

Internationales Marketing für Ingenieure

Helmut Kohlert

ISBN: 978-3-11-035500-0

© 2014 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München

Abbildungsübersicht / List of Figures

Tabellenübersicht / List of Tables

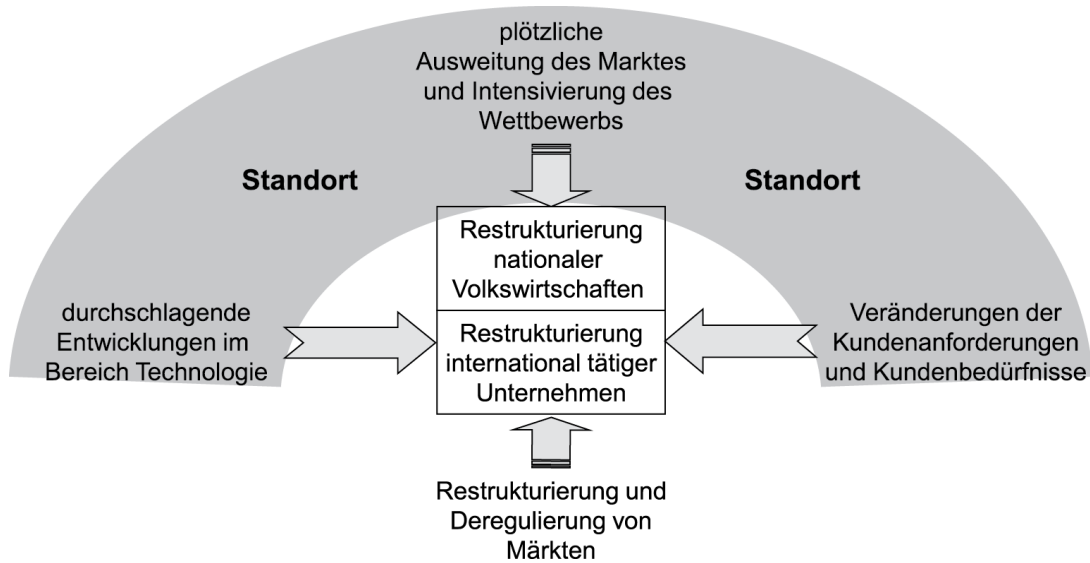


Abb. 1.1: Dynamik erzeugende Faktoren in der internationalen Wirtschaft

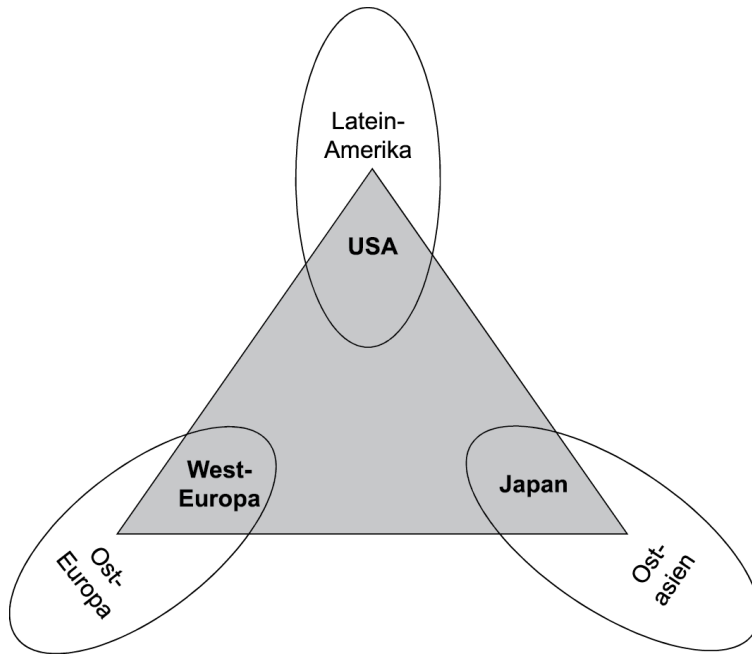


Abb. 1.2: Traditionelle Triade und ihre „Hinterhöfe“



Abb. 1.3: Schwerpunktmärkte im Werkzeugmaschinenbau 1980



Abb. 1.4: Schwerpunktmärkte im Werkzeugmaschinenbau 2014

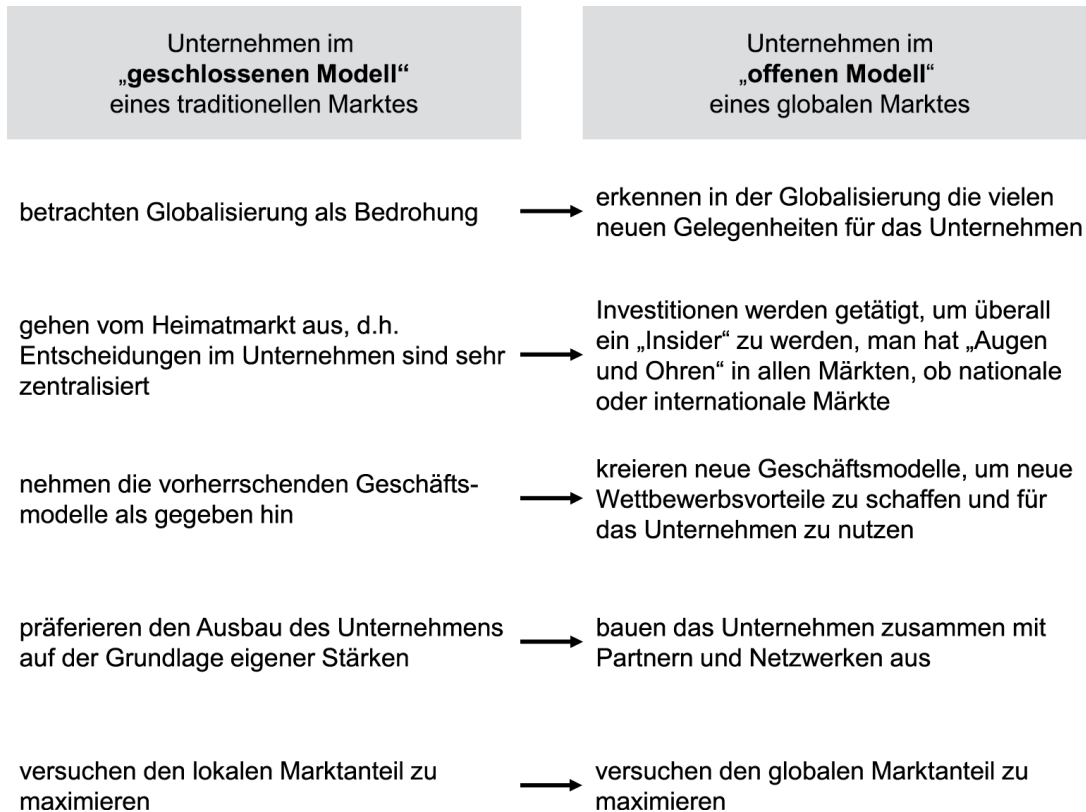
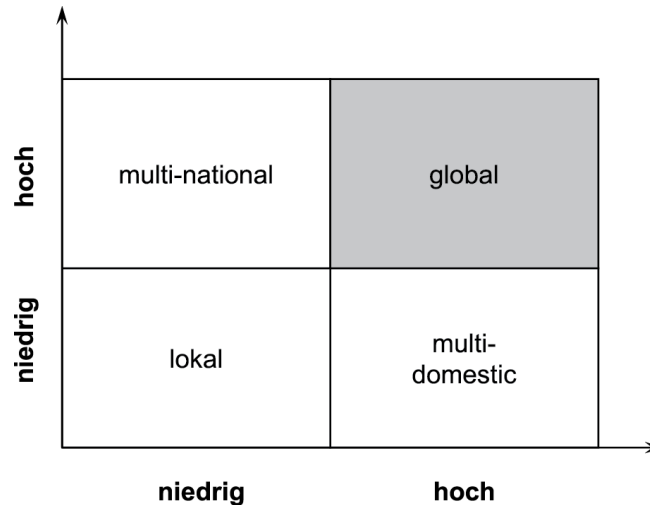


Abb. 1.5: Das Neue an der Globalisierung

Vorteile einer internationalen Strategie in einem Markt:

- Kundenbedürfnisse im Markt sind homogen und können einheitlich bearbeitet werden
- Unternehmen kann die weltweite Bekanntheit seiner Marktangebote nutzen („Macht der Marke“)
- Einsatz von Technologien ist möglich und notwendig, um internationale Strategien auch flächendeckend umzusetzen

**Möglichkeiten der Standardisierung:**

- Kundenbedürfnisse sind in den verschiedenen Märkten nicht differenziert, d.h. ein „Marktangebot für alle“ ist möglich
- nationaler Wettbewerb bzw. starke nationale Wettbewerber bestehen nicht
- politische, rechtliche, sonstige nationale Handelshemmnisse sind nicht vorhanden

Abb. 1.6: Globale Marktangebote

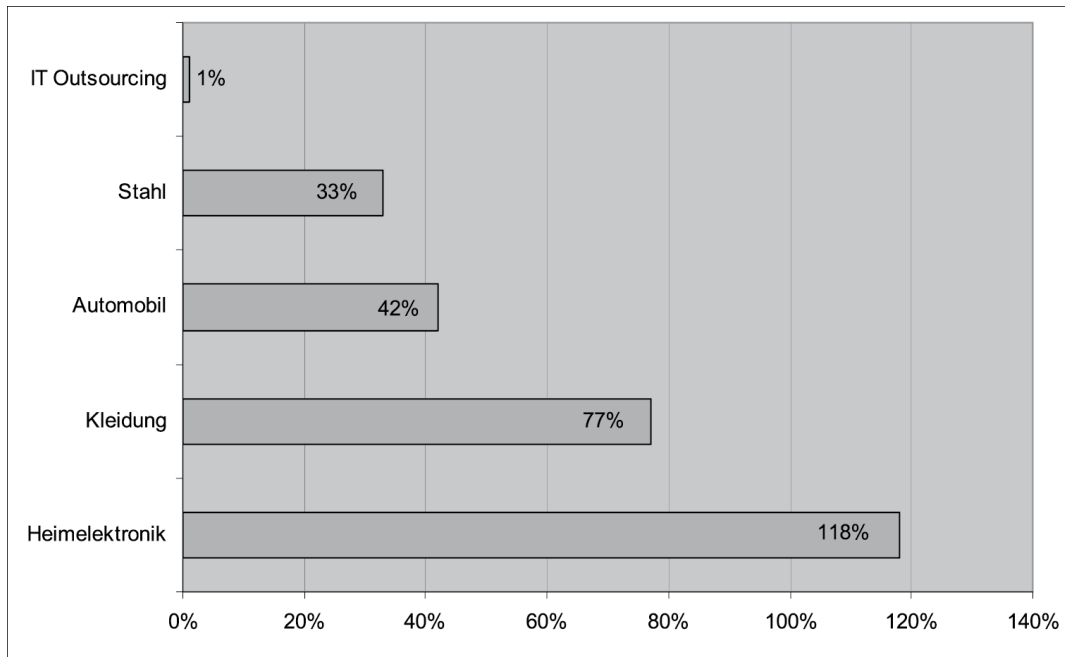


Abb. 1.7: Grad der Globalisierung in verschiedenen Branchen

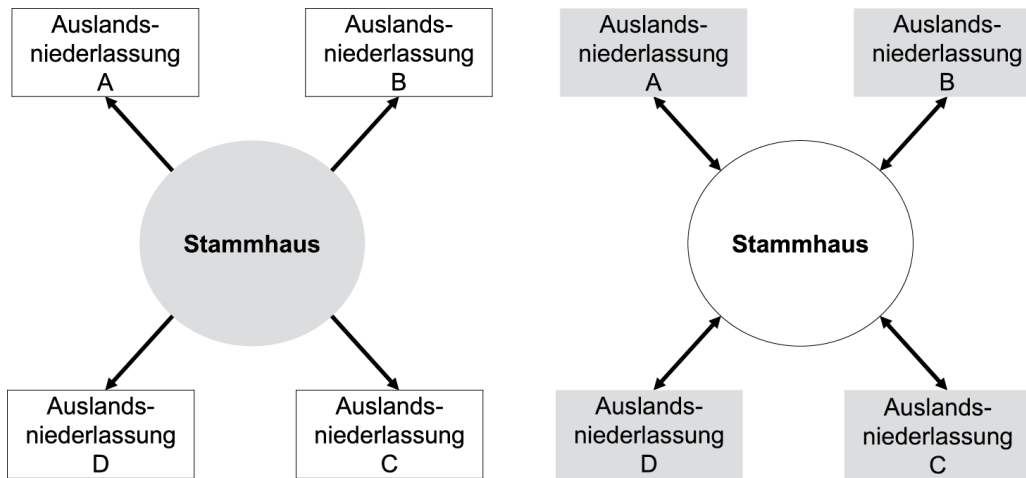


Abb. 1.8: Expansion vom Stammhaus aus versus Denken aus den Auslandsmärkten heraus

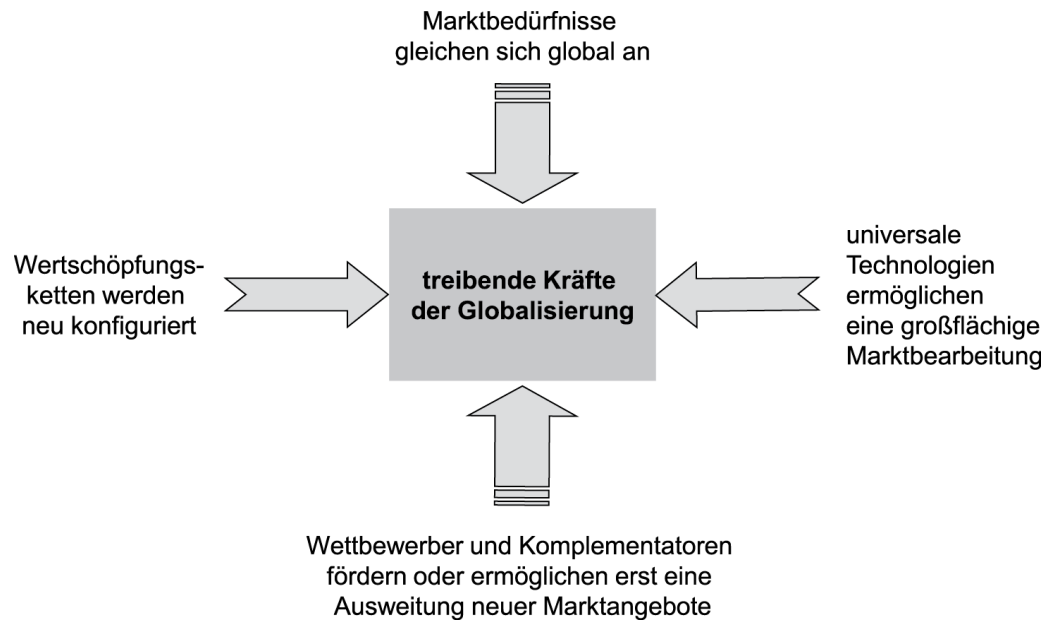


Abb. 1.9: Treibende Kräfte der Globalisierung

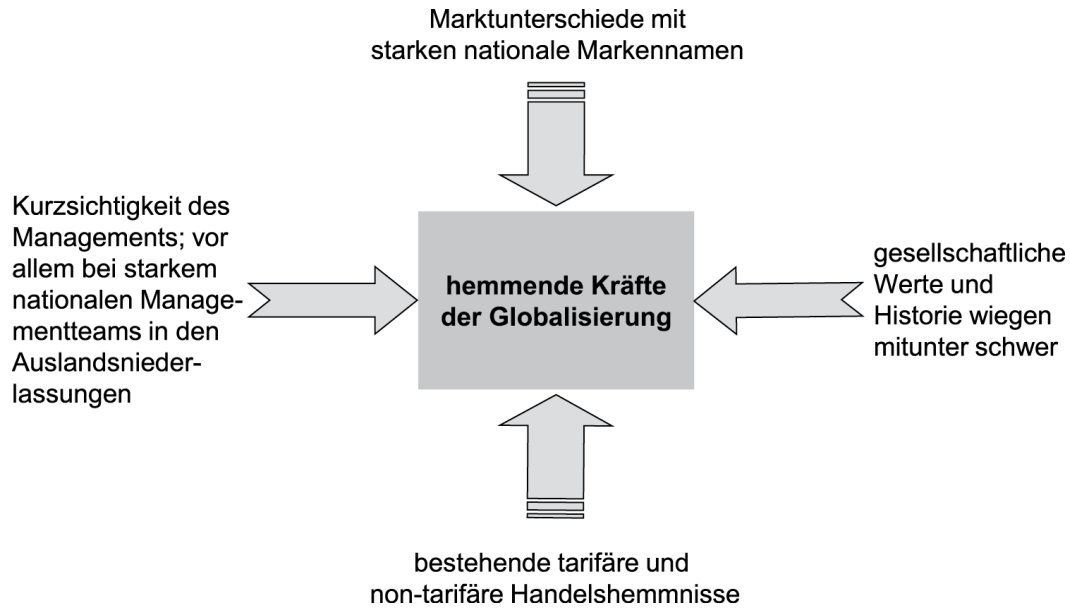


Abb. 1.10: Hemmende Kräfte der Globalisierung

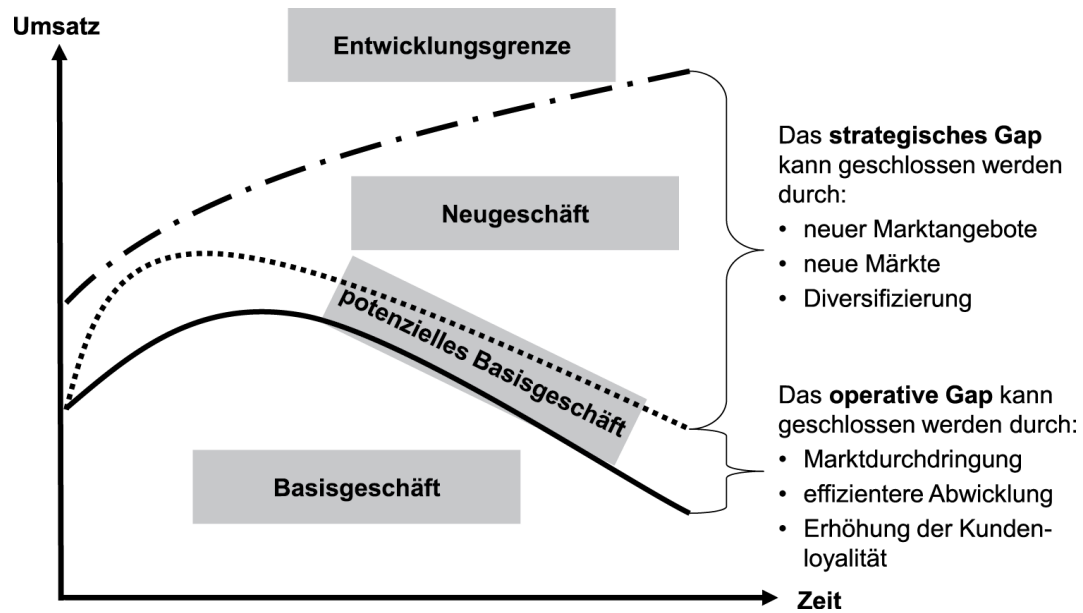


Abb. 1.11: „Gap“ zwischen Basisgeschäft und Entwicklungsgrenze im internationalen Geschäft



Abb. 1.12: Beweggründe für das Unternehmenswachstum durch Internationalisierung

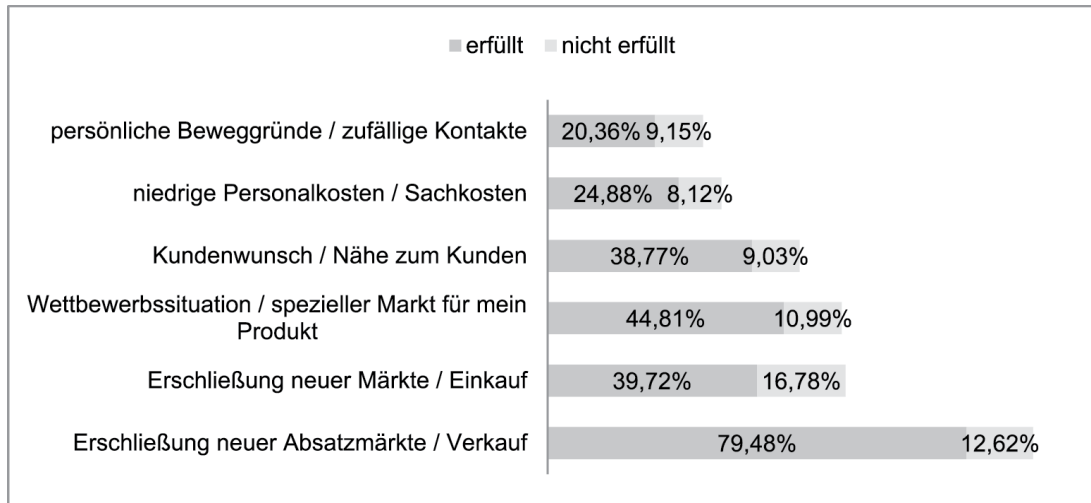


Abb. 1.13: Erwartungen an das Auslandsengagement in der Praxis

Aktivitäten	Beschaffungsmärkte
Exporte	+ vorwiegend national orientierte Beschaffung mit wenigen Ausnahmen
ausländische Montagewerke	+ selektive lokale Beschaffung
komplette Auslandsfertigungen	+ verstärkte lokale Beschaffung, bestehende Zulieferer gründen Auslandstöchter
Entwicklung/Design/Fertigung im Ausland	+ vorwiegend lokale Beschaffung, Einsatz lokaler Entwickler/Designer
komplette Wertschöpfung (incl. F&E) im Ausland	+ vollständiges „Sourcing“ in allen lokalen Beschaffungsmärkten
globales Angebot mit Netz von „Centers of Competence“	+ globale Beschaffung mit internationalem Einsatz der Ressourcen

Abb. 1.14: Internationalisierung aus der Beschaffungsperspektive

	Brasilien	Russland	Indien	China
Beschaffung	40,0 %	8,2 %	37,7 %	59,7 %
F & E	22,2 %	4,1 %	11,8 %	19,4 %
Fertigung	48,9 %	10,2 %	35,3 %	64,5 %
Marketing & Vertrieb	66,7 %	65,3 %	56,9 %	59,7 %

Abb. 1.15: Wertschöpfungsaktivitäten mittelständischer Weltmarktführer in den BRIC-Staaten im Vergleich

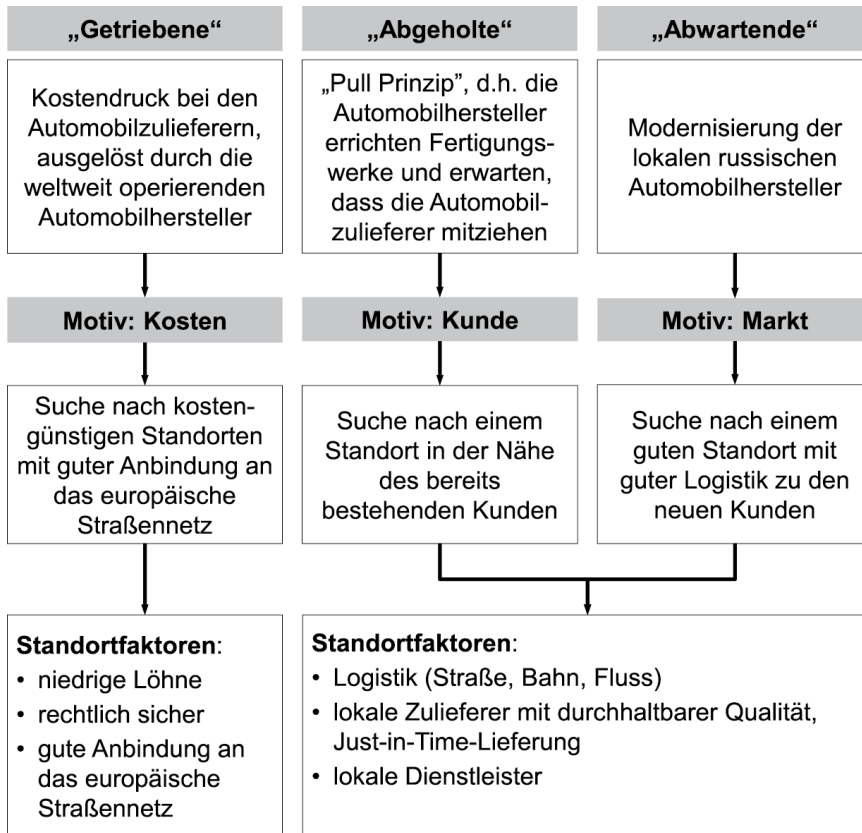


Abb. 1.16: Unterschiedliche Beweggründe für den Markteintritt bei Automobilzulieferern

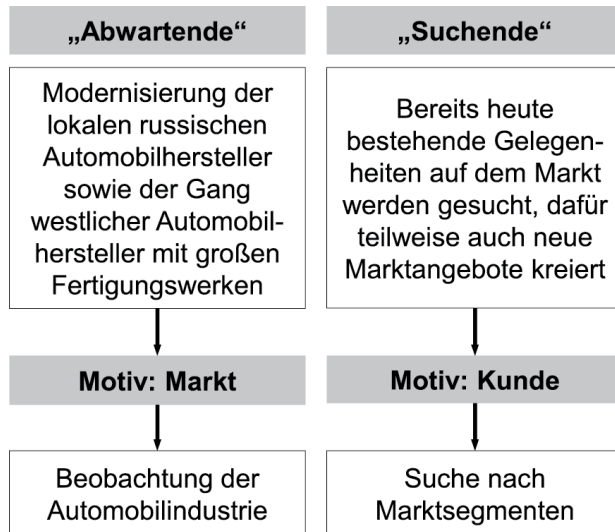


Abb. 1.17: Unterschiedliche Beweggründe für den Markteintritt bei Maschinenbauern

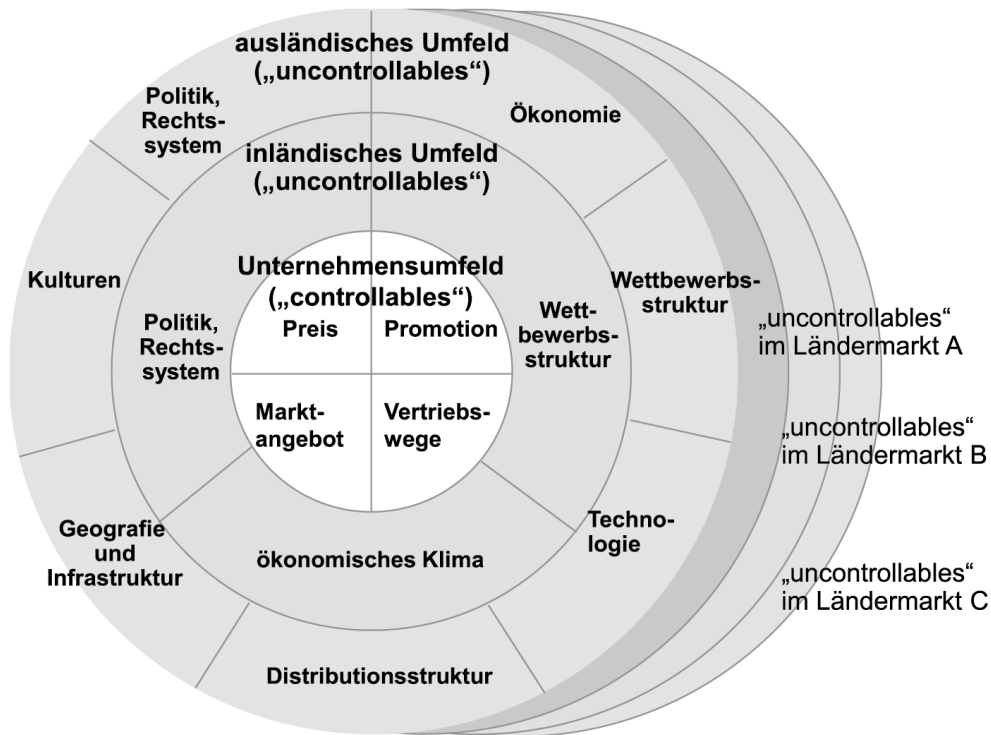


Abb. 2.1: Aufgabenspektrum im internationalen Marketing

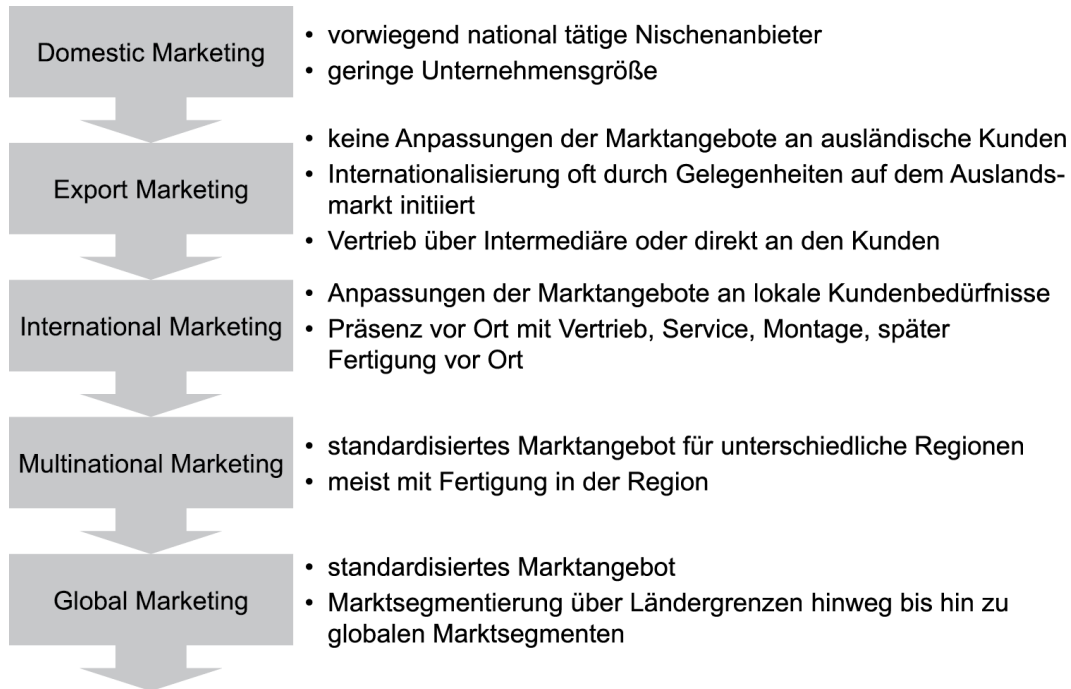


Abb. 2.2: Internationalisierung als Prozess

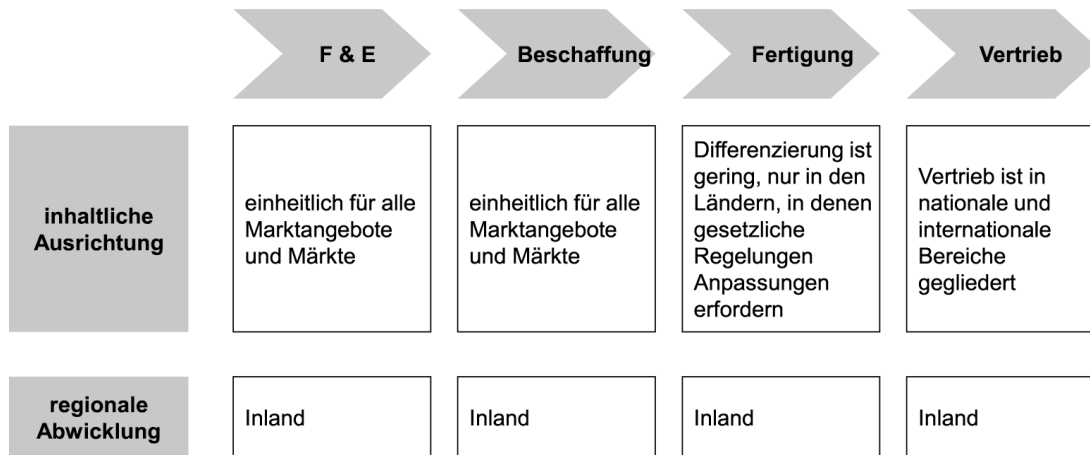


Abb. 2.3: Exportstrategie aus Sicht der Wertschöpfungskette



Abb. 2.4: Internationales Marketing aus Sicht der Wertschöpfungskette

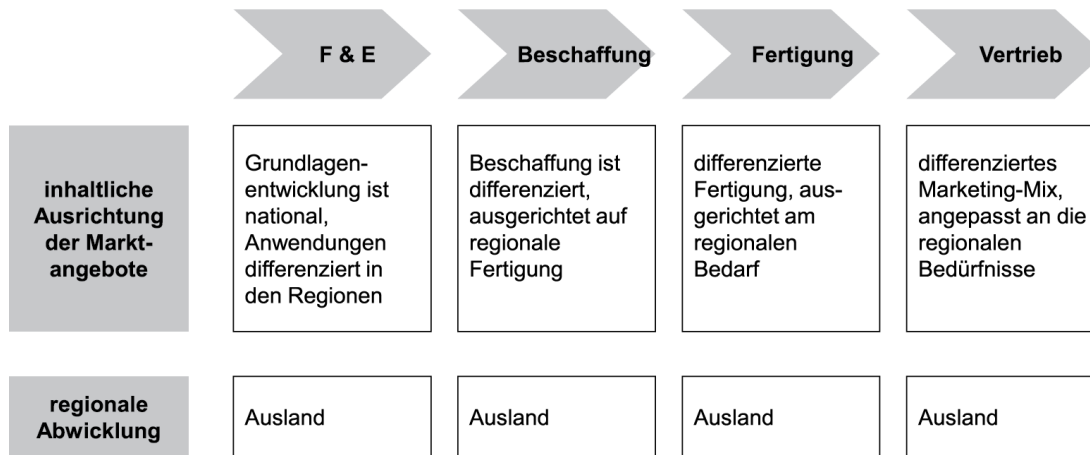


Abb. 2.5: Multinationale Strategie aus Sicht der Wertschöpfungskette

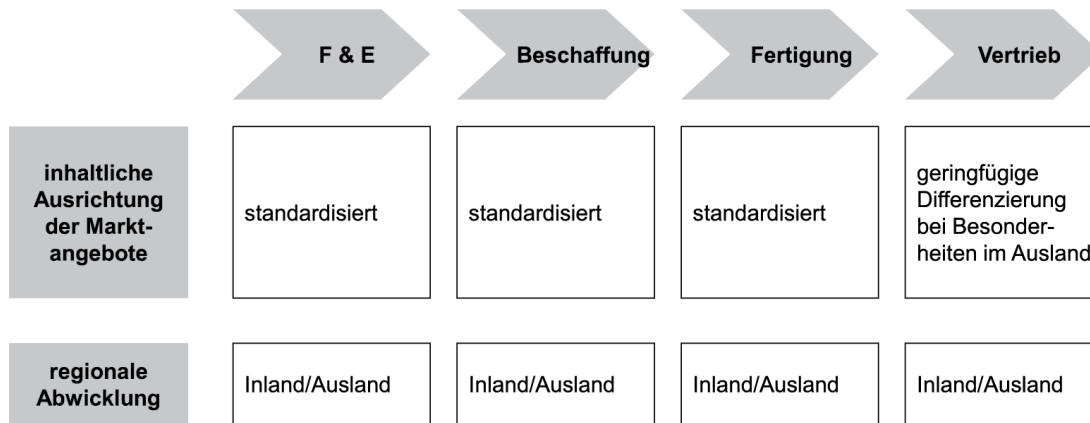


Abb. 2.6: Globale Strategie aus Sicht der Wertschöpfungskette

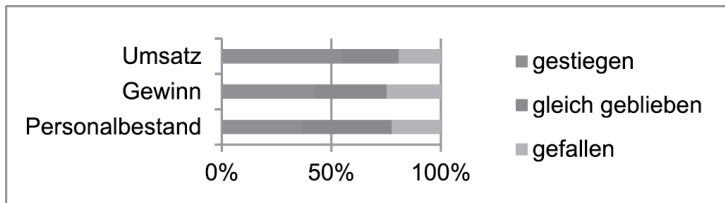


Abb. 2.7: Zusammenhang zwischen dem Auslandsengagement und der Unternehmensentwicklung im Inland

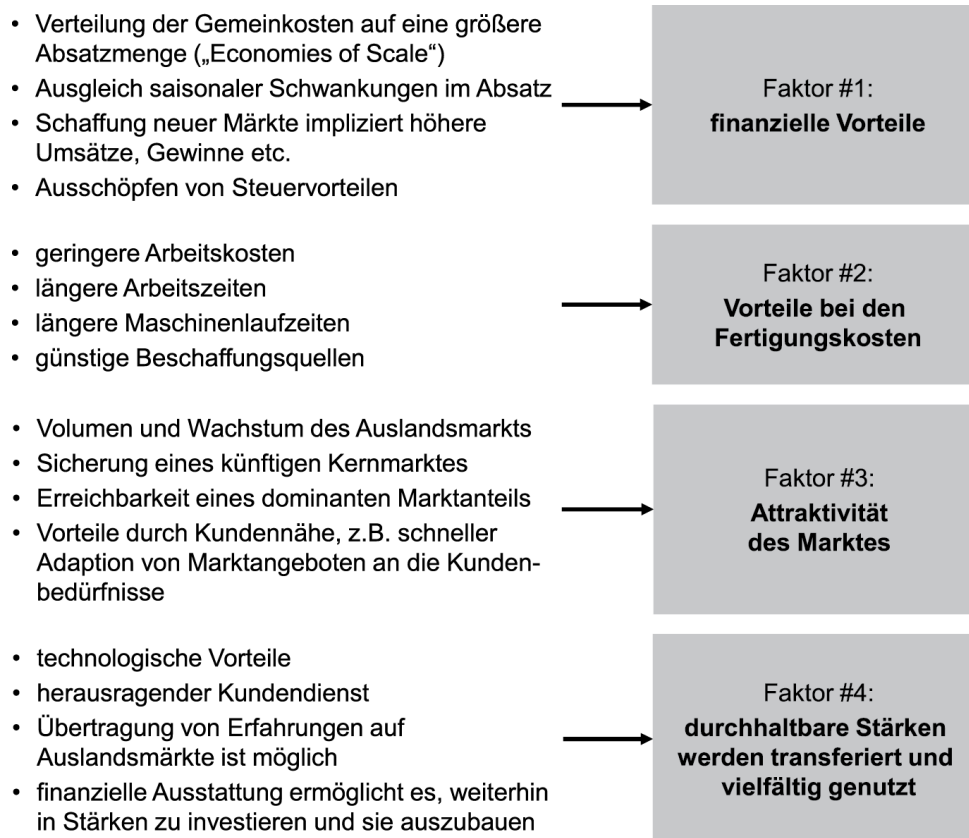


Abb. 2.8: Ermittlung der zentralen Beweggründe für ein Auslandsengagement

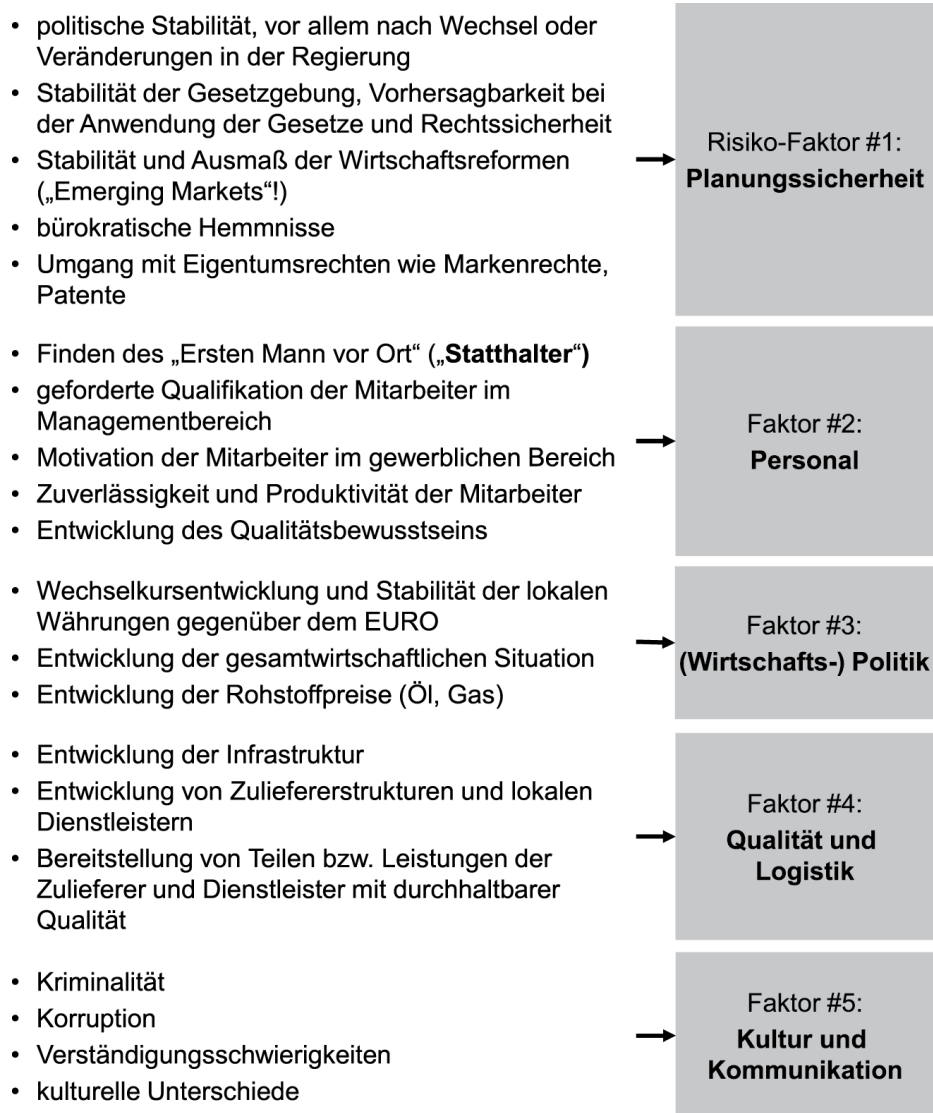


Abb. 2.9: Zentrale Risikodimensionen beim Eintritt in den ausländischen Markt



Abb. 2.10: Entwicklung einer globalen Perspektive

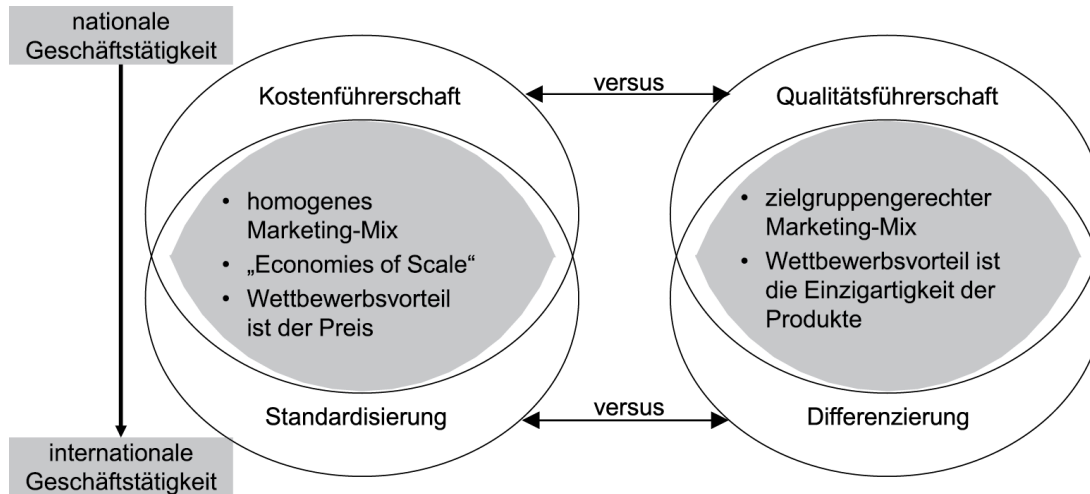


Abb. 2.11: Strategische Neuausrichtung der Unternehmen durch die Internationalisierung

Situation aus Sicht des eigenen Unternehmens	„First-Mover Advantages“		erforderliche Schlüsselressourcen
	kurzzeitig	durchhaltbar	
ruhiges Wasser	unwahrscheinlich: Vorteile sind meist nicht groß.	sehr wahrscheinlich: Der „Erste“ gewinnt meist.	• Schaffung eines Markenbewusstseins
Dominanz des Marktes	sehr wahrscheinlich: Auch wenn das Unternehmen nicht in alle Kategorien dominieren kann, so bleibt ihm oft eine bestimmte Kundenbasis erhalten.	sehr wahrscheinlich: Es muss jedoch sichergestellt sein, dass die notwendigen Ressourcen vorhanden sind, alle Marktsegmente zu bedienen.	• intensive Promotion • Vertriebswege • hohe Fertigungskapazitäten
Dominanz der Technologie	sehr unwahrscheinlich: Sich schnell entwickelnde Technologien in sich langsam entwickelnden Märkten sind der Feind von Gewinnen.	unwahrscheinlich: Schnelle Entwicklungen geben den Wettbewerbern eine Vielzahl von Möglichkeiten, den „First-Mover“ zu attackieren.	• starkes F&E • starke Neuproduktentwicklung • Finanzkraft
unruhiges Wasser	wahrscheinlich: Eine „Quick-in/Quick-out“-Strategie ist hier zu empfehlen, so lange man nicht sehr finanzkräftig ist.	sehr unwahrscheinlich: Es bestehen nur geringe Chancen für einen langfristigen Erfolg.	• intensive Promotion • Vertriebswege • hohe Fertigungskapazitäten • starkes F&E

Abb. 2.12: „First-Mover Advantages“ in Abhängigkeit von der Branchensituation

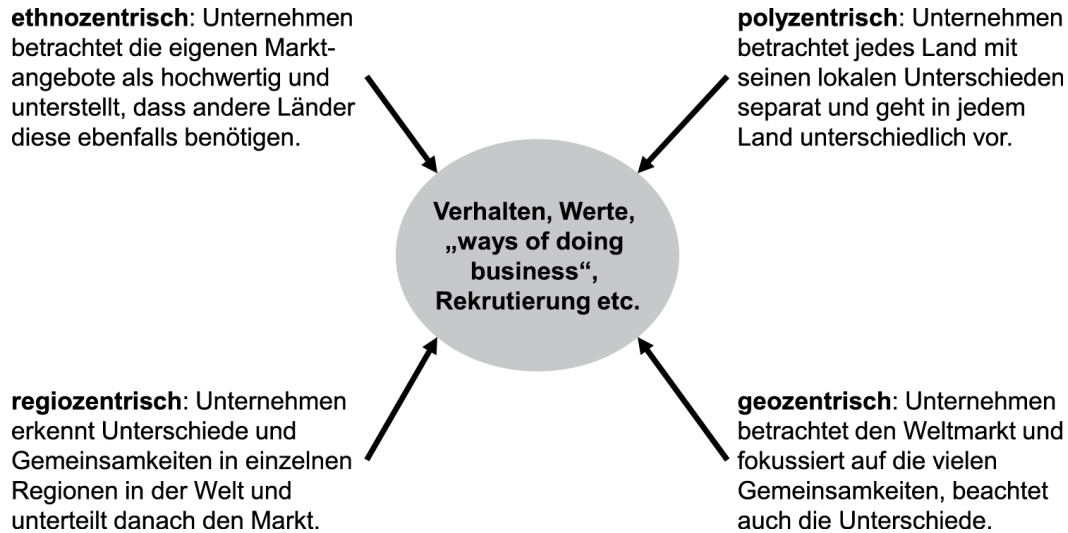


Abb. 2.13: Basisorientierungen im Management

	ethnozentrisch	polyzentrisch	geozentrisch
Organisation des Unternehmens	komplex im Heimatland, einfache Lösungen auf den Auslandsmärkten	unterschiedlich und unabhängig je Auslandsunternehmen	zunehmende Komplexität und wechselseitige Abhängigkeiten zwischen den Auslandsunternehmen
Entscheidungsfindung	starke Stellung der Zentrale	starke Stellung der Auslandsunternehmen	starke Stellung der Zentrale
Controlling	Standards des Heimatlandes	lokale Standards	universelle Standards, lokal anwendbar
Belohnungen und Anreizsysteme	hoch im Heimatland, gering in den Auslandsunternehmen	mitunter starke „Länderfürsten“	Fokus auf Erreichung globaler Zielsetzungen
Marktangebote	standardisiertes Marktangebot	Vielzahl von Varianten des Marktangebot	standardisiertes Marktangebot
Kommunikation und Informationsfluss	viele Informationen vom Heimatland an Auslandsunternehmen	geringer Informationsaustausch zwischen Heimatland und Auslandsunternehmen et vice versa, gering zwischen den Auslandsfirmen	Informationsaustausch zwischen Heimatland und Auslandsunternehmen, u.U. auch zwischen den Auslandsunternehmen
Identifikation der Mitarbeiter	Nationalität des Mutterunternehmens	Nationalität des Auslandsunternehmens	internationales Unternehmen mit nationalen Interessen
Personalpolitik	Mitarbeiter des Heimatunternehmens für alle Führungspositionen	Mitarbeiter des Auslandsunternehmens für viele Führungspositionen	Einsatz der Mitarbeiter unabhängig von ihrer Nationalität

Abb. 2.14: Basisorientierungen und deren Auswirkungen

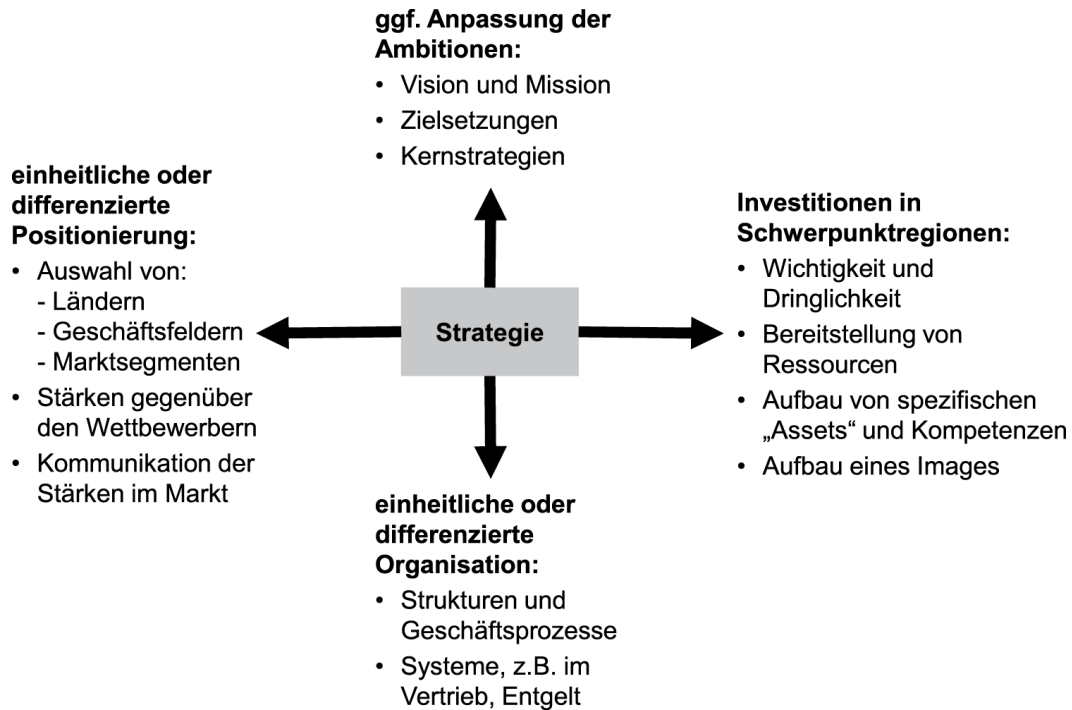


Abb. 2.15: Strategieraster



Abb. 2.16: Phasen der internationalen Tätigkeit



Abb. 2.17: Erkennen der Märkte von Morgen – Strategien als Brücke zur Zukunft

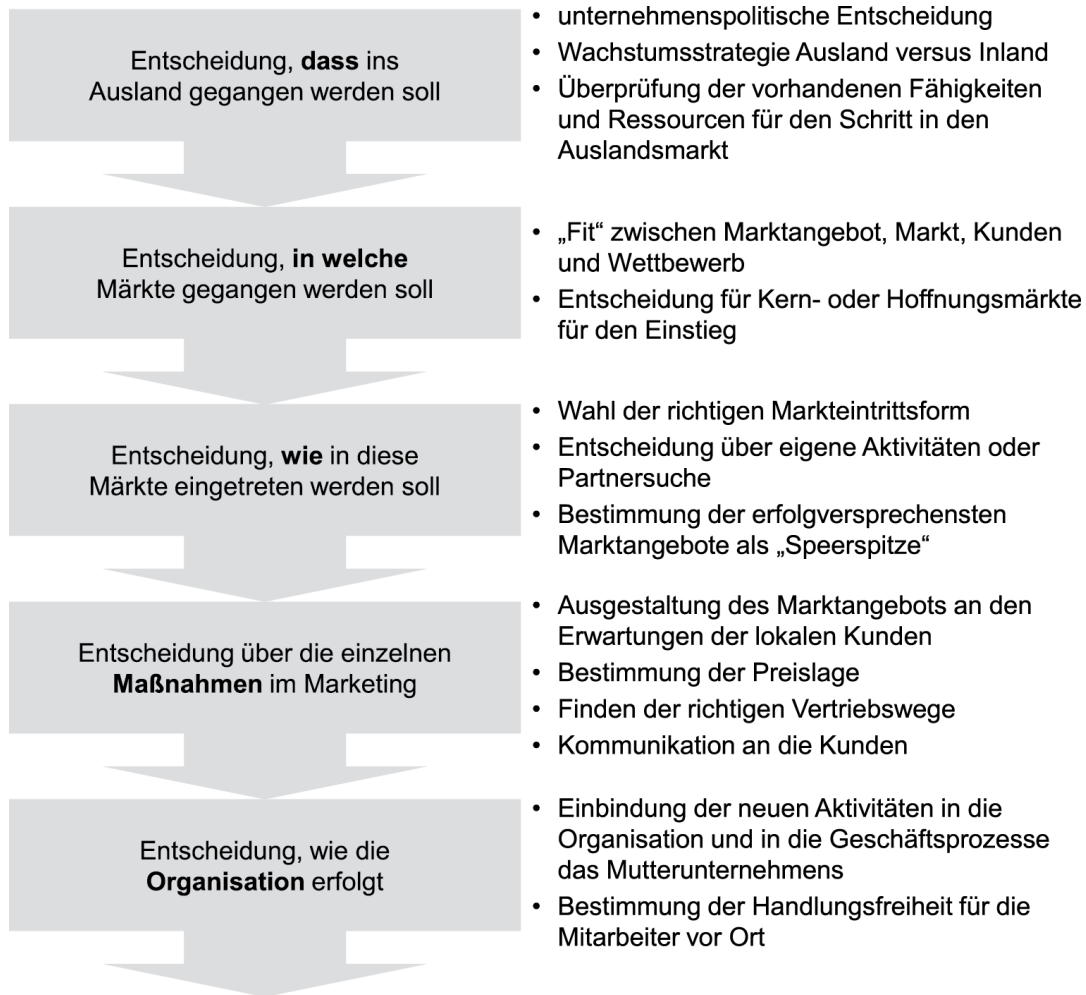


Abb. 2.18: Grundlegende Entscheidungen des Unternehmens

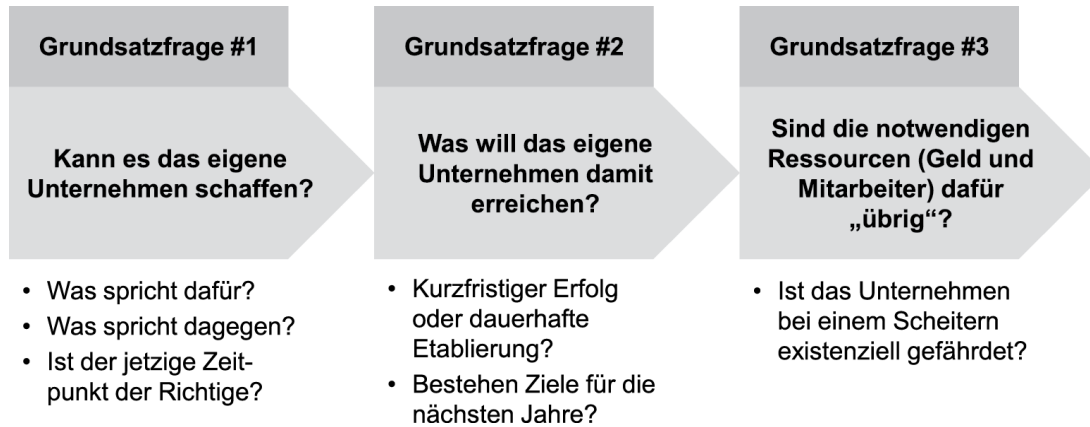


Abb. 2.19: Grundsatzfragen im eigenen Unternehmen vor dem Internationalisierungsprozess

Kriterien	Kontrollfragen	Ergebnisse von empirischen Studien
Zeit	• Hat das Unternehmen genügend Zeit, um, ein Internationalisierungsprojekt gründlich vorzubereiten?	✓ Ein Internationalisierungsprojekt benötigt im Schnitt 30 Monate, bis die Gewinnschwelle erreicht ist. ✓ Sonderfall China: + 2 Monate
Personal	• Hat das Management genügend Zeit für Auslandsprojekte? • Droht Ablenkungsgefahr durch operative Probleme wie Umsatz- oder Gewinneinbruch, Restrukturierung etc.? • Gibt es genügend qualifizierte Mitarbeiter, die bereit sind, ins Ausland zu gehen?	✓ Führungskräfte der ersten Ebene verbringen im Schnitt 30 % ihrer Zeit im Ausland, um die Mitarbeiter vor Ort zu unterstützen. ✓ Erfolgreiche Unternehmen haben einen Expatriate-Anteil von 50 % beim Markteintritt. Meist sind es 5–6 Mitarbeiter.
Geld	• Hat das Unternehmen genügend Geld, um das Auslandsprojekt zu finanzieren? • Kennt das Unternehmen seine direkten und indirekten Kostenbestandteile?	✓ Bis zum ersten Umsatz investierte das Management der befragten Unternehmen durchschnittlich € 2,5 M. ✓ Der Kapitalbedarf liegt bis break-even bei € 4,5 M.
Auslands- erfahrung	• Verfügt das Unternehmen über ausreichend Auslandserfahrung?	✓ Unternehmen mit vorhandener Auslandserfahrung sind erfolgreicher. ✓ Fehlt die Erfahrung dann a) längere Durststrecke, oder b) mehr externe Experten
Führung	• Ist das Unternehmen bereit, Entscheidungskompetenzen ins Ausland zu verlagern?	✓ Wenn die Mitarbeiter Entscheidungen selbst beeinflussen können, steigen die Motivation und die Erfolgschancen.

Abb. 2.20: Bereitschaft zur Internationalisierung

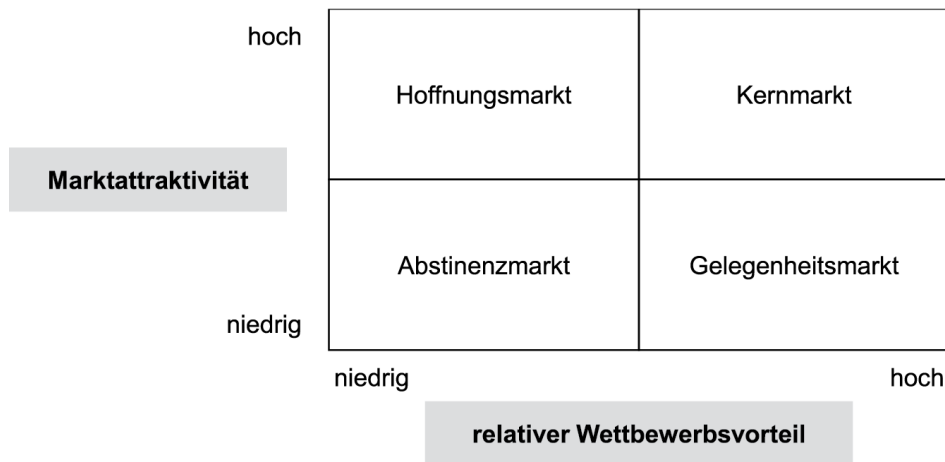


Abb. 2.21: Markttattraktivitäts/Wettbewerbsvorteils-Portfolio zur Auswahl von neuen Ländermärkten

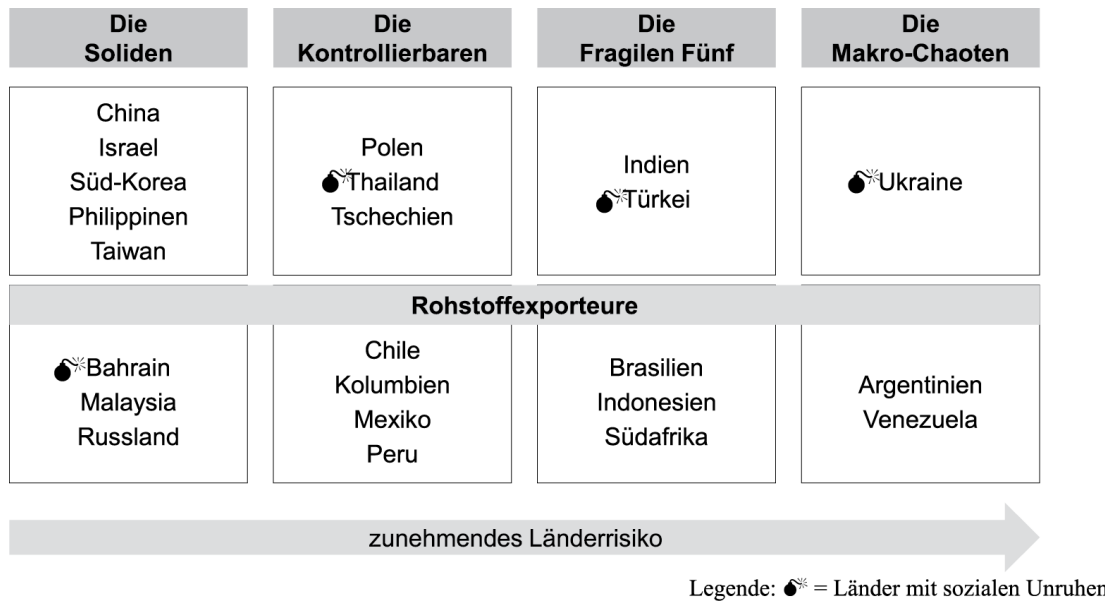


Abb. 2.22: Einteilung der Schwellenländer

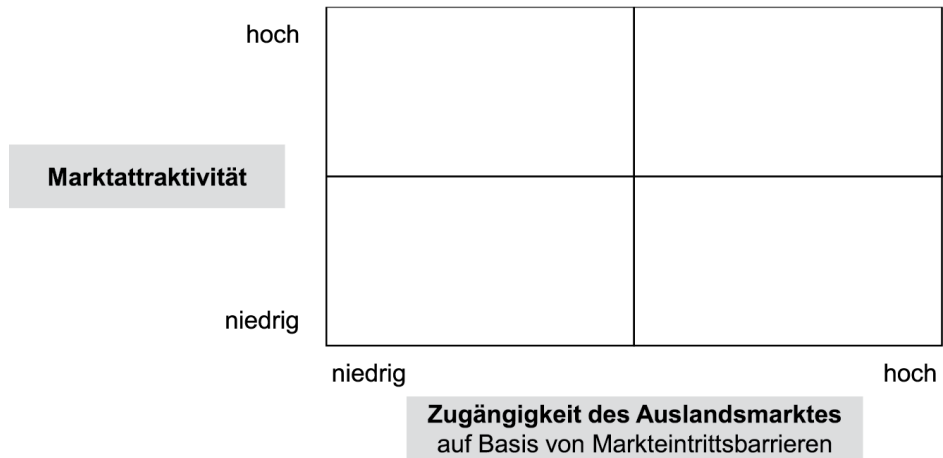


Abb. 2.23: Marktattraktivitäts/Zugängigkeits-Portfolio zur Auswahl von Auslandsmärkten

Abb. 2.24: Kalkulation Markteintritt, am Beispiel USA

No.	Kostenposition	Kosten in US\$ p.a.
1	Verkaufsingenieur einschließlich Firmenwagen	\$160.000
2	Assistentin, halbtags	\$30.000
3	Büromiete bei einem Office-Service-Unternehmen einschließlich Telefonanlage und Telefonservice	\$20.000
4	Reisekosten des Verkaufsingenieurs	\$20.000
5	Promotionmaßnahmen einschließlich Internet, Visitenkarten, Broschüren	\$20.000
	Ermittelte direkte Kosten p.a. =	\$250.000
6	Geschäftsführer Deutschland reist in die USA, 10 x	\$30.000
7	Hotelkosten, Reisekosten, jeweils eine Woche = 50 Tage	\$10.000
8	Unbedingt notwendige Produkthanpassungen	unternehmensabhängig
9	Neueinstellung englischsprachiges Personal in Deutschla	\$100.000
10	Veränderungen in der Rechnungswesenabteilung durch Umgang mit ausländischen Währungen, Wechselkurs- absicherungen	unternehmensabhängig
11	Kosten der Marktforschung	\$50.000
12	Kosten der Rechtsberatung	\$50.000
13	Kosten für Unternehmensberatung	\$50.000
14	Veränderungen in der Fertigung bedingt durch Produkthanpassungen	unternehmensabhängig
	Ermittelte indirekte Kosten p.a. =	\$350.000
15	Erfahrungswerte von anderen Unternehmen beim Eintritt in Auslandsmärkte: 100% Sicherheitspolster	\$600.000
	Gesamtbudget für den Markteintritt USA	\$1.200.000

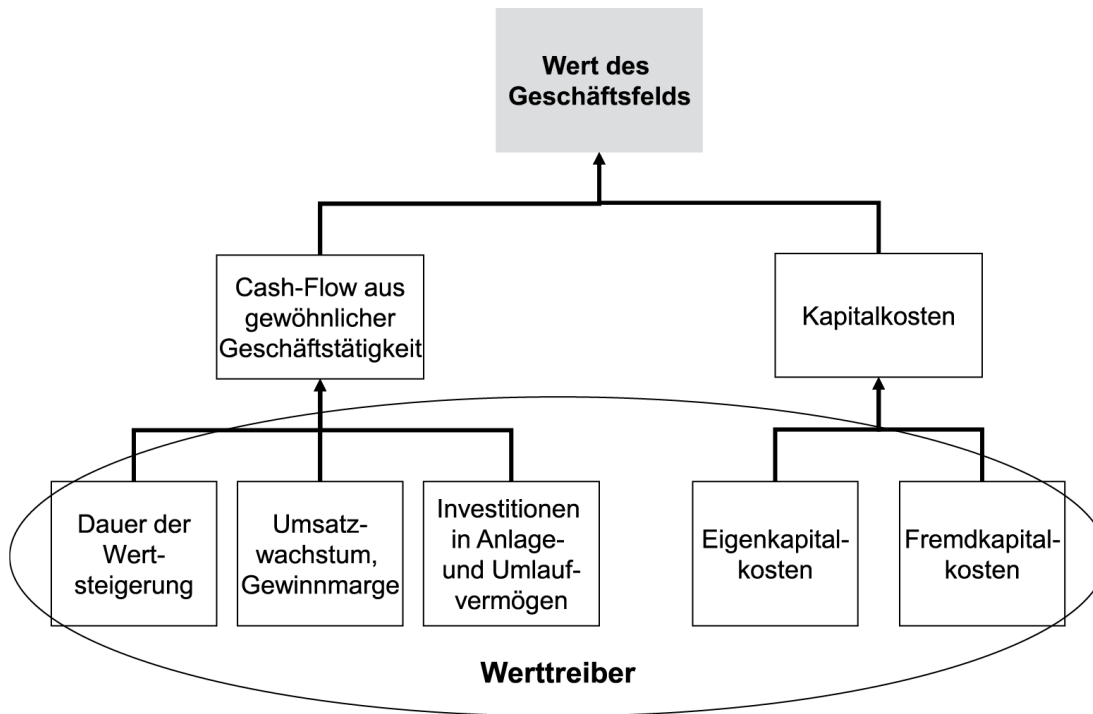


Abb. 2.25: Werttreiber des Geschäftsfeldwerts

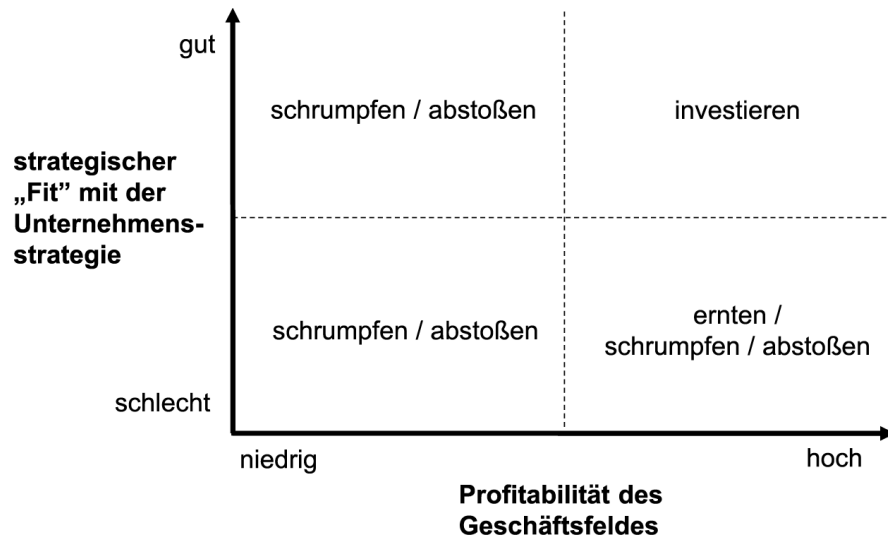


Abb. 2.26: Bewertung der einzelnen Geschäftsfelder



Abb. 2.27: Vorbereitungsmaßnahmen im Unternehmen vor dem Eintritt in den Auslandsmarkt



Abb. 2.28: Beeinflussende Faktoren bei der Auswahl der Markteintrittsoption im Auslandsmarkt

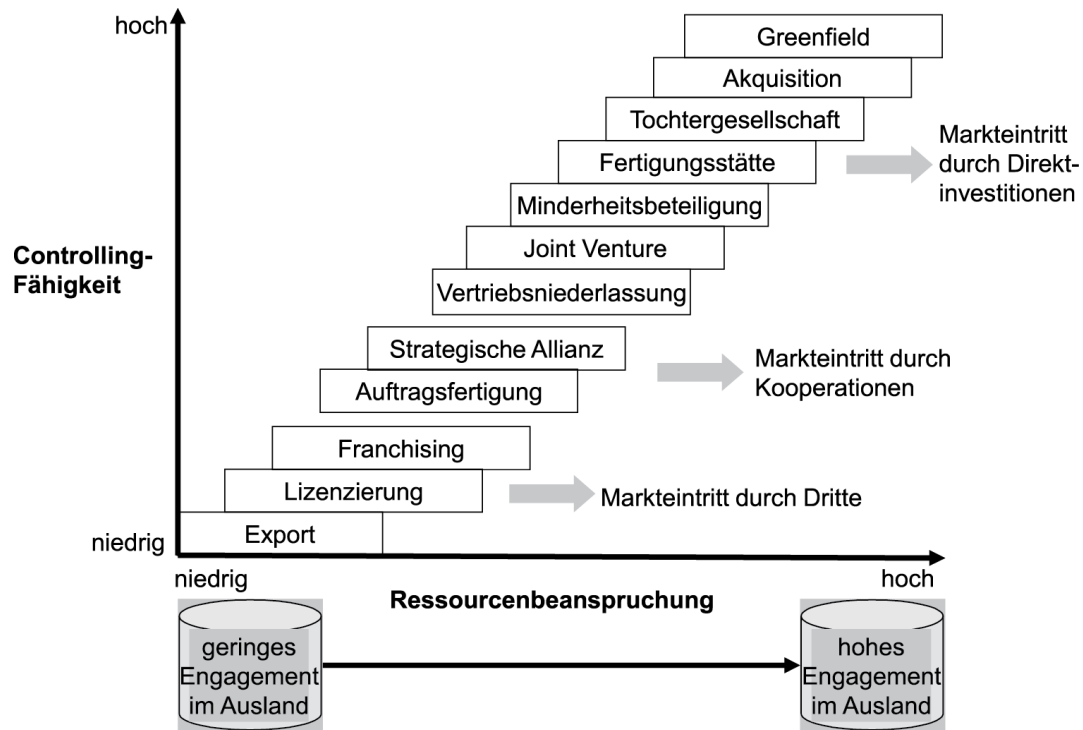


Abb. 2.29: Markteintrittsoptionen und Kontrollmöglichkeiten

Phase 1	1	Profil des Marktangebots	• Beschreibung von Technik und Leistungen • Beschreibung des Marktangebots • Stärken/Schwächen-Profil • Wie erfolgreich am Heimatmarkt?
	2	Profil des Unternehmens	• Unternehmensgröße, Strukturen und Prozesse • Stärken/Schwächen-Profil des Unternehmens • finanzielle Situation des Unternehmens
	3	Marktfähigkeit	• Preis/Leistungs-Verhältnis • klar definiertes Marktsegment • deutlich bessere Problemlösung • durchhaltbare Vorteile gegenüber dem Wettbewerb • kommunizierbare Positionierung
	4	Geschäfts-gelegenheit	• Menge und Wert (Absatzvolumen) • Wann ist das richtige Timing? • Bedrohung dieser Gelegenheit?
	5	Eigentumsrechte	• Marken und Patente
	6	Rechtliche Barrieren	• Welche Barrieren sind vorhanden? • Wie lange dauert die Überwindung?

Abb. 2.30: Beispiel eines „Screening des Marktangebots“ – Phase 1

Phase 2	7	Markteintrittsstrategie	• direkter oder indirekter Export • Lizenzierung • ...
	8	Start-up Phase	• Bekanntheit des Marktes • Identifikation von möglichen Referenzkunden • konkrete Geschäftsgelegenheiten vorhanden? • existierende Distributionskanäle
	9	Zusatznutzen	• Unterscheidungsmerkmale zu den bestehenden Marktangeboten
	10	Zeit	• richtiger Zeitpunkt des Markteintritts?
	11	Risiko	• Risikobewertung und Risiko-Management • „Exit Strategy“
	12	Mögliche Schwierigkeiten	• größere Veränderungen • Verzögerungen
	13	Kundenanalyse	• Kundenbedürfnisse und Erfüllung der Bedürfnisse • Einkaufsverhalten in den jeweiligen Segmenten • erforderlicher Kundenservice

Abb. 2.31: Beispiel eines „Screening des Marktangebots“ – Phase 2

Phase 3	14	Verhandlungen	• Festlegung der Rahmenbedingungen • weitere Vorgehensweise bei den Verhandlungen
	15	Verträge	• Vertraulichkeitserklärung • vertragliche Vereinbarung
	16	Regelung über Kooperationen	• Abwicklung der Zusammenarbeit • kritische Meilensteine • Häufigkeit der Treffen

Abb. 2.32: Beispiel eines „Screening des Marktangebots“ – Phase 3



Abb. 2.33: Grundstruktur des Marketing-Mix

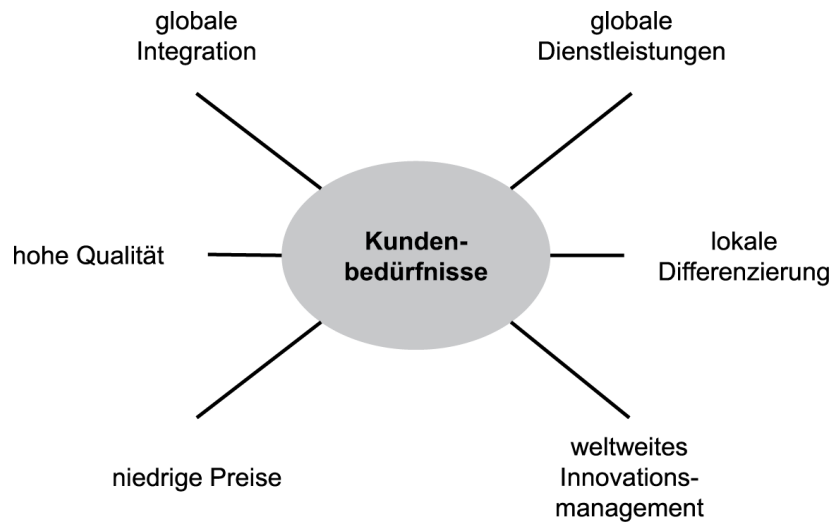


Abb. 2.34: Veränderte Kundenbedürfnisse durch die Globalisierung

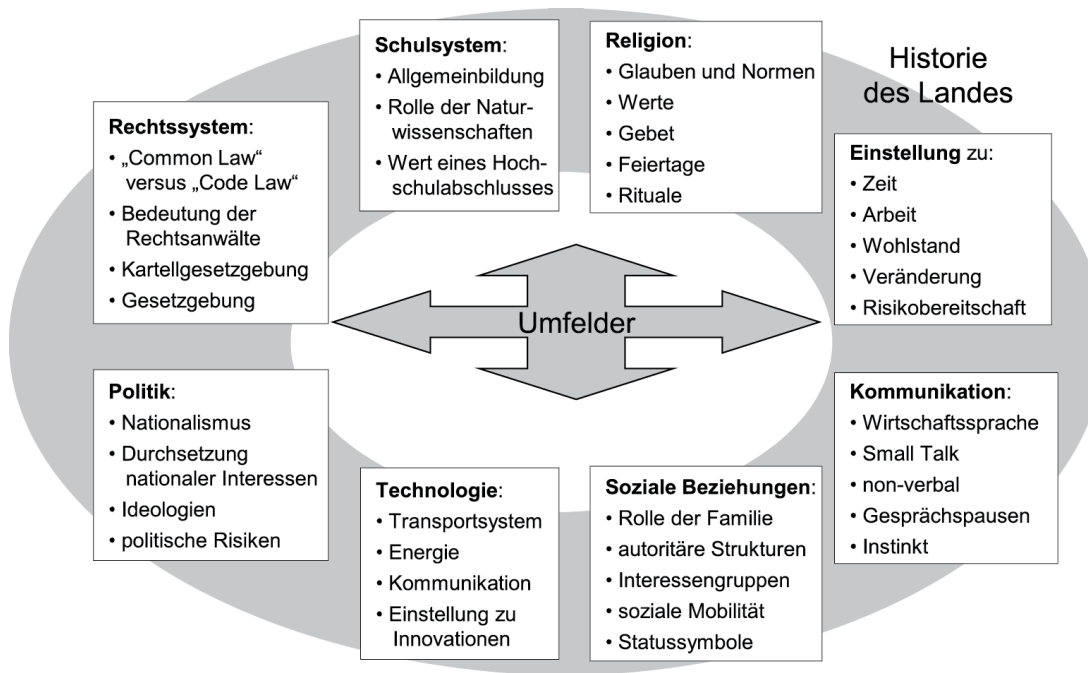


Abb. 3.1: Bestandteile der Umfelder eines Unternehmens im Auslandsmarkt

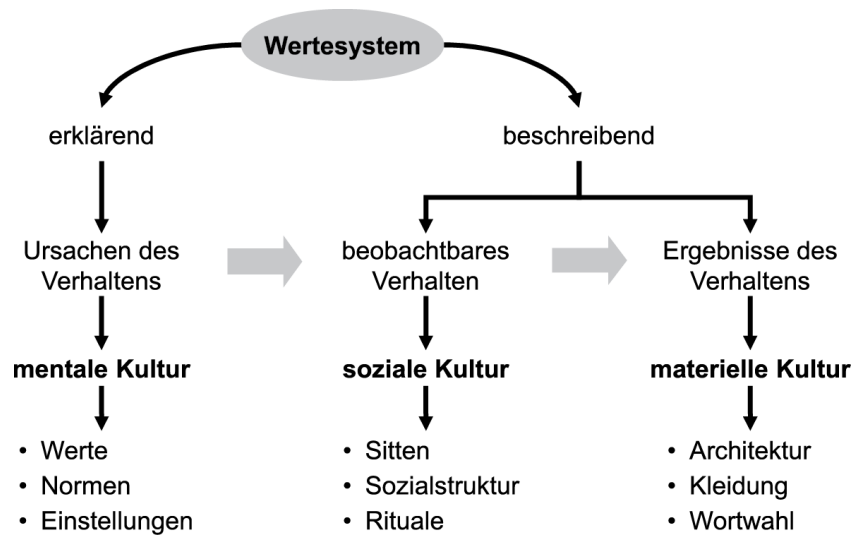


Abb. 3.2: Wertesystem als Summe verschiedener Werteebenen

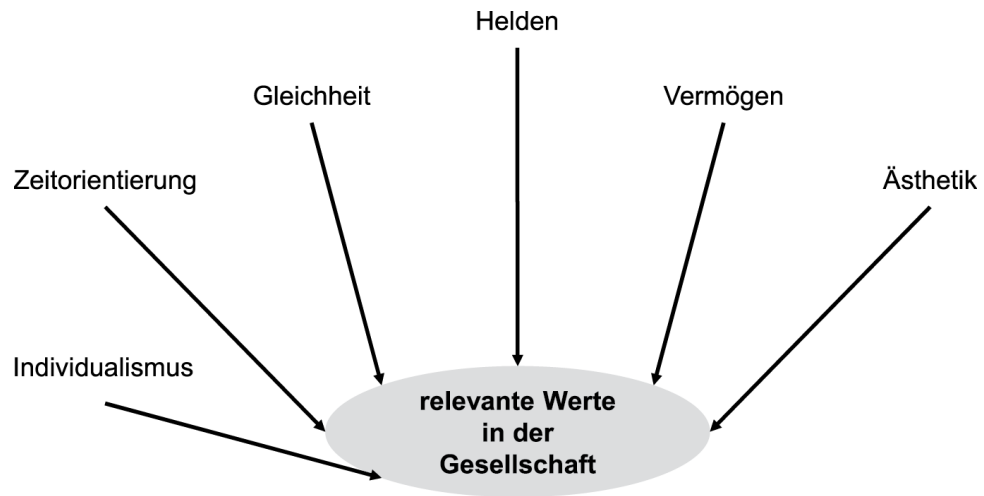


Abb. 3.3: Relevante Werte in der Gesellschaft

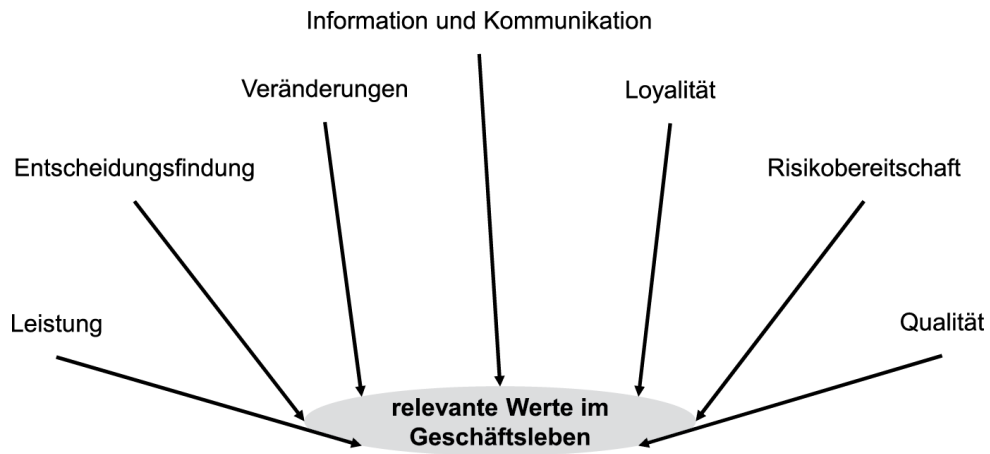


Abb. 3.4: Relevante Werte im Geschäftsleben

Vorbereitung auf Gespräche

Kommunikation ist Höchstleistung, denn man will dabei etwas erreichen: Kommunikation ist zielgerichtet.

- Wer nimmt alles teil? Welche Positionen haben die Personen? Welche Interessen vertreten sie?
- Selbstvertrauen „tanken“ ist sehr wichtig!

Eigenschaften guter Informationen

- relevant für die Aufgabenstellung
- in verständlicher Form übermittelt
- notwendig, um eine bestimmte Aufgabe zu lösen
- gut getimt, d.h. zum richtigen Zeitpunkt

**wichtige Dinge mündlich/
persönlich besprechen**

- Das verhindert ein „Nein“!

**Geschriebenes ist wie eine
„steinerne Mauer“**

- Nur schriftlich, wenn reine Informationen und damit persönlicher Kontakt überflüssig, z.B. bei Referenzmaterial
- Aber: Mitschreiben als Möglichkeit, seine Gedanken zu strukturieren und das Wesentliche vom Unwesentlichen zu trennen

**Erkennen der „power line“
und der Netzwerke**

- Ist die Kommunikation instrumentell oder affektiv?
- Informationen folgen immer der „power line“
- Hierarchie: Wer hat die Macht? Dies kann sich über die Zeit schnell ändern!
- Medium der Kommunikation: Nicht nur was, sondern über welches Medium wurde was gesagt?
- Wichtigkeit der **Netzwerke**, z.B. „old boys network“ in Großbritannien

Abb. 3.5: Gute Vorbereitung bei zielgerichteter Kommunikation im interkulturellen Kontext

Projekt A	persönliches Meeting	Telefon	Video-Konferenz	Brief	E-Mail	Fax
Planungsfragen Follow-up technische Probleme Veränderungen in Unternehmenspolitik						
Veränderungen						
Verzögerungen Konferenz mit Agenda Protokolle Präsentation der Ergebnisse						
vertrauensbildende Maßnahmen						

Abb. 3.6: Wahl des Kommunikationsmediums

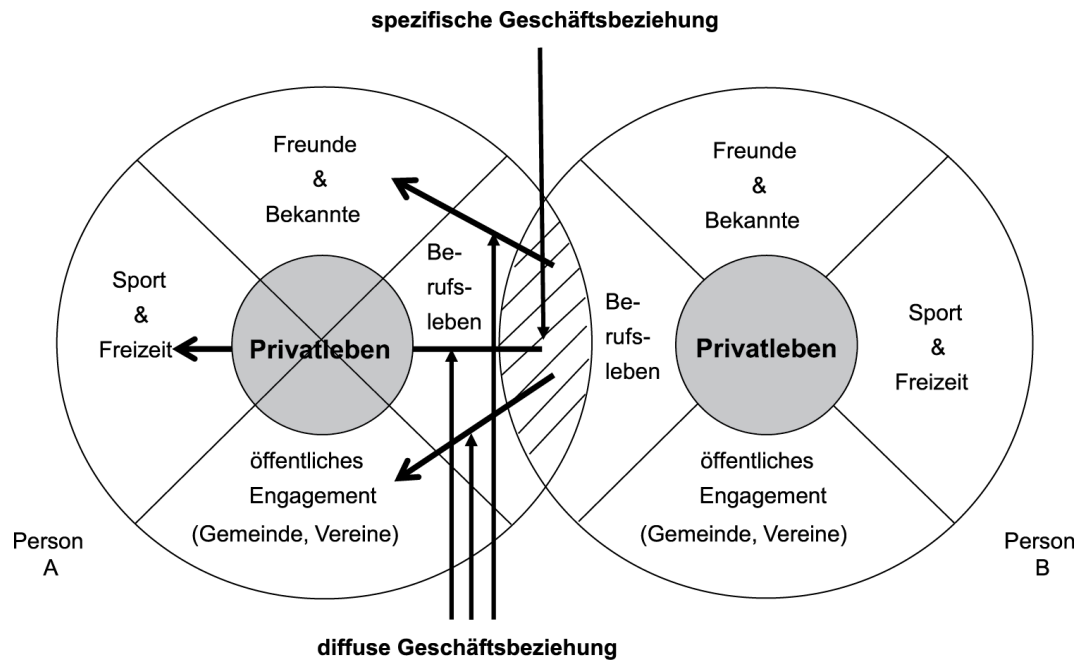


Abb. 3.7: Spezifischer und diffuser Kulturtyp im Geschäftsleben

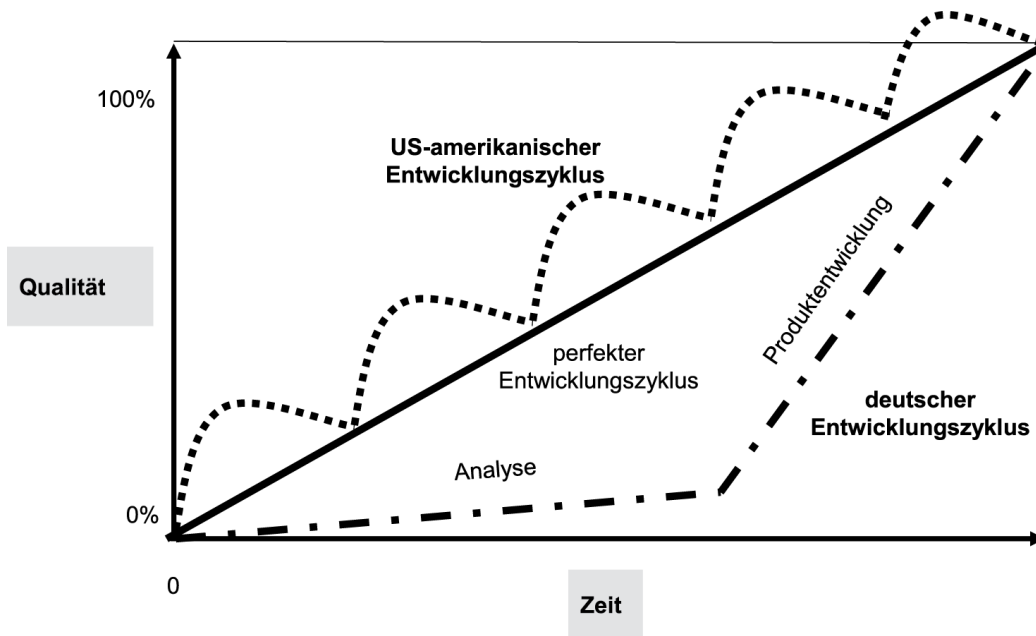


Abb. 3.8: Fokus auf Zeit oder Qualität in der Produktentwicklung

Faktoren des „context“	„high context“	„low context“
Rechtsanwälte	weniger wichtig	mehr wichtig
persönliche Zusagen	verlässlich, da eine persönliche Beziehung besteht	unbedeutend, da es ohnehin schriftlich erforderlich ist
Verhandlungen	langsamer Prozess, ein wichtiger Bestandteil ist das Kennenlernen	schneller Prozess, ein wichtiger Bestandteil ist die Effizienz
Verantwortlichkeit bei Fehlern	wird von der höchsten Ebene übernommen	wird nach unten weiter geschoben
Beispiele	Japan, Südamerika, China	USA, Großbritannien

Abb. 3.9: Konzept der „high and low context cultures“

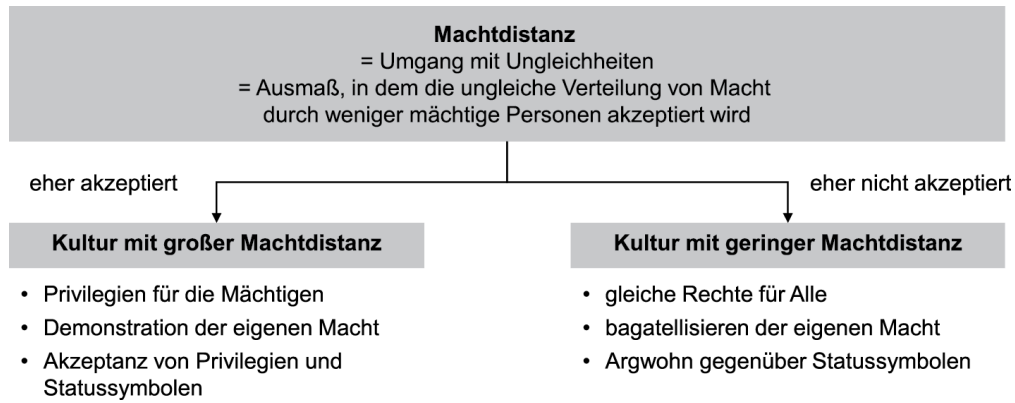


Abb. 3.10: Machtdistanz

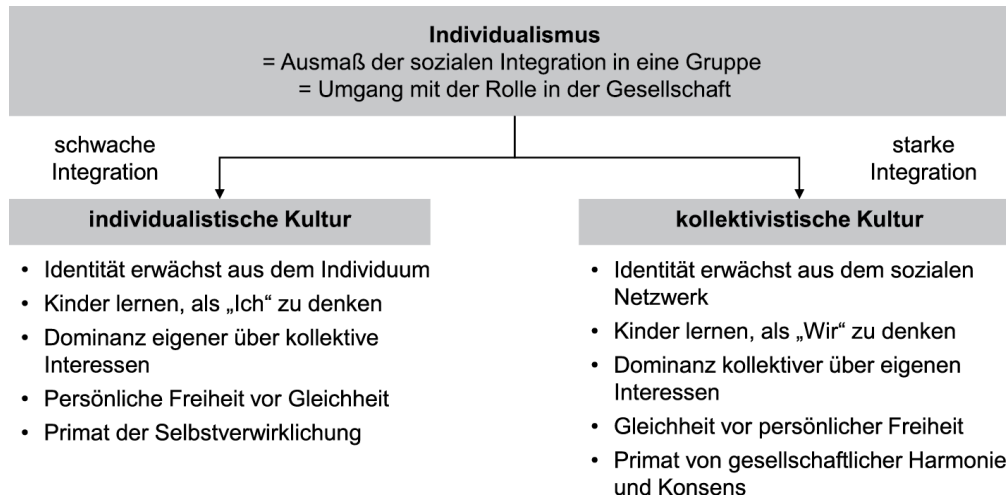


Abb. 3.11: Individualismus

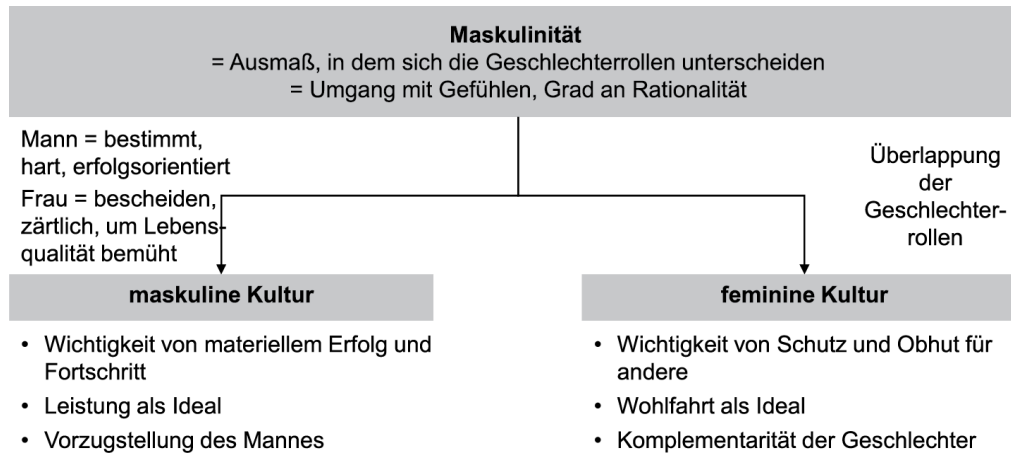


Abb. 3.12: Maskulinität

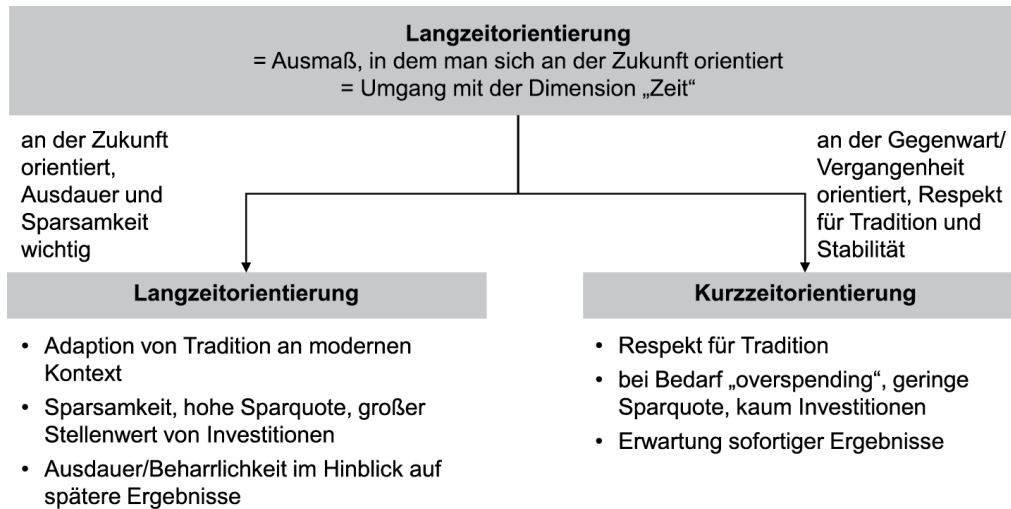


Abb. 3.13: Langzeitorientierung

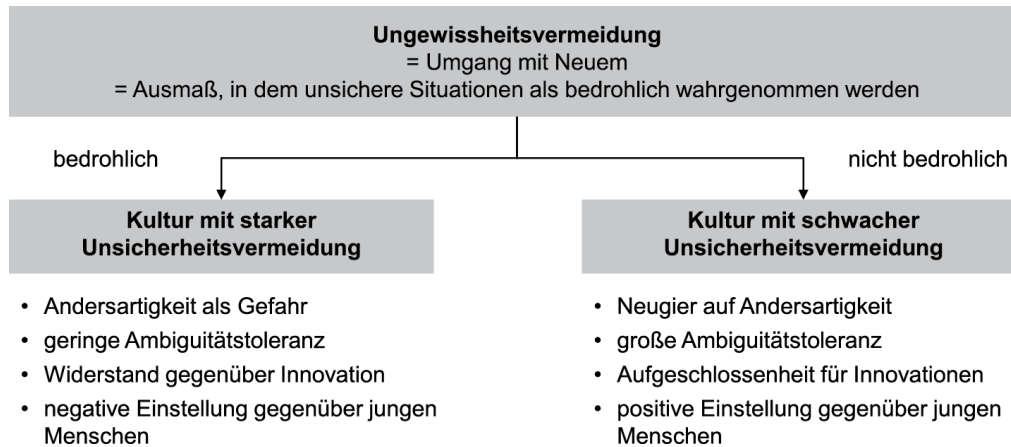


Abb. 3.14: Vermeidung von Ungewissheit

Verhaltensweisen:

- Sprache(n)
- Umgangsformen
- Kleidung
- Nutzung von Technologien

Werte und Normen:

- Mythen, Helden und Legenden
- Verhaltensrichtlinien
- Führungsgrundsätze
- Ideologien

Basisannahmen:

- Beziehungen zur Umwelt
- Bedeutung des Menschen
- soziale Beziehungen
- Verhältnis zu Zeit und Raum

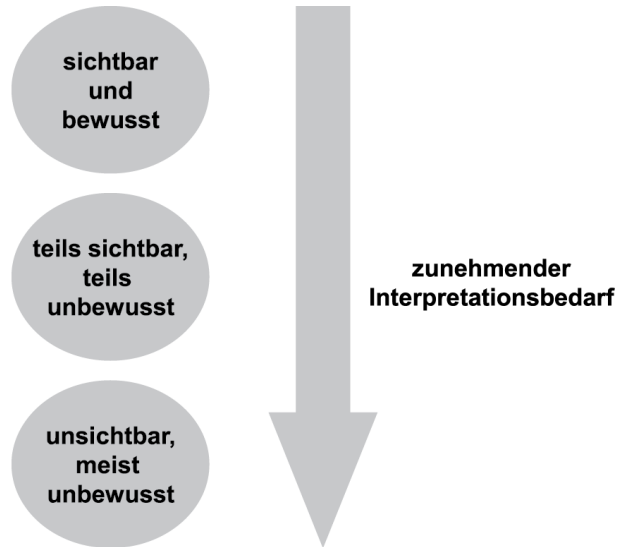


Abb. 3.15: Interpretationsbedarf im kulturellen Umfeld

Wie sehen die Russen sich selbst?	Wie sehen die Russen die Deutschen?
• großzügig und gastfreundlich • lernbereit, bereit Neues zu entdecken • herzlich und hilfsbereit • mutig, aber auch misstrauisch • kümmern sich um alles selbst • tiefe Verbeugung vor der Autorität, man möchte den Erwartungen der Autorität gerecht werden	• pünktlich, diszipliniert und fleißig • kann sehr gut organisieren • denkt immer noch über den 2. Weltkrieg nach • ist Individualist und baut keine Nähe auf • beschwert sich gerne • lebt, um zu arbeiten

Abb. 3.16: Eigenbild und Deutschlandbild der Russen



Abb. 3.17: Schichten von verschiedenen Kulturen

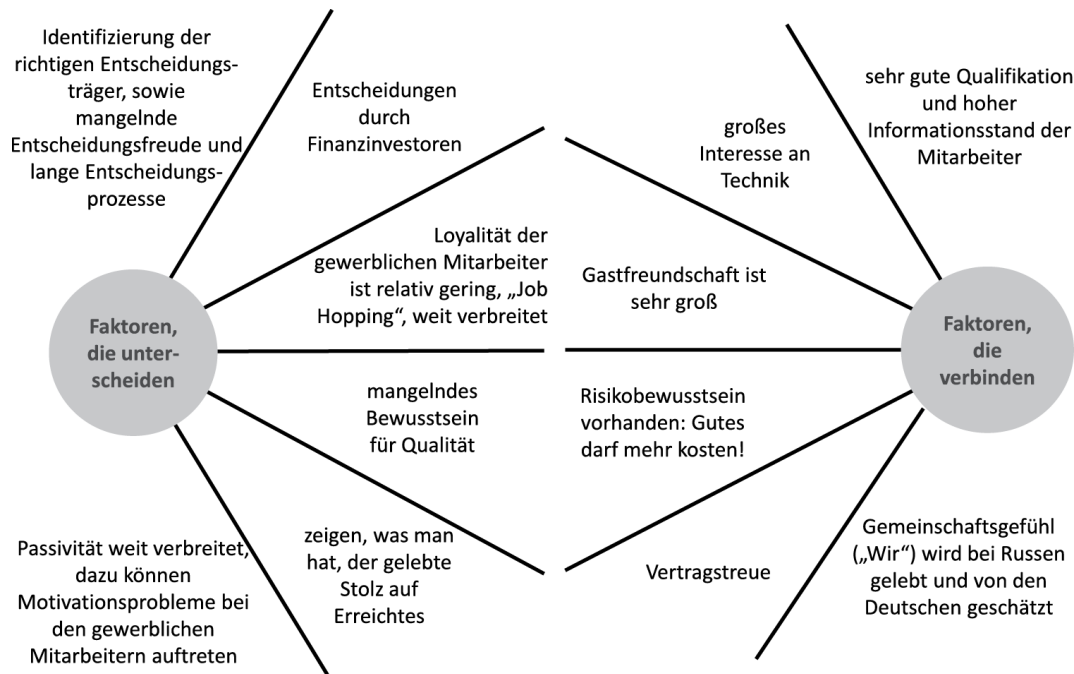


Abb. 3.18: Faktoren, die unterscheiden und verbinden – am Beispiel Russland

Führungsstil	• Es ist nicht der Job einer Führungskraft, die Aufgaben der eigenen Mitarbeiter zu erledigen, wenn er bzw. sie nicht weiterkommt. Führungskräfte helfen immer, wenn der Mitarbeiter mit Lösungsvorschlägen kommt. • Die Akzeptanz von Problemen ohne Ideen ist nicht effektiv: Keine Problemdarstellung ohne mögliche Lösungen.
Informationen sind fast immer eine Holschuld	• Die relevanten Informationen müssen aus der Fülle ausgewählt, analysiert und priorisiert werden.
Überzeugungsarbeit	• Eigene Mitarbeiter müssen überzeugt und auf das gemeinsame Ziel eingeschwört werden. Das hat nichts mit Belehrung zu tun. • Dafür werden gute Argumente benötigt.
Akzeptanz eines ausländischen Unternehmens	• Um als fremdes Unternehmen akzeptiert zu werden, hilft ein eigenständiges Unternehmen im ausländischen Markt. • Es sollte Funktionen wie Marketing und Vertrieb sowie Entwicklung beinhalten. • Sonst wird das Unternehmen nicht als echtes lokales Unternehmen wahrgenommen. Dies hat mitunter Konsequenzen für die Kapital- und Personalbeschaffung.

Abb. 3.19: Lernen aus kulturellen Unterschieden – Teil 1

eigene Zielsetzungen

- Eine Frage der Einstellung:
 - Suche nach **Chancen** oder der Versuch, Risiken zu vermeiden?
 - Begeht man ein Spielfeld, um nicht zu verlieren oder **um zu gewinnen**.
- Fehler sind normal, aber: „To make a mistake once is human, to make it twice is a crime“.
- Vorsicht mit Aussagen „Etwas rechnet sich erst in einiger Zeit“, meist trifft es nicht ein!

Zeitorientierung

- „Das Jahr ist vergangen, der Bonus ist bezahlt und morgen ist morgen“, denn „für das Gewesene gibt der Kaufmann nichts
- Fehlerbehebungen werden in manchen Märkten innerhalb von 24 Stunden erwartet.

Qualitätsanforderungen

- Ein Produkt wird in manchen Märkten akzeptiert, wenn es nur einen Teil der wünschenswerten Leistungsmerkmale erfüllt: Wie groß ist das „**good enough window**“?
- Einstellung ist mitunter: „Hauptsache die gelieferte Leistung weist Vorteile gegenüber dem Vorhandenen der Wettbewerber auf!“

Mitarbeiter als wichtigste Ressource

- Momentane Leistungen der Mitarbeiter und das **Potenzial der Mitarbeiter** bringen das Unternehmen weiter, keine vergangenen Lorbeeren!
- Planzahlen werden gemeinsam festgesetzt; danach braucht man allerdings schon gute Gründe, ein Nichterreichen zu erklären.

Abb. 3.20: Lernen aus kulturellen Unterschieden – Teil 2

Land	relevante Kriterien						
	1	2	3	4	5	6	7
A		X				X	
B	X		X		X		
C							X
D							
E				X			

Abb. 4.1: Beispiel für das Checklist-Verfahren

Political	Economical	Social	Technological
• politisches System • Wettbewerbsaufsicht • gesetzliche Bestimmungen • steuerliche Behandlung • politische Stabilität • tarifäre und non-tarifäre Handelshemmnisse • Sicherheitsvorgaben und Subventionen • EU-Bestimmungen, z.B. CE-Normen, andere Kennzeichnungspflichten	• Wirtschaftswachstum • Inflation • Zinsentwicklung • Entwicklung des Bruttosozialprodukts (BSP) • Entwicklung der Wechselkurse • Arbeitslosigkeit • Verfügbarkeit von Ressourcen • Qualitätskriterien und -standards • Abhängigkeit von Weltmarktpreisen • Branchenstruktur • Marktgröße und -trends • Wettbewerbsstruktur • vorhandene Lieferanten	• Werte und Lebensstil • soziale Trends • soziale Schichtung • demografische Einflüsse • Einkommensverteilung • Bildungsstand • Bevölkerungswachstum • Sicherheit im Zielland • Anspruch an die Qualitätsanforderungen • Trends, wie Wellness • Bedeutung, z.B. von religiösen Festen	• Forschung • technologische Entwicklung • Neuproduktentwicklung • Produktlebenszyklen • staatliche Forschungsausgaben • Innovationen • billigere Substitute • neue Prozessabläufe

Abb. 4.2: PEST-Analyse

ökonomische Stabilität	politische Stabilität	Infrastruktur	Arbeitsmarkt
• Wechselkursrisiko • Inflationsrate • Industriestruktur • natürliche Ressourcen • öffentliche Verschuldung • Bankensystem und Kapitalverkehr • allgemeine ökonomische Entwicklung	• außen- und innenpolitisches Konfliktpotenzial • Kontinuität der Regierung • Unterstützung durch Regierung incl. „Incentives“ • Zuverlässigkeit der Verwaltung • Investitionsbestimmungen	• Straßennetz (Dichte, Qualität, Anschluss) • Eisenbahnnetz • Wasserwegenetz • Flughäfen und Fluglinien • Telekommunikationsnetz • Versorgung (Gas, Wasser, Strom) • Entsorgung (Abfall)	• Anzahl und Know-how der Hochschulabsolventen, Facharbeiter, Angelernten • sprachliche und kulturelle Barrieren • Industrieerfahrung incl. 3-Schicht-Betrieb, 7-Tage-Woche • Motivation und Lernbereitschaft • Mobilität und Flexibilität

Abb. 4.3: Länderspezifische Kriterien – am Beispiel von Mercedes-Benz und dem US-Markt – Teil 1

Lieferantenmarkt	Auswirkungen auf das Image	Personalkosten
• Anzahl und Verfügbarkeit qualifizierter Lieferanten • „local content“-Vorschriften • Import/Exportzölle • „just-in-time“-Versorgungssicherheit	• Image des eigenen Landes im ausländischen Markt • Image des eigenen Unternehmens im ausländischen Markt • Image der eigenen Marke(n) im ausländischen Markt • durch die Kunden empfundene Leistungsfähigkeit und Stärken der eigenen nationalen Wettbewerber	• effektive Arbeitskosten • Arbeitsproduktivität

Abb. 4.4: Länderspezifische Kriterien – am Beispiel von Mercedes-Benz und dem US-Markt – Teil 2

relevante Umweltfaktoren für die Entscheidungsfindung		Gewichtung (in %)	Land A	Land B	Land C
Faktoren zur Makroumwelt	Politik: • Stabilität • ...	5%			
	Rechtssystem: • Verträge • Markteintritt • ...	10%			
	Wirtschaft: • Inflation • ...	15%			
	Kultur: • Arbeitswerte • ...	15%			
Faktoren zur Mikroumwelt	• Markttrends • Wettbewerb • ...	20% 10% ...			
Σ		100%			

Abb. 4.5: „Scoring“-Modell bei der Auswahl von Ländermärkten

Bewertungskriterien	Bewertung (1 – 5)	Gewichtung (1 – 10)	Erwartungswert
politische Stabilität	3	10	30
Inflation	4	7	28
bürokratische Hemmnisse	2	2	4
Wirtschaftswachstum	1	5	5
Durchsetzbarkeit von Verträgen	4	5	20
Arbeitskosten & Arbeitsproduktivität	2	5	10
Verfügbarkeit von Lieferanten	3	7	21
Verfügbarkeit der Kommunikationsmittel	4	9	36
Verfügbarkeit von lokalen Arbeitskräften	4	10	40
Möglichkeit lokaler Finanzierungsquellen	5	5	25
5 = sehr vorteilhaft, 1 = ungeeignet	Ergebnis („Score“) = 219		

Abb. 4.6: Verkürztes „Scoring“-Modell bei der Länderauswahl

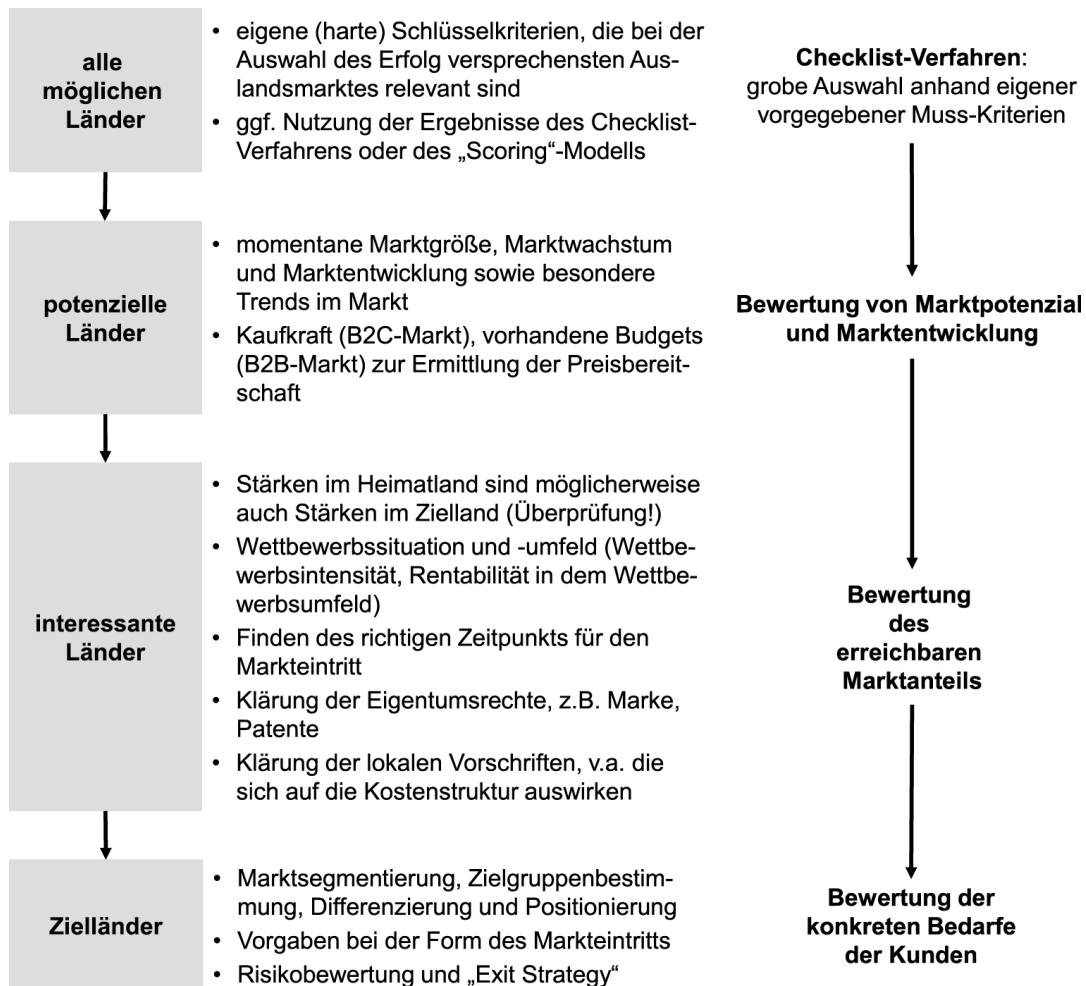


Abb. 4.7: Länder-Screening von Zielmärkten

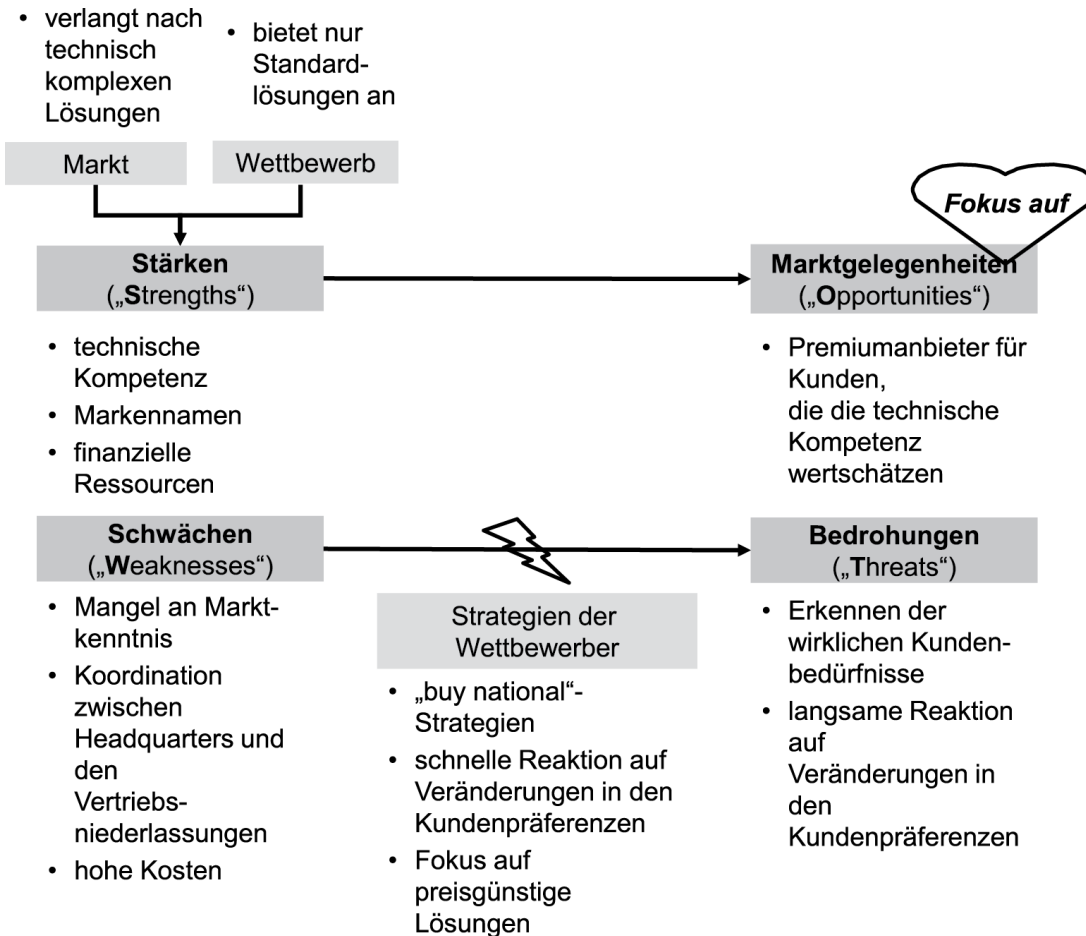


Abb. 4.8: SWOT-Analyse bei Auswahl von neuen Ländermärkten

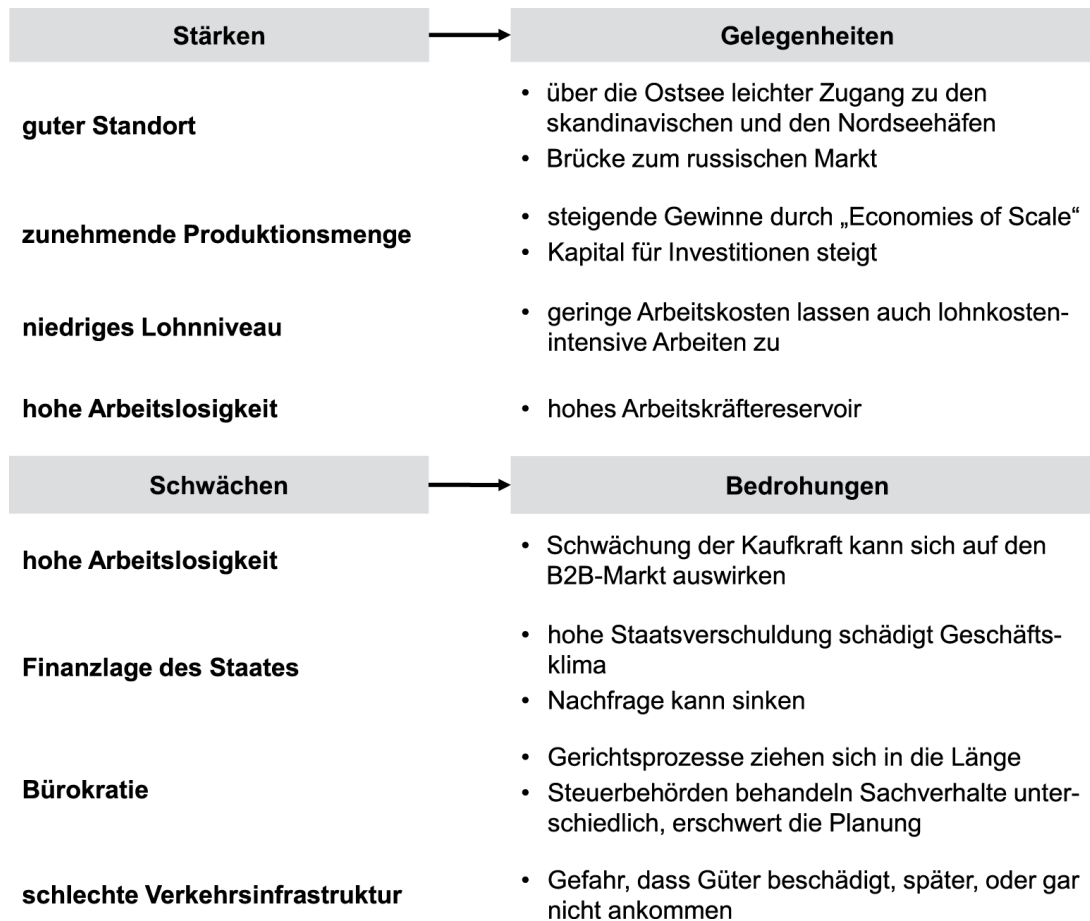


Abb. 4.9: SWOT-Analyse – am Beispiel des polnischen Marktes

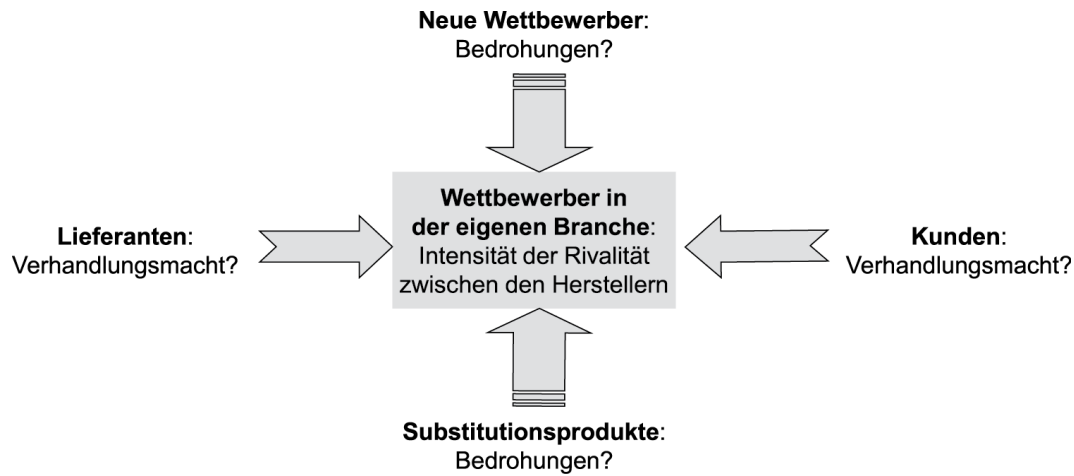


Abb. 4.10: Beherrschende Kräfte des Wettbewerbs nach Porter („Porter’s 5-Forces Analysis“)

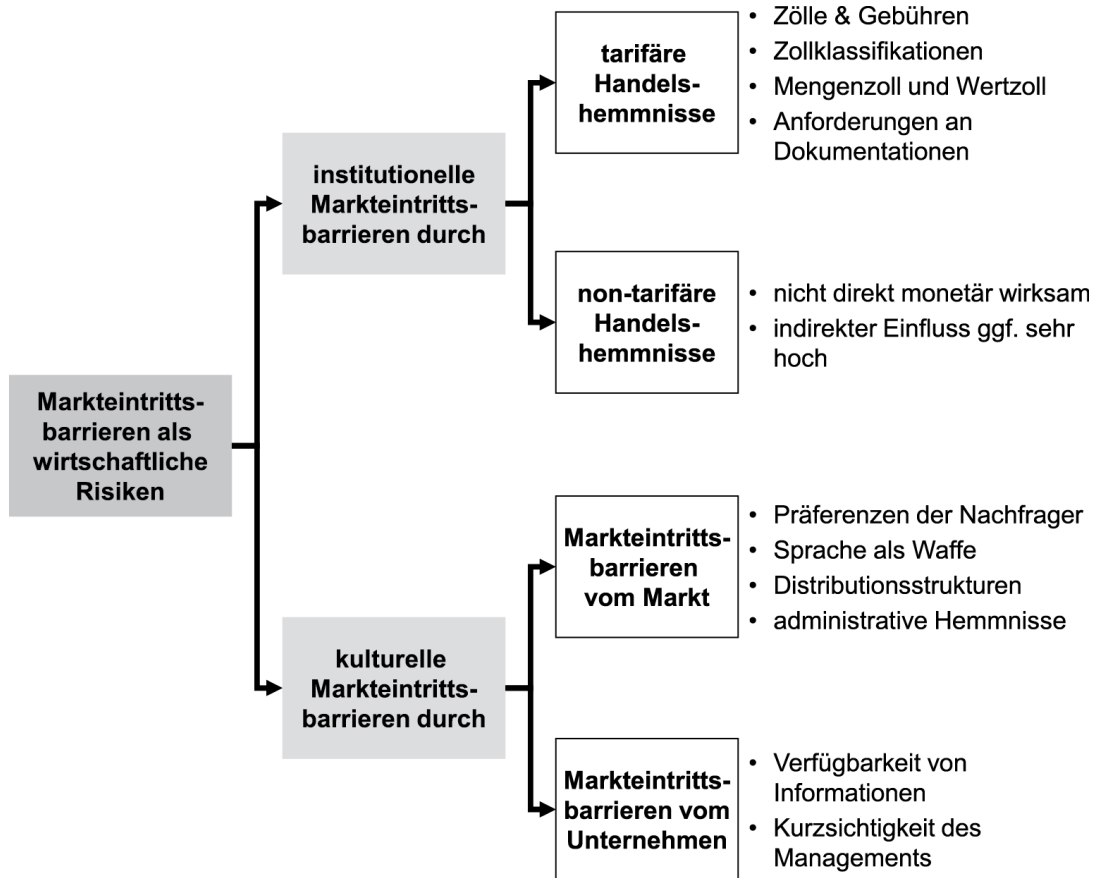


Abb. 4.11: Markteintrittsbarrieren im internationalen Geschäft

Typ	Beispiel	Auswirkungen
tarifäre Maßnahmen	Zoll auf importierte Werbung	Diskriminierung ausländischer Werbeagenturen
	Zoll auf IT-Dienstleistungen	Preise der ausländischen IT-Dienstleister werden höher als die der inländischen Anbieter
	höhere Studiengebühren für ausländische Studierende	Reduktion der ausländischen Studierenden
non-tarifäre Maßnahmen		
„buy national“-Kampagnen	Regierung kauft nur von inländischen Anbietern	Diskriminierung ausländischer Anbieter
Verbot der Einstellung ausländischen Personals	Priorität bei Arbeitsplätzen für Inländer	kann Zulieferer abhalten, Niederlassungen in dem Staat zu errichten
direkte Einflussnahme der Regierung	staatliches Monopol in Industrien	Dienstleistungen müssen an den Staat vermarktet werden.
Verknappung der Ressourcen	zu wenige ausgebildete lokale Fachkräfte	limitiert das Angebot an Dienstleistungen
Restriktionen bei Dienstleistungen bei Anbietern oder Nachfragern	Limitierung der Touristen, die in ein Land dürfen	limitiert die Entwicklungsmöglichkeiten in einer Branche

Abb. 4.12: Auswirkungen von tarifären oder non-tarifären Maßnahmen auf den Export von Dienstleistungen

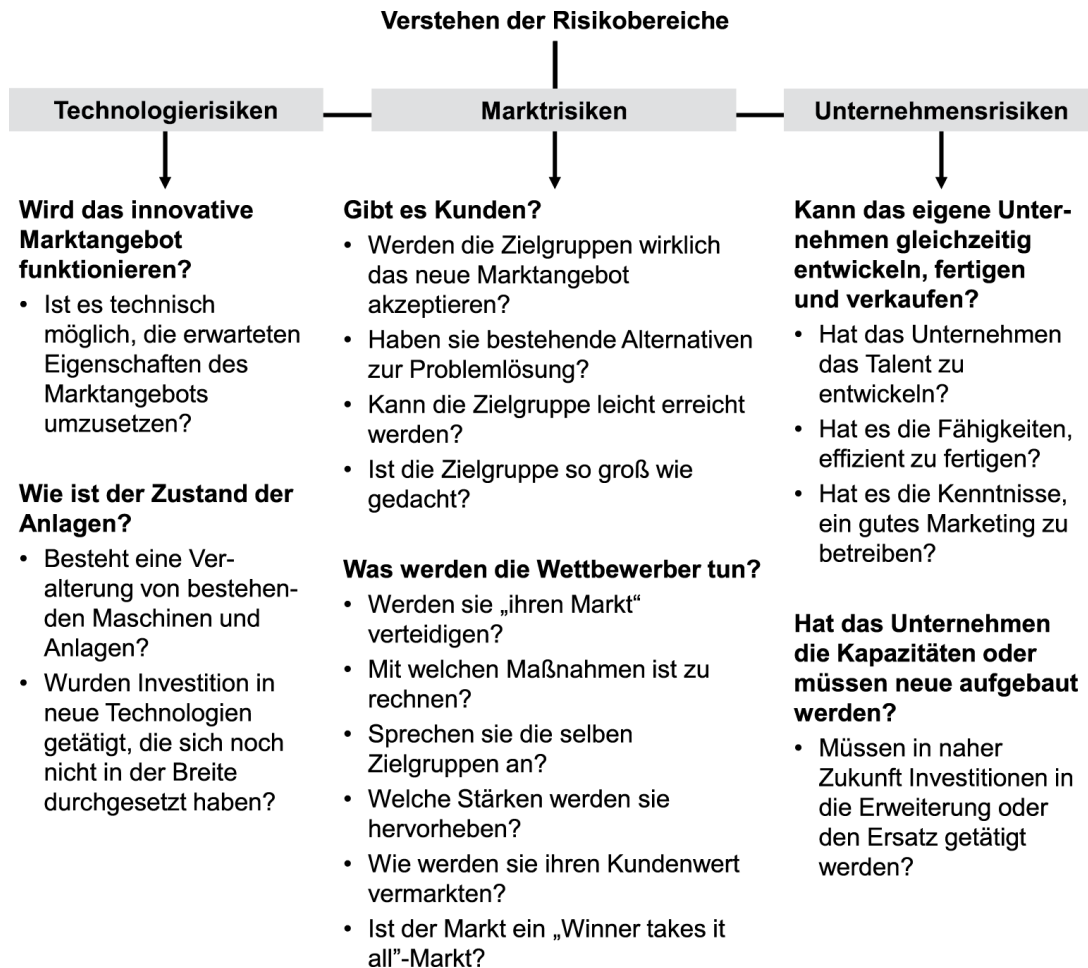


Abb. 4.13: Verstehen der einzelnen Risikobereiche

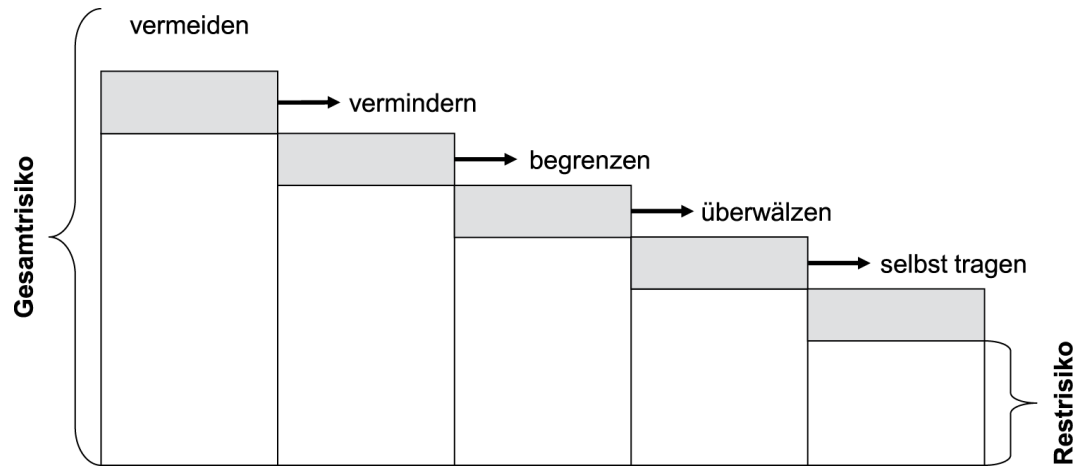


Abb. 4.14: Strategien der Risikosteuerung

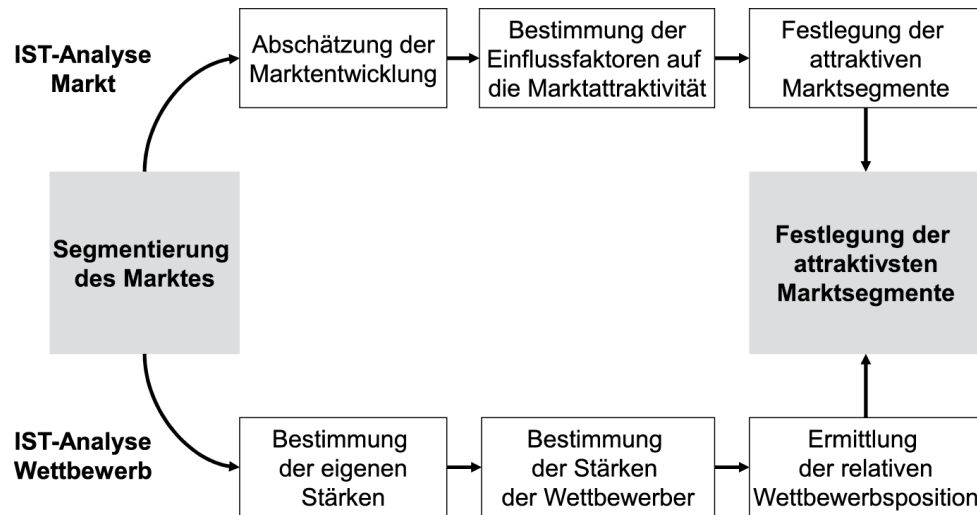


Abb. 4.15: Vorgehensweise bei der Ermittlung der relevanten Marktsegmente

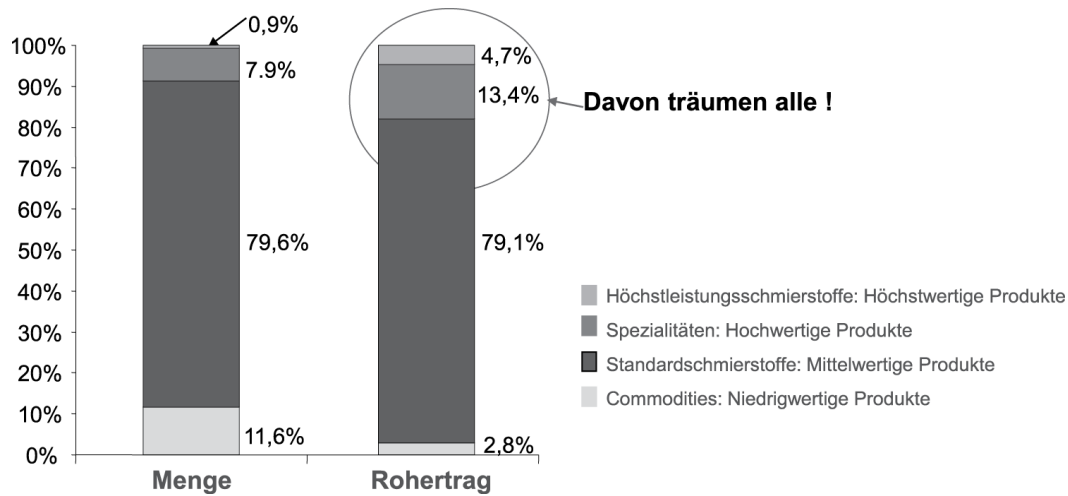


Abb. 4.16: Segmentierung des Wertschmierstoffmarkts nach „Wertigkeitsklassen“³

³ Grafik übernommen von der Fuchs Petrolub AG (mit freundlicher Genehmigung).

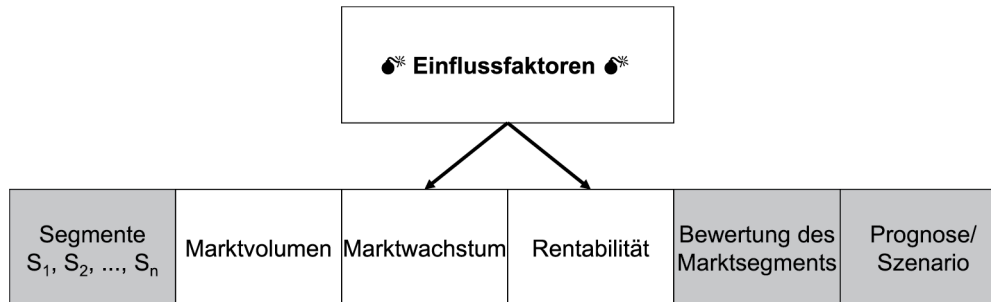


Abb. 4.17: Abschätzung der Marktentwicklung in jedem Marktsegment

	Gewichtung bzw. Summe	eigenes Untern.	Wettbe- werber 1	Wettbe- werber 2	Wettbe- werber 3
relativer Marktanteil	100%	19%	20%		
Stärken: • • •	40%	5	4		
	30%	3	4		
	30%	3	5		
Bewertung der Stärken	100%	3,8	4,3		
relative Bewertung • relativer Marktanteil • Stärken	60%	0,95	1,05		
	40%	0,88	1,13		
gewichteter Durchschnitt	100%	0,92	1,08		
Wettbewerbsposition	stark/mittel/...	mittel	stark		

Abb. 4.18: Ermittlung der relativen Wettbewerbsposition

Länder Marktsegmente	Land A		Land B		Land C	
	IST	Prognose	IST	Prognose	IST	Prognose
Automotive, Maschinenbau						
Automobilhersteller						
Automobilzulieferer						
Maschinenbau						
Metallbearbeitung						
Energieversorgung						
Energieerzeugung						
Energieverteilung						
Transportwesen						
Straßenbau						
Eisenbahn						

Abb. 4.19: Feinanalyse bei der Auswahl der Marktsegmente im Ländermarkt

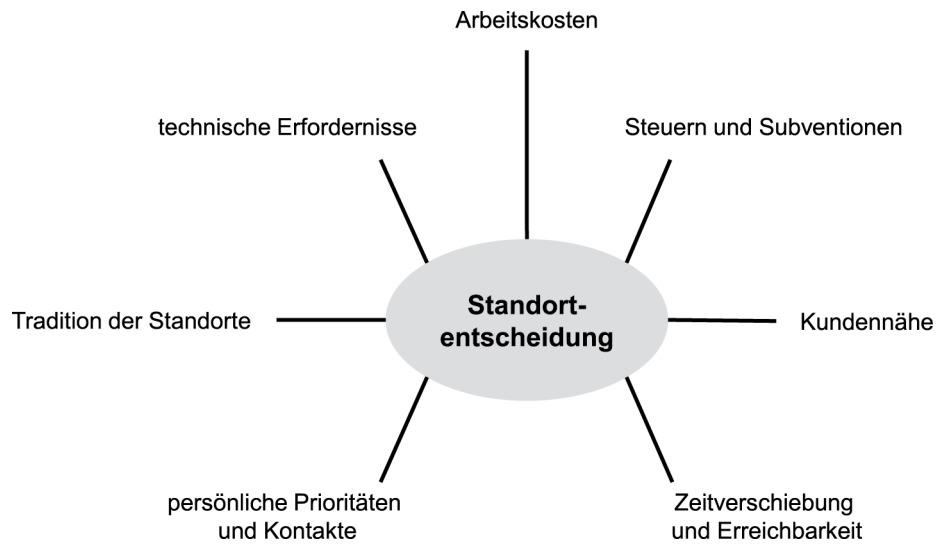


Abb. 4.20: Einflussfaktoren auf die Standortentscheidung

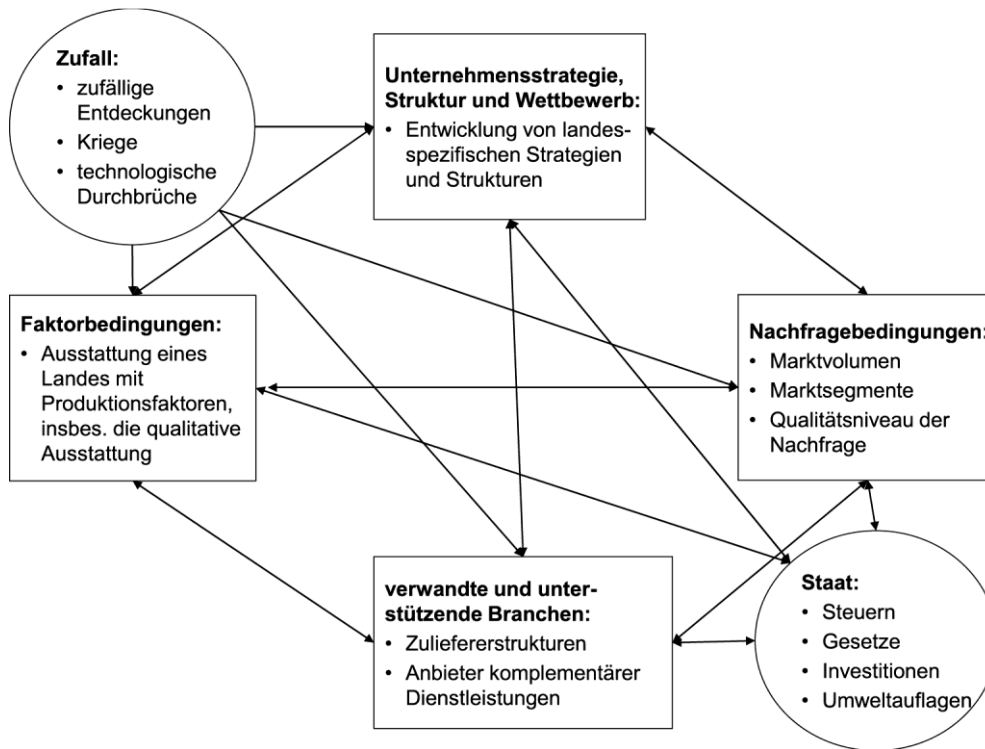


Abb. 4.21: Der Porter'sche Diamant

unternehmerisches Klima an Standorten	Grundstücks- gegebenheiten	Risiken/Termine/ Genehmigungen	Ver-/Entsorgung, Kommunikation
• Professionalität/ Kompetenz der Behörden und der Gesprächspartner • lokale Entscheidungs- kompetenz • Industrie- ansiedlungen • Einstellung der Bevölkerung gegenüber Industrie- ansiedlungen in ihrer Gemeinde	• geologische Grunddaten, wie: - Fläche - Emissionen - Topografie - Art des Bodens - Belastungen des Bodens • besondere Gegebenheiten: - Nachbarschaft zu Wohngebieten - externe Belastungen wie Lärm, Geruch	• Umweltauflagen • Grundstückserwerb: - Anzahl Eigentümer - spezifische Rechts- verhältnisse • Baugenehmigung: - Voraussetzungen - beteiligte Ämter - Dauer • Stand der industriellen Erschließungs- maßnahmen	• Elektrizität • Energieversorgung • Wasser/-art • Erdgas • Entsorgungssystem • Kommunikations- einrichtungen wie Post, Tele- kommunikation, Transport • vorhandene Dienstleistungen

Abb. 4.22: Standortspezifische Kriterien am Beispiel von Mercedes-Benz und dem US-Markt – Teil 1

Verkehrsanbindung	Aus-/Weiterbildungsmöglichkeiten	Arbeitsmarktpotenzial	Lebensqualität
• Autobahnanschluss • Seehafen • Bahnanschluss • Flughafen • geplante Infrastruktur • Staudichte	• Universitäten • technische/kaufmännische Ausbildung • Einrichtungen wie Berufsschulen • Anlauf-/Schulungsprogramme	• Ausbildungsstand • Hochschulabgänger • Anteil technischer und kaufmännischer Fachkräfte • Anteil der deutschsprachigen Unternehmensgründungen	• öffentliche Rahmenbedingungen: - Kindergarten - Schulen - Krankenhäuser - Kriminalität - regionale Sprache • Konsumbedingungen • Lebenshaltungskosten, Miete • Freizeitwert: - Sport - Kultur - Gastronomie

Abb. 4.23: Standortspezifische Kriterien am Beispiel von Mercedes-Benz und dem US-Markt – Teil 2

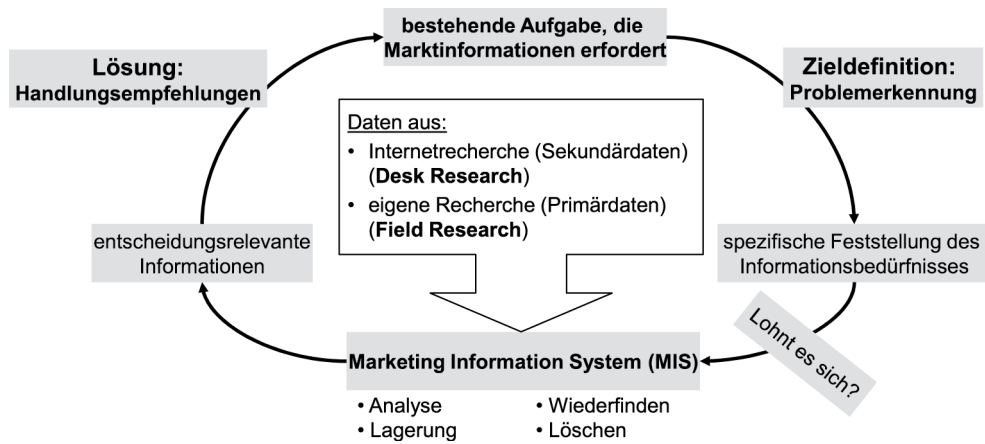


Abb. 4.24: Prozess der Marktforschung

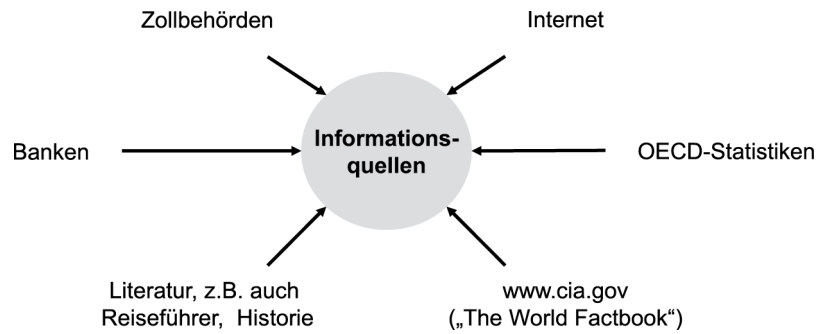


Abb. 4.25: Informationsquellen beim „Desk Research“

ökonomische Faktoren	politische und kulturelle Faktoren	kommerzielle Faktoren
• Marktgröße • Markttrends • Branchenstruktur • Wettbewerbsstruktur • Entwicklung des Brutto-sozialprodukts (BSP) • technologische Entwicklung • rechtliche Besonderheiten • Besonderheiten in der Anwendung/Verwendung des Marktangebots	• politisches System • soziale Trends • soziale Schichtung • Lebensstile • demografische Faktoren • Einstellungen und Werte	• Logistik • Vorhandensein von Lieferanten • Finanzierungsmöglichkeiten • Versicherungen

Abb. 4.26: Grunddaten zum Land durch „Desk Research“

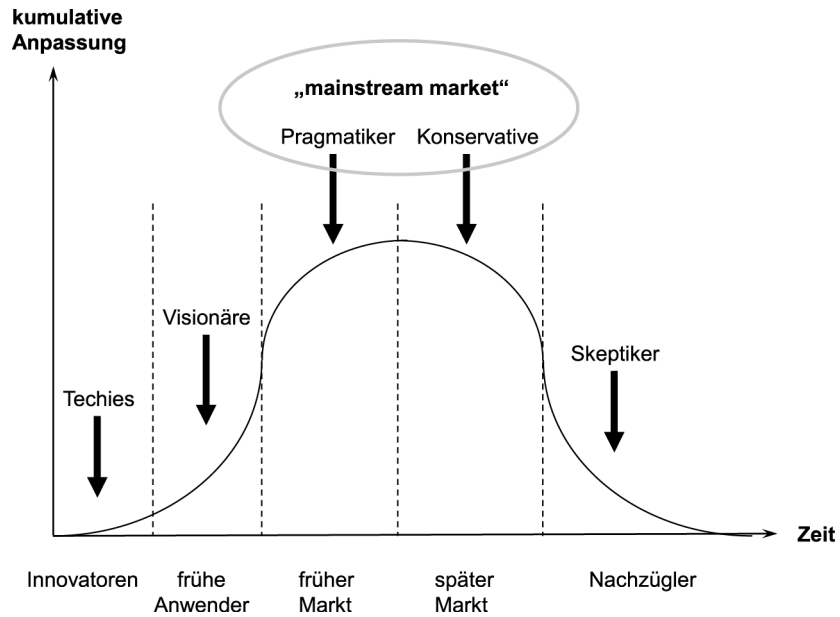


Abb. 4.27: Vom „Techie“ zum „mainstream“

Merkmale	Nutzen für den Kunden
patentierte Technologie	• Gebrauchsmaterial reduziert sich um 20 % bis 30 % • Umrüstzeiten reduzieren sich um 50 % • Durchlaufzeit 50 % geringer als bei Maschinen der Wettbewerber
niedrige Höhe der Maschine	• erleichtert das Ein- und Ausräumen und erhöht die Sicherheit • Stufen sind nicht erforderlich, senkt die Unfallgefahr
modulare Konstruktion	• Größe der Beschichtungskammer kann je nach Bedarf (Größe, Menge) ausgewechselt werden
Scharniertüren erlauben einfachen Zugang zu allen Komponenten	• Service ist einfacher und billiger • laufende Kosten sind geringer
fusselfreie Kammer	• reduziert die Reinigungszeit und -kosten • reduziert die Menge des Gebrauchsmaterials • erhöht Einsatzzeit der Maschine

Abb. 4.28: Nutzenargumentation in der Praxis

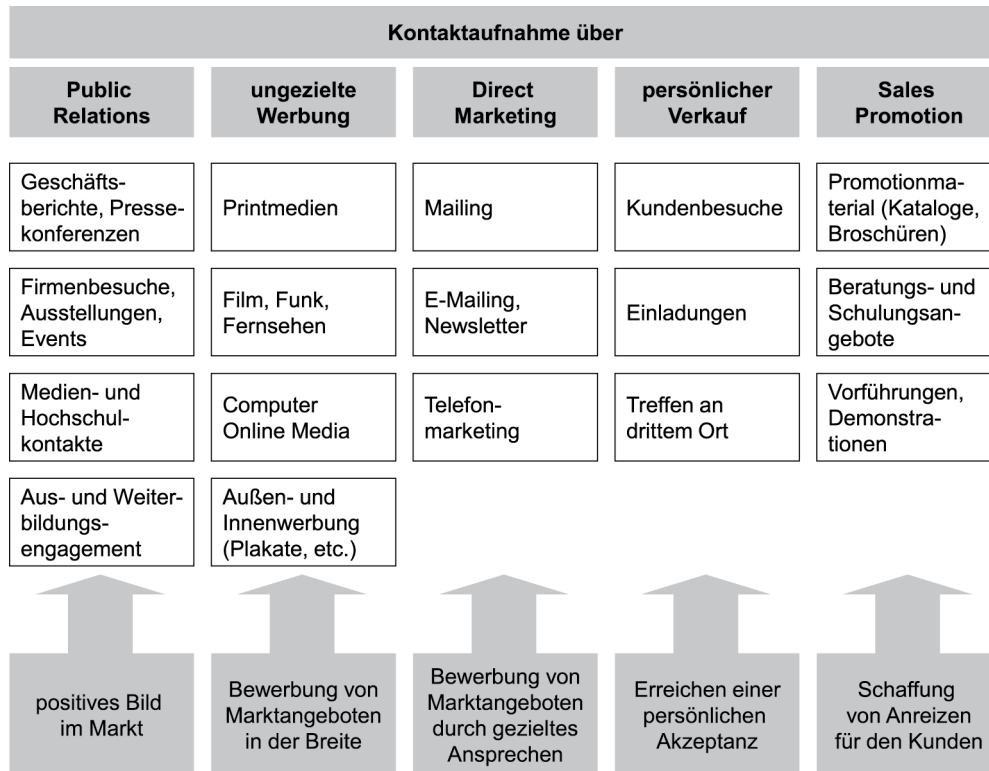


Abb. 4.29: Verschiedene Möglichkeiten der Kontaktaufnahme

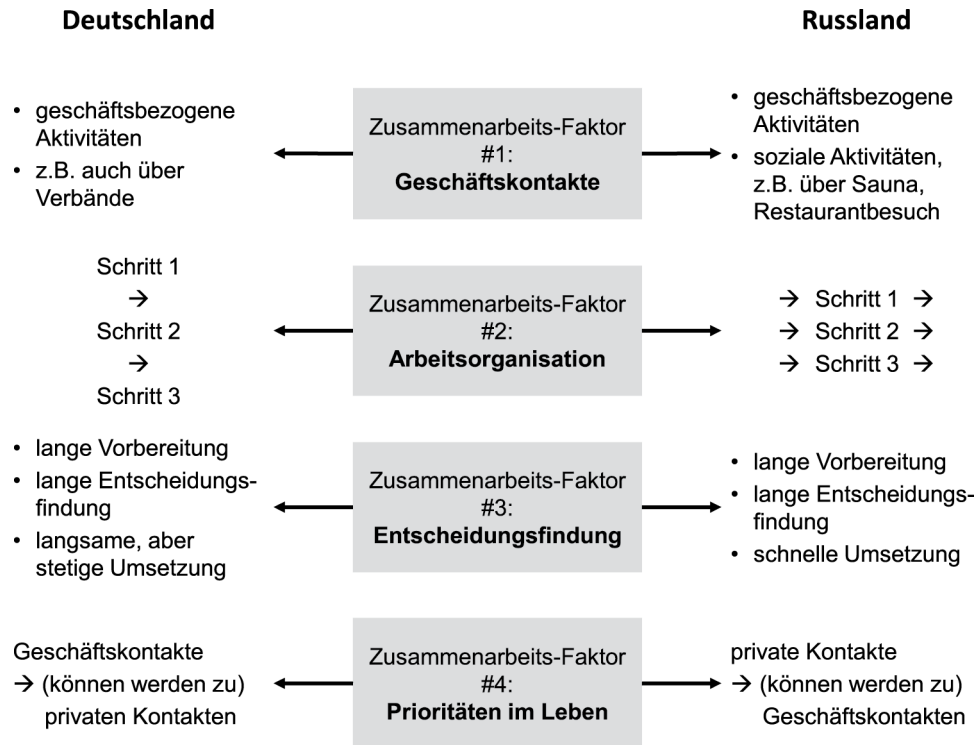


Abb. 5.1: Zusammenarbeit zwischen zwei Kulturen – am Beispiel Russland und Deutschland

Statthalter als „Mann vor Ort“

- Tagesgeschäft im Mittelpunkt seiner Tätigkeit
- Vertrauensposition, die den deutschen Manager vor Ort entbehrlich macht
- gibt Informationen „ungefärbt“, d.h. nahe an der Realität, weiter
- neue Kunden identifizieren mit ihm das Unternehmen
- prägt das Image des deutschen Unternehmens vor Ort

Abb. 5.2: Statthalter-Konzept – Eigenschaften und Funktionen des „ersten Manns“

Profil einer Führungskraft

- einschlägige und nachvollziehbare Branchenkenntnisse
- vorhandene Erfahrungen in einem vergleichbaren Tätigkeitsbereich
- sehr gute deutsche, mindestens aber sehr gute englische Sprachkenntnisse
- sehr gute Kontakte aus dem eigenen bestehenden Netzwerk zu potenziellen Kunden und im Umfeld

Abb. 5.3: Profil einer Führungskraft

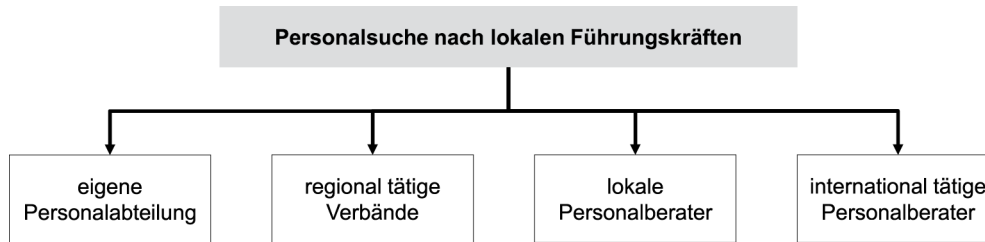


Abb. 5.4: Personalsuche nach Führungskräften

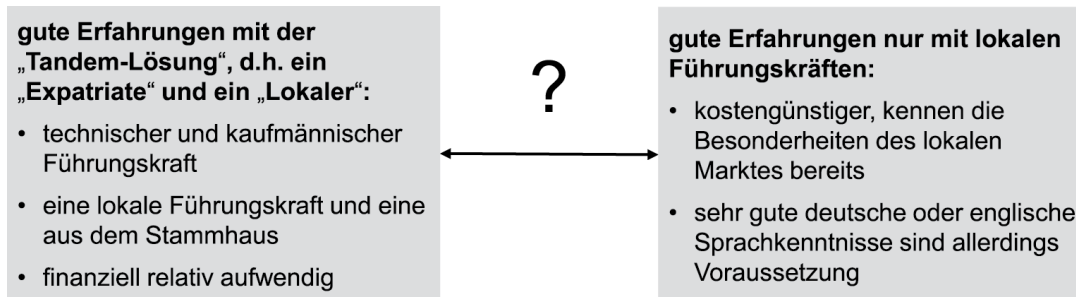


Abb. 5.5: Besetzung von Führungspositionen in der eigenen Auslandsgesellschaft

Das Unternehmen produziert die Produkte im Heimatland und exportiert diese dann ins Ausland. Dabei sind die Produkte i.d.R. genau die selben wie im Heimatmarkt bzw. werden mit nur leichten, notwendigen Anpassungen an den ausländischen Markt geliefert.

Es bestehen zwei Varianten des Exports:

- **direkter Export:** Das inländische Unternehmen organisiert die gesamte Abwicklung bis zum Kunden im Auslandsmarkt selbst.
- **indirekter Export:** Das inländische Unternehmen arbeitet mit Großhändlern, Importeuren etc. im Auslandsmarkt zusammen, die die Produkte einführen. Diese Variante wird gerne dann angewandt:
 - wenn das Unternehmen im internationalen Marketing relativ neu ist
 - wenn das Unternehmen den Auslandsmarkt testen möchte

Vorteile von Export:

- geringes Risiko, kurzfristige Verpflichtungen
- Veränderungen sind jederzeit möglich
- geringe Fixkostenbelastung
- ersten Aktivitäten um Marktinformationen zu erlangen

Nachteile von Export:

- Marktanteil wird relativ gering sein
- Marktdurchdringung ist kaum möglich
- Produkthanpassungen an die Anforderungen im ausländischen Markt sind praktisch nicht möglich, auch nicht vorgesehen

Aufgaben für die Marketing-Abteilung:

- administrative Abwicklung der Bestellungen
- Beratung am Telefon, per Fax und E-mail
- Produktinformationen müssen in der lokalen Sprache zur Verfügung gestellt werden
- ggf. Unterstützung der Geschäftspartner im ausländischen Markt

Abb. 5.6: Übersicht zum Export

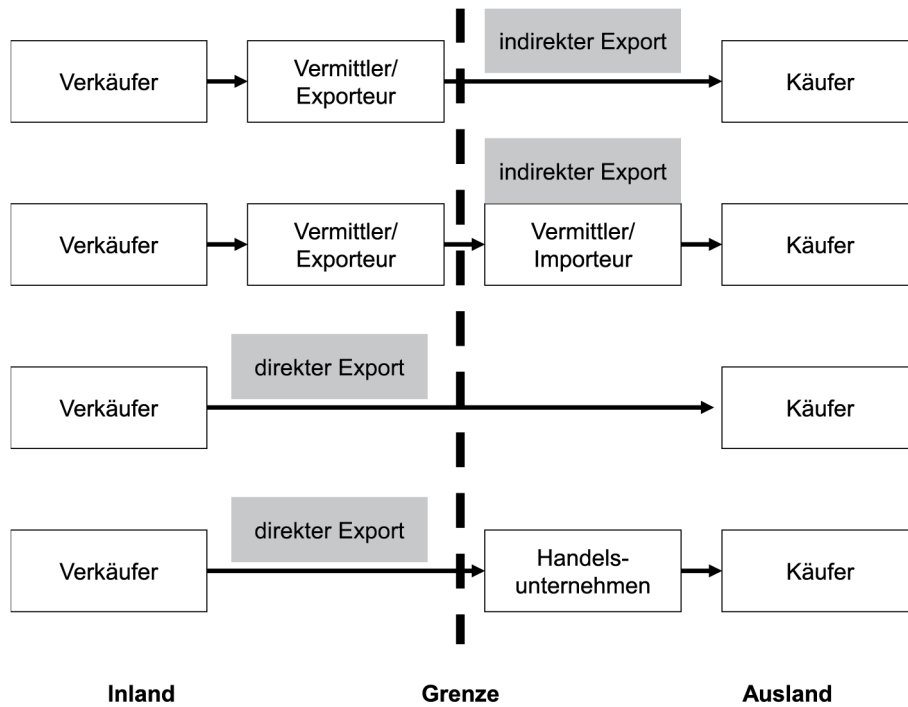


Abb. 5.7: Direkter und indirekter Export

Das Unternehmen vertreibt die Produkte im ausländischen Markt über einen oder mehrere Distributoren (Händler) auf Basis eines Händlervertrags oder auf Kommissionsbasis. Vor allem zu Beginn wird hier dem Distributor oftmals Exklusivität gewährt, was später zu Problemen führen kann.

Vorteile von Distributoren: • weitergehend als nur Export, da eine Präsenz vor Ort besteht • geringes Risiko, nur kurz- bis mittelfristige Verpflichtungen • Veränderungen sind (fast) jederzeit möglich • geringe Fixkostenbelastung • Erlangen von Marktinformationen ist möglich • Marktdurchdringung ist möglich	Nachteile von Distributoren: • höhere Anforderungen führen zu höheren Kosten • begrenzter Einfluss auf den Distributor • mögliche Konflikte bei mehreren Distributoren • mitunter beschützt der Distributor seine Kundenkontakte und verhindert den direkten Kontakt zum Hersteller • keinen wirklichen Zugriff auf den Distributor bei der Vermarktung
Aufgaben für die Marketing-Abteilung:	• administrative Abwicklung der Bestellungen • Beratung am Telefon, per Fax und E-mail • Produktinformationen müssen in der lokalen Sprache zur Verfügung gestellt werden • gemeinsame Kundenbesuche mit dem Distributor • Koordination und das Managen von Vertriebsnetzwerken: - Definition gemeinsamer Zielsetzungen - Harmonisierung der Preislisten zwischen den Distributoren und mit dem eigenen Unternehmen - Koordination zwischen den Distributoren und Lösung von Konflikten - gemeinsame Geschäftsbesprechungen

Abb. 5.8: Übersicht zu Distributoren (indirekter Export)

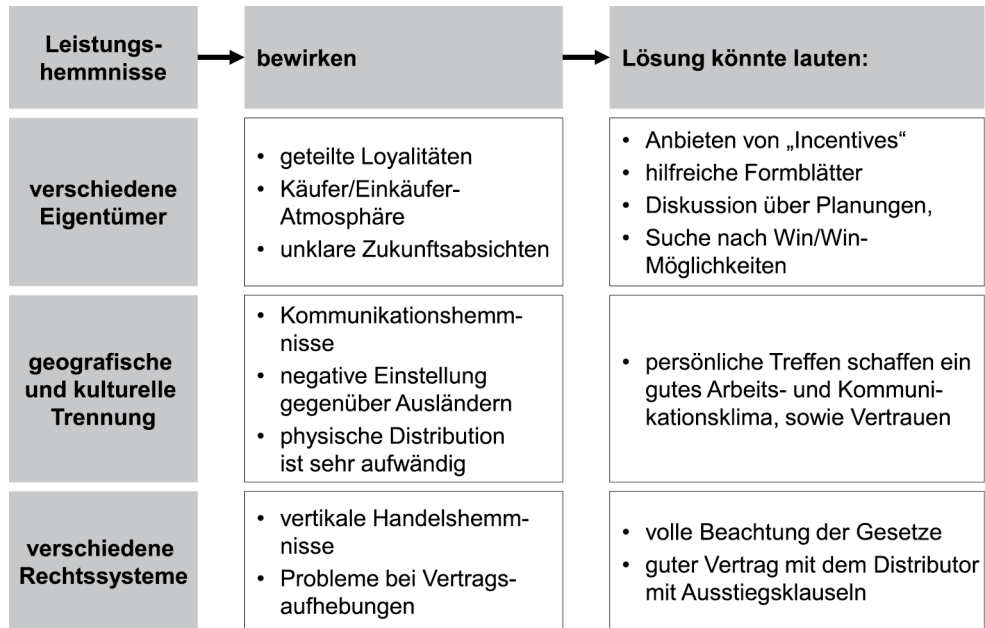


Abb. 5.9: Typische Problemfelder beim Einsatz von Distributoren

Bei einem Lizenzvertrag erlaubt ein Unternehmen (Lizenzgeber), einem anderen Unternehmer (Lizenznehmer), sein geistiges Eigentum im Austausch an eine Kompensation zu nutzen. Bei dem Lizenznehmer handelt es sich um ein unabhängiges Unternehmen, das den neuen Markt bearbeitet. Der Lizenznehmer bezahlt dem Lizenzgebern im Austausch für z.B. das Recht, den Namen des Lizenzgebers zu führen, seine Produkte anzubieten, sein geistiges Eigentum zu nutzen und erhält auch eine Unterstützung beim Aufbau des Geschäfts. Das geistige Eigentum kann Patente, Know-how, Gebrauchs- oder Geschmacks-muster oder Warenzeichen beinhalten.

Vorteile von Lizenzierung:

- tarifäre und non-tarifäre Handelshemmnisse können umgangen werden
- schneller Marktzugang, geringere Kapitalanforderungen und damit auch ein geringes Risiko ermöglichen eine vielfältige Umsetzung
- Geschäftsrisiko ist erheblich geringer
- kaum Anlaufkosten
- vorhandene Kundennähe

Nachteile von Lizenzierung:

- Verlust von Know-how durch Übertragung auf den Lizenznehmer
- in der Realität kaum Einfluss auf den Lizenznehmer
- relativ geringe Wertschöpfung, nur Einnahmen aus dem Lizenzentgelt
- Gewinn ist geringer
- Qualitätsprobleme können aufkommen

Aufgaben für die Marketing-Abteilung:

- Einschätzen der eigenen Verhandlungsmacht für die Durchsetzung des Lizenzvertrags
- Finden des richtigen Lizenznehmers
- Planung der „Exit-Strategie“, falls die Auswahl des Lizenznehmers falsch war
- Schutz der eigenen Patente und Markenrechte sollte gewährleistet werden

Abb. 5.10: Übersicht zur Lizenzierung

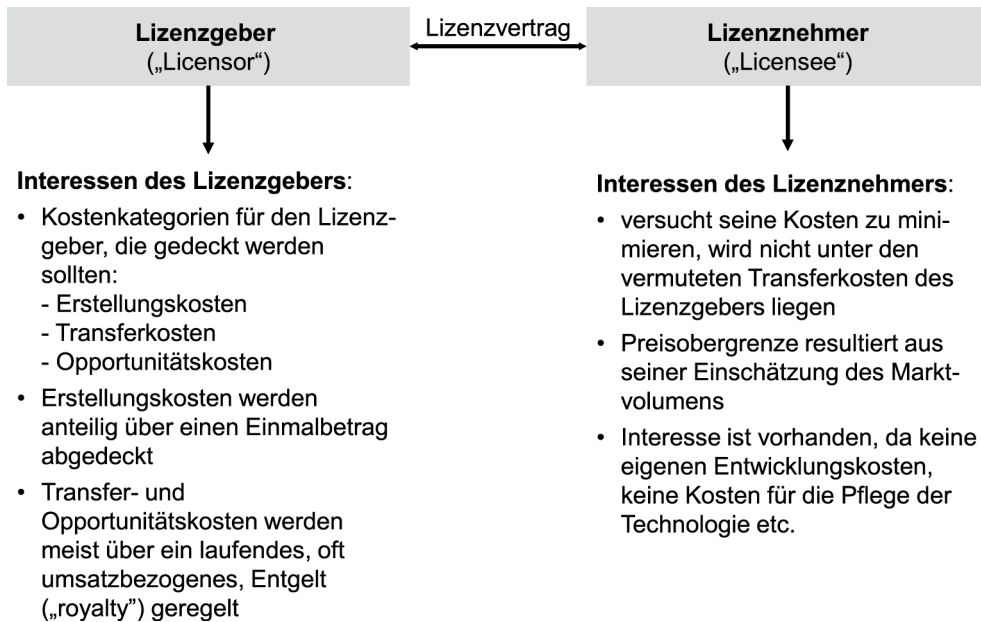


Abb. 5.11: Interessen von Lizenzgeber und Lizenznehmer

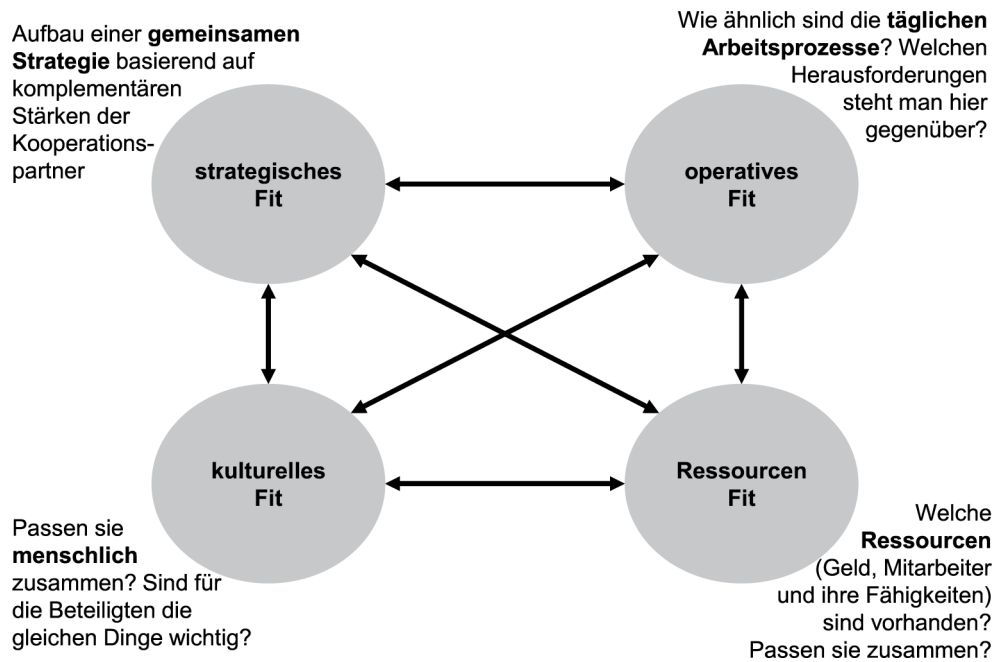


Abb. 5.12: Übereinstimmung in den grundlegenden Bereichen bei Kooperationen

	Strategie	Spielregeln	Abhängigkeiten	Organisation
Problem	• unterschiedliche Interessen, Ziele und Strategien der Kooperationspartner • Integration der unterschiedlichen Interessen ist aufwendig	• Teilung der Kontrolle erschwert die Entscheidungsfindung • Unterschiede in den Strukturen und den Geschäftsprozessen der Kooperationspartner	• Transferleistungen der Kooperationspartner • unterschiedliche Ansichten über die Verrechnung von Leistungen (Transferpreise) • Leistungen durch die beteiligten Unternehmen an die Kooperation wenig transparent	Management von unterschiedlichen: • Kulturen • Anreizsystemen • beruflichen Werdegängen der Mitarbeiter
Lösung	↓ • Offenlegung der Interessen der Kooperationspartner = Übereinstimmung mit den Zielen der Kooperation • Fixierung der Ziele für das erste Jahr der Kooperation	↓ • keine enge Führung der Kooperation • Schaffung von Prozessabläufen für Entscheidungen	↓ • Festlegung, welcher Kooperationspartner welche Leistungen erbringt • frühzeitige und gemeinsame Festlegung von Transferpreislisen	↓ • Sicherung des Engagements wichtiger Mitarbeiter, vor allem durch das Mutterhaus

Abb. 5.13: Typische Hürden bei Kooperationen

Bei der Auftragsfertigung übernimmt ein Fertigungsunternehmen im Ausland die Fertigung im Auftrag des eigenen Unternehmens, meist nur bei einfach einzustufenden Aufgaben. Sie kann auch zur Entlastung der einheimischen Fertigungskapazitäten beitragen. Es stellt ferner eine Möglichkeit zur Begrenzung des Risikos in einem Auslandsmarkt dar.

Vorteile von Auftragsfertigung: • günstige Fertigungskosten • erhöhen des Bekanntheitsgrades vor Ort • geringe Kapitalanforderungen • tarifäre und non-tarifäre Handelshemmnisse können ggf. umgangen werden	Nachteile von Auftragsfertigung: • Verlust von Know-how • Qualitätsprobleme können aufkommen • geringere Wertschöpfung • Schwierigkeit, geeignete Partner zu finden • Aufbau der eigenen Wettbewerber, sofern sie selbst den Marktzugang finden • Handelshemmnisse können ggf. nicht umgangen werden, sofern Vorprodukte importiert werden müssen
Aufgaben für die Marketing-Abteilung:	• Entscheidungsvorbereitung, welche Variante der Auftragsfertigung gewählt werden sollte • Finden des Auftragsfertigers (in Zusammenarbeit mit anderen Funktionen) • ggf. Pflege der Beziehung

Abb. 5.14 Übersicht zur Auftragsfertigung

Eine strategische Allianz ist eine formelle, langfristig angelegte Vereinbarung zwischen zwei oder mehreren Unternehmen, ihre Fähigkeiten und Ressourcen zusammen einzusetzen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen, die sie alleine nicht erreichen würden. Die Gründe für strategische Allianzen liegen dort, wo gemeinsam Nutzen bringende Beziehungen anstatt einmaliger Geschäftsgelegenheiten realisiert werden können. Erfolgreiche strategische Allianzen zwischen zwei oder mehr Unternehmen können wie folgt beschrieben werden:

- Sie beschließen, eine langfristige Strategie zu entwickeln, um die Führung auf einem Markt zu erreichen.
- Jeder Partner besitzt spezifische Stärken, die es mit dem anderen Partner teilt: Beide profitieren („win/win“).
- Die Beziehungen sind auf horizontaler Ebene organisiert, nicht nur vertikal.
- In anderen Märkten außerhalb der Partnerschaft behalten die Unternehmen ihre Wettbewerbssituation.

Vorteile von strategischen Allianzen:

- tarifäre und non-tarifäre Handelshemmnisse können umgangen werden
- schneller Marktzugang, geringere Kapitalanforderungen und damit auch ein geringes Risiko ermöglichen eine vielfältige Umsetzung
- vorhandene Kundennähe

Nachteile von strategischen Allianzen:

- Austausch von Daten und Informationen notwendig starker Kooperationspartner nutzt Position aus teilweises Aufgeben der Unabhängigkeit
- Übereinstimmung bei grundsätzlicher strategischer Ausrichtung ist notwendig
- Spezialisierung der Kooperationspartner in der Zusammenarbeit schafft ungewollte Abhängigkeiten

Aufgaben für die Marketing-Abteilung:

- Aufwand, den richtigen Partner zu finden
- Erarbeitung einer „Exit-Strategie“
- Notfallplan für den Fall, dass die Vertrauensbasis zwischen Kooperationspartnern zerstört wird

Abb. 5.15: Übersicht zur strategischen Allianz

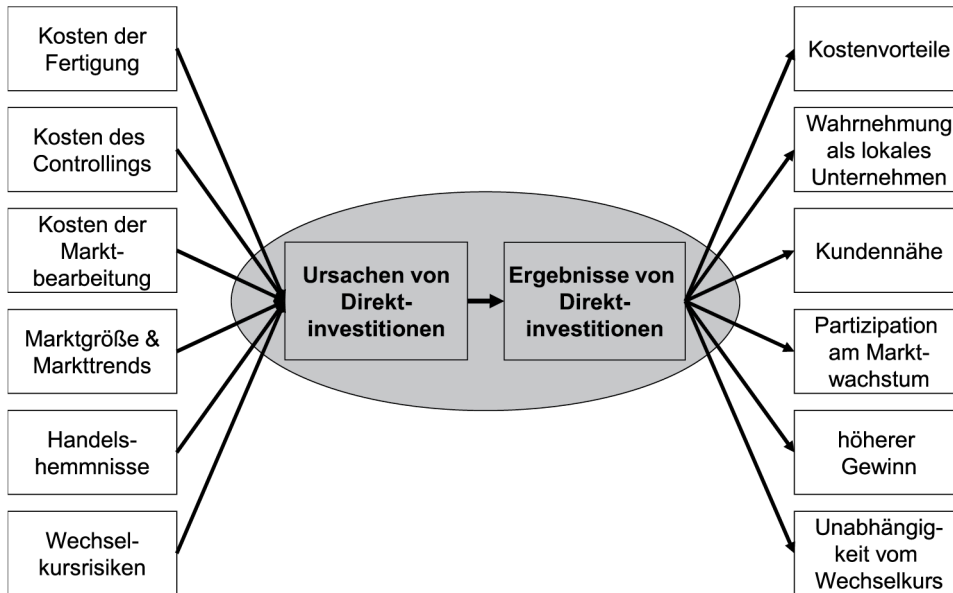


Abb. 5.16: Beziehung zwischen exogenen Einflussfaktoren und zu erwartenden Ergebnissen

Marketing-Faktoren	• Marktgröße und Marktwachstum • Erhaltung der Marktanteile • Steigerung der Exporte • Notwendigkeit des engeren Kontakts zum Kunden • Unzufriedenheit mit den bisherigen Aktivitäten • Erweiterung der Exportbasis
Kostenfaktoren	• Nähe zum Lieferanten • Verfügbarkeit von Arbeit, Rohstoffe, Kapital, Technologie • geringere Arbeits- und Fertigungskosten • geringere Transportkosten • finanzielle Anreize durch die Regierung
Investitionsklima	• Einstellung zu ausländischen Investitionen • politische Stabilität • Limitationen in der Eigentümerstruktur • Wechselkurs: Devisenbewirtschaftung, Stabilität der Kurse • Steuer • Kenntnisse des Landes
Handelsrestriktionen	• tarifäre und non-tarifäre Handelshemmnisse • Präferenzen der Kunden: „buy local“
erwartete Gewinne	• Gewinnerwartungen

Abb. 5.17: Gründe für Direktinvestitionen

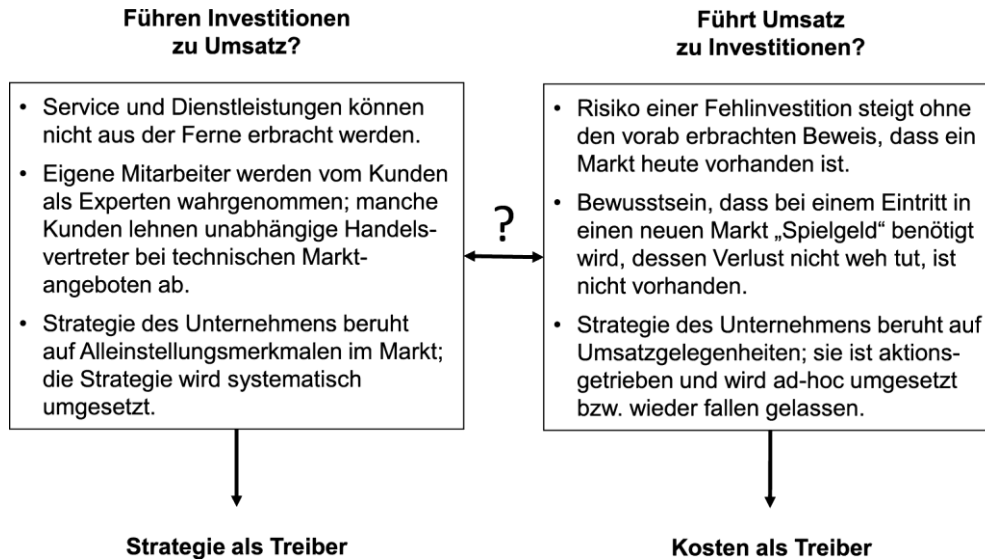


Abb. 5.18: Umsatz folgt Investition oder Investition folgt Umsatz?

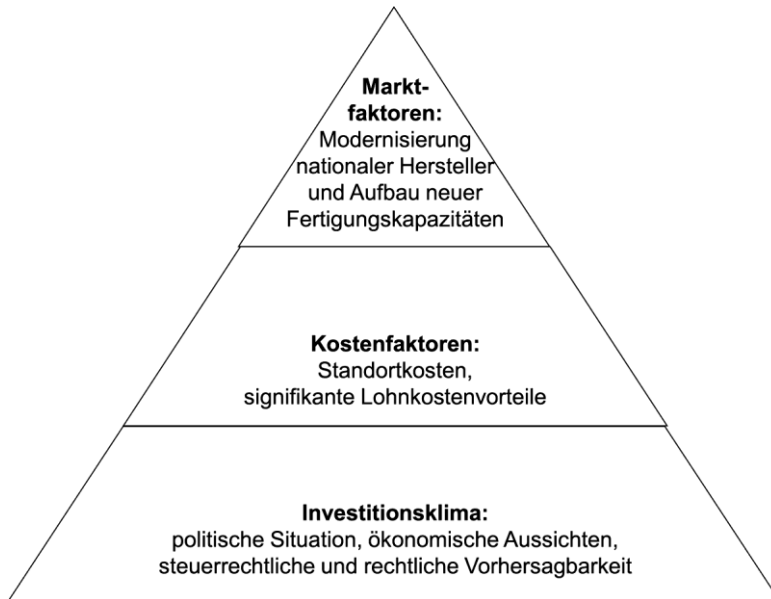


Abb. 5.19: Einflussfaktoren auf die Direktinvestitionen bei Automobilzulieferern

Eine Vertriebsniederlassung ist rechtlich und wirtschaftlich in die Gesamtorganisation des Unternehmens eingebunden und vertreibt ihre Marktangebote direkt an den Kunden oder indirekt über von ihr betreute Intermediäre.

Vorteile von Vertriebsniederlassungen:

- Kundennähe
- eigenständige Präsenz am Markt
- verbessert Image im Land und bei den Kunden
- Durchsetzung von Strategien nach eigenen Plänen
- kein Know-how-Abfluss
- höhere Umsätze, höhere Marktdurchdringung möglich

Nachteile von Vertriebsniederlassungen:

- schwierigerer „Exit“ aus Imagegründen
- entwickeln oft Eigenleben, da sie aufgrund ihres zu Beginn geringen finanziellen Beitrags als nicht wichtig empfunden und weniger beachtet werden

Aufgaben für die Marketing-Abteilung:

- professionelle Führung von Verkaufsniederlassungen mit klaren „Reporting Lines“, Zuständigkeiten und Verantwortungsbereichen
- Klärung über Eigenständigkeiten der einzelnen Vertriebsniederlassungen

Abb. 5.20: Übersicht zur Vertriebsniederlassung

Entscheidungs- kriterium	indirekter Export, z.B. über Distributor	eigene Vertriebsniederlassung

Abb. 5.21: Vergleich von Vertriebsniederlassung mit indirektem Export

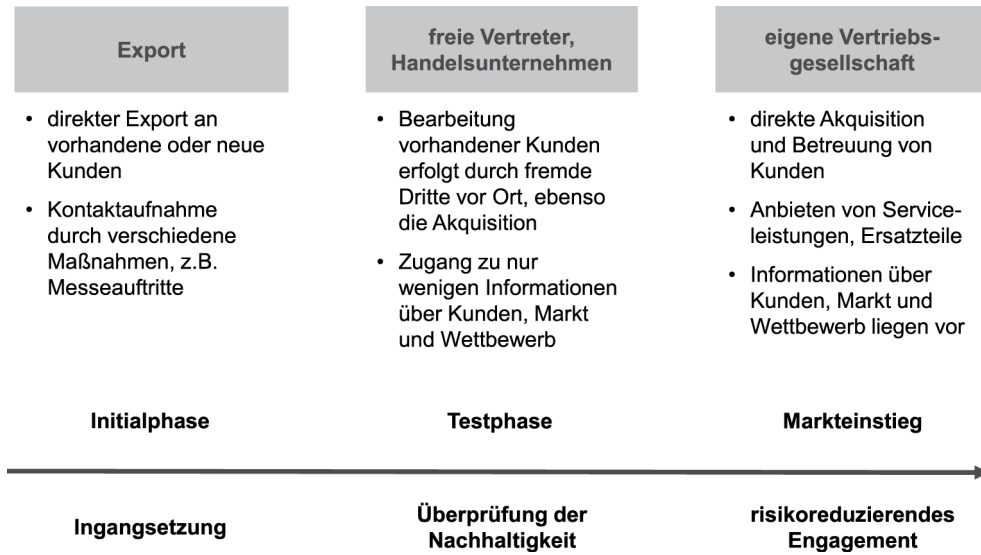


Abb. 5.22: Phasenweiser Eintritt in den ausländischen Markt

	Export	freie Vertreter, Handelsunternehmen	Vertriebsniederlassung
Vorteile	• geringes Risiko • niedriger Kapitaleinsatz • Abdeckung von kleinen Märkten wirtschaftlich vertretbar • Auffinden von Referenzkunden • Sammlung erster Erfahrungen auf dem Markt	• geringes Risiko • niedriger Kapitaleinsatz • schneller Markteintritt • schnelle Strategieänderungen möglich • Marktdurchdringung möglich, da kein Kostenfaktor	• Aufbau eigener Vertriebsstrukturen • direkter Kundenkontakt, Kunde ist auf das eigene Unternehmen fixiert und nicht auf externe Dritte • eigenständige Präsenz verbessert Reputation am Markt (Markenbildung) • Entwicklung und Umsetzung von Strategien nach eigenen Vorstellungen • kein Know-how-Abfluss
Nachteile	• Logistik kann selbst nicht bewältigt werden • keine Flexibilität • fehlende Kundennähe • Anpassungen der Marktangebote praktisch nicht möglich • kein Einfluss auf den lokalen Vertrieb, kann das eigene Image beschädigen	• Risiko bei der Partnerwahl • Kundenkontakte sind auf Dritte fixiert • höhere Anforderungen an die Distributoren führen zu höheren Kosten • begrenzter Einfluss auf die Distributoren • Probleme bei Konflikten zwischen Distributoren, z.B. bei der Abgrenzung von Gebieten	• Kapitalbedarf ist sehr hoch • schwieriger „Exit“, da finanzielle Verpflichtungen eingegangen worden sind • Tochtergesellschaften können rasch ein Eigenleben entwickeln
	kurzfristig	mittelfristig	langfristig

Abb. 5.23: Vor- und Nachteile der einzelnen Markteintrittsstrategien



Abb. 5.24: Neue Optionen durch die eigene Vertriebsgesellschaft

Ein Joint Venture ist die gemeinsame Gründung eines neuen Unternehmens mit einem oder mehreren ausländischen Unternehmen. In dieses gemeinsame, neu errichtete Unternehmen, bringen die Partner ihre Erfahrungen etc. zum gemeinsamen Nutzen ein. Oftmals ist bereits zu Beginn geplant, den Joint Venture-Partner zu einem späteren Zeitpunkt zu übernehmen.

Vorteile von Joint Ventures:

- bestehende Strukturen, Fertigungen, Mitarbeiter, Vertriebswege, Markennamen etc.
- „risk of doing business abroad“ sinkt deutlich

Nachteile von Joint Ventures:

- Partner mit den bestehenden Strukturen etc. muss vorhanden sein, um die Vorteile nutzen zu können
- die verschiedenen Unternehmenskulturen sollten kompatibel sein
- ausländischer Joint Venture-Partner könnte sich aus der Partnerschaft lösen und dann eventuell als Wettbewerber auftreten

Aufgaben für die Marketing-Abteilung:

- Aufwand, den richtigen Partner zu finden
- Koordination und Management von Netzwerken:
 - Definition gemeinsamer Ziele
 - Harmonisierung des Marketing-Mix
 - gemeinsame Besprechungen
- Erarbeitung einer „Exit-Strategie“
- Vorabklärung von Fragen bei der Auflösung des Joint Venture:
 - Wie kann ein Joint Venture wieder aufgelöst werden?
 - Wer kann es ggf. zu 100% übernehmen?
 - Zu welchem Kaufpreis?

Abb. 5.25: Übersicht zu Joint Ventures

Unter einer Fertigungsstätte im Ausland wird die Tochtergesellschaft eines Unternehmens verstanden, die nur zum Zwecke der Nutzung von Unterschieden in den Arbeits- und Fertigungskosten errichtet wurde, nicht oder nur eingeschränkt unter dem Aspekt der Kundennähe. Damit können Probleme wie Importhemmnisse umgangen, Steuervorteile erzielt, Zugänge zum weit billigeren Arbeitsmarkt geschaffen und Transportkosten gesenkt werden; mit dem Vorteil, dass keinerlei Unternehmensgeheimnisse mit den morgigen Wettbewerbern geteilt werden, wie etwa bei einem Joint Venture.

Vorteile von eigenen Fertigungsstätten:

- Geschäftsplanung entsteht nach eigenen Plänen
- höhere Marktdurchdringung und damit höhere Umsätze, Gewinne können erreicht werden
- bessere Akzeptanz im ausländischen Markt
- Steuervorteile
- Kostenvorteile, senkt die Transportkosten sofern ein Markt vorhanden ist
- es werden keine Firmengeheimnisse an den Wettbewerber von Morgen weitergeben

Nachteile von eigenen Fertigungsstätten:

- höheres Risiko, insbesondere wenn die politischen Verhältnisse unsicher sind
- umfangreiche Investitionen sind erforderlich
- Wechselkursrisiko zum Investitionszeitpunkt
- volle Unterstützung des Stammhauses muss sicher sein
- Kommunikationsprobleme zwischen der Muttergesellschaft mit der ausländischen Tochter
- kulturelle Probleme, die meist in der Anfangszeit unterschätzt werden

Aufgaben für die Marketing-Abteilung:

- Auswahl des richtigen Standorts
- Managementorientierung im Stammhaus muss sich verändern, sofern es die erste ausländische Fertigungsstätte ist

Abb. 5.26: Übersicht zur Fertigungsstätte

Position	Betrag in € K	Veränderung der Kosten	Anteil an den Vollkosten
Fertigungslöhne im Stammwerk			
Aufschlag für verminderte Effizienz (in % von Herstellkosten)			
Reale Kostensenkung der Löhne			
Fracht- & Zollkosten-Mehraufwand (in % von Herstellkosten)			
Administrativer Mehraufwand im Stammwerk			
Technischer Kontrollaufwand im Stammwerk			
Reisen zur ausländischen Betriebsstätte			
Deutsches Personal bei ausländischer Betriebsstätte (p.a.)			
Zusätzlicher Verwaltungsaufwand im Stammwerk			
Eingesparter Verwaltungsaufwand im Stammwerk			
Investitionsbedarf bei Fertigung im Stammwerk			
Investitionsbedarf bei ausländischer Betriebsstätte			
Differenz			
Abschreibungen			
Steuervorteile			
Ergebnis			

Abb. 5.27: Detaillierte Kostenbetrachtung bei Produktionsverlagerung

	monetär wirksam	qualitativ wirksam
einmalig wirksam	• Erschließungskosten • Ausrüstungskosten • Know-how-Transferkosten • Produkt-Transferkosten • Investitionskosten • Verlagerungssteuern • Vorlauffertigung für Verlagerung • vertragliche Bindungen	• Widerstand in der Organisation • Komplexität der Verlagerungsprozesse • Know-how-Verlust • Lieferantenqualifikation
ständig wirksam	• Lohnkosten • Abschreibungen und Steuern • Logistikkosten • Kommunikationskosten • Controllingkosten • IT-Kosten • Lagerhaltungskosten • Kapitalkosten • Flexibilität der Kapazitäten	• Markenbild • Koordinationsaufwand • Nähe von Entwicklung, Fertigung und Vertrieb • Bestellzeiten • Störanfälligkeit der internen Lieferbeziehungen • Möglichkeiten der Ausweichfertigung

Abb. 5.28: Auswirkungen einer eigenen Fertigungsstätte

Die Akquisition eines bestehenden Unternehmens ermöglicht es, sofort mit einer größeren Geschäftseinheit in einen Markt einzusteigen.

Vorteile der Akquisition eines Unternehmens:

- schneller Zugriff zum Markt und damit höhere Marktdurchdringung sowie höhere Umsätze, Gewinne
- kann auf bestehende Kundenbeziehungen und auf ein bestehendes Umsatzvolumen aufbauen
- Organisation besteht bereits, sie muss „nur“ noch in das eigene Unternehmen integriert werden
- höhere Akzeptanz im ausländischen Markt
- schnelle Rückzahlung der Investition ist möglich

Nachteile der Akquisition eines Unternehmens:

- relativ langer Vorlauf durch Suche, Bewertung und Verhandlungen mit den Kandidaten
- hoher sofortiger Kapitaleinsatz beim Kauf
- Kosten für die „post merger integration“ und dessen Dauer müssen berücksichtigt werden
- erhöhtes Risiko, vor allem wenn die Umfeldbedingungen als unsicher erscheinen
- hohe Managementkapazitäten vor allem in der Anfangszeit
- „Exit-Strategie“ wird sehr teuer
- „Übernommene“ ist oftmals demotiviert, nicht selten verlassen die guten Leute das Unternehmen
- volle Unterstützung des Stammhauses ist notwendig

Aufgaben für die Marketing-Abteilung:

- Aufwand, den richtigen Partner zu finden
- Post-Merger Integration ist ansich nicht Aufgabe der Marketing-Abteilung, sie wirkt aber mit und fördert sie

Abb. 5.29: Übersicht zur Akquisition

Entscheidungskriterium	Neugründung einer Auslandsgesellschaft	Akquisition einer Auslandsgesellschaft

Abb. 5.30: Neugründung versus Akquisition einer Auslandsgesellschaft

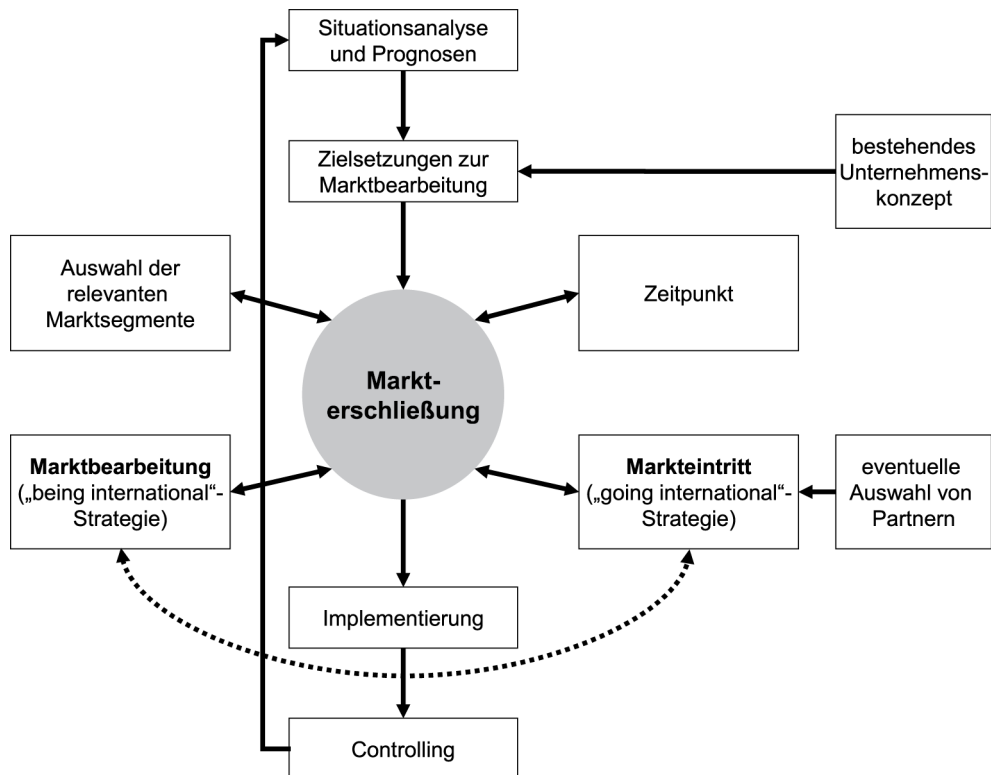


Abb. 6.1: Strategische Konzeption des internationalen Marketings

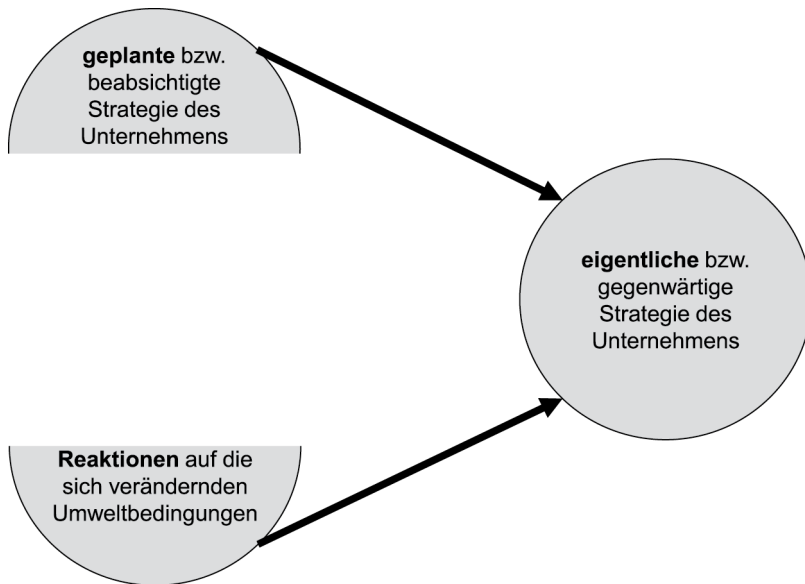


Abb. 6.2: Gegenwärtige Strategie als Resultierende von Planung und Reaktion

Zukunft ist deutlich	Unsicherheit ist irrelevant für die strategische Entscheidung. • Erkenntnisse der Marktforschung, Porters 5-Forces und SWOT-Analyse als Ausgangsbasis • bestehende Vorstellung über eine zukünftige Entwicklung
alternative Zukunftsszenarien	Die Zukunft kann durch unterschiedliche Szenarien beschrieben werden, sie hängen von den politischen Entscheidungen, den Wettbewerbsstrategien der anderen Unternehmen etc. ab. • Entwicklung von verschiedenen Szenarien • bestehende Vorstellungen über verschiedene zukünftige Entwicklungen
viele mögliche Zukunftsentwicklungen	Die Definition von Schlüsselfaktoren ist möglich, die Erstellung von alternativen Szenarien nicht. • Auffinden der wichtigen Schlüsselfaktoren • Darstellung der Entwicklungsrichtung der Schlüsselfaktoren • Umstellen des Geschäftsmodells • Überprüfung und ggf. Anpassungen des Geschäftsmodells an mögliche Entwicklungen, ggf. wird es wieder rückgängig gemacht
wahre Vieldeutigkeit	Definition von Schlüsselfaktoren ist nicht möglich. • Erarbeitung eines „Faktenkatalogs“ mit anschließender Gewichtung • Analogieschlüsse von Märkten, die ähnliche Entwicklungen machten • Warten auf den richtigen Zeitpunkt oder nur auf einmalige Gelegenheiten

Abb. 6.3: Verschiedene Niveaus der Unsicherheit

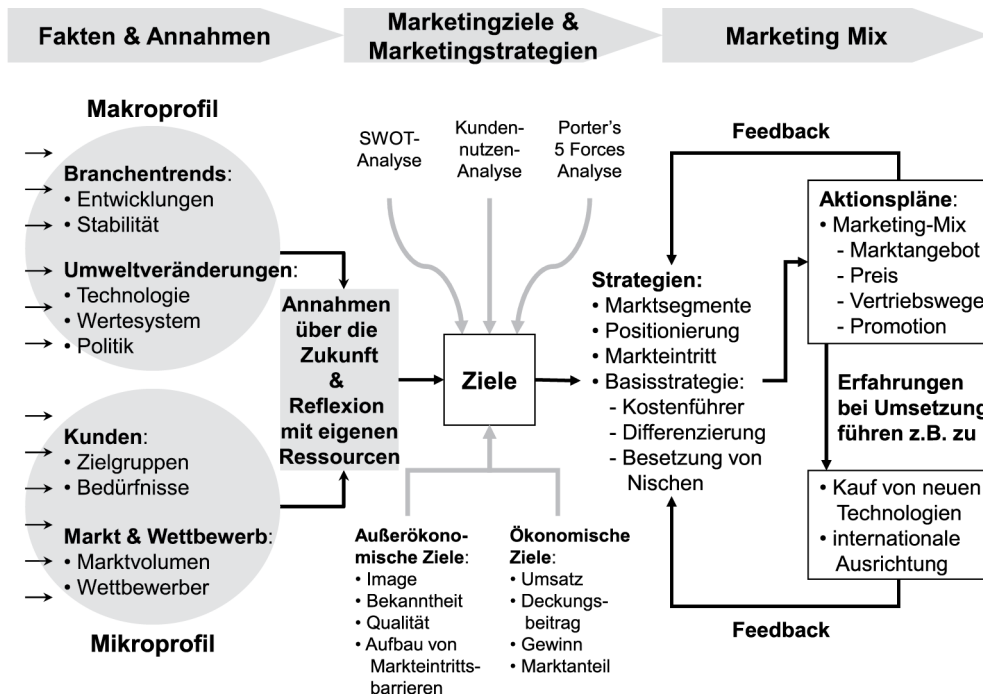


Abb. 6.4: Entwicklung einer globalen Marketingstrategie im Unternehmen ausgehend von den Umfeldfaktoren¹

¹ Schaubild entnommen aus: Kohlert, 2005, S. 150.

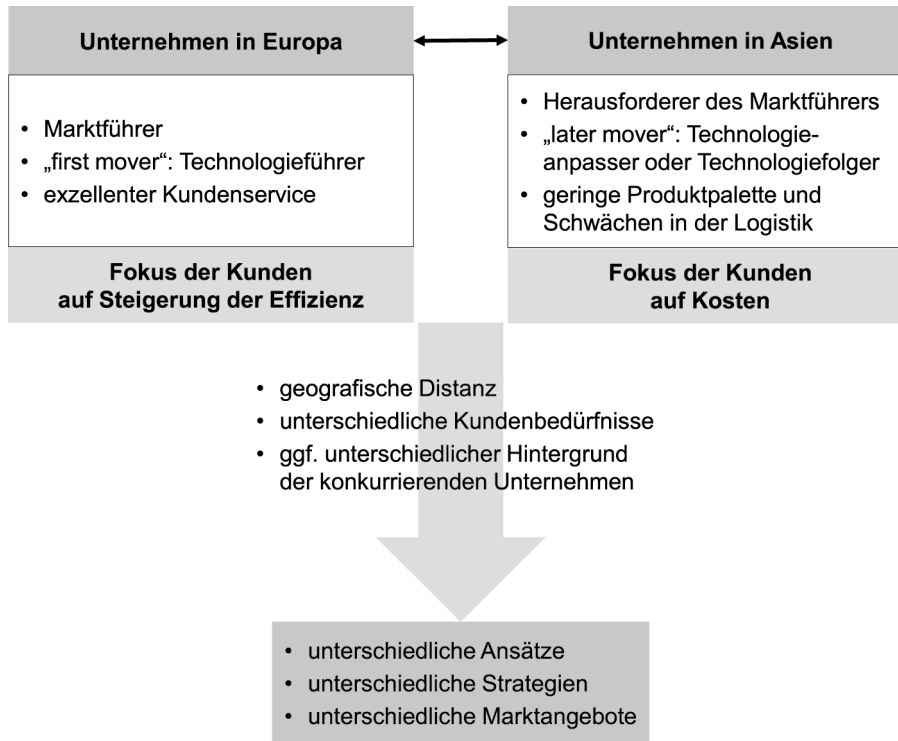


Abb. 6.5: Spagat zwischen Technologieführerschaft und Kostenführerschaft



Abb. 6.6: Empfehlungen für die Marktbearbeitung

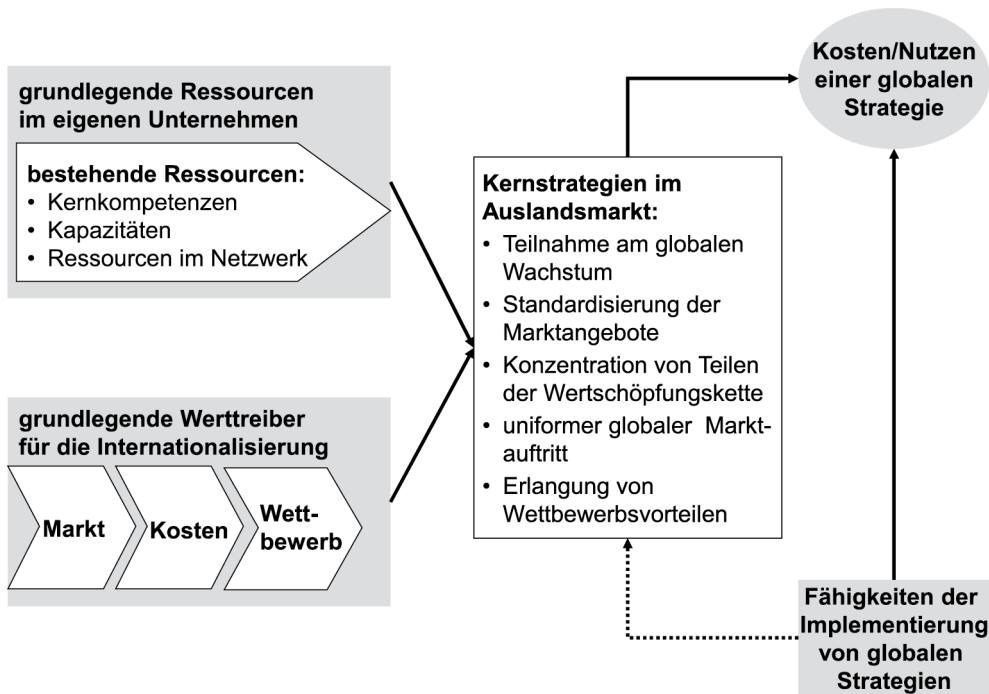


Abb. 6.7: Entwicklung einer globalen Marketingstrategie ausgehend von den eigenen Ressourcen



Abb. 6.8: Marktkenntnisse im Uppsala-Modell

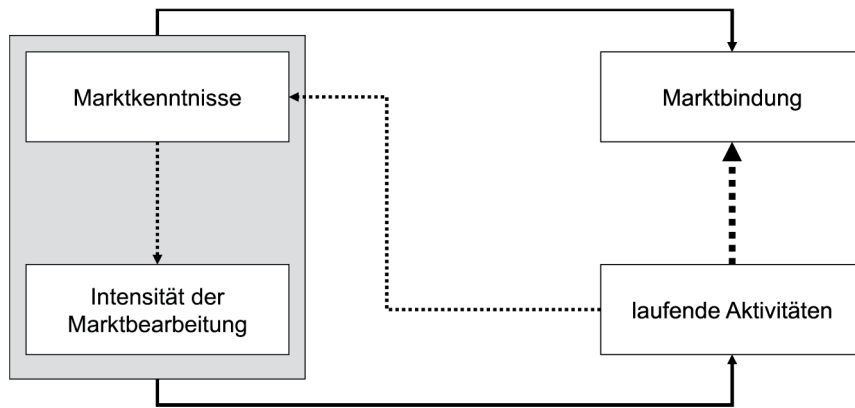


Abb. 6.9: Internationalisierungsprozess im Uppsala-Modell

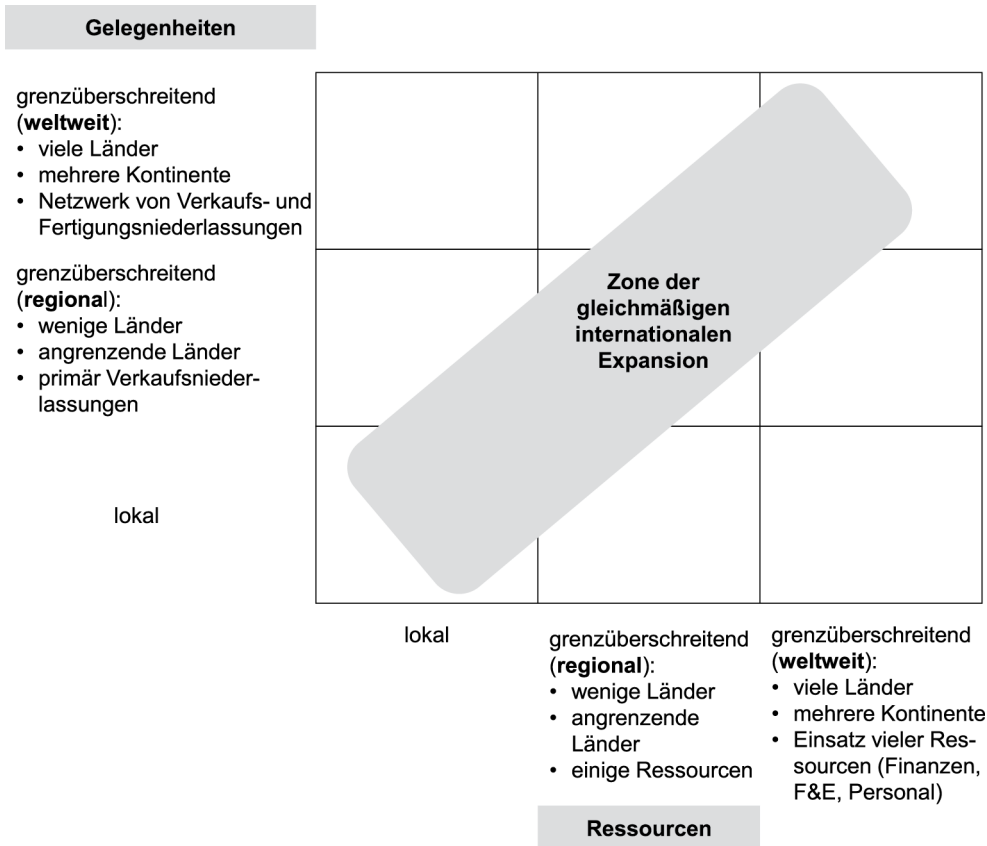


Abb. 6.10: Matrix in der gleichmäßigen internationalen Expansion

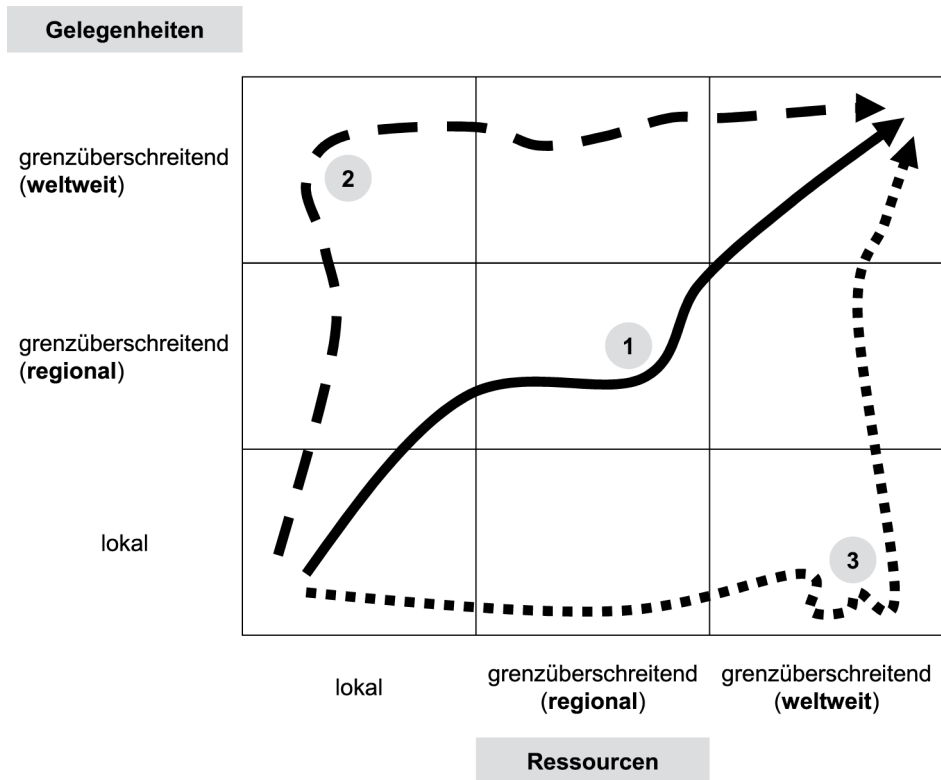


Abb. 6.11: Pfade der internationalen Expansion

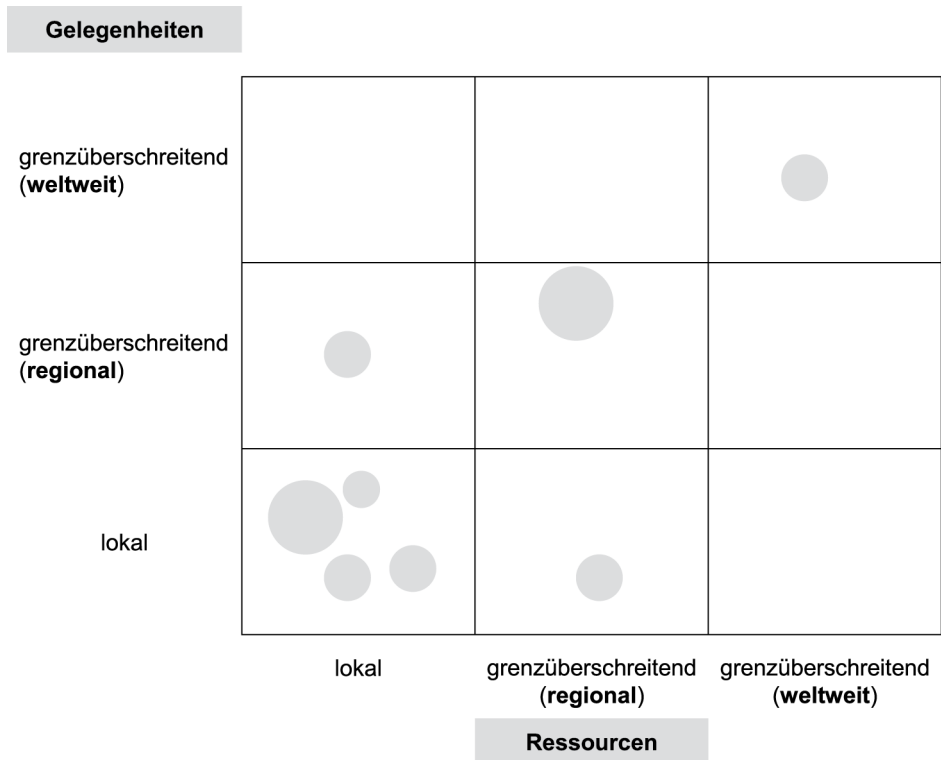


Abb. 6.12: Portfolio-Darstellung der internationalen Expansion

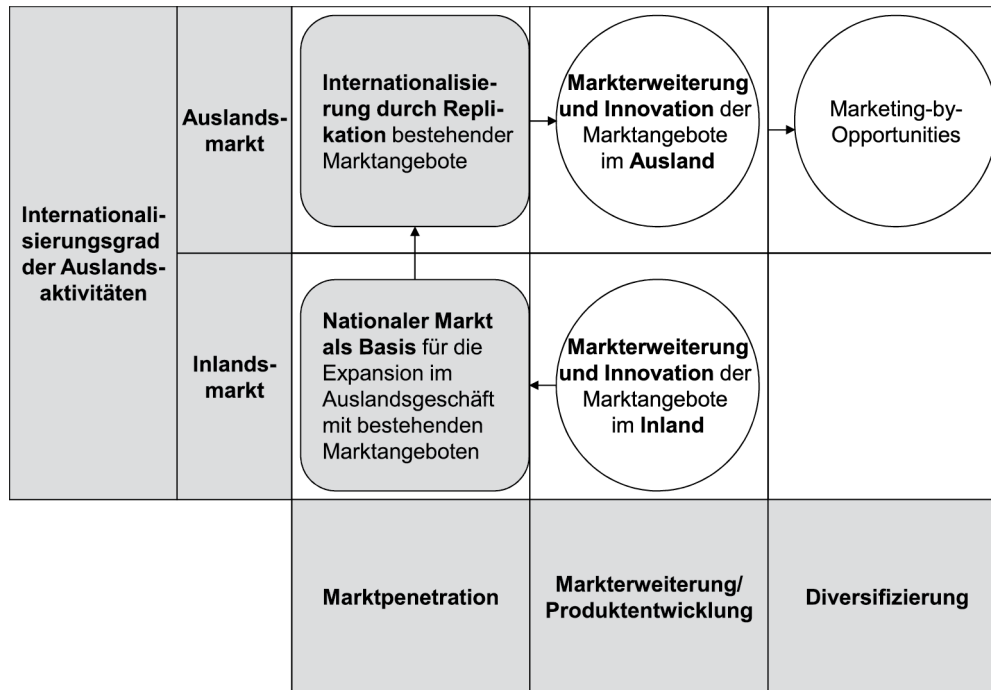


Abb. 6.13: Entwicklung der globalen Strategien vom „going international“ bis zum „being international“

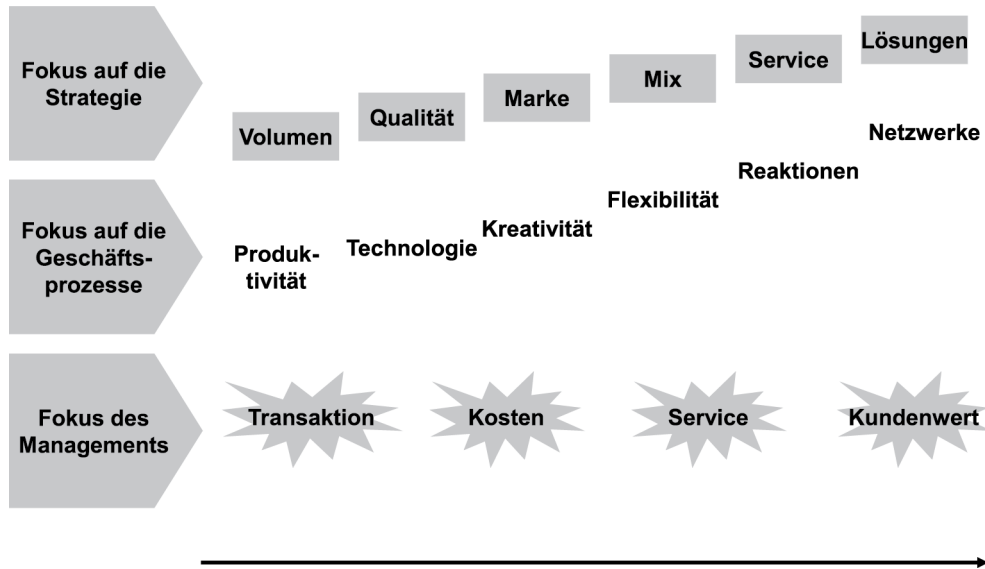


Abb. 6.14: Entwicklung der Fokussierung im Zeitablauf

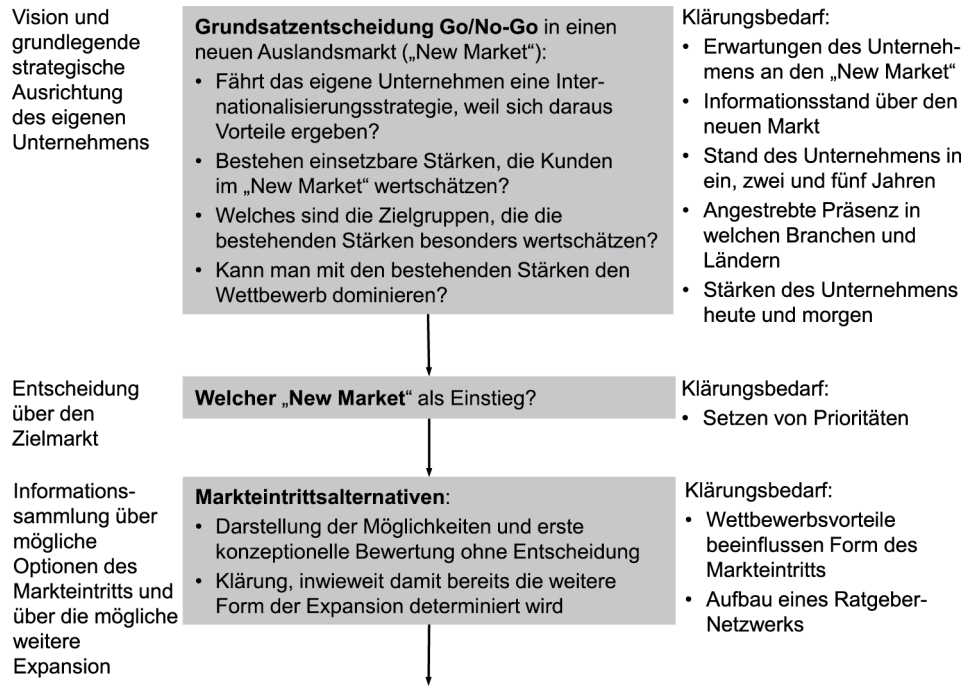


Abb. 6.15: Checklist – Strategieentwicklung I



Abb. 6.16: Checklist – Strategieentwicklung II

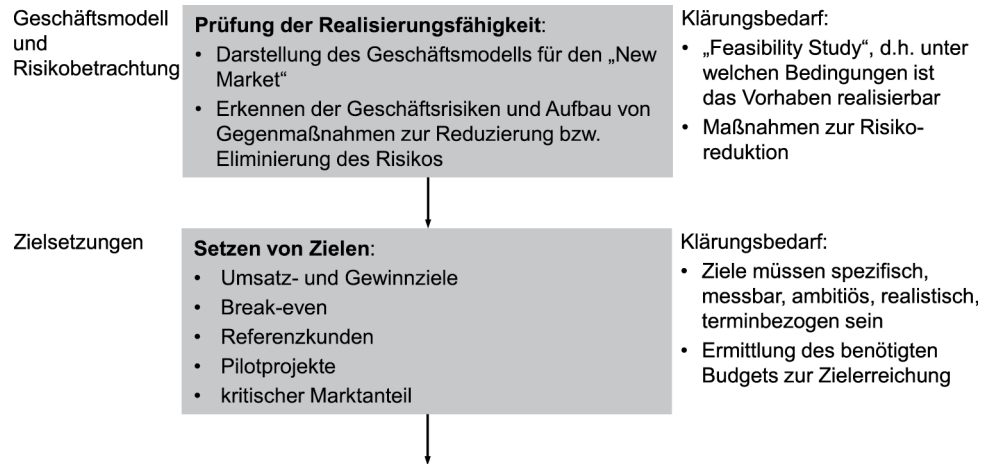


Abb. 6.17: Checklist – Strategieentwicklung III



Abb. 6.18: Checklist – Strategieentwicklung IV



Abb. 6.19: Checklist – Strategieentwicklung V



Abb. 7.1: Das „product component model“

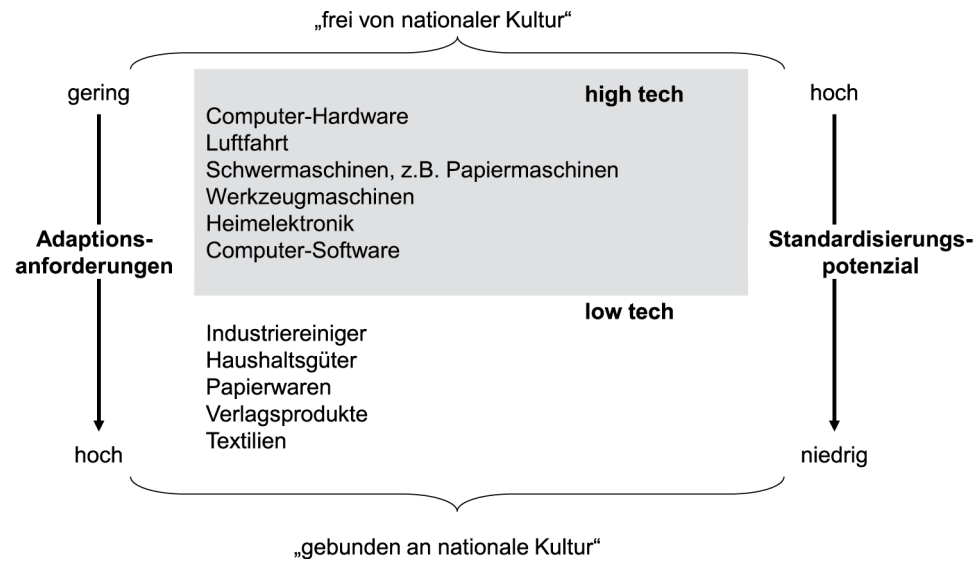


Abb. 7.2: Kulturgebundenheit und Standardisierungspotenzial von Marktangeboten

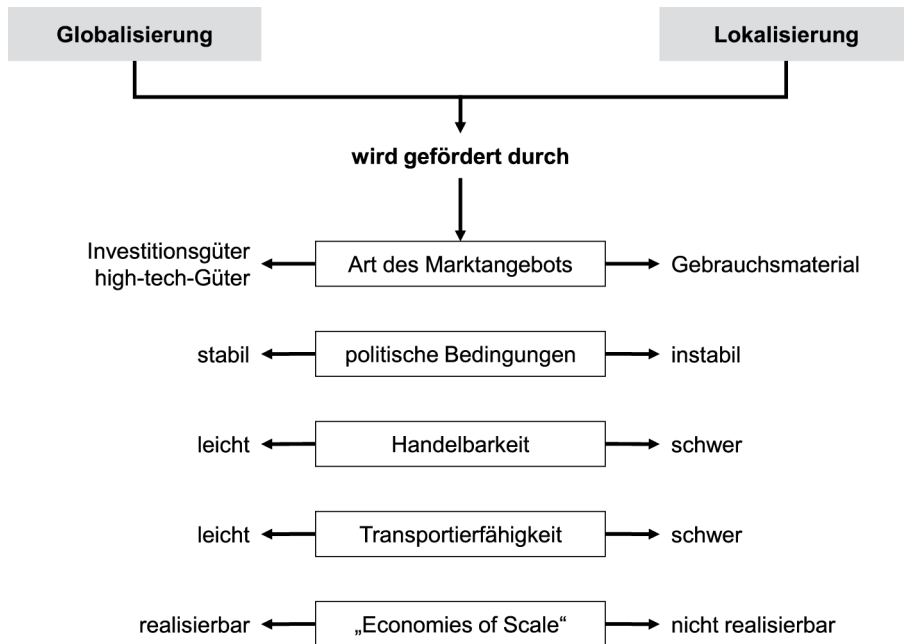


Abb. 7.3: Globalisierung versus Lokalisierung von Marktangeboten

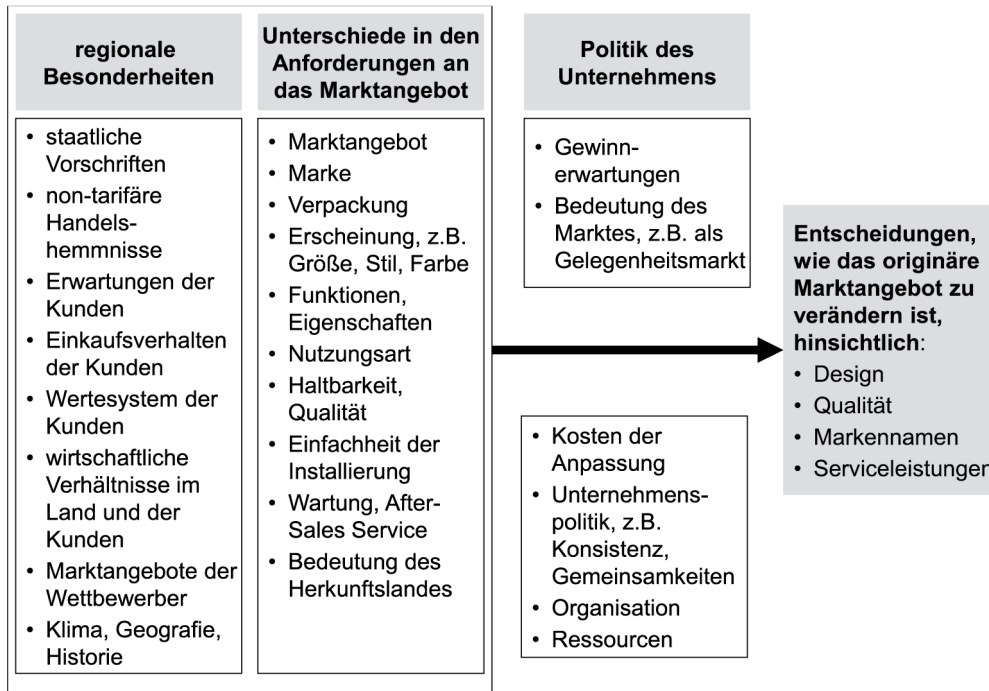


Abb. 7.4: Einflussfaktoren auf Anpassungen des Marktangebots

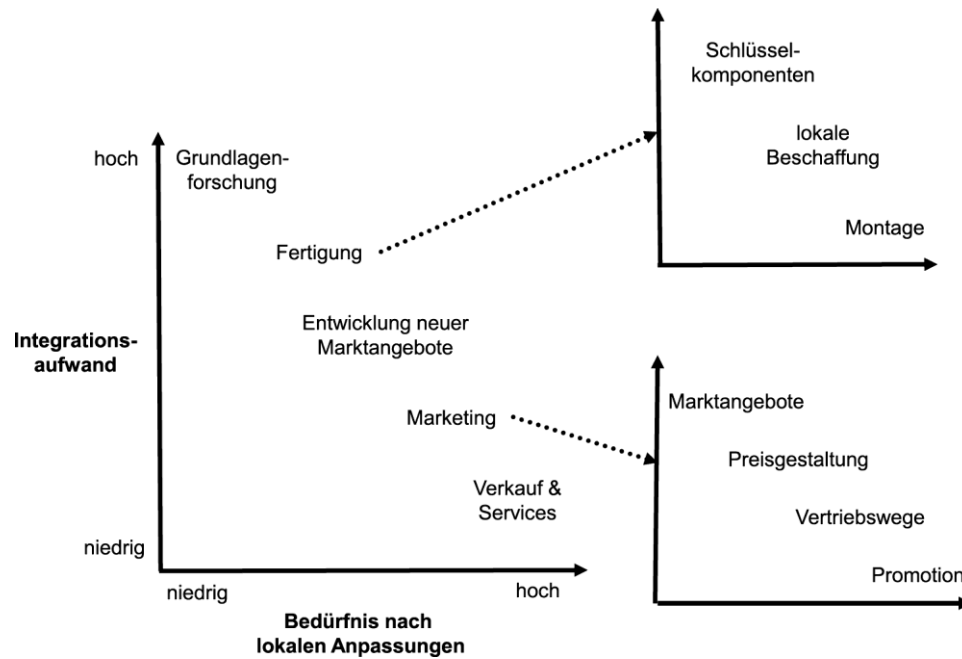


Abb. 7.5: Globalität und Lokalität von Unternehmen (Beispiel)



Abb. 7.6: Entscheidungen bei der Internationalisierung von Marken

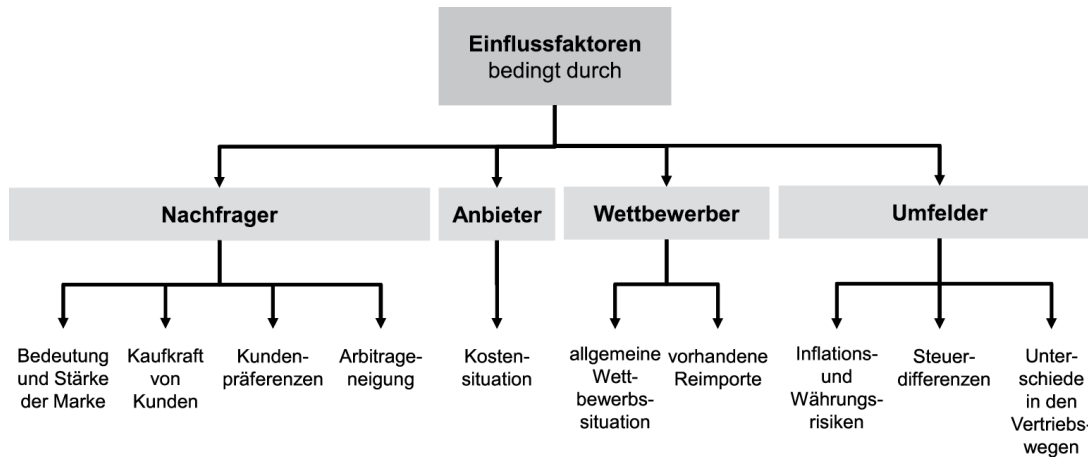


Abb. 7.7: Einflussfaktoren auf die Preisbildung

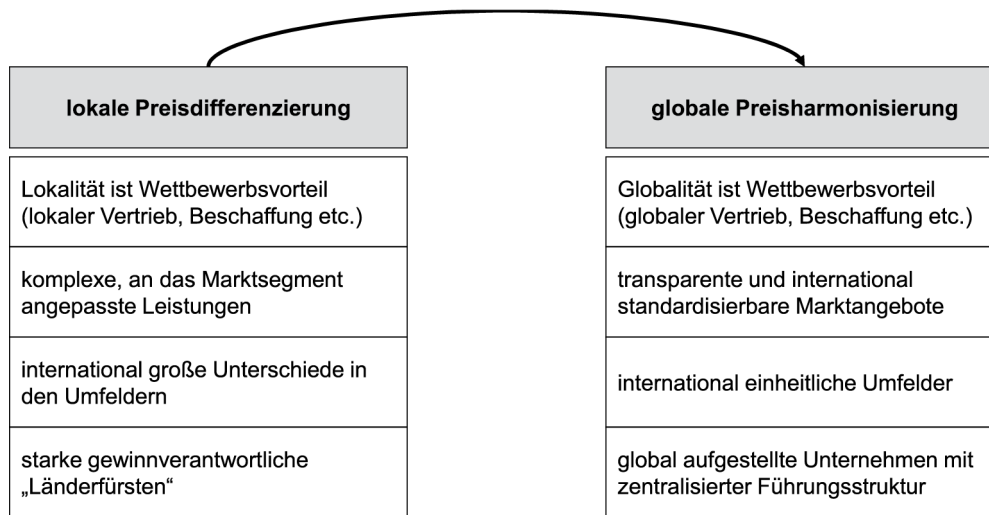


Abb. 7.8: Problemfelder der Preisharmonisierung

Vertriebswege Kriterien	freier Handels- vertreter	Importeur	Lizenznehmer	eigene Verkaufs- niederlassung	...
laufende Kosten					
Investitionen					
Kontroll- & Steuerungs- möglichkeiten					
Erreichung des angestrebten Abdeckungsgrads					
passend zum Unternehmen					
Gewährleistung von Kontinuität					

Abb. 7.9: Kriterien bei der Auswahl von Vertriebswegen

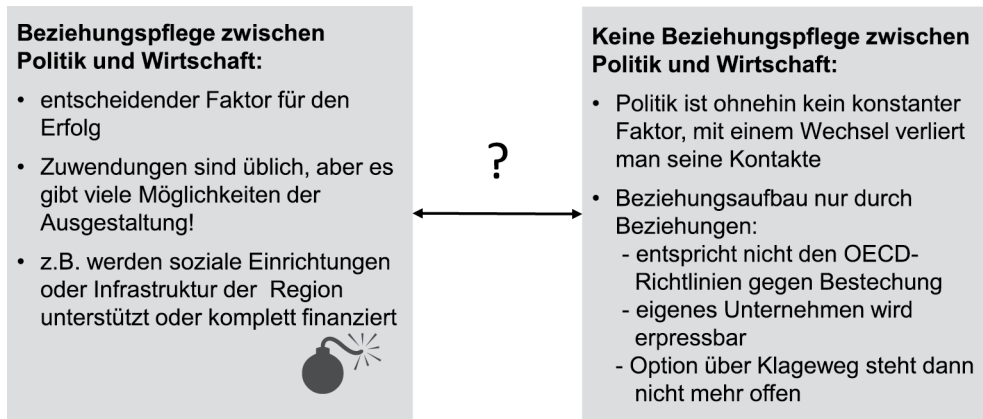


Abb. 7.10: Beziehungspflege



Abb. 7.11: Positionierung der Balluff GmbH



Abb. 7.12: Weltweite Präsenz der Balluff GmbH

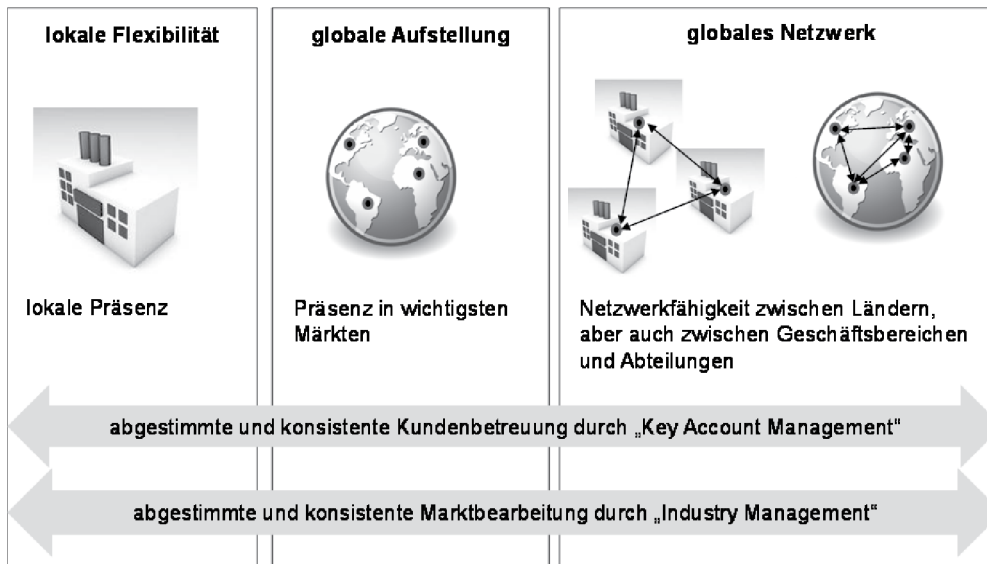


Abb. 7.13: Globale Marktbearbeitung bei Balluff

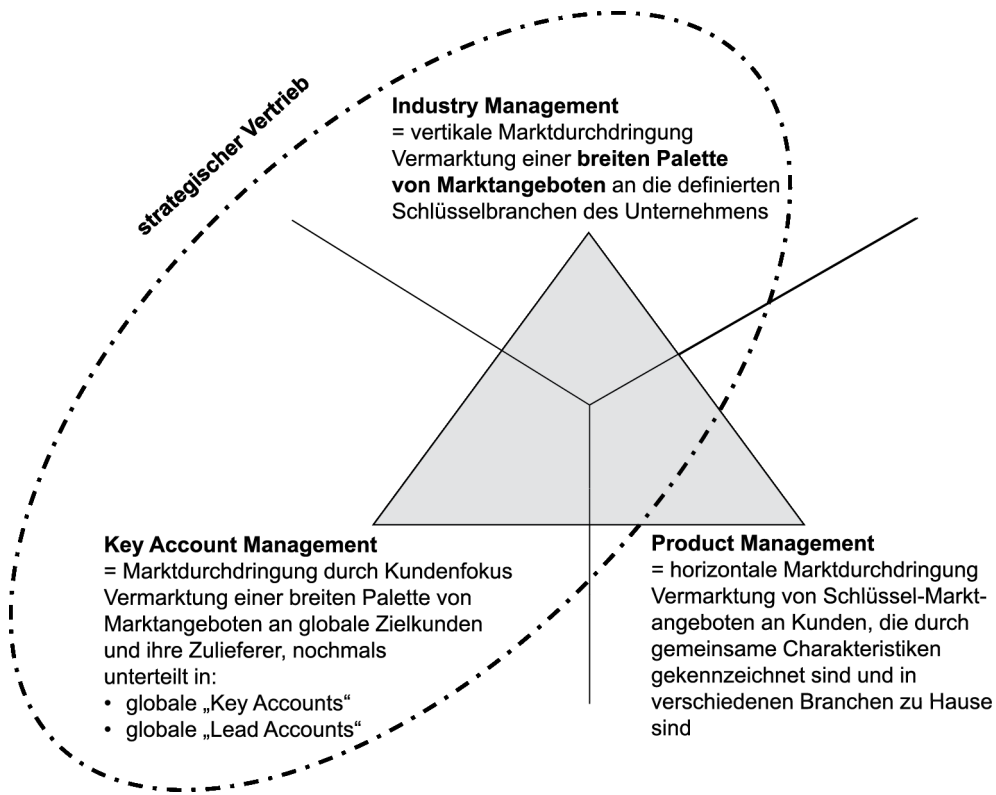


Abb. 7.14: Aufgabenabgrenzung bei Balluff

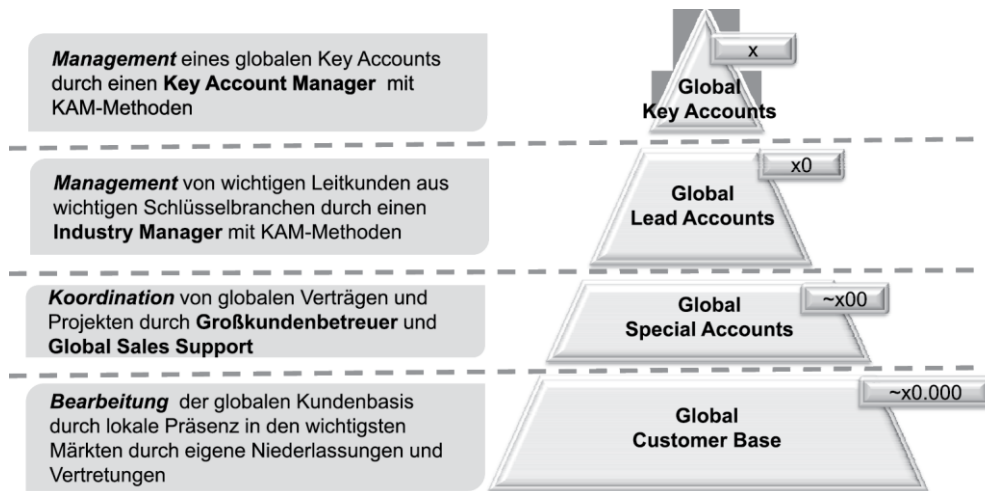


Abb. 7.15: Globale Kundenstruktur bei Balluff

globaler Kunden-Fokus Management von global wichtigen Schlüssel- und Leitkunden mit KAM Methoden; „cross selling“-Möglichkeiten werden ermittelt und ausgeschöpft
globaler Zielmarkt-Fokus Sicherstellung, dass die definierten Zielmärkte konsequent in allen Ländern bearbeitet und eine maximale Ausschöpfung des Marktanteils und der Möglichkeiten des „cross selling“ erreicht wird
regionaler Fokus Sicherstellung, dass alle wichtigen Märkte bearbeitet werden
Produkt-Fokus Weiterentwicklung des globalen Produktportfolios
neue Industrien und Produkte Entwicklung neuer Geschäftsfelder

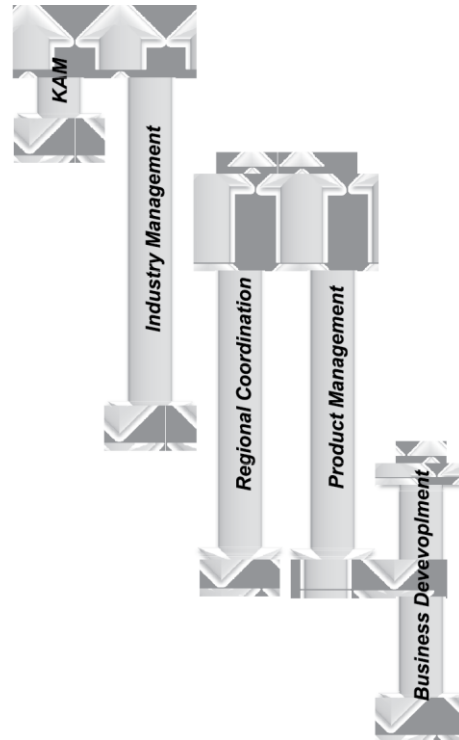


Abb. 7.16: Differenzierung der Marktbearbeitung und der Aufgabengebiete am Beispiel Balluff

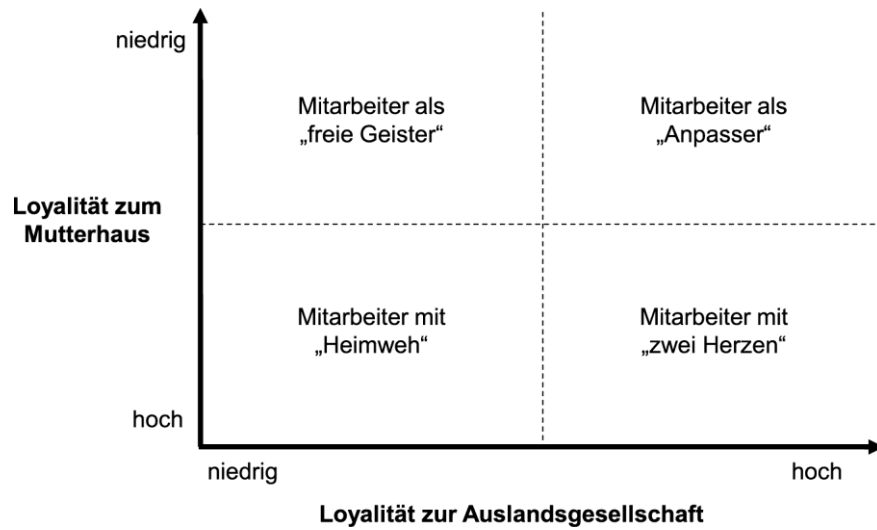


Abb. 7.17: Formen des Umgangs mit der „doppelten Loyalität“

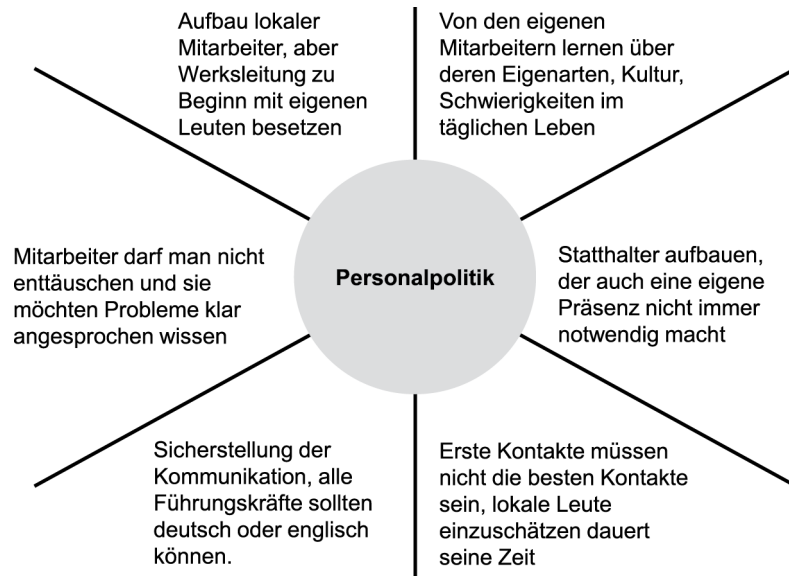


Abb. 7.18: Empfehlungen für die Personalpolitik im Auslandsmarkt

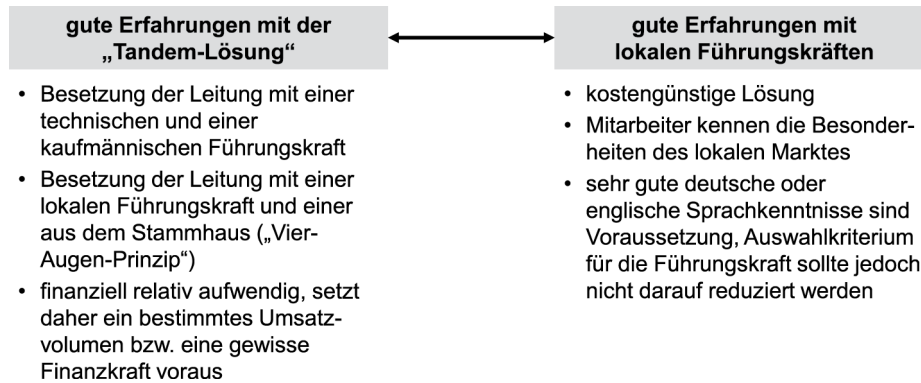


Abb. 7.19: Besetzung von Führungspositionen in der eigenen Auslandsgesellschaft

Orientierung	Prinzip	Merkmale
ethno-zentrisch	• Marketing auf dem Heimatmarkt unverändert auf Auslandsmärkte übertragen	→ Markteintritt über Exportabteilung
poly-zentrisch	• jedes Land mit spezifischem Marketing-Mix bearbeiten	→ relativ autonome Auslands-gesellschaften
regio-zentrisch	• homogene Weltregionen bilden und jeweils mit standardisiertem Marketing-Mix bearbeiten	→ Matrix-Organisation mit balancierter Entscheidungsfindung
geo-zentrisch	• einen Weltmarkt standardisiert bearbeiten	→ Entscheidungen in der Zentrale, Auslandsgesellschaften nur ausführend

Abb. 7.20: Managementorientierung und Markteintrittsentscheidung

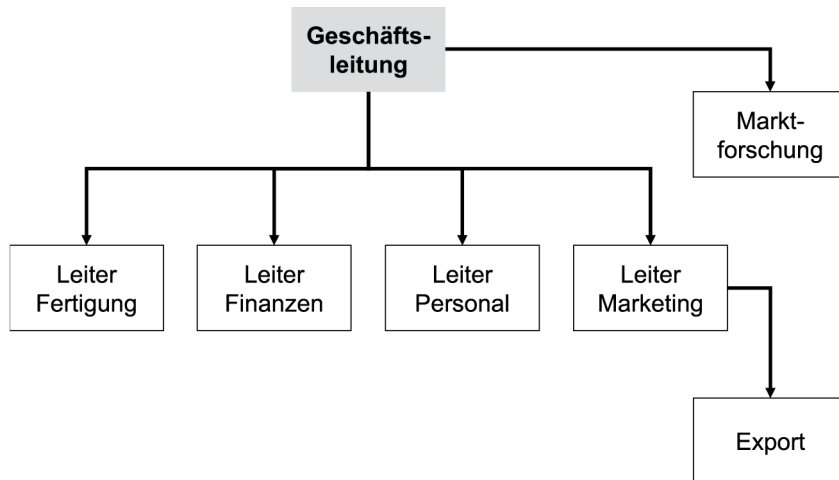


Abb. 7.21: Funktionale Organisation in ethnozentrisch orientierten Unternehmen mit einem Marktangebot

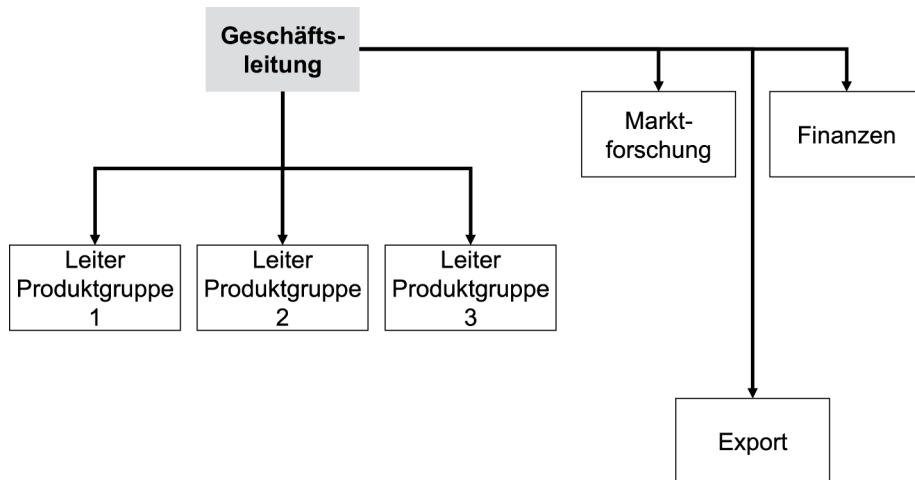


Abb. 7.22: Funktionale Organisation in ethnozentrisch orientierten Unternehmen mit mehreren Marktangeboten

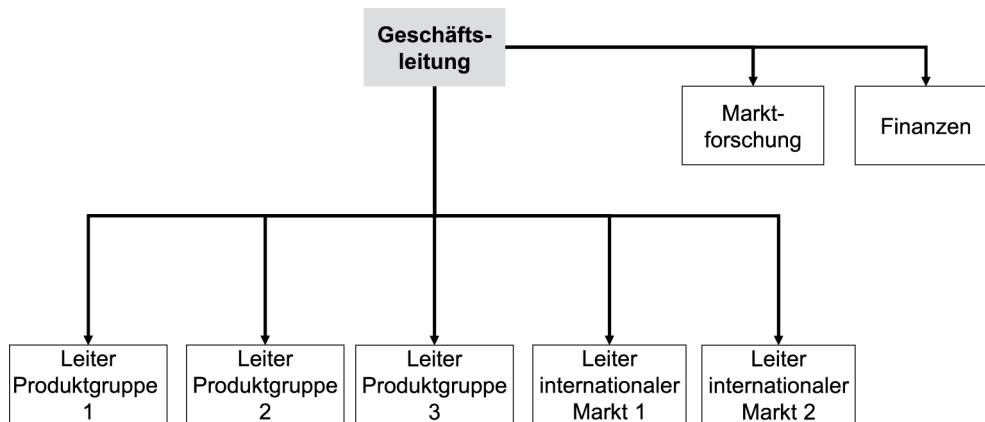


Abb. 7.23: Spartenorganisation in polyzentrisch orientierten Unternehmen mit mehreren Marktangeboten

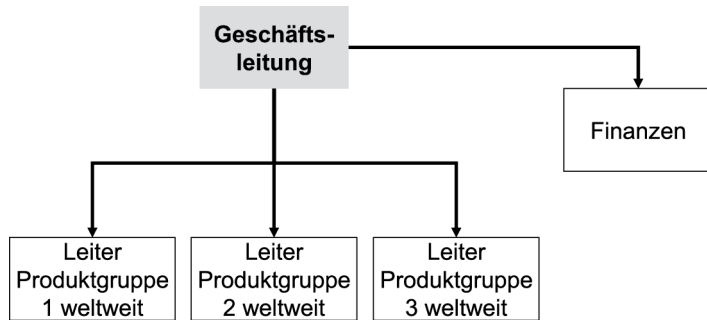


Abb. 7.24: Spartenorganisation in geozentrisch orientierten Unternehmen mit mehreren Marktangeboten

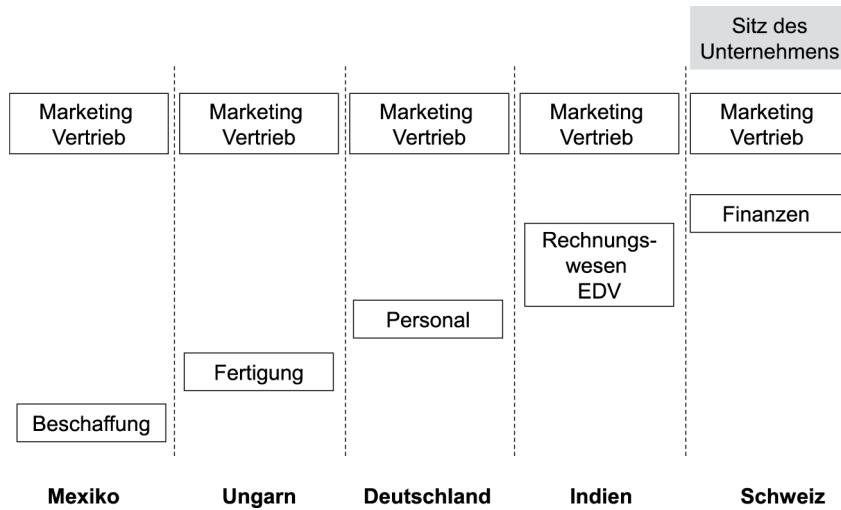


Abb. 7.25: Aufbau eines global tätigen Unternehmens



Abb. 7.26: Empfehlungen zur Organisation