, geeignete Marktsegmente ausfindig zu machen sowie ein Zielfortfolio erfolgversprechender Marktsegmente zu ermitteln (vgl. Köhler/Hüttemann 1989, Sp. 1435, Waning 1994, S. 157).

Die Identifikation und Auswahl von Zielgruppen innerhalb der betrachteten Auslandsmärkte (intranationale Marktsegmentierung) erfolgt dabei analog zur Vorgehensweise im rein nationalen Kontext (vgl. Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 1997, S. 48). Wie Kulhavy feststellt, handelt es sich hier also nicht um ein spezifisches Problem des internationalen Marketing (vgl. Kulhavy 1989b, S. 116). Aus diesem Grund wird eine relativ kurze Darstellung der Problematik als ausreichend erachtet.

Mögliche Ansatzpunkte der Erfassung von Marktsegmenten stellen die klassische Segmentierung anhand soziodemographischer, psychographischer oder verhaltensorientierter Kriterien, die Segmentierung auf der Grundlage von Nutzenerwartungen sowie die Segmentierung auf Basis von Life-Style-Typologien dar (vgl. Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 1997, S. 48-51)<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Eine ausführliche Darstellung von Länderrisiken und verschiedener Risikoindizes findet man bei Backhaus/Büschken/Voeth 1998, S. 103-112.

<sup>9</sup> Nach Ansicht von Stegmüller sind die Auswahlkriterien in Abhängigkeit von Branche und Produktart, unternehmensspezifischen Faktoren, dem zugrundeliegenden Orientierungssystem und der Form des Markteintritts zu formulieren (vgl. Stegmüller 1995, S. 95 ff.).

<sup>10</sup> Zu den Anforderungen an Segmentierungskriterien vgl. Meffert/Bolz 1998, S. 109 f.

Zur Bewertung der Attraktivität der Marktsegmente bieten sich vor allem Kriterien wie das segmentspezifische Marktpotential und Marktvolumen an. Darüber hinaus stellen der erreichbare segmentspezifische Marktanteil und Umsatz wichtige Beurteilungskriterien dar. Köhler/Hüttemann betonen in diesem Zusammenhang, daß eine realistische Einschätzung der Marktchancen einer Unternehmung nur durch die „Ermittlung der voraussichtlichen eigenen Wettbewerbsposition in den verschiedenen Marktsegmenten“ möglich ist (Köhler/Hüttemann 1989, Sp. 1435). Dies setzt voraus, daß eine Konkurrenzanalyse durchgeführt wird, wobei insbesondere die Wahrscheinlichkeit des Eintritts neuer Wettbewerber zu berücksichtigen ist (vgl. Meffert 1998, S. 206 f., Köhler/Hüttemann 1989, Sp. 1435).

### **3.3. Verfahren der Marktauswahl**

#### **3.3.1. Heuristische Verfahren**

Als heuristisch bezeichnet man qualitative Verfahren, die im Vergleich zu den im folgenden Abschnitt dargestellten analytischen Methoden relativ geringe Anforderungen an die Informationsbeschaffung stellen. Aus diesem Grund sind sie besonders für die Vorauswahl und die Grobanalyse von Auslandsmärkten zu empfehlen (vgl. Meffert/Bolz 1998, S. 116). Zu den heuristischen Verfahren der Marktauswahl gehören das Checklistverfahren, das Punktbewertungsverfahren, das sequentielle Bewertungsverfahren und die Portfolio-Analyse (vgl. Stegmüller 1995, S. 103).

Mit Hilfe des **Checklistverfahrens** lassen sich Auslandsmärkte im Hinblick auf bestimmte grundsätzliche Anforderungen überprüfen. Anhand eines Katalogs entscheidungsrelevanter Merkmale wird festgestellt, ob die Mindestvoraussetzungen für ein Marktengagement gegeben sind. Das Checklistverfahren dient damit der Aussonderung von Ländern, die nicht für eine Bearbeitung in Frage kommen, so daß sich detaillierte Analysen auf eine überschaubare Anzahl relevanter Auslandsmärkte beschränken können. Die Vorteile des Checklistverfahrens liegen vor allem darin, daß es schnell und einfach anwendbar ist und nur geringe Kosten verursacht (vgl. Meffert/Bolz 1998, S. 118).

Beim **Punktbewertungsverfahren**<sup>11</sup> sind geeignete Beurteilungskriterien auszuwählen, denen entsprechend ihrer Bedeutung ein Gewichtungsfaktor zugeordnet wird. Anschließend können für die betrachteten Märkte Gesamtpunktwerte berechnet werden, auf deren Basis die Marktauswahl erfolgt. Stegmüller hebt als Vorteil des Punktbewertungsverfahrens hervor, daß die Marktbewertung aufgrund der Schematisierung des Bewertungsvorgangs transparenter und leichter durchführbar ist. Zudem trägt die Operationalisierung der Kriterien zu einer größeren Rationalität bei. Problematisch ist jedoch die subjektive Gewichtung sowie die oft mangelnde Überschneidungsfreiheit der Kriterien (vgl. Stegmüller 1995, S. 106)<sup>12</sup>.

Beim **sequentiellen Bewertungsverfahren** erfolgt die Beurteilung der Auslandsmärkte in mehreren Schritten, wobei am Ende jeder Stufe entschieden wird, welche Länder aus der weiteren Betrachtung ausscheiden. Die ausgewählten Kriterien sind also nach der Rangfolge ihrer Bedeutung für das Entscheidungsproblem zu untersuchen. Das Verfahren zeichnet sich insbesondere durch einen reduzierten Untersuchungsaufwand aus, da nicht jedes Land über alle Kriterien bewertet werden muß (vgl. Stegmüller 1995, S. 106). Ein Problem ist allerdings darin zu sehen, daß ein Land möglicherweise aus der weiteren Analyse ausgeschlossen wird, obwohl ein Markteintritt über alle Kriterien gemeinsam betrachtet vorteilhaft ist (vgl. Backhaus/Büschken/Voeth 1998, S. 117).

Die **Portfolio-Analyse** ermöglicht eine ganzheitliche Betrachtung des Auslandsengagements einer Unternehmung. Das Ziel der Portfolio-Analyse ist die Bestimmung eines optimalen Gesamtbündels von Auslandsmärkten. Es geht also nicht darum, eine einzelne Auswahlentscheidung zu optimieren, sondern die Optimierung wird erst durch den Verbund mehrerer Selektionsentscheidungen erzielt (vgl. Meissner/Gerber 1980, S. 222). Als Entscheidungsgrundlage bietet sich z.B. ein zweidimensionales Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio an, innerhalb dessen die Auslandsmärkte zu positionieren und unter dem Aspekt der bestmöglichen Kombination auszuwählen sind (vgl. Waning 1994, S. 165 f.)<sup>13</sup>.

### 3.3.2. Analytische Verfahren

---

<sup>11</sup> Punktbewertungsverfahren werden auch als Scoring-Modelle oder Nutzwertanalyse bezeichnet.

<sup>12</sup> Ein Beispiel zur Anwendung von Punktbewertungsverfahren findet sich bei Stahr 1980, S. 276-290.

<sup>13</sup> Weitere mögliche Beurteilungsdimensionen von Ländermarktportfolios werden bei Breit dargestellt (vgl. Breit 1991, S. 134).

Im Gegensatz zu den heuristischen Methoden gehen analytische Verfahren davon aus, daß die relevanten Alternativen, Umweltsituationen und Handlungskonsequenzen quantifizierbar sind und sich die optimale Alternative errechnen läßt. Voraussetzung dafür ist ein guter Informationsstand und das Vorliegen eines geschlossenen Entscheidungsproblems. Daher kommen analytische Verfahren besonders im Rahmen der Feinanalyse zum Einsatz (vgl. Meffert/Bolz 1998, S. 117 f.). Zu den analytischen Ansätzen zählen investitionstheoretische Verfahren, die klassischen Entscheidungsregeln sowie das Entscheidungsbaumverfahren (vgl. Stegmüller, 1995, S. 103).

Zu den **investitionstheoretischen Verfahren** gehören die Kapitalwertmethode, die Endwertmethode, die Annuitätenmethode, die Interne-Zinsfuß-Methode sowie das Pay-Off-Verfahren (vgl. Meffert/Bolz 1998, S. 121). Beispielhaft soll hier kurz auf die Kapitalwertmethode eingegangen werden. Der Kapitalwert kann als die Summe aller auf einen Zeitpunkt abgezinsten Ein- bzw. Auszahlungen einer Alternative definiert werden, wobei der verwendete Zinssatz der geforderten Mindestverzinsung entspricht. Der Auslandsmarkt, der den höchsten Kapitalwert erbringt, kann als der vorteilhafteste betrachtet werden (vgl. Stegmüller 1995, S. 110 f.).

Die Verfahren aus dem Bereich der Investitionsrechnung können auch in Verbindung mit den **klassischen Entscheidungsregeln** unter Risiko bzw. unter Unsicherheit eingesetzt werden. Im ersten Schritt ist dabei z.B. der Kapitalwert der zu beurteilenden Auslandsmärkte für mehrere mögliche Umweltsituationen zu berechnen. Mit Hilfe einer Entscheidungsregel wird im Anschluß daran die Alternative ausgewählt, die den höchsten Zielbeitrag erbringt. Als Entscheidungsregeln stehen die Minimax-Regel, die Maximax-Regel, die Laplace-Regel sowie das Erwartungswert-Prinzip zur Verfügung. Die Wahl der Entscheidungsregel hängt dabei primär von der Risikoeinstellung des Entscheidungsträgers ab (vgl. Meffert/Bolz 1998, S. 121 f.).

Beim **Entscheidungsbaumverfahren** sind zunächst subjektive Eintrittswahrscheinlichkeiten für die alternativen Umweltzustände zu schätzen. Anschließend lassen sich auf dieser Basis Erwartungswerte für die Kapitalwerte der jeweiligen Auslandsmärkte berechnen. Der besondere Vorteil des Verfahrens ist in der expliziten Berücksichtigung mehrperiodiger Entscheidungsfolgen zu sehen (vgl. Meffert/Bolz 1998, S. 122).

Zu den analytischen Verfahren ist kritisch anzumerken, daß sie zwar eine exakte Optimumbestimmung ermöglichen, allerdings auch ein entsprechend hohes Informationsniveau voraussetzen, das im Rahmen der Markteintrittsentscheidung häufig nicht erreicht werden kann (vgl. Meffert 1977, S. 442). Trotzdem erscheint der Einsatz analytischer Verfahren sinnvoll, da die Entscheidungsträger im Unternehmen so zu größerer Genauigkeit und zur besseren Strukturierung des Entscheidungsproblems gezwungen werden (vgl. Berekoven 1985, S. 129, Waning 1994, S.165).

## **4. Strategien der Markterschließung**

### **4.1. Formen des Markteintritts**

#### **4.1.1. Systematisierungsansätze**

Da zur Erschließung der selektierten Auslandsmärkte eine Vielzahl von Markteintrittsformen zur Verfügung steht, ist eine Klassifikation angebracht. Aus der einschlägigen Literatur zu diesem Thema ergibt sich jedoch kein einheitliches Bild. Die Darstellungen variieren stark hinsichtlich der Auswahl der Systematisierungskriterien, der inhaltlichen Definition der Markteintrittsformen sowie deren Abgrenzung zueinander (vgl. Weiss 1996, S. 5).

Meist werden eines oder mehrere der folgenden Kriterien zur Systematisierung herangezogen:

- Kontrolle: Welche Möglichkeiten der Einflußnahme hat das Unternehmen auf die Auslandsaktivitäten?
- Kapitaltransfer: In welchem Maß sind Investitionen im Auslandsmarkt zu tätigen bzw. wird Kapital auf den Auslandsmarkt verlagert?
- Institutionelle Ansiedlung: Wo liegt der räumliche Schwerpunkt der Aktivitäten? Inwieweit werden personelle oder sachliche Ressourcen ins Ausland verlagert?

(vgl. Backhaus/Büschken/Voeth 1998, S. 139, Meffert/Bolz 1998, S. 124 f.).

Beispielhaft sollen hier kurz einige Ansätze zur Systematisierung von Formen des Markteintritts vorgestellt werden<sup>14</sup>. Nach dem Ansatz von Meissner/Gerber lassen sich die Auslandsaktivitäten von Unternehmen nach dem Umfang der im Stamm- bzw. Gastland

erbrachten Kapital- und Managementleistungen einteilen. Dadurch ergibt sich ein Spektrum der internationalen Tätigkeit, das von der Möglichkeit des Exports bis hin zur Gründung einer Tochtergesellschaft im Ausland reicht (vgl. Meissner/Gerber 1980, S. 224). Diese Einteilung wird häufig dahingehend interpretiert, daß es sich um aufeinanderfolgende Stufen des Internationalisierungsprozesses handelt (vgl. Kumar 1989, Sp. 915 f.)<sup>15</sup>. Anderson/Gatignon dagegen stellen das Kriterium der Kontrolle in den Vordergrund, da es sich dabei ihrer Ansicht nach um „the single most important determinant of both risk and return“ handelt. Die Formen des Markteintritts lassen sich anhand dieses Systemisierungskriteriums in High-Control, Medium-Control und Low-Control Modes untergliedern (vgl. Anderson/Gatignon 1986, S. 3 ff.). Stahr systematisiert die Formen des Markteintritts nach dem Intensitätsgrad des Marktengagements und der Kontrollspanne über die Marketingaktivitäten. Die Operationalisierung des Intensitätsgrades erweist sich jedoch als problematisch, so daß Stahr aus Vereinfachungsgründen das Investitionsvolumen als Maßgröße heranzieht. Auf dieser Grundlage unterscheidet er vier Gruppen: geringer Kapitaleinsatz mit geringer Kontrollspanne, hoher Kapitaleinsatz mit geringer Kontrollspanne, geringer Kapitaleinsatz mit hoher Kontrollspanne und hoher Kapitaleinsatz mit hoher Kontrollspanne (vgl. Stahr 1991, S. 53 f.).

#### **4.1.2. Ausgewählte Formen des Markteintritts**

Nachfolgend sollen die wichtigsten Arten des Markteintritts unter besonderer Berücksichtigung ihrer spezifischen Vor- und Nachteile veranschaulicht werden. Entsprechend der dargestellten Reihenfolge gehen die Markteintrittsformen mit jeweils mehr Engagement, mehr Kontrollmöglichkeiten, größerem Gewinnpotential, aber auch mit steigendem Risiko einher (vgl. Kotler/Bliemel 1999, S. 640).

Unter **Export** versteht man den Absatz von Gütern ins Ausland, wobei eine indirekte und eine direkte Variante unterschieden werden können. Beim indirekten Export überträgt der inländische Hersteller einem unabhängigen Absatzmittler die Durchführung des Auslandsgeschäfts. Von direktem Export spricht man dagegen, wenn das Unternehmen seine ausländischen Kunden ohne Einschaltung eines Exportvermittlers selbst beliefert. Der Export

---

<sup>14</sup> Einen Überblick über Systemisierungsansätze findet man bei Backhaus/Büschken/Voeth 1998, S. 140 f.

<sup>15</sup> Wie Wissmeier feststellt, ist dem jedoch nicht ohne weiteres zuzustimmen (vgl. Wissmeier 1992, S. 136 f.).



stellt eine Möglichkeit des Markteintritts dar, die nur geringe Investitionen erfordert. Erfolgt die Bearbeitung des Auslandsmarktes über den indirekten Export, geht das Unternehmen nur ein geringes Risiko ein und kann zudem vom Know-how des Exportvermittlers profitieren. Wird die direkte Variante gewählt, impliziert dies zwar ein größeres Risiko, aber auch mehr Möglichkeiten, den ausländischen Markt nach eigenen Vorstellungen zu bearbeiten (vgl. Berekoven 1985, S. 40 ff., Kotler/Bliemel 1999, S. 640 f.).

Bei der **Lizenzvergabe** räumt der inländische Lizenzgeber dem ausländischen Lizenznehmer gegen Zahlung einer Gebühr Nutzungsrechte an bestimmten Fertigungsverfahren, Warenzeichen, Patenten etc. ein. Diese Vorgehensweise eröffnet einem Unternehmen bei relativ geringem Risiko einen Zugang zu ausländischen Märkten. Da die Lizenzvergabe eine Verlagerung des Ortes der Leistungserstellung vom Inland ins Ausland beinhaltet, lassen sich so auch staatliche Reglementierungen wie Import- bzw. Exportrestriktionen umgehen. Allerdings hat der Lizenzgeber in der Regel geringe Kontrolle über Produktqualität, Produktverfügbarkeit sowie Preisgestaltung. Zudem besteht die Gefahr, daß man sich mit dem Lizenznehmer einen Konkurrenten schafft (vgl. Kotler/Bliemel 1999, S. 641 f., Meffert/Bolz 1998, S. 126 f.).

Im Rahmen des **Franchising** gewährt der inländische Franchisegeber dem ausländischen Franchisenehmer gegen Zahlung einer Franchisegebühr das Recht zur selbständigen Führung eines Betriebes unter dem Zeichen des Franchisegebers. Durch diese Vorgehensweise läßt sich innerhalb eines kurzen Zeitraums und ohne große finanzielle Risiken eine sichere Position in den selektierten Auslandsmärkten aufbauen. Ein Vorteil ist zudem darin zu sehen, daß die Einflußmöglichkeiten auf die Unternehmenspolitik des Franchisenehmers relativ groß sind, was unter anderem den Aufbau eines weltweit einheitlichen Images erleichtert (vgl. Meffert/Bolz 1998, S. 127).

Bei einem **Joint Venture** schließt sich ein inländisches Unternehmen mit einem ausländischen Partner zusammen und gründet ein Gemeinschaftsunternehmen. Auf diese Weise kann am Know-how und an den Marktkenntnissen des ausländischen Partners partizipiert werden. In einigen Ländern stellen Joint Ventures aufgrund von Vorgaben der Regierung die einzige Möglichkeit des Markteintritts dar. Die Problematik von Joint Ventures liegt vor allem darin, daß es zwischen den Partnern zu Meinungsverschiedenheiten und

Zielkonflikten, z.B. über weitere Investitionen oder die zu verfolgende Strategie kommen kann (vgl. Kotler/Bliemel 1999, S. 643).

Die intensivste Form des Engagements in ausländischen Märkten stellt die **Direktinvestition** dar, die sowohl durch Neugründung als auch durch Akquisition eines bestehenden Unternehmens im Zielland erfolgen kann. Direktinvestitionen ermöglichen die Erringung von Kostenvorteilen, wenn z.B. Arbeitskräfte oder Rohstoffe billiger sind als im Inland. Außerdem kann das Unternehmen durch Schaffung von Arbeitsplätzen sein Image in den jeweiligen Ländern verbessern. Darüber hinaus ergibt sich für das Unternehmen eine größere Nähe und damit auch eine intensivere Beziehung zu den im Gastland ansässigen Kunden und Lieferanten. Wird der Markteintritt in Form von Direktinvestitionen vollzogen, resultiert daraus größtmögliche Kontrolle über die Auslandsaktivitäten. Allerdings sind auch größere Risiken in Kauf zu nehmen, wie z.B. das Risiko der Enteignung. Außerdem ist ein Rückzug aus dem Markt weitaus schwieriger als bei anderen Formen des Markteintritts (vgl. Kotler/Bliemel 1999, S. 643 f.).

## **4.2. Timing des Markteintritts**

### **4.2.1. Wasserfall-Strategie**

Das Grundkonzept der Wasserfall-Strategie besteht darin, die Anzahl der bearbeiteten Märkte sukzessiv zu erweitern<sup>16</sup>. Ein Eintritt in zusätzliche ausländische Märkte erfolgt dabei erst, nachdem in den bereits erschlossenen Ländern entsprechende Zielvorgaben erreicht sind (vgl. Meffert/Pues 1997, S. 257). Die sukzessive Vorgehensweise bietet gegenüber einem Simultanansatz einige Vorteile:

- Durch das schrittweise Hineintasten in das Auslandsgeschäft wird berücksichtigt, daß häufig nicht genügend Ressourcen zur Verfügung stehen, um am Anfang des Internationalisierungsprozesses viele Auslandsmärkte parallel zu bearbeiten. Die Wasserfall-Strategie verhindert also ein unökonomisches „Verzetteln“ von Ressourcen.

---

<sup>16</sup> Backhaus/Büschken/Voeth empfehlen in diesem Zusammenhang, die Auslandsmärkte so auszuwählen, daß eine größtmögliche Ähnlichkeit zum Heimatmarkt gegeben ist, da die Unternehmung so am meisten von den im Heimatmarkt gesammelten Erfahrungen profitieren kann (vgl. Backhaus/Büschken/Voeth 1998, S. 132).

- Ein sukzessives Vorgehen dient der Risikominimierung, da das Unternehmen sein Auslandsengagement auf jeder Stufe abbrechen kann, falls sich nicht der gewünschte Erfolg einstellt. Auf diese Weise läßt sich ein „länderübergreifender Flop“ vermeiden.
- Die schrittweise Erschließung von Märkten ermöglicht eine Verlängerung von Produktlebenszyklen, wenn beim Auftreten länderspezifischer Sättigungsphasen ein Eintritt in weitere Auslandsmärkte erfolgt.
- Die Wasserfall-Strategie ist angebracht, wenn der Aufbau strategischer Brückenköpfe notwendig ist, um einen Markteintritt in weitere Länder zu vollziehen.

(vgl. Backhaus/Büschken/Voeth 1998, S. 133, Kreutzer 1989, S. 238 ff.)

Problematisch an der Wasserfall-Strategie ist allerdings, daß sie zu Fehleinschätzungen verleiten kann, wenn in den zunächst bearbeiteten Märkten nicht der erwartete Erfolg erzielt und das Auslandsengagement daher vorzeitig abgebrochen wird. Dies führt dazu, daß man auf die Bearbeitung von erfolgversprechenden Märkten verzichtet. Ein Nachteil ist ferner darin zu sehen, daß Konkurrenten frühzeitig gewarnt werden und die strategische Vorgehensweise des Unternehmens bei der Erschließung weiterer Märkte prognostizieren können. Eine Gefahr liegt zudem in der Vernachlässigung von Märkten, zu denen aufgrund zwischenzeitlicher Markterschließungsaktivitäten von Wettbewerbern zu einem späteren Zeitpunkt eventuell kein Zugang mehr besteht (vgl. Meffert/Pues 1997, S. 257, Kreutzer 1989, S. 239 f.).

#### **4.2.2. Sprinkler-Strategie**

Im Rahmen der Sprinkler-Strategie werden die ausgewählten Märkte simultan bzw. in kurzer zeitlicher Abfolge erschlossen. Ohmae zufolge werden bei dieser Vorgehensweise „durch enormen Druck bereits Sekunden nach Öffnung der Ventile alle Schlüsselmärkte gleichzeitig überflutet“ (Ohmae 1985, S. 44). Für einen simultanen Markteintritt sprechen in erster Linie folgende Gründe:

- In vielen Branchen läßt sich eine Tendenz zu verkürzten Produkt- und Technologielebenszyklen feststellen. In diesem Fall ist es ratsam, die ausgewählten Auslandsmärkte simultan zu erschließen, da ansonsten unter Umständen bereits die nächste Produktgeneration marktfähig ist, bevor alle Märkte erschlossen wurden.

- Die Verkürzung der Produkt- und Technologielebenszyklen geht vielfach mit einer Verlängerung der Forschungs- und Entwicklungszeiten einher. Um die erhöhten F&E-Ausgaben vollständig amortisieren zu können, ist eine frühzeitige Präsenz auf möglichst allen ausgewählten Märkten geboten, was eine simultane Erschließung nahelegt.
- Eine frühzeitige, simultane Erschließung aller ausgewählten Märkte ermöglicht den Aufbau von Markteintrittsbarrieren<sup>17</sup>.
- Mit Hilfe der Sprinkler-Strategie läßt sich die Abhängigkeit des Unternehmenserfolges von einem oder wenigen ausländischen Märkten vermeiden. Der simultane Markteintritt gewährleistet demzufolge einen Risikoausgleich.

(vgl. Backhaus/Büschken/Voeth 1998, S. 138, Kreutzer 1989, S. 241-245)

Nach Ansicht von Ohmae ist das Sprinkler-Modell der Wasserfall-Strategie überlegen: „Der Zeitfaktor ist zu einem entscheidenden Element der globalen Strategie geworden. Alle bedeutenden Märkte müssen simultan erschlossen werden. (...) Das Wasserfall-Modell, das viele traditionelle Multis implizit angewendet haben, ist damit überholt.“ (Ohmae 1985, S. 34)

Hier wird jedoch die Auffassung vertreten, daß nur in Abhängigkeit von der jeweiligen Markt- und Unternehmenskonstellation entschieden werden kann, welche Strategie vorzuziehen ist. Die entsprechenden Bestimmungsfaktoren werden unter Abschnitt 4.3. näher erläutert.

#### **4.3 Bestimmungsfaktoren der Markterschließungsstrategie**

Die Wahl der Markterschließungsstrategie wird stark durch den situativen Kontext der Unternehmung geprägt. Dieser läßt sich durch eine Vielzahl von Einflußfaktoren charakterisieren, die in unternehmensexterne und unternehmensinterne Größen untergliedert werden können (vgl. Stahr 1991, S. 63). Nachfolgend soll exemplarisch aufgezeigt werden, wie sich diese Faktoren auf die Form und das Timing des Markteintritts auswirken.

**Unternehmensinterne Faktoren** ergeben sich unter anderem aus dem Ziel- bzw. Normensystem der Unternehmung. So können grundsätzlich nur Auslandsengagements erwünscht sein, die eine hohe Kontrollierbarkeit der Aktivitäten zulassen. In diesem Fall

scheiden z.B. Minderheitsbeteiligungen als Markteintrittsform aus (vgl. Meffert/Bolz 1998, S. 139). Ferner spielen Charakteristika des angebotenen Produktes eine wichtige Rolle bei der Wahl der Markterschließungsstrategie. Können die Produkte aufgrund ihrer Eigenschaften hohe Abnehmerpräferenzen erreichen, so bleiben sie auch bei Belastung mit Importzöllen, Transportkosten etc. und daraus resultierenden höheren Preisen wettbewerbsfähig, was für den Export spricht. Handelt es sich dagegen um Produkte mit niedrigem Präferenzniveau, legt dies eher eine Produktion im Zielland nahe (vgl. Stahr 1991, S. 65). Im Hinblick auf das Timing stellen Meffert/Pues fest, daß die Unternehmensgröße eine wichtige Rolle spielt. Da kleine Unternehmen meist nicht über die Ressourcen verfügen, um mehrere Märkte simultan zu erschließen, bietet sich in diesem Fall die Wasserfall-Strategie an (vgl. Meffert/Pues 1997, S. 257).

**Unternehmensexterne Faktoren** betreffen insbesondere die im Gastland herrschenden rechtlich-politischen Rahmenbedingungen. So sind in einigen Ländern z.B. nur Kooperationsformen wie das Joint Venture als Form des Markteintritts für ausländische Unternehmen erlaubt (vgl. Müller-Stewens/Lechner 1997, S. 241). In anderen Ländern sind die Möglichkeiten des Exports durch tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse beschränkt. Die einzuschlagende Timing-Strategie wird z.B. durch die Faktoren Wettbewerbsintensität und Marktwachstum beeinflusst. Da im Fall einer hohen Wettbewerbsintensität und geringer Wachstumsraten die Unternehmensressourcen nicht für eine simultane Markterschließung ausreichen, sollte eine sukzessive Vorgehensweise gewählt werden (vgl. Segler 1986, S. 178).

---

<sup>17</sup> Eine Markteintrittsbarriere stellt z.B. die frühzeitige und länderübergreifende Durchsetzung eines „dominanten Designs“ dar (vgl. Kreutzer 1989, S. 243 f.).

## **5. Angrenzende Problemfelder im Rahmen der internationalen Marktbearbeitung**

Ausgehend von den Motiven einer Internationalisierung der Unternehmensaktivitäten wurden in der vorliegenden Arbeit die wesentlichen Entscheidungen dargestellt, die im Rahmen des „Going International“ zu treffen sind. Der erhöhten Komplexität internationaler Markteintrittsentscheidungen wurde dabei durch die Betonung einer systematischen Vorgehensweise Rechnung getragen. Zunächst wurde aufgezeigt, wie die Marktauswahl mit Hilfe eines dreistufigen Entscheidungsmodells durchgeführt werden kann. Besondere Aufmerksamkeit galt auch den Kriterien und Verfahren der Marktselektion. An dieser Stelle ist hervorzuheben, daß derartige Selektionsmodelle lediglich zur Unterstützung einer rationellen Entscheidungsfindung beitragen, dem Management die Entscheidung selbst aber nicht abnehmen können (vgl. Schneider 1995, Sp. 1728). Einen weiteren Schwerpunkt der Arbeit bildeten die Strategien der Markterschließung, die sowohl unter dem Aspekt der Form des Markteintritts als auch des Timing analysiert wurden. In diesem Zusammenhang erfolgte eine Darstellung möglicher Alternativen sowie der Bestimmungsfaktoren, die sich auf die Wahl einer Markterschließungsstrategie auswirken.

Abschließend soll hier ein kurzer Ausblick auf angrenzende Problemfelder gegeben werden, die im Rahmen der internationalen Marktbearbeitung auftreten. Nachdem die Entscheidung über die zu bearbeitenden Märkte und die Strategie der Markterschließung gefallen ist, sieht sich die Unternehmung mit der Frage konfrontiert, inwieweit eine Standardisierung oder Differenzierung des Marketing-Mix angebracht ist. Darüber hinaus ist zu entscheiden, auf welche Weise die Marketingorganisation auf die Internationalisierung der Unternehmensaktivitäten ausgerichtet werden soll (vgl. Kotler/Bliemel 1999, S. 645-664). Dies zeigt, daß nicht nur das „Going International“ sondern auch das „Being International“ die Entscheidungsträger im Unternehmen vor komplexe Aufgaben stellt.

## Literaturverzeichnis

Anderson, E., Gatignon, H. (1986), Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and

Propositions, *Journal of International Business Studies*, 11, Fall, 1-26.

Ayal, I., Zif, J. (1979), Market Expansion Strategies in Multinational Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 43, Spring, 84-94.

Backhaus, K., Büschken, J., Voeth, M. (1998), *Internationales Marketing*, 2. Auflage, Stuttgart.

Berekoven, L. (1985), *Internationales Marketing*, 2. Auflage, Herne/Berlin.

Berndt, R., Fantapié Altobelli, C., Sander, M. (1997), *Internationale Marketing-Politik*, Berlin/Heidelberg.

Bernkopf, G. (1980), *Strategien zur Auswahl ausländischer Märkte: Entscheidungsgrundlagen und Lösungsansätze*, München.

Bradley, F. (1995), *International Marketing Strategy*, 2. Auflage, London.

Breit, J. (1991), *Die Marktselektionsentscheidung im Rahmen der unternehmerischen Internationalisierung*, Wien.

Köhler, R., Hüttemann, H. (1989), Marktauswahl im internationalen Marketing, in: Macharzina, K., Welge, M. K. (Hrsg.), *Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung*, Stuttgart.

Kotler, P., Bliemel, F. (1999), *Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*, 9. Auflage, Stuttgart.

Kreutzer, R. (1989), Global Marketing – Konzeption eines länderübergreifenden Marketing: Erfolgsbedingungen, Analysekonzepte, Gestaltungs- und Implementierungsansätze, Wiesbaden.

Kulhavy, E. (1989a), Informationsbedarf für internationale Marketingentscheidungen, in: Macharzina, K., Welge, M. K. (Hrsg.), Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart.

Kulhavy, E. (1989b), Internationales Marketing, 4. Auflage, Linz.

Kumar, B. (1989), Formen der internationalen Unternehmenstätigkeit, in: Macharzina, K., Welge, M. K. (Hrsg.), Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart.

Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (1997), Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden.

Macharzina, K., Welge, M. K. (1989), Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart.

Meffert, H. (1998), Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 8. Auflage, Wiesbaden.

Meffert, H. (1977), Marktsegmentierung und Marktwahl im internationalen Marketing, Die Betriebswirtschaft, 37, 3, 433-446.

Meffert, H., Bolz, J. (1998), Internationales Marketing-Management, 3. Auflage, Stuttgart/Berlin/Köln.

Meffert, H., Poes, C. (1997), Timingstrategien des internationalen Markteintritts, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden.

Meissner, H. G. (1995), Strategisches Internationales Marketing, 2. Auflage, München/Wien.



Meissner, H. G., Gerber, S. (1980), Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 32, 217-228.

Müller-Stewens, G., Lechner, Ch. (1997), Unternehmensindividuelle und gastlandbezogene Einflußfaktoren der Markteintrittsform, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden.

Ohmae, K. (1985), Macht der Triade, Wiesbaden.

Porter, M. E. (1999), Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Auflage, Frankfurt/New York.

Remmerbach, K.-U. (1988), Markteintrittsentscheidungen, Wiesbaden.

Root, F. R. (1987), Entry Strategies for International Markets, Lexington/Toronto.

Schneider, D. J. G. (1995), Marktauswahl, in: Tietz, B. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart.

Schneider, D. J. G., Müller, R. U. (1989), Datenbankgestützte Marktselektion: Eine methodische Basis für Internationalisierungsstrategien, Stuttgart.

Segler, K. (1986), Basisstrategien im internationalen Marketing, Frankfurt.

Stahr, G. (1980), Marktselektionsentscheidung im Auslandsgeschäft, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 32, 276-290.

Stahr, G. (1991), Internationales Marketing, Ludwigshafen (Rhein).

Stegmüller, B. (1995), Internationale Marktsegmentierung als Grundlage für internationale Marketing-Konzeptionen, Bergisch Gladbach/Köln.

Tietz, B. (1995), Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart.

Walldorf, E. G. (1987), *Auslandsmarketing*, Wiesbaden.

Warning, T. (1994), *Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien im globalen Wettbewerb*, Münster/Hamburg.

Weiss, Ch. A. (1996), *Die Wahl internationaler Markteintrittsstrategien: Eine transaktionskostenorientierte Analyse*, Wiesbaden.

Wissmeier, U. K. (1992), *Strategien im internationalen Marketing*, Wiesbaden.