

# 1 Grundlagen des internationalen Marketing

## 1.1 Aufbau und Lernziele des Kapitels

Im ersten Kapitel stehen zwei Fragen im Mittelpunkt:

- Welche Bedeutung hat die internationale Geschäftstätigkeit für Unternehmen?
- Welche Besonderheiten unterscheiden das internationale vom generischen, national orientierten Marketing?

Zunächst wird dem Leser die hohe Bedeutung der Internationalisierung für das nachhaltige Wachstum von Unternehmen verdeutlicht. Dabei stehen neue Märkte in den Entwicklungs- und Schwellenländern im Fokus. Es wird gezeigt, wie sich diese Länder in den nächsten Jahrzehnten entwickeln werden und warum ihnen schon heute eine sehr hohe Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte.

Im zweiten Teil des Kapitels wird das internationale vom generischen Marketing abgegrenzt. Hierfür werden drei Besonderheiten des internationalen Marketing herausgearbeitet: die standardisierte versus differenzierte Bearbeitung mehrerer Märkte, das Management von Rückkopplungen und die Sicherstellung einer ausreichenden strategischen Flexibilität des Unternehmens.

Entsprechend den beiden zentralen Fragen des Kapitels ergeben sich **zwei Lernziele**: Der Leser soll erstens die Bedeutung der Internationalisierung und ihre Gründe verstehen. Zum zweiten soll der Leser die Definition des internationalen Marketing wiedergeben, auf Basis der Besonderheiten herleiten und vom generischen Marketing abgrenzen können.

## 1.2 Internationalisierung als Wachstumschance

Die Internationalisierung von Unternehmen wird schon seit Jahrzehnten nicht mehr als ein besonderes Phänomen der Betriebswirtschaftslehre beschrieben, sondern als ein „Eckpunkt der strategischen und operativen Managementplanung“ (Meffert/Bolz 1998, S. 15). Gerade in Industrienationen wie Deutschland (vgl. Tabelle 1) sind internationale Verflechtungen nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Ob bei der Beschaffung, der Produktion oder dem Absatz: In den seltensten Fällen operieren Unternehmen ausschließlich auf ihrem Heimatmarkt und selbst wenn sie dies tun, werden sie auf ihren Heimatmärkten mit internationalen Wettbewerbern und Nachfragern konfrontiert.

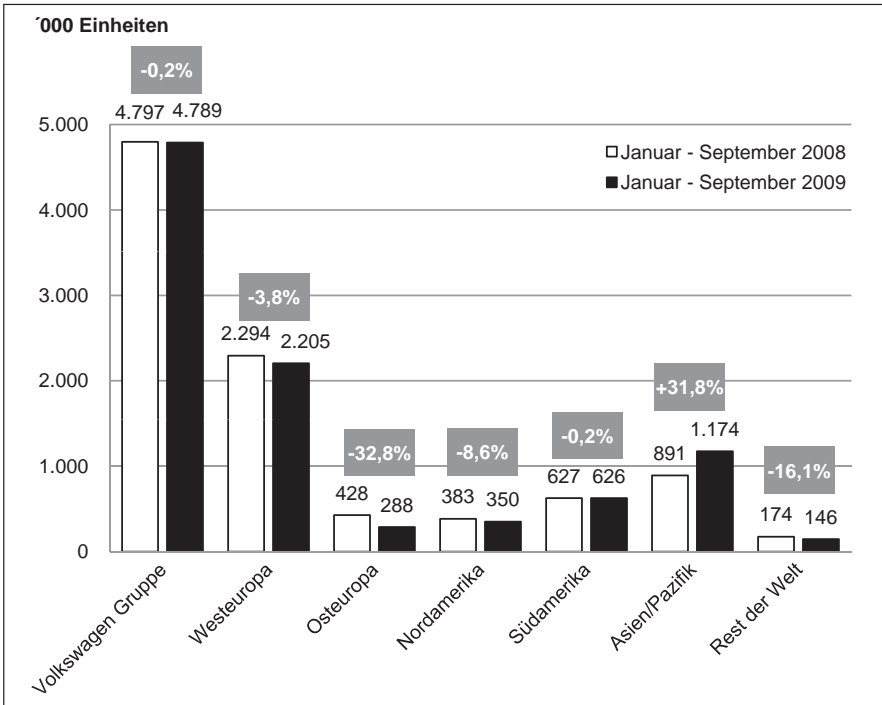
**Unternehmensführung ist längst eine internationale Managementaufgabe** geworden, die nur dann erfolgreich sein kann, wenn sie den besonderen Anforderungen an ein internationales Management gerecht wird.

2008	Exporte			Importe	
	Wert in Mrd. US \$	Wachstum zu 2007		Wert in Mrd. US \$	Wachstum zu 2007
1. Deutschland	1.462	11 %	1. USA	2.170	7 %
2. China	1.428	17 %	2. Deutschland	1.201	14 %
3. USA	1.287	12 %	3. China	1.133	18 %
4. Japan	782	9 %	4. Japan	763	23 %
5. Niederlande	633	15 %	5. Frankreich	706	14 %
9. Russland	472	33 %	16. Indien	293	35 %
22. Brasilien	198	23 %	17. Russland	292	31 %
27. Indien	176	23 %	24. Brasilien	182	44 %
<b>Weltweit</b>	13.950	15 %	<b>Weltweit</b>	14.244	15 %

**Tab. 1:** Führende Export- und Importnationen 2008 (Auszug) (Quelle: In Anlehnung an World Trade Organization 2009, S. 12)

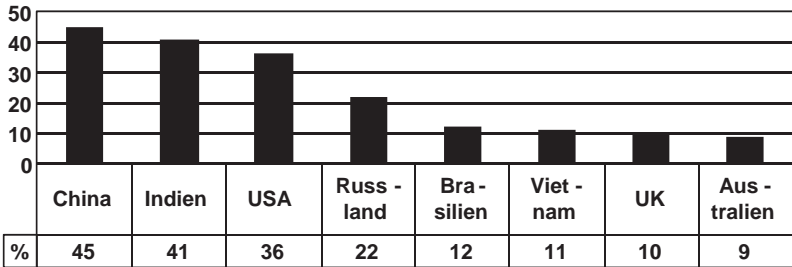
Dabei ist die Internationalisierung der Wirtschaft nicht als ein neuartiges Phänomen zu verstehen. Eine über die Ländergrenzen hinweg gehende Geschäftstätigkeit in Form von Handelsaktivitäten findet sich bereits vor der Geburt Christi und wurde seitdem stetig ausgeweitet (vgl. Kutschker/Schmid 2008). Marken wie Nokia, Sony, Apple, McDonald's oder Microsoft gehören seit Jahrzehnten zum Alltag deutscher Nachfrager. Gleichermaßen steht seit Generationen das Gütesiegel „**Made in Germany**“ für den erfolgreichen **Export deutscher Unternehmen**. Seit Beginn der 1990er Jahre hat allerdings das Ausmaß der internationalen Vernetzung noch einmal deutlich zugenommen und auch kleinere Mittelständler vertreiben ihre Produkte und Dienstleistungen heute oft auf ausländischen Märkten. Tabelle 1 zeigt die wachsende Bedeutung von Entwicklungs- und Schwellenländern. Die hohe und wachsende Bedeutung ausländischer Absatzmärkte ist ein wesentlicher Grund, warum sich Wissenschaft und Praxis in den letzten Jahren verstärkt mit den Besonderheiten einer internationalen Geschäftstätigkeit auseinandergesetzt haben.

Neben kostengünstigen Produktionsstandorten **rückt heute zunehmend die Erschließung neuer internationaler Absatzmärkte in den Fokus** (vgl. Macharzina/Wolf 2005, S. 928). Dies lässt sich insbesondere in Schwellenländern beobachten, vor allem den sogenannten **BRIC-Ländern (Brasilien, Russland, Indien und China)**. Diese Entwicklungen zeigen sich beispielhaft bei den Absatzzahlen der Volkswagen AG (vgl. Abbildung 2). Die Entwicklungs- und Schwellenländer gelten daher bei vielen Unternehmen als „Rettungsanker“ des Wachstums (vgl. Keegan/Green 2008, S. 40).



**Abb. 2:** Absatzzahlen der Volkswagen AG nach Regionen (Quelle: In enger Anlehnung an Pötsch/Wittig 2009, S. 8)

Dies verdeutlichen auch die Daten einer Unternehmensbefragung der Vereinten Nationen (vgl. Abbildung 3). Hierfür wurden 191 Vorstandsvorsitzende führender internationaler Unternehmen nach den erwarteten Zielländern für Direktinvestitionen in den Jahren 2007 bis 2009 befragt. 45 Prozent der befragten Vorstandsvorsitzenden planten dabei Direktinvestitionen in China – alle BRIC-Länder wurden unter den TOP 5 genannt.



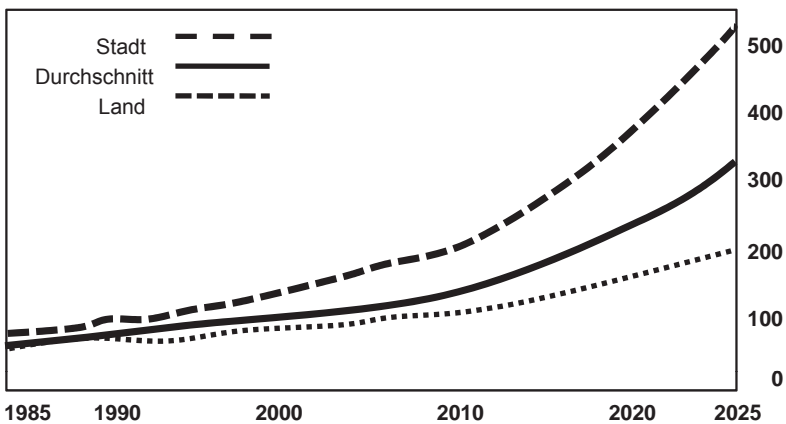
**Abb. 3:** Länderattraktivität für Direktinvestitionen in den Jahren 2007 bis 2009, Befragung von 191 Vorstandsvorsitzenden (Quelle: In Anlehnung an United Nations 2007, S. 30)

Hinzu kommt in allen Ländern ein starkes Wirtschaftswachstum, das zu höheren Einkommen und einer gestiegenen Kaufkraft führt. Tabelle 2 zeigt die Werte von 2008 sowie zum Vergleich die Wachstumsrate des BIP vor Beginn der Weltwirtschaftskrise in 2007.

2008	BIP in Mrd. US \$	Wachstumsrate (BIP)	Wachstumsrate (BIP): 2007	BIP pro Kopf in US \$	Einwohnerzahl in Millionen
Deutschland	3.673	1,3 %	2,5 %	35.500	82
USA	14.440	0,4 %	2,0 %	47.500	307
Brasilien	1.573	5,1 %	5,4 %	10.200	199
Russland	1.677	5,6 %	8,1 %	16.100	140
Indien	1.207	7,4 %	9,0 %	2.900	1.166
China	4.327	9,0 %	11,9 %	6.000	1.339
Europa	18.140	0,9 %	3,0 %	32.700	492
Weltweit	61.220	2,9 %	5,2 %	10.500	6.790

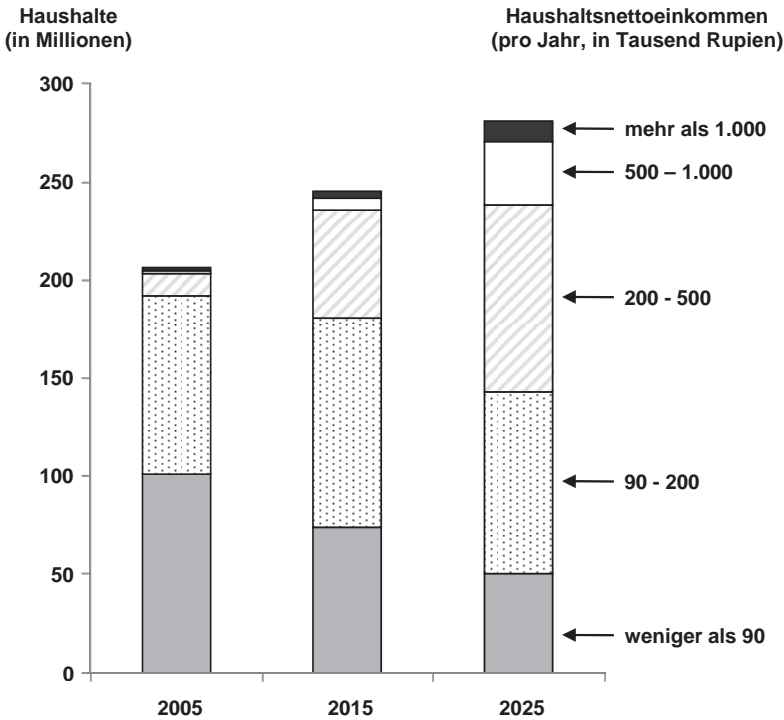
**Tab. 2:** Volkswirtschaften im Vergleich (Quelle: In Anlehnung an Central Intelligence Agency 2010)

Diese Zahlen unterstreichen, welche Bedeutung die BRIC- und weitere Entwicklungsländer in Zukunft einnehmen werden. Hierbei nehmen Indien und China eine besondere Rolle ein. In beiden Ländern wird in Zukunft mit einer deutlichen Steigerung der Haushaltseinkommen gerechnet. Beispielsweise zeigt Abbildung 4 die prognostizierte Entwicklung der Haushaltseinkommen in Indien bis zum Jahr 2025.



**Abb. 4:** Entwicklung der Haushaltseinkommen in Indien in Tausend Rupien (Quelle: In enger Anlehnung an Matthes 2008)

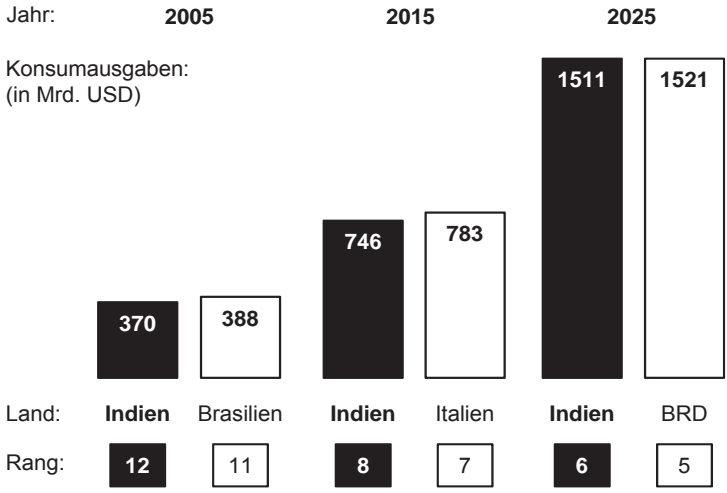
Neben einer Erhöhung der Haushaltseinkommen ist in Indien mit einem deutlichen Anstieg der wohlhabenden Bevölkerungsschichten mit steigenden Konsummöglichkeiten zu rechnen (vgl. Abbildung 5).



**Abb. 5:** Veränderung der indischen Einkommensklassen bis 2025 (Quelle: In enger Anlehnung an Matthes 2008)

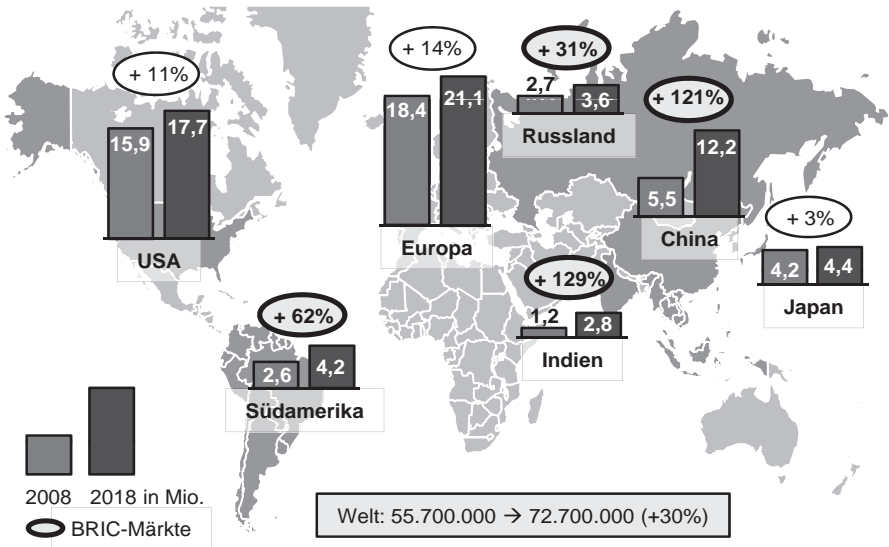
Im Ländervergleich der konsumstärksten Länder wird Indien von Platz 12 in 2005 auf Platz 6 in 2025 steigen und voraussichtlich mit Deutschland gleichziehen (vgl. Abbildung 6).

Eine Analyse der weltweiten Einkommensentwicklung bis 2015 zeigt, dass die einkommensstärksten Konsumentenschichten zwar nach wie vor in den klassischen Industriestaaten verbleiben. Die **große Masse an mittleren und auch gehobenen Einkommen wird jedoch in den heutigen Entwicklungs- und Schwellenländern liegen** (vgl. Laudicina 2005, S. 103).



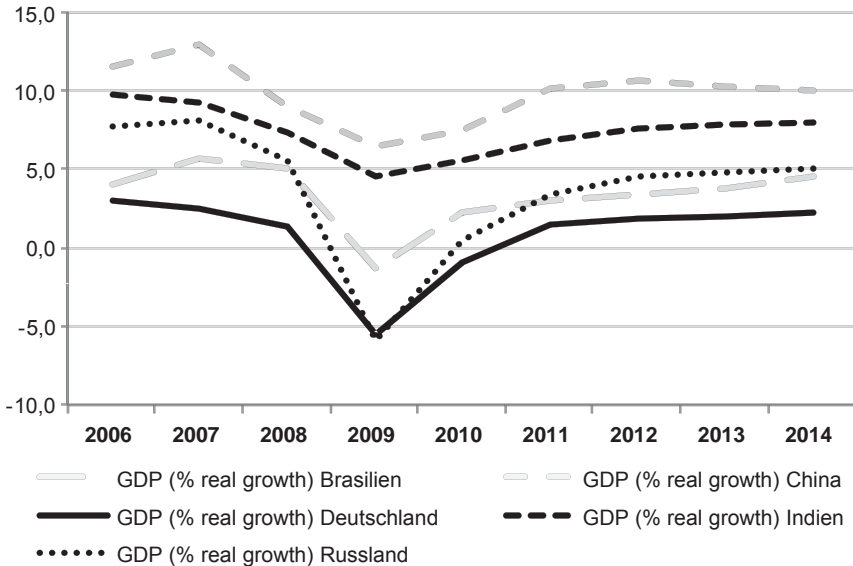
**Abb. 6:** Zukünftiger privater Konsum Indiens im Ländervergleich (Quelle: In enger Anlehnung an Matthes 2008)

Die hohe Attraktivität der BRIC-Länder ist somit neben ihrer aktuellen insbesondere in ihrer zukünftigen Bedeutung zu sehen. So entfällt beispielsweise der bis 2018 von der Volkswagen AG prognostizierte Anstieg des weltweiten Automobilabsatzes von 59 auf 76 Millionen PKW primär auf die Schwellenländer. Bezogen auf die absoluten Absatzzahlen bleiben aber auch 2018 die Räume Westeuropa und Nordamerika führend (vgl. Abbildung 7).



**Abb. 7:** Entwicklung der Absatzzahlen für PKW von 2008 bis 2018 in Millionen Stück (Quelle: In enger Anlehnung an Pötsch 2009, S. 4)

Die Notwendigkeit zur Erschließung neuer Absatzmärkte verstärkt sich durch die von den Banken verursachte weltweite Wirtschaftskrise seit Herbst 2008. Obwohl sie auch in Entwicklungs- und Schwellenländern deutliche Auswirkungen zeigt, gehen aktuelle Prognosen davon aus, dass die **Entwicklungs- und Schwellenländer ihre Wachstumsgeschwindigkeit schnell wiederfinden** werden (vgl. Abbildung 8).



**Abb. 8:** Makroökonomische Entwicklung ausgewählter Länder von 2006 bis 2014 (Quelle: In Anlehnung an Planetretail 2009b)

Dieser kurze Einblick in die volkswirtschaftliche Entwicklung (ausführliche Daten finden sich zum Beispiel bei Kutschker/Schmid 2008) soll verdeutlichen, welches Wachstumspotential in der internationalen Geschäftstätigkeit liegt.

### 1.3 Abgrenzung und Besonderheiten des internationalen Marketing

Die Erschließung und Bearbeitung von Märkten ist traditionell die Aufgabe des Marketing. Um den Unterschied zum „generischen“ Marketingverständnis deutlich zu machen, werden im Folgenden der Begriff des internationalen Marketing von dem des generischen Marketing abgegrenzt und die Besonderheiten im Vergleich zu einer rein nationalen Betrachtung herausgearbeitet.

### 1.3.1 Abgrenzung des nationalen vom internationalen Marketing

Das Begriffsverständnis des Marketing hat sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Vorherrschend ist heute ein **ganzheitliches Marketingverständnis** (für eine ausführliche Diskussion vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 7 ff.). Einem solchen modernen Begriffsverständnis des Marketing liegt oft die Definition der American Marketing Association (AMA) zu Grunde.

#### **AMA Marketingdefinition:**

*„Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders“ (AMA 2008).*

Dieser Marketingdefinition lässt sich entnehmen, dass Marketing mehr ist als eine „nur“ marktorientierte Unternehmensführung. Ein modernes, ganzheitliches Marketing integriert neben der klassischen „**Outside-In**“-**Perspektive** auch unternehmensinterne Prozesse, analysiert also auch die sich aus unternehmensinternen Kompetenzen und Ressourcen ergebenden Chancen in Märkten („**Inside-Out**“-**Perspektive**).

Definitiv entsteht der Unterschied zwischen einem nationalen und internationalen Marketing durch die Ausweitung der Geschäftstätigkeit auf **mehr als ein Land** (vgl. Meffert/Bolz 1998, S. 25). Dies ist auch Ausgangspunkt der Überlegungen von Cateora/Graham (2007, S. 9): „The only difference between the definitions of domestic marketing and international marketing is that in the latter case marketing activities take place in more than one country. This apparently minor difference (...) accounts for the complexity and diversity found in international marketing operations“. Ob die Komplexität und Vielfältigkeit allerdings ausreicht, das **internationale Marketing als eigene Forschungs- und Lehrdisziplin zu betrachten, ist seit Jahrzehnten Gegenstand einer kritischen Diskussion** (vgl. Meffert/Bolz 1998, S. 22).

Die Kritiker berufen sich auf Albach, der bereits Anfang der 1980er Jahre die These vertrat, dass für die Fragestellungen und Aufgaben der internationalen Betriebswirtschaftslehre keine eigenständigen Gestaltungsempfehlungen und kein eigenes Methodenspektrum benötigt werden (vgl. Albach 1981, S. 13 ff.). Während Albach damit das Extrem vertritt, dass die internationale Betriebswirtschaftslehre keinen Anspruch auf Existenz als eigene Disziplin besitzt, besetzt Schoppe das andere Extrem. Er sieht die „nationale“ Betriebswirtschaftslehre als die der internationalen Betriebswirtschaftslehre untergeordnete Disziplin, da sie einen um viele Variablen vereinfachten Spezialfall darstelle (vgl. Schoppe 1998, S. 1).

Beiden Meinungen ist nur bedingt zuzustimmen. Albach folgend kann argumentiert werden, dass das Marketing in China zwar anders ausgestaltet werden muss als in Deutschland, aber denselben Prinzipien, demselben Managementprozess und denselben Instrumenten folgt. Allerdings ergeben sich Besonderheiten, die durch das generische Marketing nicht ausreichend abgedeckt werden. Im internationalen Marketing liegt der Fokus somit auf Themen, die im generischen Marketing höchstens angeschnitten, aber nicht vertiefend betrachtet werden. Dennoch sind nicht alle im internationalen Marketing diskutierten Aspekte zwangsläufig nur bei einer internationalen Geschäftstätigkeit von



Bedeutung: Insbesondere große Volkswirtschaften wie die USA, China oder Indien sind so heterogen, dass die im Folgenden diskutierten Besonderheiten (z. B. kulturelle Anpassungen der Ländermarktbearbeitung) auch innerhalb einer Volkswirtschaft von hoher Bedeutung sein können (vgl. Macnab/Worthley/Jenner, S. 27 ff.). Trotzdem: Mit der Entscheidung zu internationalisieren wird das Marketing um weitere Facetten ergänzt, ohne dass die generischen Aufgaben des Marketing an Bedeutung verlieren. Demnach ist **internationales Marketing als generisches Marketing „mit internationalem Zusatz“** zu verstehen.

### 1.3.2 Besonderheit Nr. 1: Internationales Marketing zwischen lokaler Anpassung und globaler Standardisierung

Bei einem Vergleich der Länder Deutschland und China wird zweierlei deutlich:

- Marketing kann als generische Disziplin sowohl in Deutschland als auch in China angewendet werden.
- Bei einer Bearbeitung beider Ländermärkte erscheint eine einfache Adaption der nationalen Marktbearbeitung aufgrund der Heterogenität beider Länder nur schwer möglich.

Vielmehr wird die **Notwendigkeit zur Berücksichtigung nationaler Gegebenheiten** klar erkennbar. Dem gegenüber steht die lange Zeit heftig diskutierte Konvergenzthese. Sie geht auf den deutschen Emigranten Theodore Levitt (vgl. Levitt 1983) zurück, der den Begriff Globalisierung prägte. Die Konvergenzthese besagt, dass die Globalisierung zu einer **Homogenisierung des Nachfrageverhaltens, der Geschmäcker und der Kulturen** und damit zur weitgehenden internationalen Standardisierung im Marketing führt – was heute in Wissenschaft und Praxis mehrheitlich abgelehnt wird (vgl. Keegan/Green 2011, S. 44 f.). Zwar zeigen sich teilweise länderübergreifende Konsummuster und Lebensstile bestimmter Bevölkerungsgruppen, von einer grundsätzlichen Angleichung im Nachfrageverhalten kann jedoch nicht gesprochen werden (vgl. Friedmann 2006, S. 610 ff.).

Dies gilt selbst für klassische Alltagsgüter. Der ehemalige Vorstandsvorsitzende von Henkel, Ulrich Lehner, macht dies an der Duftassoziation für Sauberkeit deutlich. So verbinden deutsche Nachfrager Sauberkeit mit Zitronenduft, während Spanier Chlorgeruch bevorzugen. Weiterhin benötigt das chinesische Haar ein anderes Shampoo als das deutsche, so dass selbst bei Alltagsgütern funktionale Anpassungen notwendig sind und von Henkel vorgenommen werden (vgl. Jensen/Schlitt 2002, S. 140). Bereits innerhalb der Europäischen Union existieren vielfältige Unterschiede, z. B. in sprachlicher und kultureller Hinsicht. Diese lassen selbst die Entwicklung pan-europäischer Strategien nur in bestimmten Fällen erfolgversprechend erscheinen (vgl. Katsikeas 2003, S. 29).

Ein Marketing in China oder Indien erfordert im Vergleich zu klassischen europäischen Handelspartnern, wie Frankreich oder Österreich, aufgrund der größeren kulturellen und ökonomischen Heterogenität einen deutlich höheren Anpassungsbedarf (vgl. Cheon/Cho/Sutherland 2007, S. 138). Selbst bei einer vollkommenen Angleichung der

Nachfragerbedürfnisse müsste das Marketing aufgrund **weiterer lokaler Besonderheiten** (z. B. Rechtssystem, Geographie, Distributionssystem, Wettbewerbssituation) stets in gewissem Umfang Anpassungen durchführen. Ferner ist zu beachten, dass international tätige Unternehmen in der Regel immer mit lokalen Anbietern konkurrieren. Diese verfügen über sehr gute Kenntnisse der lokalen Märkte und eine engere Kundenbindung und Vernetzung vor Ort. Diese Nachteile wiegen für global agierende Unternehmen umso stärker, je höher ihr Standardisierungsgrad ist und je weniger der Wettbewerb über den Preis geführt wird. Eine komplett standardisierte Bearbeitung aller Ländermärkte, wie sie Levitt anregte, ist daher heute nur in den seltensten Fällen möglich und sinnvoll.

Dieser Erkenntnis folgen auch global erfolgreiche Unternehmen: So findet sich selbst bei „typischen globalen Marken“, wie z. B. Coca Cola oder McDonald's, ein **relativ hohes Maß an lokaler Adaption**. Beide Unternehmen passen sowohl ihre Produkte und Verpackungen als auch ihre Kommunikation, Preise und Distribution den nationalen Gegebenheiten an (vgl. Keegan/Green 2008, S. 13; Burmann/Becker 2009, S. 10). Beispielsweise adaptiert McDonald's im Rahmen der vertikalen Preisdifferenzierung seine Preise an die Situation in den Ländermärkten (vgl. Tabelle 3). Dabei berücksichtigt McDonald's die nationalen Besonderheiten so sorgfältig, dass der aus den Preisen des Produktes Big Mac abgeleitete „Big Mac-Index“ heute als anerkannter Indikator für die Kaufkraft eines Landes gilt (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 514).

Position	Land	2007*	2006	Veränderung**
1	Schweiz	€ 3,91	€ 3,79	3,17 %
2	Finnland	€ 3,75	€ 3,60	4,17 %
3	Dänemark	€ 3,72	€ 3,61	3,05 %
4	Schweden	€ 3,61	€ 3,50	3,14 %
5	Irland	€ 3,50	€ 3,20	9,37 %
6	Luxemburg	€ 3,45	€ 3,25	6,15 %
7	Belgien	€ 3,40	€ 3,30	3,03 %
8	Frankreich	€ 3,20	€ 3,20	0,00 %
9	Spanien	€ 3,20	€ 3,10	3,23 %
10	Deutschland	€ 2,99	€ 2,95	1,36 %
11	Österreich	€ 2,98	€ 2,75	8,36 %
12	Großbritannien	€ 2,97	€ 2,91	2,06 %
13	Niederlande	€ 2,95	€ 2,95	0,00 %
14	Malta	€ 2,90	€ 3,26	-11,04 %