



Fakultät für  
**Wirtschafts-  
wissenschaft**

# 32601 Strategisches Marketing und Internationales Marketing

Einheit 2:

**Einführung in das Internationale Marketing**  
(Version 1.13)

**Univ.-Prof. Dr. Rainer Olbrich**

Wir danken der Linde AG, München, für die Rechte zum Abdruck des Farbfotos auf der vorderen Umschlagseite dieser Einheit.

Leseprobe

---

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Der Autor</b> .....	<b>V</b>
<b>Literaturhinweise</b> .....	<b>VII</b>
<b>1. Überblick über die behandelten Problembereiche und die Lehrziele</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Begriff und Besonderheiten des internationalen Marketing</b> .....	<b>5</b>
Übungsaufgabe .....	8
<b>3. Beweggründe und Hemmnisse der internationalen Markterschließung</b> .....	<b>9</b>
3.1. Ausgewählte Beweggründe der internationalen Markterschließung .....	9
3.2. Ausgewählte Hemmnisse der internationalen Markterschließung .....	10
Übungsaufgabe .....	12
<b>4. Planung des Markteintritts</b> .....	<b>13</b>
4.1. Zielplanung .....	13
4.2. Marktauswahl .....	15
4.2.1. Analyse der Rahmenbedingungen von Auslandsmärkten .....	15
4.2.1.1. Ökonomische Rahmenbedingungen .....	15
4.2.1.2. Technologische Rahmenbedingungen .....	17
4.2.1.3. Sozio-kulturelle Rahmenbedingungen .....	18
4.2.1.4. Rechtliche Rahmenbedingungen .....	19
4.2.1.5. Politische Rahmenbedingungen .....	21
4.2.2. Grob- und Feinanalyse .....	22

---

4.3. Timing des Markteintritts .....	34
4.3.1. Länderübergreifende Timingstrategie .....	34
4.3.2. Länderspezifische Timingstrategie .....	38
4.4. Planung der Markteintrittsform .....	40
4.4.1. Exporte .....	41
4.4.2. Vertragliche Markteintrittsformen .....	42
4.4.3. Direktinvestive Markteintrittsformen .....	45
Übungsaufgaben .....	50
<b>Lösungsskizzen zu den Übungsaufgaben .....</b>	<b>53</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>69</b>
<b>Glossar .....</b>	<b>73</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>79</b>

#### 4.4. Planung der Markteintrittsform

Markteintritt Als *Markteintritt* bezeichnet man üblicherweise das Tätigwerden eines Unternehmens auf einem bisher von diesem nicht bearbeiteten Markt.<sup>53</sup> In der Literatur herrscht Einigkeit darüber, dass ein solches Engagement in unterschiedlichen Formen vollzogen werden kann. Zur *Systematisierung der möglichen Markteintrittsformen* existiert jedoch eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze.<sup>54</sup>

Systematisierung von Markteintrittsformen

Bevor die einzelnen Markteintrittsformen dargestellt werden, soll an dieser Stelle ein kurzer Überblick über die verschiedenen Arten der Auslandsaktivitäten gegeben werden. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die hier zugrunde liegende Systematisierung, die in Anlehnung an Grabner-Kräuter, Zentes und Root erfolgt,<sup>55</sup> genauso wie alle anderen existierenden Darstellungsversuche keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit erheben kann. Darüber hinaus ist eine klare Abgrenzung zwischen den einzelnen Formen

---

<sup>52</sup> Vgl. ähnlich Remmerbach 1988, S. 59 f.

<sup>53</sup> Vgl. Remmerbach 1988, S. 8.

<sup>54</sup> Siehe zu Überblicken über in der Literatur gewählte Systematisierungsansätze u. a. Wesnitzer 1993, S. 48 oder Pues 1994, S. 79 f.

<sup>55</sup> Vgl. insb. Grabner-Kräuter 1992, S. 435; Zentes 1994, S. 9-16 sowie Root 1994, S. 26.

nicht immer möglich. Abbildung 12 verdeutlicht die gewählte Einteilung der Markteintrittsformen zunächst grafisch.

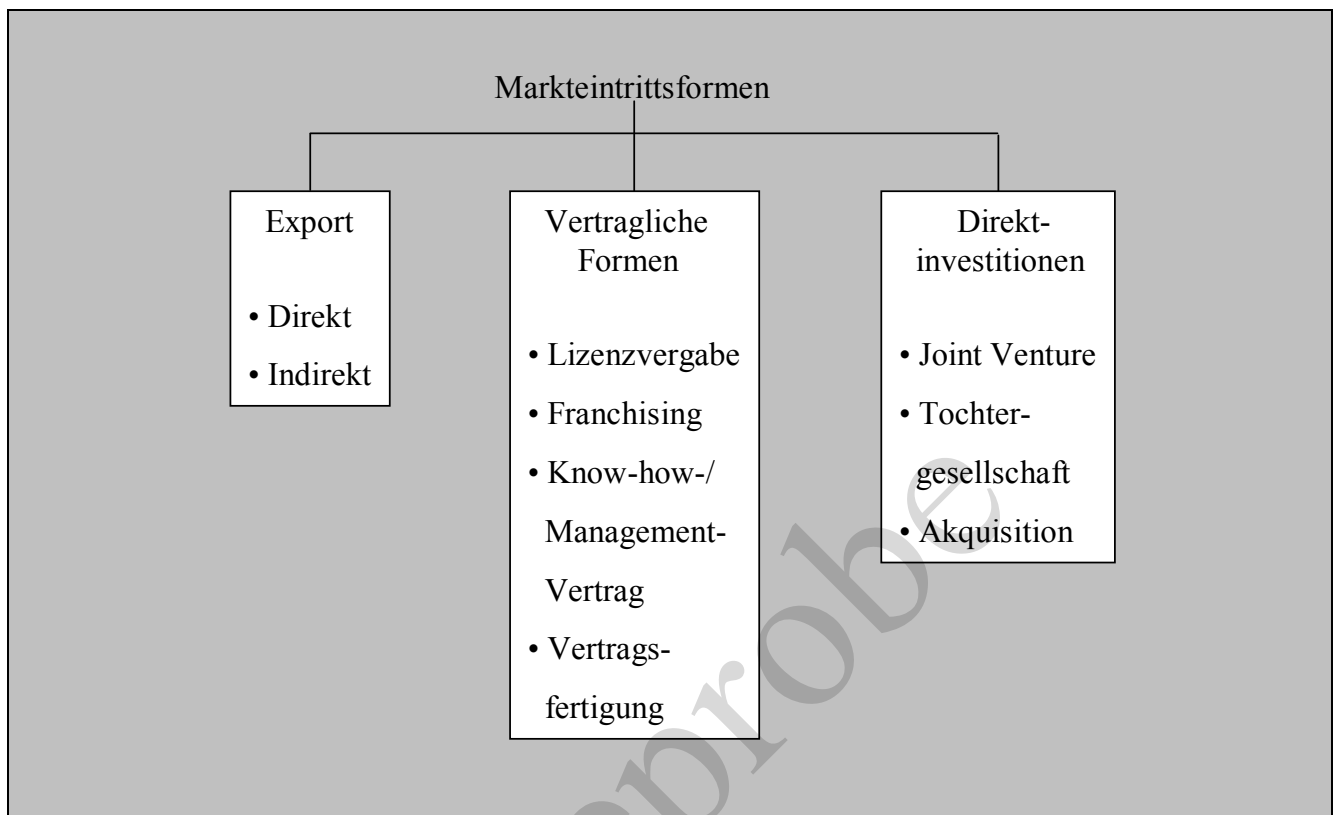


Abb. 12: Systematisierung der wichtigsten Markteintrittsformen

#### 4.4.1. Exporte

Dülfer/Jöstingmeier definieren den *Export* als den „gewerbsmäßige(n), grenzüberschreitende(n) Absatz von Waren oder Dienstleistungen“<sup>56</sup>, wobei es sich bei den Waren und Dienstleistungen sowohl um materielle als auch um immaterielle Güter handeln kann.<sup>57</sup> Bei den Exporten werden die beiden Grundtypen des *direkten und indirekten Exportes* unterschieden. Erfolgt die Bearbeitung und Belieferung ausländischer Kunden ohne Einschaltung von im Inland ansässigen Unternehmen, so spricht man von direktem Export.<sup>58</sup> Indirekter Export hingegen liegt vor, wenn der

<sup>56</sup> Dülfer/Jöstingmeier 2008, S. 176.

<sup>57</sup> Vgl. Dülfer/Jöstingmeier 2008, S. 176.

<sup>58</sup> Vgl. zu dieser Definition aus der vielfältigen Literatur u. a. Berekoven 1985, S. 41; Walldorf 1990, S. 29 f.

inländische Produzent einem unabhängigen Unternehmen alle sich aus dem Auslandsgeschäft ergebenden Funktionen, Risiken und Kosten überträgt.<sup>59</sup>

- Vorteile des Exports Prinzipiell liegen die wesentlichen *Vorteile von direkten und indirekten Exporten* in ihrer hohen Flexibilität im Hinblick auf eine schnelle und risikolose Anbahnung und den Abbruch von Geschäftsbeziehungen. Ein weiterer Vorteil der Erschließung von Auslandsmärkten via Export besteht in der Möglichkeit, relativ risikolos erste Erfahrungen mit dem jeweiligen Auslandsmarkt zu sammeln. Diesen Vorteilen stehen nun aber eine Reihe von *Nachteilen* gegenüber. Ein gravierendes Problem der Exportstrategie ist die vielfach unzureichende Kontrollmöglichkeit. Das exportierende Unternehmen ist im Gastland nicht präsent und hat somit kaum Gelegenheit, den Vertrieb und die vertragsgerechte Verwendung der Produkte zu kontrollieren. Darüber hinaus können Exporte aufgrund einer uneingeplanten Verlängerung der Transportzeiten oder Verzögerungen bei der Zollabfertigung zu einer nicht termingerechten Belieferung der Abnehmer im Gastland führen. Ferner kann sich bei transportkostenintensiven Produkten ein Wettbewerbsnachteil gegenüber den im Gastland hergestellten Produkten ergeben.<sup>60</sup>
- Nachteile des Exports

#### 4.4.2. Vertragliche Markteintrittsformen

Die *vertraglichen Markteintrittsformen* sind durch die Veräußerung von Rechten an Leistungen des eigenen Unternehmens an einen Vertragspartner im Gastland oder aber durch Beauftragung eines dort ansässigen Unternehmens, bestimmte Leistungen zu erstellen, charakterisiert.<sup>61</sup> Im Folgenden sollen die vier ‚gängigsten‘ Formen kurz dargestellt werden.

- Lizenzvergabe 1. Bei der *Lizenzvergabe* stellt ein Unternehmen einem anderen (hier: ausländischen) Unternehmen Rechte an Erfindungen, Patenten, Gebrauchsmustern, Warenzeichen, technischem oder kaufmännischem Know-how zeitlich begrenzt und gegen Entrichtung einer Gebühr zur

<sup>59</sup> Vgl. Grabner-Kräuter 1992, S. 435 sowie Meffert/Burmann/Becker 2010, S. 179.

<sup>60</sup> Vgl. zu den Vor- und Nachteilen Pues 1994, S. 90-92, der seine Darstellung zwar auf den Markteintritt in Osteuropa bezieht, aber dennoch viele verallgemeinerungsfähige Aussagen generiert.

<sup>61</sup> Vgl. Pues 1994, S. 92.

Verfügung.<sup>62</sup> Nach dem Lizenzobjekt unterscheidet man vier Arten der Lizenzvergabe. Im Einzelnen handelt es sich dabei um Produkt-, Marken-, Vertriebs- und Produktionslizenzen.<sup>63</sup>

Ein *Vorteil der Lizenzvergabe* ergibt sich aus dem Umstand, dass außer dem Know-how keine Vermögenswerte ins Ausland transferiert und somit eigene Ressourcen und Aktivitäten nur sehr begrenzt und relativ risikolos belastet werden. Durch diese Verlagerung der Aktivität ins Ausland entfallen somit auch alle Probleme, die mit dem Transport und der Grenzüberschreitung der Güter in Zusammenhang stehen. Ein weiterer Vorteil der Lizenzvergabe liegt in der Möglichkeit, auch kleinere Marktgebiete rentabel bearbeiten zu können.<sup>64</sup> So ermöglicht der Einsatz dieses Instrumentes z. B. den Vertrieb eigener Produkte auch in Regionen mit kleinerem Marktpotenzial, da bei geringem Risiko und minimalen Kosten relativ sichere Erträge aus der Lizenzgebühr erzielt werden können. Diesen Vorteilen stehen als *Nachteile* der begrenzte Einfluss auf die Geschäftspolitik des Lizenznehmers und die Gefahr der Förderung potenzieller Konkurrenz gegenüber.<sup>65</sup>

Vor-/Nachteile der  
Lizenzvergabe

2. Eine zweite Form vertraglicher Markteintrittsstrategien stellt das *Franchising* (oder Franchise) dar. Hierbei handelt es sich um eine Form der Kooperation, bei der der Franchisegeber aufgrund langfristiger, individualvertraglicher Regelungen rechtlich selbstständig bleibenden Franchisenehmern gegen Entgelt das Recht einräumt und die Pflicht auferlegt, bestimmte Güter und/oder Dienstleistungen unter Verwendung von Namen, Warenzeichen und sonstigen Schutzrechten sowie des technischen und gewerblichen Know-hows des Franchisegebers unter Beachtung der von diesem aufgestellten ‚Spielregeln‘ auf eigene Rechnung an Dritte abzusetzen.<sup>66</sup>

Franchising

---

<sup>62</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Becker 2010, S. 181.

<sup>63</sup> Vgl. Walldorf 1990, S. 43 f.; anders aber Wesnitzer 1993, S. 52, der hinsichtlich des Lizenzgegenstandes zwischen Patent-, Warenzeichen- und Know-how-Lizenzen unterscheidet. Weiterhin Cateora/Gilly/Graham 2011, S. 347.

<sup>64</sup> Vgl. zu diesen und zu weiteren Vorteilen der Lizenzvergabe Berekoven 1985, S. 43.

<sup>65</sup> Vgl. hierzu und zu weiteren Nachteilen der Lizenzvergabe Berekoven 1985, S. 43 f.

<sup>66</sup> Vgl. Czinkota/Ronkainen 2010, S. 289 f. und ähnlich Cateora/Gilly/Graham 2011, S. 347.



Vor-/Nachteile des Franchising	Die besonderen <i>Vorteile des Franchising</i> als Markteintrittsform sind in der Möglichkeit eines schnellen Markteintritts bei begrenztem Kapitaleinsatz sowie umfangreichen Kontrollmöglichkeiten zu sehen. <sup>67</sup> Der <i>Nachteil dieser Markteintrittsstrategie</i> liegt in der Gefahr, leistungsschwache Franchisenehmer zu verpflichten, die die Marktpotenziale auszuschöpfen nicht in der Lage sind.
Know-how-/Managementverträge	3. Die dritte Unterform der vertraglichen Markteintrittsformen, ist in den sogenannten <i>Know-how- oder Managementverträgen</i> zu sehen. Bei dieser Form der internationalen Geschäftstätigkeit stellt ein Partner das notwendige Know-how bzw. das Managementwissen und gegebenenfalls auch die erforderliche personelle Ausstattung zur Verfügung. Das andere Unternehmen trägt dafür i. d. R. die Investitionen. <sup>68</sup> Auch hat es für die Bereitstellung des Personals, zusätzlich zu einer festen Vergütung, zumeist auch noch eine Erfolgsbeteiligung zu bezahlen.
Vor-/Nachteile von Know-how-/Managementverträgen	Die <i>Vorteile</i> dieser Strategie bestehen für den Know-how-Geber in einer Steigerung seines Bekanntheitsgrades sowie in einem vergleichsweise risikoarmen Gewinnpotenzial. Darüber hinaus kann der Know-how-Geber, sofern er Personal in den Auslandsmarkt entsendet, einen Informationsgewinn in Bezug auf die länderspezifischen Besonderheiten des Gastlandes für sich verbuchen. <sup>69</sup> Ein <i>Nachteil</i> der Managementverträge stellt deren begrenzte Dauer dar. Somit ist es für das Know-how exportierende Unternehmen wichtig, sich rechtzeitig eine Option auf den Erwerb von Anteilen am Partnerunternehmen zu sichern, will es nach Ablauf des Managementvertrages nicht mit leeren Händen dastehen. <sup>70</sup>
Vertragsfertigung	4. Die letzte der hier zu behandelnden vertraglichen Markteintrittsformen stellt die <i>Vertragsfertigung</i> dar. Hierbei überträgt ein Unternehmen einem anderen Unternehmen auf vertraglicher Basis die Herstellung bestimmter Produkte oder einzelner Produktteile, behält sich jedoch i. d. R. deren Vertrieb vor. <sup>71</sup> In vielen Fällen transferieren die auftraggebenden Unternehmen darüber hinaus auch noch Technologien und technische

---

<sup>67</sup> Vgl. zu diesen Vorteilen Meffert/Burmann/Becker 2010, S. 183 ff.

<sup>68</sup> Vgl. Walldorf 1990, S. 46; ebenso Stahr 1993, S. 68.

<sup>69</sup> Vgl. Zentes 1993, S. 80.

<sup>70</sup> Vgl. Walldorf 1990, S. 47.

<sup>71</sup> Vgl. Backhaus 2009, S. 547 ff.

Hilfe zum Hersteller, um so Produkte zu erhalten, die ihren Anforderungen entsprechen.<sup>72</sup> Zentrale *Vorteile* dieser Strategie bestehen darin, die in bestimmten Ländern geringen Material- und Lohnkosten zu nutzen<sup>73</sup> und Erfahrungen mit einem ausländischen Unternehmen zu sammeln, die z. B. bei einer späteren Akquisition oder der Gründung eines Joint-Ventures nützlich sein können<sup>74</sup>. *Nachteile* können sich auch hier wieder durch die Verpflichtung leistungsschwacher Partner und auch der Etablierung potentieller Konkurrenten ergeben.

Vor-/Nachteile der Vertragsfertigung

### 4.4.3. Direktinvestive Markteintrittsformen

Der Begriff ‚direktinvestive Markteintrittsformen‘ umfasst solche Maßnahmen, bei denen Kapital – in Form von Geld oder Sachmitteln – ins Ausland transferiert wird.<sup>75</sup> Von den hier einzuordnenden Formen des Markteintritts sollen im Rahmen dieses Gliederungspunktes die Bildung von Joint-Ventures, die Akquisition ausländischer Unternehmen und die Gründung eigener Tochtergesellschaften im Ausland kurz vorgestellt werden.

1. Als *Joint-Venture* bezeichnet man hier im internationalen Kontext die grenzüberschreitende, auf Kapitalbeteiligungen beruhende und vertraglich festgelegte Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren Partnerunternehmen. Die Partner sind in ihren Interessenlagen eigenständig.<sup>76</sup>

Joint-Venture

Die *Vorteile*, die mit dieser Form des Markteintritts verbunden sind, lassen sich in vier Kategorien einteilen.<sup>77</sup> Zunächst können Joint-Ventures zur Realisierung von Economies of Scale, Lernkurveneffekten oder anderen Synergien beitragen. Ein zweiter Vorteil liegt in dem Zugang zu Know-how, Ressourcen und qualifiziertem Personal. Darüber hinaus kann mit der Gründung eines Joint-Ventures eine Risikoteilung

Vor-/Nachteile von Joint-Ventures

<sup>72</sup> Vgl. Root 1994, S. 137 f.

<sup>73</sup> Vgl. Backhaus 2009, S. 547 ff.

<sup>74</sup> Vgl. Poes 1994, S. 99.

<sup>75</sup> Vgl. Berekoven 1985, S. 47.

<sup>76</sup> Vgl. zu ähnlichen Definitionen Engelhardt/Seibert 1981, S. 429; Holtbrügge/Welge 2015, S. 118 und Harrigan 2003.

<sup>77</sup> Vgl. hierzu Bukhari/Wurche 1991, S. 5.

angestrebt werden, und viertens kann hinter dieser Form des Markteintritts die Intention stehen, den Wettbewerb aktiv zu gestalten. So führt die gemeinsame Gründung eines Joint-Ventures mit Konkurrenten, angesichts der sich hieraus ergebenden Interessensübereinstimmungen, zumindest in Teilbereichen zu einem abgeschwächten Wettbewerb zwischen diesen Unternehmen. Die zentralen *Nachteile* von Joint-Ventures haben ihre Ursache zumeist in vielfältigen Ziel- und Verhaltenskonflikten.<sup>78</sup> Problematisch sind aber auch die hohen Koordinationskosten, die beim Management von Gemeinschaftsunternehmen anfallen sowie die geringe Flexibilität und Reaktionsfähigkeit in der Entscheidungsfindung, die durch die permanente Abstimmungsnotwendigkeit zwischen den Partnern bedingt ist.<sup>79</sup> Diese Nachteile können jedoch durch eine sorgfältige Partnerwahl in nicht unerheblichem Maße begrenzt werden.

Akquisition 2. Eine *Akquisition* kann hier definiert werden als Erwerb eines Anteils am Kapital einer ausländischen Personen- oder Kapitalgesellschaft. Der Kapitalanteil soll die Durchsetzung der Ziele der erwerbenden Unternehmung und die dafür notwendige Kontrolle über die ausländische Unternehmenseinheit ermöglichen.

Vor-/Nachteile  
von Akquisitionen

Wesentliche *Vorteile* eines Unternehmenskaufs im Ausland können u. a. in einem schnellen Markteintritt, dem Zugriff auf länderspezifisches Know-how, der Nutzung etablierter Absatz- und Beschaffungskanäle, der Überwindung von tarifären und nicht-tarifären Handelshemmnissen sowie einem möglichen Abbau nationaler Ressentiments im Gastland gegenüber ausländischen Unternehmen liegen.<sup>80</sup>

Diesen Vorteilen steht aber eine ganze Reihe an *Nachteilen* gegenüber, von denen die wichtigsten kurz genannt werden sollen. Zunächst besteht ein gravierendes Problem in der kosten- und zeitintensiven Suche nach geeigneten Akquisitionsobjekten. Ist der Kreis potenzieller Kandidaten dann erst einmal eingegrenzt, müssen die für eine Übernahme infrage kommenden Unternehmen unter strategischen und finanziellen Aspekten

<sup>78</sup> Siehe ausführlich zu den verschiedenen Konfliktfeldern bei Joint-Ventures Bukhari/Wurche 1991, S. 12-57.

<sup>79</sup> Vgl. zu diesen Nachteilen Holtbrügge/Welge 2015, S. 132 f.

<sup>80</sup> Vgl. zu den Vorteilen von Auslandsakquisitionen Reineke 1989, S. 7.

bewertet werden.<sup>81</sup> Nachdem schließlich ein geeignetes Akquisitionsobjekt gekauft worden ist, muss die Akquisition erfolgreich in das eigene Unternehmen integriert werden.<sup>82</sup> Gerade in den Integrationsaspekten Führung und Unternehmenskultur liegt bei der Akquisition von ausländischen Unternehmen vielfach das Scheitern dieser Markteintrittsform begründet.

3. Bei der letzten, hier zu behandelnden direktinvestiven Markteintrittsstrategie, handelt es sich um die *Gründung einer eigenen Tochtergesellschaft* im Ausland. Unter einer 100 %igen Tochtergesellschaft wird dabei eine Eigentumsform verstanden, bei der die Muttergesellschaft die alleinige Verfügungsgewalt über das Unternehmen im Ausland erwirbt oder behält.<sup>83</sup> Sie stellt, mit Blick auf das Ausmaß des Kapitaltransfers, die ‚umfangreichste‘ und riskanteste Strategie des Eintritts in Auslandsmärkte dar.<sup>84</sup>

Gründung einer Tochtergesellschaft

*Vorteilhaft* an dieser Strategie ist zum einen die Vermeidung von Abstimmungsproblemen zwischen den Partnern, wie es z. B. im Falle der Gründung eines Joint-Ventures notwendig ist. Somit ist bei dieser Markteintrittsform, i. d. R. auch eine reibungslose Entscheidungsfindung zu beobachten. Positiv an der Gründung einer Tochtergesellschaft ist darüber hinaus auch der größere Schutz vor einem ungewollten Abfluss an Know-how.<sup>85</sup>

Vor-/Nachteile von Tochtergesellschaften

Zu den *Nachteilen* dieser Markteintrittsform zählen, neben dem mit einem hohen Kapital- und Ressourceneinsatz verbundenen Risiko, auch die große Zeitspanne, die bei der Gründung einer Tochtergesellschaft bis zum Markteintritt üblicherweise vergeht. Negativ kann sich bei dieser Strategie auch auswirken, dass kein direkter Zugriff auf länderspezifisches Know-how und etablierte Geschäftsbeziehungen besteht.

<sup>81</sup> Siehe ausführlich zur strategischen und finanziellen Unternehmensevaluation u. a. Gomez/Weber 1989, S. 24-38 sowie S. 57-66.

<sup>82</sup> Siehe zu diesen Problemfeldern auch Gomez/Weber 1989, S. 72-75. Zur kulturellen Integration weiterhin Reineke 1989.

<sup>83</sup> Vgl. Holtbrügge/Welge 2015, S. 127.

<sup>84</sup> Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 201.

<sup>85</sup> Vgl. Backhaus 1997, S. 256.

Nachdem nun eine Vielzahl möglicher Markteintrittsformen skizziert wurde, stellt sich die Frage, wann ein Unternehmen welche Form des Markteintritts auswählen sollte. Diese Entscheidung hängt von einer Vielzahl an interdependenten Faktoren ab. Einer dieser Faktoren ist mit der länderübergreifenden Timingstrategie bereits angesprochen worden. In diesem Zusammenhang wurde ansatzweise auch beschrieben, welche Auswirkungen die jeweilige Timingstrategie auf die Wahl der Markteintrittsform haben kann.<sup>86</sup>

Markteintrittsformen in Abhängigkeit bestimmter Determinanten Zwei weitere wichtige Einflussfaktoren auf die Wahl der Markteintrittsform können in der Attraktivität des Auslandsmarktes und der Höhe der vorhandenen Ressourcen eines Unternehmens gesehen werden. Die nachfolgende Darstellung zeigt nun auf, wie die Wahl der Markteintrittsform durch diese Determinanten beeinflusst wird.

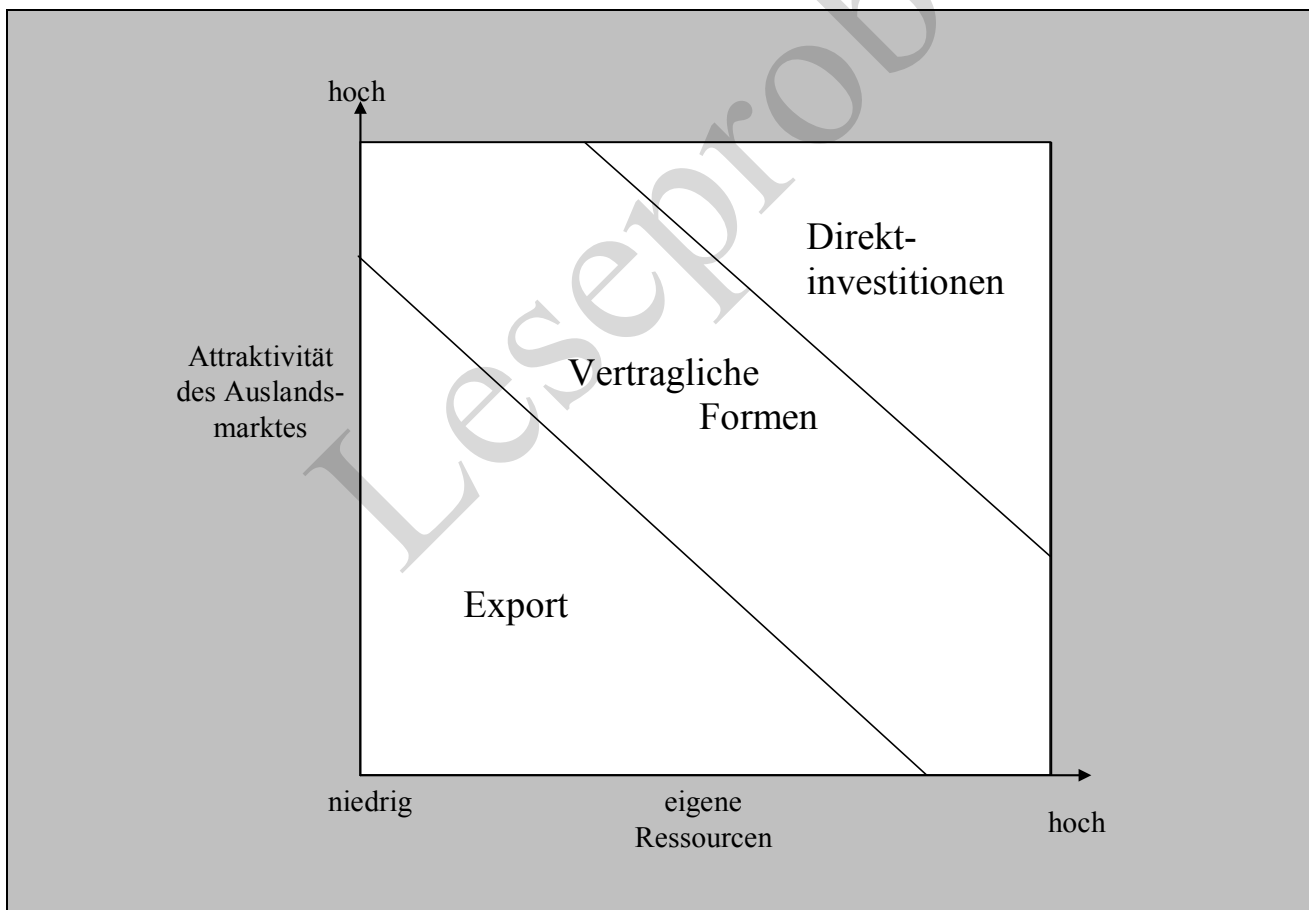


Abb. 13: Formen des Markteintritts in Abhängigkeit von der Attraktivität des Auslandsmarktes und der Höhe unternehmenseigener Ressourcen

<sup>86</sup> Siehe Abschnitt 4.3.1.

Aus dieser Abbildung kann man nun die Aussage ableiten, dass Unternehmen mit zunehmender Attraktivität des ausländischen Marktes und zunehmender Verfügbarkeit eigener Ressourcen in verstärktem Maße kapitalintensive Formen des Markteintritts wählen sollten. Die Gründe für diesen Zusammenhang liegen zum einen darin, dass die Chancen, auf attraktiven Auslandsmärkten hohe Gewinne zu erzielen, bei einer Bearbeitung mittels kapitalintensiver Formen höher sind als bei reinen Exportstrategien oder vertraglichen Formen und zum anderen darin, dass direktinvestive Markteintrittsformen mit hohen eigenen Ressourcen leichter zu realisieren sind als bei fehlenden finanziellen Mitteln und einem Mangel an Personal.

Selbstverständlich können die hier aufgezeigten Tendenzen durch den Einfluss anderer Faktoren verzerrt werden.

**Aufgabe 5: Markteintritt und Markteintrittsform**

Wie alle anderen unternehmerischen Entscheidungen ist auch der Markteintritt eines Unternehmens in ausländische Märkte von einer ganzen Reihe externer und interner Rahmenbedingungen abhängig.

- a) Skizzieren Sie Rahmenbedingungen, die ein deutsches Unternehmen im Vorfeld eines Markteintritts in Japan analysieren sollte! Geben Sie in diesem Zusammenhang auch eine Definition des Begriffes Markteintritt!
- b) Angenommen, dem deutschen Unternehmen stehen für den Markteintritt in Japan nur sehr begrenzte Ressourcen zur Verfügung – welche Form des Markteintritts sollte es dann wählen? Begründen Sie Ihre Auffassung!
- c) Gehen Sie anschließend kurz auf mögliche Probleme ein, die mit der von Ihnen vorgeschlagenen Markteintrittsform verbunden sein könnten!

**Lösungsskizze zu Aufgabe 5: Markteintritt und Markteintrittsform**

**Wie alle anderen unternehmerischen Entscheidungen ist auch der Markteintritt eines Unternehmens in ausländische Märkte von einer ganzen Reihe externer und interner Rahmenbedingungen abhängig.**

- a) Skizzieren Sie Rahmenbedingungen, die ein deutsches Unternehmen im Vorfeld eines Markteintritts in Japan analysieren sollte! Geben Sie in diesem Zusammenhang auch eine Definition des Begriffes Markteintritt!**

Als Markteintritt bezeichnet man das Tätigwerden eines Unternehmens auf einem bisher von diesem nicht bearbeiteten Markt. Da ein solches Engagement ein gewisses Risiko in sich birgt, ist es notwendig, sich fundierte Informationen über das jeweilige Land zu beschaffen. Für einen Markteintritt in Japan sollten daher die wichtigsten Rahmenbedingungen, die in diesem Land herrschen, bekannt sein. Im Einzelnen handelt es sich um ökonomische, technologische, sozio-kulturelle, rechtliche und politische Rahmenbedingungen.

Mit Blick auf die ökonomischen Rahmenbedingungen sollte das Unternehmen sein Hauptaugenmerk zum einen auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung Japans und zum anderen auf konkrete Marktgegebenheiten richten. Die Kenntnis der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung eines Landes, die mit Hilfe verschiedener Indikatoren (makroökonomische Daten) bestimmt werden kann, erleichtert es, einzuschätzen, ob der anvisierte Markt aus ökonomischer Sicht lukrativ erscheint. Auch Informationen über die Marktgegebenheiten in Japan sind notwendig, da nur vor dem Hintergrund der Wettbewerbssituation und der Konsumbedürfnisse eine strategische Ausrichtung des eigenen Unternehmens erfolgen kann.

Auch wenn man davon ausgehen kann, dass in Japan kein geringerer Technologiestand als in Deutschland existiert, sollten Informationen zu technologischen Standards, vorherrschenden Kommunikationstechnologien und der Infrastruktur bekannt sein.

Darüber hinaus sollte sich ein Unternehmen, das in den japanischen Markt eintreten möchte, mit den sozio-kulturellen Rahmenbedingungen befassen, da diese von den deutschen



erheblich abweichen. Unter den sozio-kulturellen Rahmenbedingungen fasst man Variablen wie gesellschaftliche Werte und Einstellungen oder kulturelle Normen zusammen. Diese Determinanten beeinflussen z. B. die Einstellung von Menschen gegenüber Neu- oder Fremdartigem. So erweist sich in spezifischen Regionen und Ländern das Nationalbewusstsein als Barriere für den Eintritt ausländischer Unternehmen in diese Märkte. Ob eine solche Barriere auch in Japan existent ist, wäre hier also u. a. von Bedeutung.

Unter den rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen werden üblicherweise alle Einflüsse des Staates und anderer gesetzgebender Körperschaften subsumiert, denen sich Unternehmen anzupassen haben. Da von den rechtlichen Rahmenbedingungen negative Auswirkungen auf unternehmerische Aktivitäten ausgehen können, ist es für ein Unternehmen, das im Ausland tätig werden will, unabdingbar, sich mit den verschiedenen Arten rechtlicher Regelungen vertraut zu machen, von denen etwaige Einflüsse ausgehen können. Pauschal handelt es hierbei um supranationales, internationales und nationales Recht. Bei den politischen Rahmenbedingungen spielt für einen internationalen Markteintritt das Kriterium der politischen Stabilität eine große Rolle, da Verwicklungen eines Landes in innen- und außenpolitische Spannungen den unternehmerischen Erfolg ebenfalls beeinträchtigen können.

**b) Angenommen, dem deutschen Unternehmen stehen für den Markteintritt in Japan nur sehr begrenzte Ressourcen zur Verfügung – welche Form des Markteintritts sollte es dann wählen? Begründen Sie Ihre Auffassung!**

Angesichts fehlender personeller und/oder finanzieller Ressourcen des Unternehmens können direktinvestive Markteintrittsformen für den vorliegenden Fall nahezu ausgeschlossen werden. Somit kann das Unternehmen bei seinem geplanten Markteintritt in Japan zwischen den Markteintrittsformen des Exports und den vertraglichen Strategien wählen. Für ein Unternehmen, das erste Erfahrungen mit einem bisher nicht bekannten Land machen möchte und zudem über wenige Ressourcen verfügt, könnte sich der Export als eine erste Form des Markteintritts anbieten.

Um Erfahrungen mit dem ausländischen Markt erwerben zu können und erste Kontakte aufzubauen, sollte das Unternehmen den direkten Export wählen, also seine Waren unmittelbar an den ausländischen Abnehmer liefern. Die hierdurch gewonnenen tiefer gehenden Einblicke in die Rahmenbedingungen Japans helfen u. U., die Risiken des Markteintritts besser einzuschätzen. Dies kann dann zum einen dazu führen, dass Geschäftsbeziehungen unter

Risikoaspekten abgebrochen werden, was beim Export ohne größere Probleme möglich ist, oder aber in Zukunft auch intensivere Formen des Markteintritts erwogen werden. Für Letzteres können auch die aufgebauten Kontakte nützlich sein, da sich hieraus gemeinsame Aktivitäten ergeben können. Diese Gemeinschaftsvorhaben hätten dann nicht nur den positiven Effekt, dass eine Risikoteilung stattfindet, sondern auch den, dass wesentlich weniger eigene Ressourcen aufgebracht werden müssten.

**c) Gehen Sie anschließend kurz auf mögliche Probleme ein, die mit der von Ihnen vorgeschlagenen Markteintrittsform verbunden sein könnten!**

Ein gravierendes Problem, das mit der Entscheidung für eine Exportstrategie verbunden sein kann, hat seine Ursache in den tarifären und nicht-tarifären Handelshemmnissen. Während Zölle das Produkt für einen Verkauf in Japan so verteuern können, dass es preislich nicht mehr wettbewerbsfähig ist, können die nicht-tarifären Hemmnisse (z. B. Importbeschränkungen, Mindestpreisfestsetzungen bei Exporten) de facto dazu führen, dass der Export als Markteintrittsstrategie quasi ausgeschlossen ist. Ähnlich wie Zölle können auch hohe Transportkosten dazu führen, dass sich für die eigenen Produkte ein Wettbewerbsnachteil gegenüber den im Gastland hergestellten Produkten ergibt. Ein weiteres Problem des Exports von Waren liegt in der i. d. R. unzureichenden Kontrollmöglichkeit des Vertriebs und der u. U. nicht vertragsgerechten Verwendung der eigenen Produkte. Dies ist von Bedeutung, da eine unsachgemäße Verwendung der Produkte zu gravierenden Problemen (z. B. Gesundheitsschäden, Stillstandszeiten von Maschinen) führen kann, die das Image des Produktes oder des produzierenden Unternehmens nachhaltig schädigen.