

Ellen Roemer

# Internationales Marketing Management



**eBook**

SCHÄFFER  
POESCHEL

**SCHÄFFER**  

---

**POESCHEL**



---

Ellen Roemer

# **Internationales Marketing Management**

2014

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

**Autorin:**

Prof. Dr. Ellen Roemer, Marktforschung und Internationales Marketing,  
Hochschule Ruhr West, Campus Mülheim an der Ruhr.

Dozenten finden weitere Lehrmaterialien  
unter [www.sp-dozenten.de/3309](http://www.sp-dozenten.de/3309)  
(Registrierung erforderlich)

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

E-Book ISBN 978-3-7992-6744-1

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne  
Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfälti-  
gungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung  
in elektronischen Systemen.

Dieses Werk enthält in Form von QR-Codes sog. »externe Links« (Verknüpfungen zu  
Webseiten Dritter), auf deren Inhalt der Verlag keinen Einfluss hat und für den der Verlag  
aus diesem Grund keine Gewähr übernimmt. Für die Inhalte und Richtigkeit der Informa-  
tionen ist der jeweilige Informationsanbieter der verlinkten Webseite verantwortlich.  
Als die Verlinkung vorgenommen wurde, waren für den Verlag keine Rechtsverstöße  
erkennbar.

© 2014 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[info@schaeffer-poeschel.de](mailto:info@schaeffer-poeschel.de)

Einbandgestaltung: Melanie Frasch (Foto: shutterstock)  
Layout: Ingrid Gnoth | GD90, 79256 Buchenbach  
Satz: Claudia Wild, Konstanz

März 2014

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

## Vorwort

Viele Unternehmen sind heutzutage nicht nur in einem Land aktiv, sondern in mehreren Ländern gleichzeitig. Für den Erfolg dieser Unternehmen spielen ein kluges internationales Marketing und ein exzellenter internationaler Vertrieb der Produkte oder Dienstleistungen eine wesentliche Rolle. Denn nur wenn ein Unternehmen kluge Marketing-Entscheidungen für Auslandsmärkte trifft, z. B. passende Auslandsmärkte auswählt, geeignete Markteintrittsstrategien bestimmt, sich geschickt im Auslandsmarkt positioniert und sich mit seinem Marketing-Mix im Wettbewerb differenzieren kann, dann kann ein langfristiger Unternehmenserfolg gesichert werden.

Internationales  
Marketing Management  
und Unternehmenserfolg

Die Herausforderungen für das Marketing in einem internationalen Kontext bestehen im Wesentlichen in der Komplexität der Marketing-Entscheidungen und in der Koordination der internationalen Marketing-Aktivitäten. Daneben stellt sich häufig die Frage, ob ein Produkt, eine Werbekampagne, etc. für viele Märkte einheitlich gestaltet werden soll oder ob individuell für einen Auslandsmarkt Anpassungen vorgenommen werden müssen. Auf diese Herausforderungen und Fragen wird im Buch detailliert eingegangen und es werden Lösungsansätze vorgestellt.

Herausforderungen  
des Internationalen  
Marketing Management

International aktiv sind allerdings nicht nur Großkonzerne in der Konsumgüterbranche, wie es in vielen Lehrbüchern zum Internationalen Marketing oft suggeriert wird. In Deutschland ist besonders der Mittelstand stark international tätig. Viele deutsche Unternehmen sind darüber hinaus nicht nur im klassischen Konsumgütergeschäft (Business-to-Consumer) tätig, sondern im Industriegütergeschäft (Business-to-Business). Diese »deutschen« Besonderheiten werden in diesem Buch berücksichtigt.

Besonderheiten  
für Deutschland

Das Ziel des Buches ist es, den Lesern einen Analyserahmen zu liefern, auf dessen Basis wichtige Entscheidungen im Internationalen Marketing Management gefällt werden können. Zu diesen Entscheidungen zählen insbesondere die Folgenden:

Ziel des Buches

1. die Entscheidung, ob ein Unternehmen internationalisieren sollte oder nicht;
2. die Entscheidung, welche Länder für einen Markteintritt ausgewählt werden sollen;
3. die Entscheidung, wie der Markteintritt zu vollziehen ist;
4. die Entscheidung, wie der Marketing-Mix für die Auslandsmärkte zu gestalten ist;
5. Entscheidungen, wie die Marketing-Aktivitäten organisiert und kontrolliert werden sollen.

Die Leser werden durch die Lektüre dieses Buches mit einem »Werkzeugkasten« ausgerüstet. In diesem Werkzeugkasten befinden sich Theorien, Modelle und Methoden, die geeignet sind, die o. g. Entscheidungen im Internationalen Marketing Management zu analysieren, kritisch zu bewerten und letztlich eine ausgewogene Entscheidung zu treffen. Der Transfer des Wissens von der Theorie zur Praxis ist damit ein zentraler Bestandteil dieses Buches. Ganz bewusst kommt daher der Management-Aspekt im Titel zu diesem Buch zum Ausdruck, da er nicht nur »Internationales Marketing«, sondern »Internationales Marketing Management«

lautet. Der Wissenstransfer wird innerhalb des Buches immer wieder durch die Anwendung der Theorie auf Beispiele aus der Unternehmenspraxis und in kleinen Fallstudien trainiert. Übungsaufgaben am Ende jedes Kapitels sollen das gewonnene Wissen des Lesers überprüfen und festigen.

Lernergebnisse

Im Einzelnen sollen die Leser nach Durcharbeiten des Buches in der Lage sein,

- die Entscheidung eines Unternehmens zu internationalisieren nachzuvollziehen und zu erläutern,
- sowohl die Markt- und Wettbewerbssituation in Auslandsmärkten als auch die Situation des eigenen Unternehmens mit Hilfe geeigneter Instrumente zu analysieren,
- das Konsumentenverhalten auf Auslandsmärkten zu verstehen und mittels geeigneter Marktforschungsinstrumente zu analysieren,
- internationale Marketing-Ziele abzuleiten, Auslandsmärkte zu bewerten und auszuwählen, Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien zu planen und durchzuführen,
- den Marketing-Mix für internationale Märkte anhand von Fallbeispielen auszugestalten,
- Geschäftsbeziehungen zu ausländischen Geschäftspartnern aufzubauen und aufrecht zu erhalten,
- Ansätze zum Controlling internationaler Marketing-Aktivitäten zu erläutern und umzusetzen sowie
- die Organisation internationaler Marketing-Aktivitäten zu verstehen und kritisch zu beleuchten.

Weitere, detailliertere Lernergebnisse sind zu Beginn eines jeden Kapitels angegeben. Dabei wird die Taxonomie von Bloom (1956) verwendet.

Zielgruppen

Dieses Lehrbuch ist für Menschen geschrieben, die Entscheidungen im internationalen Marketing hinterfragen und verstehen wollen, die Entscheidungsgrundlagen erarbeiten und selbst an Entscheidungen im internationalen Marketing mitwirken wollen. Es sollte optimaler Weise in Veranstaltungen im Rahmen von Master-Studiengängen an Fachhochschulen und Universitäten verwendet werden. Zum einen kann es in konsekutiven Masterstudiengängen eingesetzt werden, um Studierende auf ihre praktischen Tätigkeiten in Unternehmen vorzubereiten. Zum anderen kann das Buch in weiterbildenden Masterstudiengängen verwendet werden. Interessierte aus der Unternehmenspraxis, deren erster Abschluss (Bachelor oder Diplom) etwas länger zurückliegt, können ihr theoretisches Grundlagenwissen auffrischen und lernen, praktische Problemstellungen im Internationalen Marketing Management mit Hilfe der vorgestellten Theorien und Modelle zu lösen.

Voraussetzungen

Für die Lektüre und das Verständnis des Buches gibt es keine wesentlichen Voraussetzungen. Grundlagenkenntnisse im Marketing vereinfachen das Verständnis, sind aber nicht zwingend notwendig. Die Kernelemente des Marketing werden innerhalb des Buches eingeführt bzw. aufgefrischt und in Bezug auf internationale Aspekte weiter vertieft.

Eigenschaften  
des Buches

Vorbild für dieses Buch sind Lehrbücher aus dem anglo-amerikanischen Sprachraum, die auf eine sehr lebendige und praktische Art und Weise Studierenden Theorien und deren Anwendung in der Praxis vermitteln. Das Buch zeichnet

sich durch einen entscheidungsorientierten Ansatz, seine starke Verknüpfung von Theorie und Praxis, seine lebhaften Beispiele und Fallstudien und seinen Bezug auf Besonderheiten des deutschen Marktes (z.B. kleine und mittlere Unternehmen, Business-to-Business Geschäft) aus.

Im Lehrbuch sind an einigen Stellen sog. Quick Response (QR-) Codes angegeben, die es den Lesern einfach und schnell ermöglichen sollen, praktische Beispiele durch Texte, Bilder und Bewegbildeinhalte aus dem Internet nachzuvollziehen. Sie sollen dazu beitragen, den Lesern die Inhalte des Buches lebhaft zu vermitteln und den Theorie-Praxis Transfer zu erleichtern. Leider ändern sich die Inhalte im Internet schnell, so dass es vorkommen kann, dass QR-Codes nach Veröffentlichung des Buches nicht ordnungsgemäß funktionieren. Dies bitte ich zu entschuldigen.

Weitere Hinweise zur Verwendung des Buches

Im Lehrbuch wird größtenteils das generische Maskulinum verwendet, um die Lesbarkeit der Texte zu gewährleisten. Die maskuline Form von Nomen, wie z. B. der Kunden oder der Mitarbeiter, kann gemäß Duden dann verwendet werden, wenn das Geschlecht unwichtig ist. Dies ist hier größtenteils der Fall, da es um abstrakte Darstellungen geht, z. B. um die Beziehung zwischen einem Unternehmen und seinem Kunden. Dennoch wird an einigen Stellen der Plural verwendet (z. B. die Kunden, die Mitarbeiter), um sowohl beiden Geschlechtergruppen als auch dem internationalen (anglo-amerikanischen) Sprachgebrauch gerecht zu werden. Insbesondere im anglo-amerikanischen Sprachraum wird auf die Einbeziehung beider Geschlechtergruppen viel Wert gelegt. So ist es ein absolutes No-Go, wenn man zunächst von »the customer« spricht oder schreibt, sich nachher aber nur auf »he« bezieht. Üblich sind dann Umschreibungen mit »he or she« oder »(s)he«.

Ein herzlicher Dank für die Unterstützung in diesem Lehrbuchprojekt geht an meine wissenschaftliche Mitarbeiterin Frau Elina Petersone, M.Sc., sowie an meine studentischen Hilfskräfte Frau Nicole Koch und Frau Birte Bludau (alle Hochschule Ruhr West). Ebenso möchte ich meinen Freunden und meinen Studierenden danken, die immer für Diskussionen offen waren und mir eine Reihe von Praxisbeispielen geliefert haben. Weiterhin möchte ich Frau Beate Grewe, Diplom-Kauffrau, meinen ganz herzlichen Dank aussprechen: Sie ist eine unermüdliche Korrekturleserin und scharfe Denkerin. Ebenso danke ich meinen Eltern für ihre mentale Unterstützung in Stressphasen und ihren felsenfesten Glauben an mich. Last but not least, möchte ich dem Schaeffer-Poeschel Verlag, insbesondere Frau Ass. jur. Marita Mollenhauer, danken, die sich auf mein erstes Lehrbuchprojekt eingelassen haben. Ohne sie würde es dieses Buch nicht geben.

Dank

Ich wünsche Ihnen beim Lesen dieses Buches viel Spaß und viele neue Erkenntnisse! Haben Sie Anregungen und Verbesserungsvorschläge, freue ich mich über ein konstruktives Feedback!

Düsseldorf/Mülheim an der Ruhr  
im Oktober 2013

Ellen Roemer



# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	V
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	XIII
<b>1 Einleitung</b> .....	1
1.1 Entwicklung der internationalen Geschäftstätigkeit .....	1
1.2 Internationales Marketing .....	5
1.2.1 Begriff der Internationalisierung .....	5
1.2.2 Begriff des internationalen Marketing .....	7
1.3 Prozess des Internationalen Marketing Management .....	8
<b>2 Die Internationalisierungsentscheidung</b> .....	11
2.1 Ist die Internationalisierung für ein Unternehmen sinnvoll? .....	11
2.2 Theorien der Internationalisierung .....	18
2.2.1 Überblick .....	18
2.2.2 Das Lebenszyklus-Modell von Vernon .....	18
2.2.3 Die Transaktionskostentheorie .....	20
2.2.4 Das Uppsala-Modell der Internationalisierung .....	24
2.2.5 Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen ..	27
<b>3 Internationale Situationsanalyse</b> .....	31
3.1 Überblick .....	31
3.2 Analyse der Rahmenbedingungen in Auslandsmärkten .....	32
3.3 Analyse der Branche und des Wettbewerbs in Auslandsmärkten ..	34
3.4 Unternehmensanalyse .....	38
<b>4 Analyse des Konsumentenverhaltens in Auslandsmärkten</b> .....	43
4.1 Grundlagen des Konsumentenverhaltens .....	43
4.2 Aktivierende Prozesse .....	48
4.2.1 Aktiviertheit und Aufmerksamkeit .....	48
4.2.2 Emotion .....	52
4.2.3 Motivation .....	55
4.2.4 Einstellung .....	56
4.3 Kognitive Prozesse .....	61
4.3.1 Das Drei-Speicher-Modell .....	61
4.3.2 Aufnahme von Informationen .....	62
4.3.3 Verarbeitung von Informationen .....	66
4.3.4 Speicherung von Informationen .....	68
4.4 Entscheidungsverhalten .....	78
4.4.1 Komplexe Entscheidungsprozesse .....	78
4.4.2 Prozesse mit stärkerer kognitiver Kontrolle .....	79
4.4.3 Prozesse mit geringerer kognitiver Kontrolle .....	81
4.4.4 Involvement .....	83

<b>5</b>	<b>Kulturelle Beeinflussung des Konsumentenverhaltens</b> . . . . .	87
5.1	Überblick . . . . .	87
5.2	Kultur . . . . .	88
	5.2.1 Definition und Elemente von Kultur . . . . .	88
	5.2.2 Kultur und das Marketing . . . . .	88
	5.2.3 Vergleich von Kulturen . . . . .	90
5.3	Subkultur . . . . .	96
	5.3.1 Überblick . . . . .	96
	5.3.2 Regionen . . . . .	97
5.4	Soziale Schicht . . . . .	98
5.5	Familie . . . . .	100
<b>6</b>	<b>Internationale Marktforschung</b> . . . . .	103
6.1	Daten und Informationen als Grundlage der internationalen Marktforschung . . . . .	103
6.2	Der internationale Marktforschungsprozess . . . . .	106
	6.2.1 Überblick . . . . .	106
	6.2.2 Die internationale Marketing-Entscheidung . . . . .	108
	6.2.3 Das internationale Untersuchungsproblem . . . . .	108
	6.2.4 Bestimmung der internationalen Datenquellen . . . . .	109
	6.2.5 Das internationale Marktforschungsdesign . . . . .	115
	6.2.6 Entwicklung der Messinstrumente . . . . .	138
	6.2.7 Erhebung der Daten . . . . .	155
	6.2.8 Aufbereitung, Analyse und Interpretation der Daten . . . . .	156
	6.2.9 Bericht und Präsentation der Ergebnisse . . . . .	163
6.3	Organisation der internationalen Marktforschung . . . . .	164
6.4	Sonderthemen in der internationalen Marktforschung . . . . .	165
<b>7</b>	<b>Internationale Marketing-Strategie</b> . . . . .	171
7.1	Überblick . . . . .	171
7.2	Internationale Marketing-Ziele . . . . .	175
7.3	Marktselektion . . . . .	177
	7.3.1 Vorgehensweise und Bestimmungsfaktoren . . . . .	177
	7.3.2 Chancen von Auslandsmärkten . . . . .	178
	7.3.3 Risiken von Auslandsmärkten . . . . .	178
	7.3.4 Bewertungsmethoden von Länderrisiken . . . . .	181
	7.3.5 Methoden der Marktselektion . . . . .	185
	7.3.6 SWOT-Analyse zur Strategieentwicklung . . . . .	189
7.4	Markteintrittsstrategien . . . . .	190
	7.4.1 Formen des internationalen Markteintrittes . . . . .	190
	7.4.2 Marktkoordination . . . . .	195
	7.4.3 Hybride Formen . . . . .	201
	7.4.4 Hierarchische Koordination . . . . .	211
7.5	Marktbearbeitungsstrategien . . . . .	215
	7.5.1 Internationale Marketing-Budgetierung . . . . .	215
	7.5.2 Übertragung der Strategie aus dem Heimatmarkt auf den Auslandsmarkt? . . . . .	216

7.5.3	Segmentierung . . . . .	217
7.5.4	Targeting . . . . .	221
7.5.5	Positionierung . . . . .	223
<b>8</b>	<b>Der internationale Marketing-Mix . . . . .</b>	<b>229</b>
8.1	Internationale Produktpolitik . . . . .	229
8.1.1	Ziele der internationalen Produktpolitik . . . . .	229
8.1.2	Bestandteile eines Produktes . . . . .	229
8.1.3	Rahmenbedingungen der internationalen Produktpolitik . . . . .	231
8.1.4	Internationale produktpolitische Strategien . . . . .	232
8.1.5	Internationale Produktentwicklung . . . . .	234
8.1.6	Internationale Markenpolitik . . . . .	241
8.2	Internationale Preispolitik . . . . .	248
8.2.1	Grundlagen der Preispolitik . . . . .	248
8.2.2	Internationale Preisstrategien . . . . .	258
8.3	Internationale Distributionspolitik . . . . .	260
8.3.1	Überblick . . . . .	260
8.3.2	Entscheidung über die Struktur des internationalen Distributionskanals . . . . .	262
8.3.3	Management und Kontrolle des Distributionskanals . . . . .	266
8.3.4	Management der Logistik . . . . .	270
8.4	Internationale Kommunikationspolitik . . . . .	271
8.4.1	Einführung in die internationale Kommunikationspolitik . . . . .	271
8.4.2	Internationale Werbung . . . . .	274
8.4.3	Social Media Marketing . . . . .	281
8.4.4	Internationale Messen . . . . .	289
<b>9</b>	<b>Internationales Kundenbeziehungsmanagement . . . . .</b>	<b>293</b>
9.1	Überblick . . . . .	293
9.1.1	Grundlagen des Kundenbeziehungsmanagement . . . . .	293
9.1.2	Customer Relationship Management . . . . .	300
9.2	Der Lebenszyklus einer Kundenbeziehung . . . . .	303
9.2.1	Phasen im Lebenszyklus eines Kunden . . . . .	303
9.2.2	Identifikation potenzieller internationaler Kunden . . . . .	306
9.2.3	Aufbau internationaler Kundenbeziehungen . . . . .	307
9.2.4	Pflege und Ausbau internationaler Kundenbeziehungen . . . . .	312
9.2.5	Commitment in internationalen Beziehungen . . . . .	333
9.2.6	Austritt aus internationalen Beziehungen . . . . .	335
9.3	Internationales Sales Management . . . . .	338
9.3.1	Internationale Vertriebsmitarbeiter . . . . .	338
9.3.2	Organisation des internationalen Vertriebs . . . . .	342
<b>10</b>	<b>Internationales Marketing-Controlling . . . . .</b>	<b>345</b>
10.1	Überblick . . . . .	345
10.2	Controlling der internationalen Marketing-Strategie . . . . .	345
10.3	Controlling des internationalen Marketing-Mixes . . . . .	347

<b>11</b>	<b>Organisation der internationalen Marketing-Aktivitäten . . . . .</b>	<b>353</b>
11.1	Überblick . . . . .	353
11.2	Internationale Organisationsstrukturen . . . . .	354
	<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>361</b>
	<b>Weitere Sekundärquellen . . . . .</b>	<b>369</b>
	<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>371</b>

# Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ADM	Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e. V.
AIDA	Attention, Interest, Desire, Action
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
BCG	Boston Consulting Group
BERI	Business Environment Risk Index
BfAI	Bundesstelle für Außenhandelsinformationen
BI	Business International
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BITKOM	Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V.
BMI	Business Monitor International
bzw.	beziehungsweise
CAD	Computer Aided Design
CAM	Computer Aided Manufacturing
CAPI	Computer Assisted Personal Interview
CATI	Computer Assisted Telephone Interview
CCTV	Closed Circuit Television
CEO	Chief Executive Officer
CIA	Central Intelligence Agency
CLV	Customer Lifetime Value
CPI	Corruption Perception Index
CRI	Creditreform-Risiko-Indikator
CRM	Customer Relationship Management
d. h.	das heißt
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
dm	dm-drogerie markt
ECRI	Euromoney Country Risk Index
EDF	Electricité de France
EDR	Elektrodermale Reaktion
EMEA	Europe, Middle East & Africa
Emnid	Erforschung der öffentlichen Meinung, Marktforschung, Nachrichten, Informationen und Dienstleistungen
EnBW	Energie Baden-Württemberg
EPRG	ethnozentrisch, polyzentrisch, regiozentrisch, geozentrisch
EU	Europäische Union
EuroStat	Statistisches Amt der Europäischen Union
F&E	Forschung und Entwicklung
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GB	Großbritannien
GCB	Global Corruption Barometer
GDF	Gaz de France
GE	General Electric

---

GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
ggf.	gegebenenfalls
GJ	Geschäftsjahr
GLOBE	Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness
GPS	Global Positioning System
GU	Großunternehmen
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
HQ	Head Quarter
i. d. R.	in der Regel
IWF	Internationaler Währungsfonds
LOHAS	Lifestyle of Health and Sustainability
LoI	Letter of Intent
MDS	Multidimensionale Skalierung
Mrd.	Milliarden
MRM	Marketing Ressource Management
NAFTA	North American Free Trade Area
o. g.	oben genannt
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OTS	opportunity to see
PAPI	paper and pencil
PEST	political, economic, sociocultural und technological
PLZ	Produktlebenszyklus
PSM	Price-Sensitivity-Measurement
QR	Quick Response
RFM	Recency, Frequency, Monetary Value
RTS Rieger Team	Name einer Werbeagentur
RWE	Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk
S.	Seite
S. A.	Société Anonyme
SAS	Statistical Analysis Systems
SET	Satzergänzungstest
sog.	so genannt
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
Stata	Name einer Statistik-Software
STP	Segmentation, Targeting und Positioning
SUV	Sport Utility Vehicles
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
Tab.	Tabelle
TAT	Thematischer Apperzeptionstest
TKP	Tausenderkontaktpreis
TNS	Taylor Nelson Sofres Emnid
TV	Television
u. a.	und andere
u. U.	unter Umständen
UN	United Nations
UNISDR	United Nations Office for Disaster Risk Reduction
USA	United States of America

---

UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
VRIO	valuable, rare, difficult to imitate, supported by the organization
W&V	Werben & Verkaufen
WESS	World Economic and Social Survey
WLAN	Wireless Local Area Network
WTO	World Trade Organization
z. B.	zum Beispiel
ZAW	Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft e. V.



# 1 Einleitung

## Lernergebnisse

Die Leser sollen nach Durcharbeiten des ersten Kapitels in der Lage sein,

1. die Bedeutung der internationalen Geschäftstätigkeit weltweit und für Deutschland einzuordnen,
2. den Begriff der Internationalisierung zu definieren und diesen von der Globalisierung abzugrenzen,
3. Faktoren, die den Trend zur Internationalisierung fördern, zu diskutieren,
4. Ziele der Internationalisierung von Unternehmen zu erläutern,
5. den Begriff des internationalen Marketing zu definieren und dessen Charakteristika zu nennen und
6. den Prozess des Internationalen Marketing Management zu beschreiben.

## 1.1 Entwicklung der internationalen Geschäftstätigkeit

Märkte sind heute längst nicht mehr national begrenzt, sondern international. Vermutlich waren sie nie wirklich nur regional oder national. Man denke z. B. an die Kolonialzeit. Während dieser Zeit wurden Waren (z. B. Getreide, Gold, Gewürze) aus fernen Ländern nach Europa verschifft. Damit wird schnell deutlich, dass bereits vor Jahrhunderten wichtige internationale Geschäfte getätigt wurden. Aber auch der Handel innerhalb Europas boomte bereits im Mittelalter. Daher haben wir es bei der Internationalisierung der Geschäftstätigkeit nicht mit einem neuzeitlichen Phänomen zu tun, sondern eher einem historischen. Allerdings muss man berücksichtigen, dass der technologische Fortschritt in der Logistik (z. B. durch Luftverkehr, Supply-Chain-Management, E-Commerce) und in der Kommunikation (z. B. durch das Internet) die Internationalisierung der Geschäftstätigkeiten in den letzten Jahrzehnten deutlich beschleunigt und sicherlich auch vereinfacht hat.

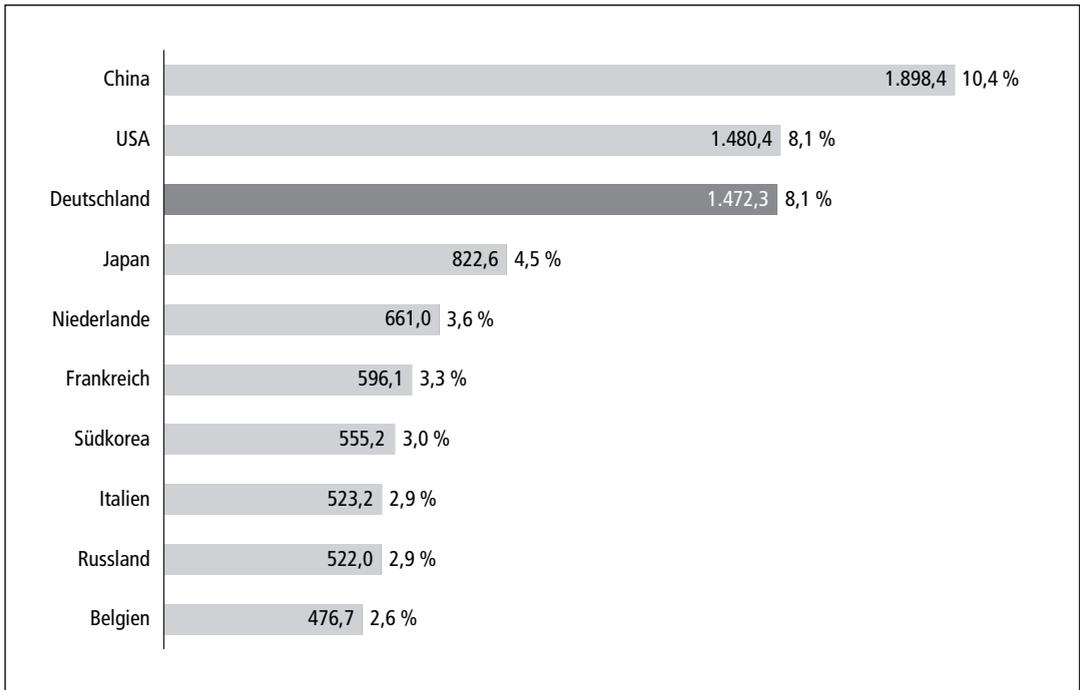
Etwas Historisches  
zum Einstieg

Die Rolle Deutschlands in Bezug auf die internationalen Geschäftstätigkeiten wird bereits durch den wohlbekannten Mythos »Deutschland als Export-Weltmeister« klar. Deutschland war in der Vergangenheit **das** Land, das wesentlich am weltweiten Export beteiligt war. Allerdings verlor Deutschland den Titel des Export-Weltmeisters im Jahr 2009 an China. Daran hat sich bis heute nichts geändert. Dies belegen die aktuellen Statistiken der World Trade Organization (WTO) für das Jahr 2011 (vgl. Abb. 1.1).<sup>1</sup>

Deutschland =  
Export-Weltmeister?

Im Jahr 2011 betrug die gesamte Ausfuhr weltweit 18 255,0 Mrd. US-Dollar. China allein verbuchte mit 1 898,4 Mrd. US-Dollar 10,4 % der weltweiten Exporte. Auf den Plätzen zwei und drei folgten die USA mit 1 480,4 Mrd. US-Dollar (8,1 %)

<sup>1</sup> Die folgenden Statistiken der WTO und auch des Statistischen Bundesamtes beziehen sich jeweils immer auf das Vorjahr der Erstellung der jeweiligen Statistik. Ist beispielsweise die Quelle aus dem Jahr 2012 angegeben, beziehen sich die Statistiken auf das Jahr 2011. Nicht verwirren lassen!



**Abb. 1.1:** Anteile einzelner Länder am weltweiten Export 2011 in Mrd. US-Dollar (Quelle: World Trade Organization, 2012, S. 26)<sup>2</sup>

und Deutschland mit 1 472,3 Mrd. US-Dollar (8,1 %). Dabei wurde Deutschland nur aufgrund der schwachen Nachfrage im Euro-Raum kurz vor Jahresende 2011 von den USA auf Platz drei verwiesen (Kaelble, 2012).

Fazit: Der Mythos »Deutschland als Export-Weltmeister« gehört seit 2009 der Geschichte an. Neuer Export-Weltmeister ist China.

In Deutschland selbst hat sich der Export in den letzten Jahren und Jahrzehnten rasant entwickelt. Seit 1950 stieg der Export Deutschlands von ca. 4 Mrd. Euro fast exponentiell auf 1 097,3 Mrd. Euro in 2012. Damit knackte Deutschland im Jahr 2011 erstmals die »magische« 1 000 Mrd. Euro-Marke. Nur die Wirtschaftskrise verursachte im Jahr 2009 einen Einbruch des Exportgeschäfts auf etwa 800 Mrd. Euro (vgl. Abb. 1.2).

Exportschlager  
aus Deutschland

Wen wundert es? Kraftwagen und Kraftwagenteile waren im Jahr 2012 mit etwa 190 515 Mio. Euro 17,4 % der Ausfuhr **der** Exportschlager der Bundesrepublik Deutschland – dicht gefolgt von Maschinen mit 164 704 Mio. Euro und einem Anteil von etwa 15,0 %. Zusammen machten beide Warengruppen knapp ein Drittel des Exportes aus. Weitere bedeutsame Exportgüter waren chemische Er-

<sup>2</sup> Der Anteil der weiteren Länder am weltweiten Export betrug etwa 50,6 %.

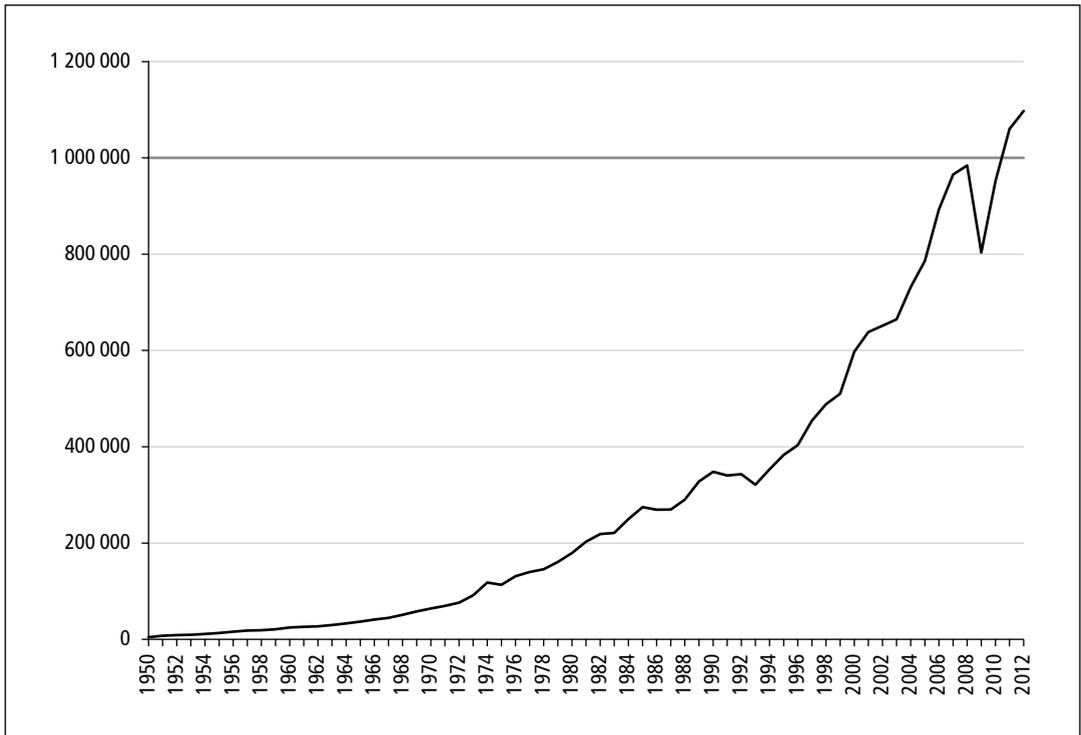


Abb. 1.2: Entwicklung der deutschen Ausfuhr von 1950 bis 2012 in Mio. Euro (Quelle: Statistisches Bundesamt, 2013b, S. 2)<sup>3</sup>

zeugnisse, Datenverarbeitungsgeräte (inklusive elektrische und optische Erzeugnisse), elektrische Ausrüstung, Metalle, pharmazeutische Erzeugnisse sowie Nahrungs- und Futtermittel (vgl. Abb. 1.3).

Wenn man sich einmal die Länder genauer ansieht, in die Güter mit dem Siegel »Made in Germany« exportiert wurden, nimmt im Jahr 2012 Frankreich mit Abstand den ersten Platz ein (104,5 Mrd. Euro). Danach folgen auf den Plätzen zwei und drei die USA und Großbritannien (vgl. Tab. 1.1).

Auch wenn Frankreich seit langer Zeit das wichtigste Exportland für deutsche Waren ist, hat es auf den Plätzen zwei und drei häufigere Auswechslungen gegeben. So war im Jahr 1990 noch Italien die zweitwichtigste Nation, in die Deutschland exportiert hat (heute Platz sieben) (vgl. Statistisches Bundesamt, 2010, S. 7).

Insgesamt kann festgehalten werden, dass im Jahr 2012 fast 70 % des deutschen Exports an europäische Länder gingen (etwa 57 % gingen an Länder der Europäischen Union). Asien war mit einem Anteil von etwa 16 % der zweitgrößte Absatzmarkt, dicht gefolgt von Amerika mit einem Anteil von fast 12 %. Nach Afrika, Australien und Ozeanien wurde nur ein sehr geringer Anteil der Ware aus Deutschland exportiert (2 % bzw. 1 %) (vgl. Statistisches Bundesamt, 2013d).

<sup>3</sup> Alle vom Statistischen Bundesamt zitierten Statistiken für das Jahr 2012 waren zum Zeitpunkt der Erstellung des Manuskriptes zu diesem Lehrbuch vorläufig.

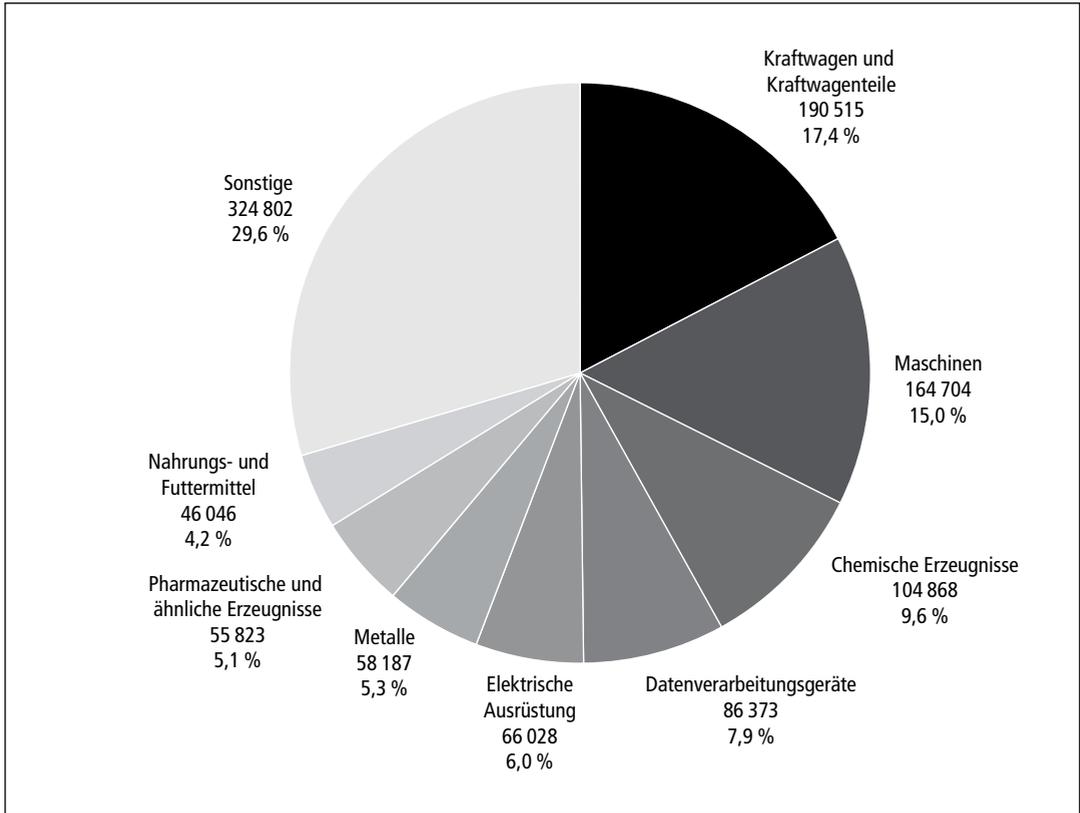


Abb. 1.3: Ausfuhr Deutschlands nach Warengruppen im Jahr 2012 in Mio. Euro (Quelle: Statistisches Bundesamt, 2013a)

Rang	Bestimmungsland	Mio. Euro
1	Frankreich	104 476
2	USA	86 831
3	Großbritannien	72 163
4	Niederlande	70 957
5	Volksrepublik China	66 628
6	Österreich	57 871
7	Italien	55 990
8	Schweiz	48 830
9	Belgien	44 585
10	Polen	42 183

Tab. 1.1: Top 10 der Exportpartnerländer der Bundesrepublik Deutschland im Jahr 2012 (Quelle: Statistisches Bundesamt, 2013c, S. 2)

## 1.2 Internationales Marketing

### 1.2.1 Begriff der Internationalisierung

Was bedeutet nun eigentlich Internationalisierung? Und wie ist Internationalisierung von der Globalisierung zu unterscheiden? Was ist schließlich unter internationalem Marketing zu verstehen? In diesem Abschnitt soll ein einheitliches Begriffsverständnis vermittelt werden, das anschließend als Grundlage für dieses Lehrbuch dienen wird.

Globalisierung vs. Internationalisierung

In Anlehnung an Hollensen (2011, S. 6) wird im Folgenden unter dem Begriff der

»Globalisierung« der Trend von Unternehmen verstanden, in den **meisten** Ländern und Regionen der Welt Produkte und Dienstleistungen zu beschaffen, zu entwickeln, zu produzieren und zu vertreiben.

»Internationalisierung« bezieht sich dahingegen nicht auf die meisten Länder und Regionen der Welt, sondern »nur« auf viele Länder und Regionen der Welt. Häufig liegt bei der Internationalisierung eine Spezialisierung auf eine Region (z. B. Europa) vor.

Auch wenn einige deutsche Großkonzerne tatsächlich global tätig sind, ist die Mehrheit der deutschen Unternehmen, insbesondere der Mittelstand, international aktiv und beschränkt sich auf einige Länder der Welt. Aus diesem Grund wird in diesem Lehrbuch der Begriff der Internationalisierung verwendet. Die Bedeutung dieser Unterscheidung ist für das Marketing Management aber nur gering, da lediglich die Komplexität des Marketing Management umso weiter zunimmt, je mehr Länder ein Unternehmen bedienen möchte und je weiter ein Unternehmen in Richtung Globalisierung schreitet. Das Marketing-Wissen für die Globalisierung und die Internationalisierung ist daher fast gleich.

Ein Unternehmen muss zunächst für sich festlegen, ob es international aktiv werden möchte oder nicht (vgl. auch Kap. 2). Dennoch gibt es Faktoren außerhalb des Unternehmens, die die Internationalisierung eines Unternehmens vorantreiben können. Fünf Kategorien von Faktoren können unterschieden werden, die die Internationalisierung eines Unternehmens begünstigen können. Dies sind im Einzelnen Marktfaktoren, Wettbewerbsfaktoren, Kostenfaktoren, Technologiefaktoren sowie Regulierungsfaktoren (vgl. im Folgenden Johansson, 2009, S. 20ff).

Faktoren, die die Internationalisierung eines Unternehmens begünstigen

Faktoren des Marktes, die eine Internationalisierung eines Unternehmens begünstigen, sind beispielsweise:

Marktfaktoren

- ähnliche Kundenbedürfnisse – Kunden in unterschiedlichen Ländern besitzen ähnliche Bedürfnisse;
- übertragbares Marketing – Marketing-Ideen und -konzepte können in unterschiedliche Länder bis zu einem gewissen Maße übertragen werden;
- globale Kunden – wenn Kunden eines Unternehmens global tätig sind, erwarten diese Kunden oftmals von ihren Lieferanten, ebenfalls an den jeweiligen Auslandsstandorten geschäftlich aktiv zu sein;
- internationale Vertriebskanäle – neue, integrierte Transport- und Logistikkonzepte ermöglichen und vereinfachen die Internationalisierung.

Wettbewerbsfaktoren	Darüber hinaus bestimmt der Wettbewerb, ob ein Unternehmen internationalisiert oder nicht. In einigen Branchen ist zu beobachten, dass sich Unternehmen durch den Schritt wichtiger Konkurrenten ins Ausland unter Zugzwang fühlen, ebenfalls international aufzutreten. Beispielsweise sind das schwedische Telekommunikationsunternehmen Ericsson und der finnische Konkurrent Nokia fast zeitgleich Ende der 90er Jahre in den US-amerikanischen Markt eingetreten.
Kostenfaktoren	<p>In Branchen, die sehr fixkostenintensiv sind (z. B. die Automobilindustrie), ist die Bearbeitung nur weniger Märkte nicht kosteneffizient und folglich nicht sinnvoll. Kostenfaktoren sind somit weitere Treiber für die Internationalisierung von Unternehmensaktivitäten. Im Einzelnen können die folgenden Kostenvorteile durch internationale Geschäftstätigkeit realisiert werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Economies of Scale (Skaleneffekte) – Reduzierung der Stückkosten durch eine hohe Auslastung der Kapazitäten verursacht durch Erfahrungskurveneffekte und durch Lerneffekte;</li> <li>• Economies of Scope (Verbundeffekte) – Einsparungen durch die Produktion ähnlicher Produkte und die Bedienung ähnlicher Geschäftsfelder;</li> <li>• globale Beschaffungsvorteile – die Beschaffung großer Mengen und Gewährung entsprechender Rabatte, Beschaffung aus Niedrig-Lohn-Ländern, verbesserte Logistik- und Distributionskanäle, kostengünstige Telekommunikation, hohe Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen im Verhältnis zur Größe des Heimatmarktes sowie schnelllebige Produktlebenszyklen begünstigen die Internationalisierung.</li> </ul>
Technologiefaktoren	Weiterhin haben technologische Innovationen die Internationalisierung häufig erst ermöglicht. Besonders zu betonen ist die Rolle des Internets. Über das Internet können Benutzer auf die unterschiedlichsten Websites von überall auf der Welt zugreifen. Es ist möglich, Produkte ins Ausland zu verkaufen, ohne überhaupt einen Fuß in das jeweilige Land gesetzt zu haben.
Regulierungsfaktoren	Schließlich kann die Regulierung in unterschiedlichen Ländern die Internationalisierung von Unternehmen fördern. Dazu zählen begünstigende Handelsabkommen, Kompatibilität technischer Standards, Förderung ausländischer Investitionen sowie Steuervorteile im Auslandsmarkt.
Ziele der Internationalisierung	<p>An die Faktoren, die eine Internationalisierung begünstigen, schließen sich automatisch die Ziele der Internationalisierung eines Unternehmens an. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Internationalisierung letztendlich immer wirtschaftlich motiviert sein sollte.</p> <p>Die Hauptziele der Internationalisierung können wie folgt zusammengefasst werden (vgl. Johansson, 2009, S. 25f):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Unternehmenswachstum durch Nutzung ausländischer Marktpotenziale – dies ist das typische Marketing-Ziel der Internationalisierung;</li> <li>2. Realisierung von Economies of Scale und Scope – höhere Ausbringungsmengen senken Stückkosten;</li> <li>3. Lernen von führenden Märkten – viele Unternehmen lernen in führenden Märkten (z. B. USA, Großbritannien, China) über neue Technologien, Kunden und Wettbewerber;</li> <li>4. Druck auf Wettbewerber ausüben – durch die Präsenz auf den Auslandsmärkten der Wettbewerber können dem Wettbewerber Marktanteile abgerungen</li> </ol>

werden, ggf. kann der Wettbewerber sogar eingeschüchtert oder abgelenkt werden;

5. Diversifikation von Märkten – durch die Bearbeitung mehrerer Märkte können sich Unternehmen unabhängig von einigen wenigen Märkten machen und auf diese Weise ihr Risiko streuen;
6. Lernen, im Ausland Geschäfte zu tätigen – durch den Export von Waren beispielsweise nach Polen lernt man, Geschäfte mit Ostblockländern zu tätigen, was später auch zum Export beispielsweise nach Russland führen kann.

### ▶▶▶ Beispiel Diversifikation von Märkten – die Automobilindustrie

Deutsche Automobilhersteller konnten die schleppende Nachfrage nach Autos in Deutschland und Europa in den Jahren ab 2009 durch ihr Engagement im asiatischen Markt ausgleichen und somit ihr Geschäftsrisiko streuen. Insbesondere durch das Auslandsengagement in China, konnten sie die maue Nachfrage in Europa mehr als wettmachen. Hersteller wie BMW und Porsche setzen zeitweise in China mehr Autos ab als in irgendeinem anderen Land. Durch die starke Nachfrage aus China konnte beispielsweise BMW im Jahr 2012 den höchsten Gewinn in der Unternehmensgeschichte einfahren. Im Windschatten des Erfolges der deutschen Automobilhersteller segelten eine Vielzahl mittelständischer deutscher Zulieferer mit, so z. B. der Lackieranlagenhersteller Dürr aus Bietigheim, der Pressenhersteller Schuler aus Göppingen oder der Roboterhersteller Kuka aus Augsburg.

(Quelle: Fischer, 2012; Hucko, 2012) ◀◀◀

## 1.2.2 Begriff des internationalen Marketing

Für die Herleitung des Begriffs des »internationalen Marketing« ist zunächst ein einheitliches Verständnis des Begriffs »Marketing« sinnvoll. Der Begriff des Marketing ist in der Unternehmenspraxis mit vielen unterschiedlichen Bedeutungen belegt. Spricht man mit Praktikern aus verschiedenen Unternehmen, so stellt sich schnell heraus, dass es ganz unterschiedliche Verständnisweisen des Marketing gibt. Für die einen ist es die reine Kommunikation des Unternehmens nach außen. Die Abteilung Marketing ist dann z. B. für die Erstellung von Flyern, Organisation von Messen, Betreuung der Website, etc. zuständig.

Für andere hingegen ist Marketing vielmehr das Verständnis einer marktorientierten Unternehmensführung, die sich über sämtliche Funktionen eines Unternehmens erstreckt. In diesen Fällen werden Kunden- und Wettbewerbsdaten systematisch gesammelt, aufbereitet und ausgewertet. Diese fließen anschließend in die Forschung und Produktneuentwicklung ein, haben Einfluss auf den Einkauf, die Produktion sowie Distribution von Produkten und Dienstleistungen. Diesem umfassenden Marketing-Verständnis wird in diesem Buch gefolgt.

Entsprechend ist unter dem Begriff des internationalen Marketing in Anlehnung an Hermanns (1995, S. 25f) Folgendes zu verstehen:

»die Planung, Organisation, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen internationalen Absatzmärkte ... gerichteten Unternehmensaktivitäten.«

Der Begriff  
des Marketing

Der Begriff des inter-  
nationalen Marketing

Merkmale des internationalen Marketing

Das internationale Marketing unterscheidet sich in einigen Dingen vom nationalen Marketing. Folgende Merkmale charakterisieren das internationale Marketing und heben es damit vom nationalen Marketing ab (in Anlehnung an Wissmeier, 1992, S. 47ff):

1. die Bearbeitung von mindestens zwei unterschiedlichen Ländern,
2. eine hohe Komplexität der Entscheidungsvorbereitung,
3. die Problematik der Informationsbeschaffung und der Vergleichbarkeit von Informationen aus den Ländermärkten sowie
4. eine hohe Komplexität der Marketingentscheidungen durch die sehr unterschiedlichen Ländermärkte und deren Auswirkungen auf das Unternehmen.

### 1.3 Prozess des Internationalen Marketing Management

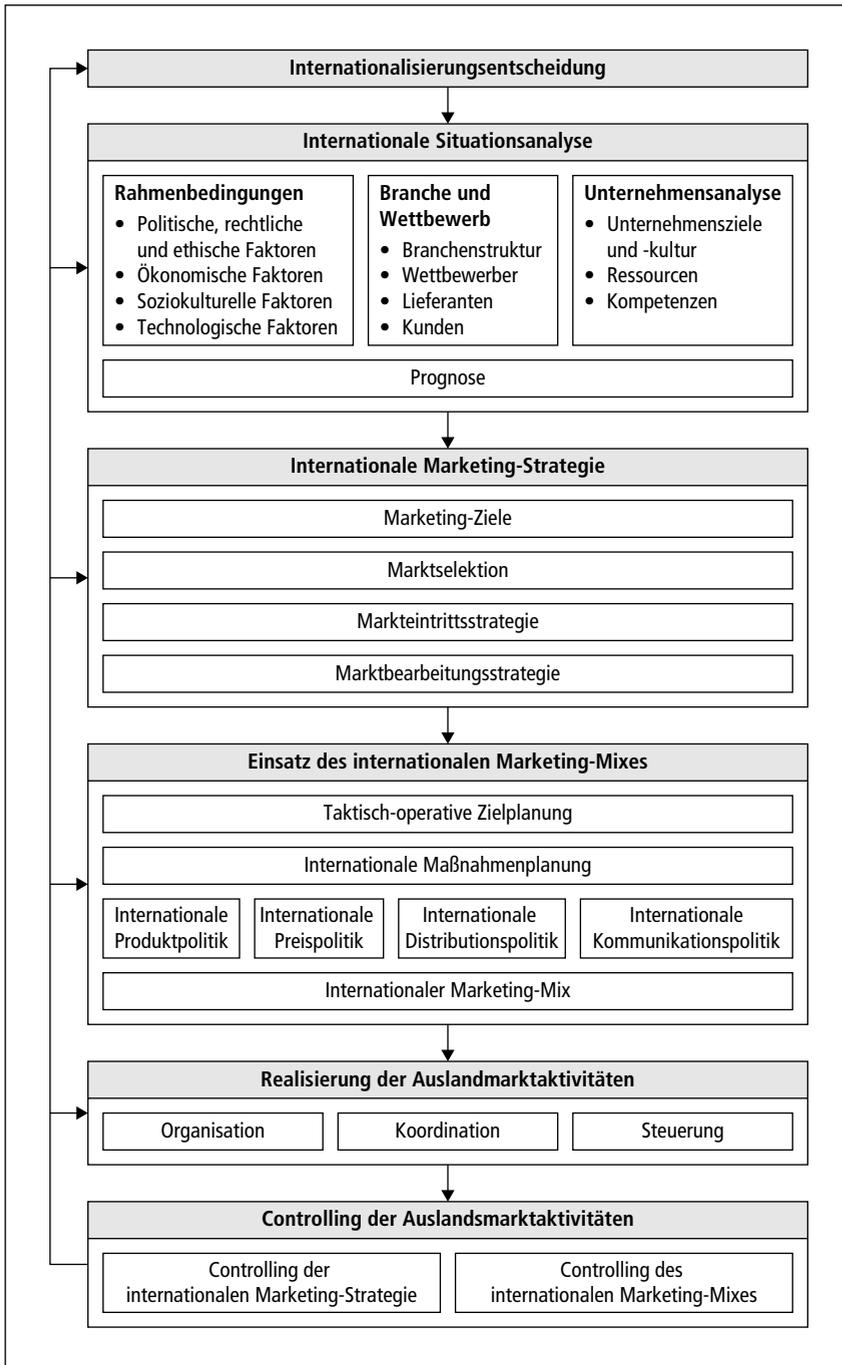
Da das internationale Marketing durch eine höhere Komplexität der Entscheidungen im Vergleich zum nationalen Marketing gekennzeichnet ist, ist ein systematisches Management von großer Bedeutung. Ein systematischer Planungsprozess hilft, die einzelnen Entscheidungen in Stufen aufzuspalten und somit Komplexität zu reduzieren. Er lässt sich in die folgenden Stufen untergliedern (in Anlehnung an Berndt, Altobelli & Sander, 2010, S. 13ff):

1. die Internationalisierungsentscheidung,
2. die Situationsanalyse,
3. die internationale Marketing-Strategie,
4. der internationale Einsatz des Marketing-Mixes,
5. die Kontrolle der internationalen Marketing-Maßnahmen sowie
6. die Organisation der internationalen Geschäftstätigkeit.

In den einzelnen Stufen können geeignete Instrumente für die Analyse und schließlich die Entscheidungen im Internationalen Marketing Management zur Anwendung kommen. Die einzelnen Stufen werden in der Praxis nicht immer hintereinander durchgeführt. Häufig finden Rückkopplungen und Überschneidungen zwischen den Stufen statt, da z. B. mehrere Personen gleichzeitig an verschiedenen Themen arbeiten. Beispielsweise werden bei einem sehr schnellen Markteintritt viele Stufen fast gleichzeitig bearbeitet.

Aufbau des Lehrbuches

Der Prozess des Internationalen Marketing Management (vgl. Abb. 1.4) gibt gleichzeitig den Aufbau dieses Lehrbuches wieder. So wird im anschließenden Kap. 2 zunächst die Frage, ob ein Unternehmen überhaupt den Weg ins Ausland gehen sollte, abgeklärt. Wird diese Frage mit »ja« beantwortet, folgt die Situationsanalyse, die in Kap. 3 geschildert wird. Zum Verständnis ausländischer Märkte und besonders der Kunden in Auslandsmärkten sind allgemeine Kenntnisse zum Konsumentenverhalten sowie die Erforschung des Verhaltens von ausländischen Konsumenten und deren Beeinflussung durch Faktoren der näheren Umwelt mittels internationaler Marktforschung notwendig. Sie werden in Kap. 4 und 5 bzw. 6 detailliert behandelt. Die internationale Marketing-Strategie, die aus den Erkenntnissen der Kapitel zuvor hervorgehen sollte, wird in Kap. 7 behandelt. Daran anschließend beschäftigt sich Kap. 8 mit der Umsetzung der Marketing-



**Abb. 1.4:** Prozess des Internationalen Marketing Management (Quelle: in Anlehnung an Berndt et al., 2010, S. 14)

Strategie durch den internationalen Marketing-Mix. Weiterhin wird das internationale Kundenbeziehungsmanagement thematisiert, das auch den Business-to-Business Bereich behandelt (Kap. 9). Schließlich werden Ansätze zum Controlling im internationalen Marketing (Kap. 10) vorgestellt und es wird auf die Organisation internationaler Marketing-Aktivitäten (Kap. 11) eingegangen.

### **Aufgaben**

1. Erläutern Sie die Bedeutung der internationalen Geschäftstätigkeit weltweit.
2. Erläutern Sie die Bedeutung der internationalen Geschäftstätigkeit für deutsche Unternehmen.
3. Nennen Sie die drei weltweit wichtigsten Exportnationen.
4. Wann überschritt Deutschland erstmals die 1 000 Mrd. Euro-Marke in Bezug auf seine Exporte?
5. Nennen Sie die drei wichtigsten Warengruppen des deutschen Exports.
6. Nennen Sie die drei wichtigsten deutschen Handelspartner in Bezug auf den Export.
7. Definieren Sie den Begriff der Internationalisierung.
8. Grenzen Sie den Begriff der Internationalisierung von dem der Globalisierung ab.
9. Erläutern Sie die Faktoren, die die Internationalisierung eines Unternehmens begünstigen.
10. Nennen Sie drei potenzielle Ziele von Unternehmen, international aktiv zu werden.
11. Erläutern Sie die zwei unterschiedlichen Verständnisweisen von Marketing im Allgemeinen, wie sie in der Unternehmenspraxis verwendet werden.
12. Definieren Sie den Begriff des internationalen Marketing.
13. Welche Besonderheiten kennzeichnen das internationale Marketing im Vergleich zum nationalen Marketing?
14. Erläutern Sie den Prozess des Internationalen Marketing Management.

## 2 Die Internationalisierungsentscheidung

### Lernergebnisse

Die Leser sollen nach Durcharbeiten des zweiten Kapitels in der Lage sein,

1. die Internationalisierungsentscheidung anhand der Dimensionen »Reife des Unternehmens für eine Internationalisierung« und »Internationalisierung der Branche« grob zu strukturieren,
2. den Entscheidungsprozess zur Internationalisierung zu beschreiben, insbesondere die Motive, Auslöser und Barrieren in diesem Prozess,
3. zu diskutieren, ob es für ein bestimmtes Unternehmen sinnvoll ist, zu internationalisieren,
4. diese Entscheidung anhand geeigneter Modelle stichhaltig zu begründen und
5. Theorien der Internationalisierung wiederzugeben und anhand von praktischen Beispielen anzuwenden.

### 2.1 Ist die Internationalisierung für ein Unternehmen sinnvoll?

Ein Unternehmen muss sich zunächst die ganz grundsätzliche Frage stellen, ob es überhaupt sinnvoll ist zu internationalisieren, d. h. seine Geschäftsaktivitäten auf Auslandsmärkte auszuweiten. Dieser Schritt wird in Theorie und Praxis manchmal gar nicht erwähnt oder diskutiert. Er sollte aber immer als erster Schritt im Internationalen Marketing Management Prozess sorgfältig geprüft werden (vgl. Abb. 1.4). Denn sonst läuft ein Unternehmen Gefahr, viel Geld im Ausland zu investieren und zu verlieren, falls das Geschäft dort nicht erfolgreich läuft.

#### ▶▶▶ Beispiel DAB Bank

Die DAB Bank ist eine börsennotierte Direktbank mit Sitz in München. Im Jahr 2000 schlug die DAB Bank durch die Akquisition des französischen Discount Brokers Self Trade S.A., Paris, und dessen Niederlassungen in Großbritannien, Italien und Spanien einen klaren Kurs in Richtung Internationalisierung ein. Im Jahr 2001 wurde darüber hinaus eine Schweizer Tochtergesellschaft gegründet. Im Jahr 2002 folgte eine weitere Akquisition eines österreichischen Brokers. Trotz der Internationalisierungspläne zog die DAB Bank recht schnell die Handbremse, da die Beteiligungen im Großteil der Auslandsmärkte aufgrund des schlechten Marktumfeldes nicht profitabel waren. Daher wurde bereits im Jahr 2002 eine Konzentration auf die Kernmärkte Deutschland und Österreich postuliert. Dies bedeutete, dass die Aktivitäten in Großbritannien, Italien, Spanien und in der Schweiz eingestellt wurden. Allein die Aktivitäten in Deutschland und Österreich wurden weiter fortgeführt. (Quelle: DAB Bank, 2000, 2002) ◀◀◀

Das Beispiel der DAB Bank zeigt, wie wichtig profitabel operierende Auslandsgesellschaften sind. Die schnelle Entscheidung der DAB Bank konnte vermutlich weitere Verluste durch Festhalten an einer Internationalisierungsstrategie verhin-

Should I stay  
or should I go ...?

dern.<sup>4</sup> Darum sollte eine Entscheidung zur Internationalisierung immer gut überlegt sein, zumal sie immer mit hohen Investitionen verbunden ist (vgl. im Folgenden Hollensen, 2011, S. 17ff).

Die Fragestellung, ob ein Unternehmen internationalisieren sollte oder nicht, wird intensiv von Solberg (1997) beleuchtet. Er macht diese Entscheidung anhand von zwei Dimensionen fest: die Internationalisierung der Branche und die Bereitschaft oder Reife des Unternehmens für eine Internationalisierung. Anhand dieser zwei Dimensionen können neun strategische Empfehlungen (nine strategic windows) abgegeben werden (vgl. Tab. 2.1).

		Internationalisierung der Branche		
		lokal	möglicherweise international	international
Reife des Unternehmens für eine Internationalisierung	reif	Steigen Sie in ein neues Geschäftsfeld ein	Bereiten Sie die Internationalisierung vor	Stärken Sie Ihre globale Position
	heranreifend	Konsolidieren Sie Auslandsmärkte	Betrachten Sie Expansionen in Auslandsmärkte	Suchen Sie sich internationale Partner
	unreif	Bleiben Sie zu Hause	Suchen Sie Nischen in Auslandsmärkten	Erwägen Sie eine Unternehmensübernahme

Tab. 2.1: Neun strategische Fenster (Quelle: in Anlehnung an Solberg, 1997, S. 11)

Die Dimension »Internationalisierung der Branche« ist eine unternehmensexterne Dimension, die vom Unternehmen nicht beeinflusst werden kann. Sie gibt an, inwieweit eine Branche bereits internationalisiert ist. Dies hängt von den Wettbewerbsstrukturen der jeweiligen Branche ab. Beispiele für sehr internationale Branchen sind die IT- und Software-Industrie, Unterhaltungselektronik, Flugzeug- und Automobilindustrie. Wenn Märkte eher abgeschottet und unabhängig voneinander sind, haben wir es eher mit einem geringen Internationalisierungsgrad der Branche zu tun. Beispiele sind hier die Nahrungsmittelindustrie, die spezielle Produkte für verschiedene Länder herstellt (z. B. Produktion von Milchprodukten).

Demgegenüber ist die Dimension »Reife des Unternehmens für eine Internationalisierung« als unternehmensinterne Dimension zu untersuchen. Sie gibt an, inwieweit das Unternehmen selbst für Auslandsaktivitäten gerüstet ist. Sie hängt in erster Linie von den Fähigkeiten der Mitarbeiter (z. B. Sprachen, kulturelle Sensibilität), von den Auslandserfahrungen der Mitarbeiter und schließlich von den finanziellen Ressourcen des Unternehmens ab.

Bei der Kombination dieser beiden Dimensionen mit je drei Ausprägungen ergeben sich neun strategische Optionen. Die eindeutigsten Optionen finden sich bei der Kombination der extremen Ausprägungen:

- geringe Reife des Unternehmens/geringe Internationalisierung der Branche – das Unternehmen besitzt keine Erfahrungen und Kenntnisse bezüglich Aus-

4 Die Reduzierung der Auslandsmarktaktivitäten oder gar der komplette Rückzug aus Auslandsgeschäften wird als Desinvestition oder De-Internationalisierung bezeichnet (vgl. Benito & Welch, 1997).

landsaktivitäten und die Branche verlangt keine Internationalisierung, so dass das Unternehmen am besten beraten ist, nicht zu internationalisieren,

- hohe Reife des Unternehmens/hohes Internationalisierungsgrad der Branche – in diesem Fall ist aufgrund der Branchegegebenheiten eine Internationalisierung erforderlich und das Unternehmen ist auch in der Lage dazu, so dass das Unternehmen internationale Aktivitäten ausbauen sollte.

Alle anderen Kombinationen geben nur sehr grobe, holzschnittartige Empfehlungen. Zu Bedenken ist, dass hier **nur** zwei Dimensionen als Basis für die Handlungsempfehlungen verwendet werden. Diese sind in jedem Fall noch weiter zu hinterfragen und es sind weitere, detaillierte Analysen anzustellen.

### ▶▶▶ Beispiel DAB Bank (Fortsetzung)

Im Fall der DAB Bank hätte die Empfehlung lauten können »Erwägen Sie eine Unternehmensübernahme«, da das Unternehmen über wenig Auslandserfahrung verfügte (»unreif«), die Branche aber international aufgestellt war (vgl. Tab. 2.1). Genau dieser Empfehlung ist die DAB Bank letztlich gefolgt, da sie die Self Trade S.A. mit ihren Geschäftsfeldern in Frankreich, Großbritannien, Italien und Spanien übernommen hat. Allerdings erfolgte die Übernahme zu einem ungünstigen Zeitpunkt, da sich das Marktumfeld in den Jahren 2000 bis 2002 als recht schwierig erwies. Aus diesem Grund ist eine Analyse weiterer Faktoren, wie z. B. die Analyse der Rahmenbedingungen und des Marktumfeldes (vgl. Kap. 3), unabdingbar. ◀◀◀

Tabelle 2.1 kann dennoch als Ausgangspunkt für weitere unternehmensinterne Diskussionen für den Internationalisierungsprozess verstanden werden, der im Folgenden weiter erläutert wird.

Die Frage der Internationalisierung darf also nicht allein aufgrund der zwei oben genannten Dimensionen beantwortet werden. Die externe Dimension »Grad der Internationalisierung der Branche« kann dabei **ein** Faktor sein innerhalb der Überlegungen, ob ein Unternehmen internationalisieren sollte oder nicht. Im Folgenden kann dieser Faktor als reaktives Motiv einer Internationalisierung eingeordnet werden (z. B. Mitziehen mit oder Nachahmen von Konkurrenten im Rahmen von unternehmenssicherungsorientierten Motiven). Auch die »Reife des Unternehmens« ist nur **ein** Faktor innerhalb eines komplexen Entscheidungsprozesses. Sie unterstützt die proaktiven Motive, die im Weiteren erläutert werden. Abbildung 2.1 zeigt einen Prozess der Internationalisierung, der von Auslösern, Motiven und Barrieren beeinflusst wird.

Motive von Unternehmen, international geschäftlich aktiv zu werden, können ganz unterschiedlich sein. Warum ein Unternehmen internationalisiert, kann auf proaktiven oder reaktiven Motiven beruhen. Weiterhin können gewinnorientierte Motive, unternehmenssicherungsorientierte Motive, wachstumsorientierte Motive und sonstige Motive unterschieden werden (vgl. im Folgenden z. B. Hollensen, 2011, S. 50ff). Tabelle 2.2 zeigt eine Zusammenstellung der Motive der Internationalisierung.

Proaktive Motive sind solche Motive, die das Unternehmen selbst aktiv, z. B. aufgrund seiner strategischen Ausrichtung und Zielsetzung, hervorbringt, um einzigartige Ressourcen und Marktchancen auszunutzen (vgl. dazu auch »Ziele der Internationalisierung« in Kap. 1.2.1). Zu den gewinnorientierten Motiven zählen

Der Prozess der Internationalisierungsentscheidung

Motive der Internationalisierung