

Michael Neubert

3., aktualisierte und erweiterte Auflage



Internationale Markterschließung

Vier Schritte zum Aufbau
neuer Auslandsmärkte



Michael Neubert

3., aktualisierte und erweiterte Auflage



Internationale Markterschließung

Vier Schritte zum Aufbau
neuer Auslandsmärkte

Michael Neubert

Internationale Markterschließung



Michael Neubert

Internationale Markterschließung

*Vier Schritte zum Aufbau neuer
Auslandsmärkte*



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Für Fragen und Anregungen:

michael.neubert@company2newmarket.com

3., aktualisierte und erweiterte Auflage 2011

© 2006 by mi-Wirtschaftsbuch, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München,
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089_651285_0
Fax: 089_652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Beate Weih, Frankfurt am Main
Umschlaggestaltung: Jarzina Kommunikations-Design, Köln
Umschlagabbildung: Myopia, Corbis
Satz: HJR, Jürgen Echter, Landsberg am Lech
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany

ISBN 978-3-86880-129-3

Weitere Infos zum Thema:

www.mi-wirtschaftsbuch.de

Gerne übersenden wir Ihnen unser aktuelles
Verlagsprogramm.

Vorwort zur 3. Auflage

Mit der 3. Auflage wird das Buch »Internationale Markterschließung« zu einem Standardwerk. Es beinhaltet die Erfahrungen und Techniken eines gesamten Jahrzehnts und ist für jeden Manager mit einem internationalen Bezug ein unschätzbares Reservoir erprobter Tools.

Die zunehmende Internationalisierung der Wirtschaft ist unumkehrbar. Organisationen sind multinational geprägt von dem Gegensatz zwischen Global Efficiency und Local Responsiveness. Dies betrifft jeden Manager. Die Führung internationaler Projekte wird heute vorausgesetzt inklusive Kulturkompetenz und Mehrsprachigkeit. Die Beschleunigung des Wandels durch die Verschiebung des wirtschaftlichen Gleichgewichts von einer abendländisch dominierten hin zu einer multipolaren Weltwirtschaft ist heute eher Realität als Zukunft. Treiber ist unter anderem die weltweite Angleichung der Produktivität, womit Demografie wieder Grundlage für Größe und Macht wird. Parallel dazu vollzieht sich weltweit ein kultureller Wandel, getrieben durch die neue Rolle der Frau in Entwicklungs- und Industrieländern und die Veränderung der Kommunikation durch Social Media. Diese Rahmenbedingungen sind kaum zu steuern. Stabilität und Sicherheit bieten heute nur noch auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit ausgelegte Marken mit einer starken Reputation, die kontrolliert, aber offensiv ihre Chancen in Wachstumsmärkten suchen.

Komplexität und Risiken sind quasi explodiert. Das Management von Logistikketten und Kommunikationsprozessen ist mehr als herausfordernd, die

Beherrschung internationaler Markterschließungsprozesse eine notwendige Kompetenz, die – gezielt genutzt – zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil wird. Zusätzlich gewinnt die Effizienz von Internationalisierungsprojekten an Bedeutung. Kostensenkung, Risikoreduktion und die Beschleunigung von Markteintritten werden durch standardisierte Prozesse (hier: *company2newmarket*) erreicht. Die vollständig überarbeitete und aktualisierte 3. Auflage hilft Ihnen bei der Umsetzung genau dieser Ziele. Ihr Nutzwert erhöht sich nochmals durch

- eine Vielzahl neuer Fallstudien (15 Unternehmen aus zehn Ländern und Branchen), aktuelle Fachliteratur und vertiefende Informationsquellen,
- eine überarbeitete Struktur und ein Glossar zur besseren Verständlichkeit,
- neue Tools zum Umgang mit den Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise, wie zum Beispiel Networking, Forum Shopping, die Nutzung regionaler Handelsblöcke sowie spezifischer finanzieller Steuerungsinstrumente (Risikomanagement, Real-Option-Theorie),
- die gewünschte Vertiefung von Themen zum Beispiel die Auswahl von Markteintrittsformen, Krisenmanagement, Entwicklung eines Phasenmodells für den Markteintritt und neue Konzepte im Handover- und Exit-Management.

Mein Dank gilt allen den Lesern, die sich Zeit für ein Feedback genommen haben. Hierunter waren eine Vielzahl von Universitätsdozenten und Unternehmensberatern, die mein Buch täglich als Arbeitsinstrument nutzen. Die vielen wertvollen Anregungen habe ich gerne aufgenommen und hoffe, mit dieser Auflage ihren Anforderungen noch besser gerecht zu werden.

Vorwort zur 2. Auflage

Der Erschließung neuer Märkte kann sich heute kein Manager mehr entziehen. Unabhängig von der Unternehmensgröße oder Branche gehört die Zusammenarbeit mit Kunden oder Lieferanten im Ausland heute zum Tagesgeschäft. Dabei geht es nicht immer um exotische oder weit entfernte Länder. Internationales Management beginnt vor der eigenen Haustür. Noch vor wenigen Jahren wurden diese Aufgaben an den Auslandsmanager delegiert. Diese Zeiten sind vorbei. Der Bedarf an qualifizierter Information und Ausbildung ist immens, wie das rasant wachsende Angebot an Studiengängen zum Thema internationales Management und der überraschend schnelle Ausverkauf der ersten Auflage dieses Buches zeigen.

Diesen neuen Herausforderungen stellt sich die zweite, vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage gern. Der Nutzwert wurde noch einmal deutlich erhöht. So erhält jeder Manager einen schnellen Einstieg in die Thematik und einen in der Praxis sowie in vielen Branchen erprobten Werkzeugkasten. Zusätzlich profitiert er durch

- eine Vielzahl von neuen Beispielen von erfolgreich im Ausland agierenden mittelständischen Unternehmen,
- aktuelle Themen, unter anderem den Umgang mit Umweltschutz, Arbeitsbedingungen, Reputation und Corporate Governance im Ausland, sowie
- neue Werkzeuge, Literatur und Informationsquellen, zum Beispiel im Umgang mit anderen Kulturen und

Rahmenbedingungen.

Als geschäftsführender Gesellschafter eines international agierenden mittelständischen Unternehmens wende ich die Werkzeuge täglich selbst an, habe die meisten beschriebenen Erfahrungen selbst gemacht und bin frei von jeglichem wirtschaftlichem Interesse an der weiteren Vermarktung der Inhalte, zum Beispiel als Unternehmensberater.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg im Ausland und eine spannende Lektüre.

Vorwort zur 1. Auflage

Deutschland ist wieder Exportweltmeister. Es werden hohe Überschüsse erzielt und der Export bleibt der Wachstumsmotor der deutschen Wirtschaft. Noch profitieren davon vor allem Großkonzerne mit ihren internationalen Tochtergesellschaften. Doch auch für den Mittelstand bietet die Globalisierung und vor allem die zunehmende Europäisierung ganzer Branchen vielfältige und attraktive Wachstumschancen. Mit Zulieferern aus Osteuropa und Asien sowie Kunden aus Nordamerika und Westeuropa entstehen neue Märkte, aber auch ein globaler Wettbewerb. Neben vielfältigen attraktiven Chancen beinhaltet die Erschließung neuer internationaler Märkte zusätzliche Risiken, die sich aus den Besonderheiten des globalen Wettbewerbs und den Unterschieden zwischen den jeweiligen Märkten ergeben.

Dieser Entwicklung kann sich heute kein Manager mehr entziehen. Der Druck auf die Erstellung und die Umsetzung einer fundierten und erfolgreichen Auslandsstrategie wächst. Schritt für Schritt tasten sich Manager an diese neue Herausforderung heran und gewinnen die ersten Erfahrungen. Wie teuer diese oftmals erworben werden, kann man abends nach einem guten Glas Wein in den Bars internationaler Hotels erfahren. Dabei wird vor unerwarteten Kostenexplosionen und Verzögerungen, mangelnder Planungssicherheit sowie Konflikten mit Aufsichtsorganen und Kulturen gewarnt, die schon zum Abbruch von Projekten und der Schließung ganzer Auslandsgesellschaften geführt haben. Falsche Erwartungen in Verbindung mit hoher

Komplexität und mangelnder Professionalität sind dafür meistens die Ursache. Folglich ist der Bedarf nach Unterstützung immens.

Diese Entwicklungen erfordern eine neue und zunehmend bessere Qualität des internationalen Managements. Der besonderen Herausforderung von Auslandsengagements sollte mit einer systematischen und professionellen Vorgehensweise begegnet werden, die der Komplexität der Aufgabe gerecht wird. Von wesentlicher Bedeutung sind dabei einerseits die Nutzung der Erfahrungen und das internationale Managementwissen sowie andererseits der Aufbau einer leistungsfähigen Organisation sowie die Entwicklung eines professionellen Managementprozesses.

Erfolg in internationalen Märkten wird immer wichtiger, wenn er nicht sogar entscheidend für die Zukunft der meisten Unternehmen ist. Anhand des in diesem Buch vorgestellten Managementprozesses *Company2newmarket* finden selbst erfahrene Manager klare und nachvollziehbare Vorgehensweisen, deren Aktivitäten und Instrumente schnell und einfach in der Praxis einsetzbar sind. Wer internationale Märkte erfolgreich erobern will, sollte auf solche standardisierten Methoden zurückgreifen. Das bedeutet in der Praxis, dass in jedem Schritt (Step) einer Internationalisierungsstrategie klare Aufgaben (Task) vorgegeben sind, die mithilfe praxiserprobter Instrumente (Tool) systematisch abgearbeitet, laufend kontrolliert und gegebenenfalls an eine veränderte Situation vor Ort angepasst werden.

Dafür ist es erforderlich, die grundsätzlichen Handlungsabläufe, die wichtigsten Informationsflüsse und Verfahrensrichtlinien zu vereinheitlichen und schriftlich zu fixieren. Dies kann zum Beispiel mit Planungs- und Kontrollhandbüchern geschehen. Darin werden von vornherein Entscheidungs- und Verfahrensregeln sowie Berichtspflichten für eventuell auftretende Probleme bereitgestellt. Die wichtigsten Vorteile, die ein

standardisiertes Vorgehen mit sich bringt, liegen zum einen in der eindeutigen Zuweisung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen für alle Tasks, zum anderen geben sie allen Beteiligten höhere Sicherheit durch eine stärkere Transparenz der Aktivitäten und deren bessere Kontrolle. Hinzu kommen eine klarere Erwartungshaltung hinsichtlich Zeit, Kosten und Qualität eines gewünschten Ergebnisses und die schnellere und bessere Entscheidungsfindung auf der Grundlage einer einheitlichen Datenbasis und eines besseren Verständnisses der Vorgehensweise. Last but not least führt der Aufbau von Wissen und Erfahrungen zu einer Realisierung von Lernkurveneffekten für zukünftige Markteintritte.

Um ein einheitliches Vorgehen sicherzustellen, bedarf es in den meisten Unternehmen großer Anstrengungen und Überzeugungskraft. Doch es lohnt sich, schon allein aus drei Gründen:

1. Sie sind schneller in neuen Märkten.
2. Sie senken Ihr Markteintrittsrisiko.
3. Sie sind schneller profitabel.

Der Aufbau des Buches ist übersichtlich: Fünf Kapitel führen den Leser durch den Stoff. Die notwendigen Entscheidungen und Voraussetzungen, die ein Unternehmen als Grundlage für eine Expansion ins Ausland schaffen sollte, sind Inhalt des ersten Kapitels. Darin wird auch der Managementprozess *Company2newmarket* vorgestellt. In den Teilen 2, 3, 4 und 5 werden die einzelnen Steps von der Marktauswahl bis zum erfolgreichen Aufbau einer Tochtergesellschaft ausführlich und praxisnah beschrieben. Jeder Step besteht aus einer Reihe von zu erledigenden Tasks, die in ihrer logischen Reihenfolge dargestellt werden. Jedem Task sind zudem verschiedene leistungsfähige und in der Praxis erprobte Tools zugeordnet. Die

Schlussbetrachtung dient der Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse. In Form eines Resümees werden die strategischen Erfolgsfaktoren bei der Erschließung neuer internationaler Märkte noch einmal aufgezeigt sowie die Chancen und Risiken eines Auslandsengagements verdeutlicht.

Diese Struktur erlaubt eine vielseitige Verwendung des Buches. Zuerst gibt es jedem Leser einen schnellen und umfassenden Überblick darüber, wie ein Markteintritt organisiert werden sollte. Dem Praktiker dient es danach als umfassendes Nachschlagewerk und Handbuch für den erfolgreichen Weg ins Ausland. Dem schon erfahrenen Auslandsmanager bietet es eine professionelle Ergänzung seines Handwerkskastens um einfache Instrumente, Handlungsanweisungen und Checklisten. Der noch unerfahrene Manager kann sich schnell orientieren und produziert zügig praktisch brauchbare Resultate.

1

Einführung in den internationalen Marktaufbau

Management-Summary

Willkommen in der Königsklasse des Managements! Die Entscheidung zum Aufbau neuer Märkte im Ausland ist schnell getroffen. Ihre Umsetzung verändert ein Unternehmen jedoch grundlegend. Von der Anpassung der Unternehmensleitlinien über die Optimierung des Geschäftsmodells, der Organisationsstrukturen und des Prozessmodells bis zur Nutzung moderner Führungs- und Steuerungsinstrumente (zum Beispiel Balanced Scorecard) und Wachstumsstrategien (zum Beispiel Mergers & Acquisitions) erfährt ein Manager auf den folgenden Seiten, wie er sich die Kompetenz zur Internationalisierung erwerben kann. Diese Professionalisierung ist zwingend notwendig. Der Wettbewerb in Europa ist heute schon geprägt von internationalen Wertschöpfungsketten (Stichworte: Outsourcing und Offshoring), die unabhängig von irgendeinem Standort gleichmäßig hohe Qualität liefern müssen. Die aktuellen Probleme zum Beispiel in der Automobilindustrie zeigen die Herausforderung deutlich. Hinzu kommen komplexe Organisationsstrukturen, die unterschiedliche Führungsstile und qualifizierte Auslandsmanager erfordern. So hat der Aufbau einer Vertriebsniederlassung in Mexiko, die Führung eines Joint Venture in Indien oder die Integration einer Akquisition in England jeweils ein deutlich unterschiedliches Anforderungsprofil. Hinzu kommt, dass ein Wettbewerber im Heimatmarkt unter Umständen in einem anderen Markt ein wichtiger Kooperationspartner oder Zulieferer sein kann. Im ersten Kapitel werden die Grundlagen erörtert und die Frage beantwortet: Wie muss ein Unternehmen aufgestellt sein, um überhaupt an eine internationale Expansion denken zu können? Im Zentrum steht dabei die Entwicklung eines Managementprozesses, der eine effiziente Internationalisierung erlaubt. Dadurch wird die Komplexität und damit das Risiko eines Markteintrittsprojekts beherrschbarer und die Basis für die Entwicklung eines Wettbewerbsvorteils »Internationalisierung« gelegt.

1.1 Strategische Entscheidungsfelder internationaler Marktbearbeitung

1.1.1 Entscheidungsfeld: Internationale Unternehmensgrundsätze und -leitlinien

Die Festlegung internationaler Unternehmensgrundsätze und Unternehmensleitlinien beinhaltet Entscheidungen zur Unternehmensphilosophie, die der internationalen Marktbearbeitung zugrunde gelegt werden. Die Unternehmensleitlinien sind verbindliche Richtlinien für das Handeln des Unternehmens und aller Mitarbeiter, insbesondere der Führungskräfte. Damit hat diese Entscheidung eine Steuerungsfunktion im Hinblick auf die übrigen Entscheidungsfelder zur internationalen Markterschließung. Sie ist diesen nicht nur zeitlich vorgelagert, sondern insgesamt hierarchisch übergeordnet. Wegen der positiven Auswirkungen auf das Management-Commitment zur Internationalisierung sollte die Formulierung internationaler Unternehmensgrundsätze und Unternehmensleitlinien fester Bestandteil der Planung des internationalen Auslandsengagements sein. Die internationalen Unternehmensleitlinien umfassen im Wesentlichen die in [Abbildung 1](#) dargestellten Aspekte.

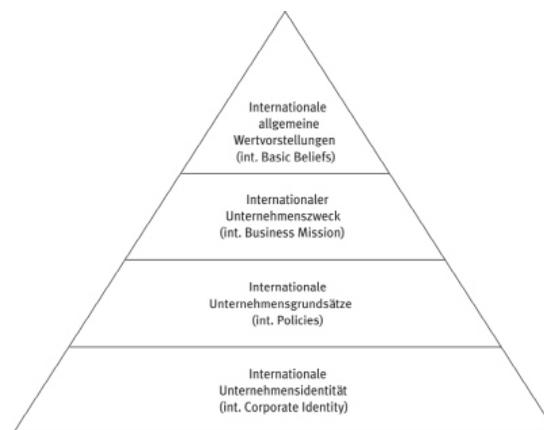


Abbildung 1: Internationale Unternehmensleitlinien

Die Unternehmensleitlinien sollten insbesondere in größeren Unternehmen in einem eigenen Handbuch detailliert beschrieben werden, um allen Mitarbeitern eine verbindliche Richtschnur der (internationalen) Unternehmenskultur vorzugeben. Um auch anderen Bezugsgruppen des Unternehmens, zum Beispiel Banken, Anteilseignern, potenziellen Kunden und der Öffentlichkeit, die Unternehmensleitlinien zur Kenntnis zu bringen, werden diese meist auch kurz zusammengefasst. Dabei bleiben die Formulierungen nicht unverändert, sondern werden der Entwicklung des Unternehmens angepasst. Die einzelnen Elemente der Unternehmensleitlinien lassen sich wie folgt kurz beschreiben:

- Die allgemeinen internationalen Wertvorstellungen (Basic Beliefs) beinhalten die gesamtwirtschaftliche Aufgabe, die dem Unternehmen zukommt. Sie haben meta- und makroökonomischen Charakter und sprechen die Einstellung zu Gesellschafts- und Wirtschaftssystem, Wettbewerbsordnung und Umwelt an, aber auch die Grundprinzipien gegenüber den verschiedenen Bezugsgruppen des Unternehmens (Stakeholder). Zudem sind die Führungsprinzipien in den allgemeinen Wertvorstellungen zu formulieren.
- Der internationale Unternehmenszweck (Business Mission) legt fest, welche Arten von Leistungen die Unternehmung erbringen soll. Die wichtigste Frage ist hierbei: »What is our business and what should it be?« Das Unternehmen erhält dadurch eine klare

Ausrichtung. Die Festlegung der Art der Marktleistungen, der speziellen Unternehmenskompetenz sowie der strategischen Geschäftseinheiten stellt dabei eine wichtige strategische Vorentscheidung für das Marketing dar.

- Die internationalen Unternehmensgrundsätze (Policies) leiten sich aus den allgemeinen Wertvorstellungen und dem Unternehmenszweck ab und schränken den persönlichen Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter insoweit ein, als das Unternehmen zu wichtigen Fragestellungen einen konsistenten Standpunkt einnimmt. Sie beinhalten eine Fülle von Anweisungen für das Handeln der Mitarbeiter. Darüber hinaus nehmen sie erheblichen Einfluss auf die Unternehmensidentität und auf die Zielsetzung der Unternehmung.
- Die internationale Unternehmensidentität (Corporate Identity) ist das Selbstbild des Unternehmens als Unternehmenspersönlichkeit. Sie manifestiert sich in dem Verhalten des Unternehmens (Corporate Behavior), dem Erscheinungsbild des Unternehmens (Corporate Design) und in der Unternehmenskommunikation (Corporate Communication). Sie strahlt nach innen auf die Mitarbeiter und nach außen auf das Umfeld und produziert sowohl im Bewusstsein des individuellen Kunden als auch in der Öffentlichkeit ein spezifisches Image als Fremdbild, das möglichst dem Selbstbild des Unternehmens, der Corporate Identity, entsprechen sollte.

In Bezug auf die Gründung internationaler Unternehmenseinheiten sollte eine gemeinsame Unternehmensphilosophie und Corporate Identity von Mutter- und Tochtergesellschaften bestehen. Durch die Existenz eines »Wir-Bewusstseins« erhält auch die internationale Unternehmung eine eindeutige Profilierung gegenüber den Wettbewerbern. Darüber hinaus werden dadurch die Grundlagen für die Identifikation der in- und ausländischen Mitarbeiter mit der Unternehmenskultur – auch im Gegensatz zu den unterschiedlichen Landeskulturen – geschaffen.

In diesem Zusammenhang lässt sich auch auf die Notwendigkeit zur Etablierung einer Führungskultur beziehungsweise einer Führungskonzeption hinweisen, die sich in dem Verhältnis des Managements zu den ausländischen Mitarbeitern der Tochtergesellschaft ausdrückt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Führungskonzeption mit der Entwicklung des Unternehmens einhergeht und an die unterschiedlichen Landeskulturen angepasst werden muss (siehe [Abschnitt 1.3.3](#) in diesem Kapitel). Vor dem Hintergrund der außerordentlichen Bedeutung kultureller Einflüsse auf den Erfolg im Auslandsmarkt sollten neben den veröffentlichten Unternehmensleitlinien zusätzlich die Führungskultur und die Führungsprinzipien in sogenannten Führungshandbüchern konkretisiert werden. Diese Handbücher sind dann für alle Führungskräfte verbindlich und bilden die Grundlage für das Verhalten gegenüber den Mitarbeitern. Ziel einer Unternehmens- und Führungskultur ist die Integration von Mitarbeitern aus verschiedenen Ländern und Kulturen unter einer einheitlichen Konzeption. Damit erhält das Management einer New Market Company ein wichtiges Tool zur Integration von lokalen Mitarbeitern (Locals), den Entsandten aus dem Stammhaus (Expatriates) sowie Unternehmensakquisitionen.

1.1.2 Entscheidungsfeld: Internationale Unternehmens- und Marketingziele

Nachdem die wichtigsten internationalen Unternehmensleitlinien festgelegt worden sind, sollte die Planung der internationalen Unternehmens- und Marketingziele beginnen. Durch deren Formulierung wird die grundsätzliche Richtung der Unternehmensentwicklung vorgegeben. An diesen Vorgaben haben sich sämtliche zu treffenden Entscheidungen auszurichten, die mit dem Management der Erschließung neuer Ländermärkte verbunden sind. Damit fällen die Verantwortlichen Vorentscheidungen über die Märkte,

Marktsegmente und Marktnischen, in denen das Unternehmen in Zukunft tätig sein will, sowie über die Führung der Gesamtheit der in den einzelnen Märkten operierenden strategischen Geschäftseinheiten (SGE). Grundsätzlich gibt es drei verschiedene Ansätze, nach denen sich die Zielplanung vollzieht:

1. Beim Central-down-Ansatz, auch Top-down-Ansatz genannt, wird die Planung im Stammhaus entworfen und dann den einzelnen Tochtergesellschaften im Ausland als verbindliche Planung für die zu erreichenden Ziele mitgeteilt. Dieser Ansatz dürfte aus Gründen der Motivation nicht optimal sein, zumal die Auslandsgesellschaften in der Regel genügend »Tricks« kennen, um die Planwerte zu unterlaufen. Trotzdem wird diese Vorgehensweise in circa einem Viertel der Unternehmen eingesetzt.
2. Beim Local-up-Ansatz, auch Bottom-up-Ansatz genannt, entwickeln die Länderniederlassungen ihre verbindliche Planung selbstständig, während die Aufgabe der Zentrale darin besteht, alle Planungsaktivitäten zu koordinieren und zusammenzufassen. Bei dieser Art der Planung werden die strategischen Stoßrichtungen vernachlässigt und es gibt sicherlich Abhängigkeiten oder Überschneidungen zwischen den Teilplänen der Tochtergesellschaften, die zu Effizienzverlusten des Gesamtunternehmens führen.
3. Beim Gegenstromverfahren, auch Central-up- oder Top-up-Ansatz genannt, gibt die Zentrale grundsätzliche Richtlinien vor, die von den Länderniederlassungen bei der Planung zu berücksichtigen sind. Nach einer sich anschließenden Abstimmungsprozedur werden die verbindlichen Ziele dann endgültig meist von der Zentrale festgelegt. Dadurch werden Länderspezifika beachtet und ein koordiniertes Vorgehen ist möglich. Dieses Planungsverfahren wird in circa zwei Drittel der Unternehmen eingesetzt.

Es kann davon ausgegangen werden, dass bei den meisten Markteintrittsprojekten nach dem Gegenstromverfahren gearbeitet wird. Dies hat zur Folge, dass zunächst die Unternehmensleitung die Eckwerte für die Planung vorgeben muss, damit die jeweilige Länderniederlassung sinnvoll planen kann. Empfehlenswert bei dieser Vorgehensweise ist ein intensiver monatlicher Dialog über den Stand des Business-Plans. Neben den drei dargestellten Ansätzen ist noch erwähnenswert, dass die Zielplanung standardisiert oder zumindest stark strukturiert erfolgen sollte. Das heißt, dass beispielsweise eindeutige Definitionen für die Planungsgrößen und ein verbindlicher Aufbau der Planung, zum Beispiel in Form eines Planungshandbuchs, existieren sollten. Wichtig wäre weiterhin noch, genau zu bestimmen, wer eine Planung zu erstellen hat. Dabei ist pro strategische Geschäftseinheit beziehungsweise pro Land ein Verantwortlicher zu benennen.

In einem nächsten Schritt werden die Pläne überarbeitet und von der Unternehmensleitung in Verbindung mit dem Gesamtmarktverantwortlichen und der Planungsgruppe ein Erstentwurf der internationalen Unternehmensziele erstellt. Bei der Erstellung dieses Erstentwurfs sollten folgende Gesichtspunkte beachtet werden:

- Die Beachtung der mitgeteilten Eckwerte muss kontrollierbar sein, und falls nicht wichtige Gründe dagegensprechen, sollte man auf der Einhaltung der Eckwerte bestehen.
- Der Erstentwurf darf zwar optimistisch sein, sollte aber nicht traumtänzerisch wirken.
- Versteckte Leistungsreserven sollten aufgedeckt und in dem Erstentwurf berücksichtigt werden.
- Die Ziele sind quantitativ und mit zeitlichem Bezug zu formulieren. Falls eine quantitative Zielvorgabe nicht möglich ist, müssen qualitative Ziele angegeben werden. Diese sollten jedoch in einer Weise formuliert werden, dass die Erfüllung der Ziele auch nachprüfbar ist. Dies kann dadurch gewährleistet werden, dass qualitative

Ziele möglichst quantitativ ausgedrückt werden. (Zum Beispiel: »Wir bieten nur solche Dienstleistungen an, die den höchsten Wettbewerbsvorteil aufweisen beziehungsweise die in einem Markttest besser als die Leistungsangebote der stärksten Konkurrenten abschneiden.«)

Besonderheiten bei der Entscheidung über strategische Unternehmensbeziehungsweise Marketingziele ergeben sich vor allem aus spezifischen situativen Aspekten, wie zum Beispiel die Markteintrittsentscheidung in ein bislang nicht bearbeitetes Land, die Entscheidung für eine bestimmte Wettbewerbsstrategie, etwa das Anstreben einer Kostenführerschaftsstrategie, oder bei der Markterschließung die Bedeutung von Unternehmens- oder Produktimages.

Die langfristige Sicherung des international tätigen Unternehmens hängt also von einem zielgerichteten strategischen Verhalten der verantwortlichen Entscheidungsträger ab. Die übergeordneten Unternehmensziele werden im Rahmen der Unternehmenspolitik formuliert und sind im Anschluss an eine unternehmensspezifische Situationsanalyse zu konkretisieren (vergleiche [Abschnitt 1.3.2](#) in diesem Kapitel). Es handelt sich um die Festlegung von Vorgaben für die geplante internationale Entwicklung des Unternehmens. Die Ableitung realistischer Ziele für das Gesamtunternehmen hat sich hierbei an den verfügbaren Ressourcen und den Unternehmenspotenzialen auszurichten. Diese bilden dann den Ausgangspunkt und den Rahmen für den Managementprozess *Company2newmarket*. Es gilt, grundsätzliche Absichten mit perspektivischem Charakter festzulegen. Diese Ziele des Gesamtunternehmens lassen sich zum Beispiel in ökonomische Absichten (zum Beispiel marktbezogene, ergebnisorientierte und finanzwirtschaftliche Absichten) und marktbezogene Absichten (zum Beispiel Marktanteile, Marktumsätze) unterteilen. Als grundsätzliche strategische internationale Unternehmens- und Marketingziele lassen sich die in [Tabelle 1](#) dargestellten Zielebenen unterscheiden, die in einem weiteren Schritt für jeden Ländermarkt spezifiziert werden müssen.

Marktziele	Ertragsziele	Leistungsziele
<ul style="list-style-type: none"> • Umsatz • Wachstum • Marktanteil • Markenbekanntheit • Kundenbegeisterung 	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinn • Rentabilität • Return on Investment (ROI) • Deckungsbeitrag 	<ul style="list-style-type: none"> • Angebots- und Prozessqualität • soziale Verantwortung

Tabelle 1: Grundsätzliche strategische internationale Unternehmens- und Marketingziele

Die Operationalisierung strategischer Marketingzielsetzungen erfolgt nach Inhalt (was?), Ausmaß (wie viel?), Zeitbezug (wann?) und Segmentbezug (in welchen Ländermärkten?). Deshalb sind die Zieldimensionen gegebenenfalls länder- oder regionenspezifisch anzupassen und entsprechende Präferenzen in einem ländermarktbezogenen Zielsystem festzulegen. Hierbei werden die Zielelemente systematisch geordnet und nach ihren Dimensionen (Länder, Ländersegmente, Produkte usw.) differenziert. Welche einzelnen Zielgrößen und -richtungen für ein konkretes international tätiges Unternehmen hierbei von besonderer Bedeutung sind, kann allerdings nicht allgemeingültig festgelegt werden.

Zu beachten ist jedoch, dass finanzielle Ziele und Restriktionen bei der Erschließung neuer internationaler Märkte ausreichend Berücksichtigung finden. Die Konkretisierung dieser Ziele ergibt sich dann aus nachgeordneten Strategieentscheidungen, zum Beispiel im Rahmen der Marktauswahl und der Markteintrittsstrategie. Als Zielgrößen für international tätige Unternehmen können die in [Tabelle 2](#) spezifizierten Aspekte beispielhaft angeführt werden.

Strategische Globalziele:

- Leistungswirtschaftliche Ziele (Leistungen, Kosten, Betriebserfolg)
 - Effizienzziele (Eigenkapitalrentabilität, Return on Investment)
 - Ziele betreffend die wesentlichen Bilanzpositionen (Eigen- und Fremdkapital, Anlage- und Umlaufvermögen)
 - ...
-

Leistungsprogrammziele:

- Umsätze insgesamt und in den einzelnen Leistungsbereichen
 - Marktanteile (Aufbau, Ausbau, Halten)
 - Kapazitätsauslastungsgrad
 - ...
-

Wachstumsziele:

- Ausbau der Leistungsbereiche durch Erweiterung um Nachwuchsprodukte
 - Ausbau der internationalen Geschäftstätigkeiten
 - Sachliche, regionale und branchenspezifische Wachstumsziele
 - ...
-

Entwicklungsziele der personellen Leistungspotenziale:

- Personalentwicklungsziele (Schulung, Nachwuchsförderung)
 - Qualifikationsziele / Personalstandards
 - Generelle Fluktuationsziele (Soll-Verweildauer von Beratern im Unternehmen)
 - Personalbeschaffungsziele
 - ...
-

Marktpreisziele:

- Honorarsätze
 - Honorarabrechnungsmodus
 - Provisionserlöse
 - Provisionsstruktur
 - ...
-

Marktkommunikationsziele:

- Imageziele
 - Präferenzziele
 - ...
-

Interne Strukturziele

- Numerisches Verhältnis von Consultants und sonstigen Mitarbeitern
 - Führungsorganisatorische Ziele
 - Verwaltungsorganisatorische Ziele
 - Ziele der Personalentwicklung und -beschaffung
 - ...
-

Tabelle 2: Mögliche Zielgrößen für internationale Unternehmen

Zur Erreichung der gesetzten strategischen internationalen Unternehmens- und Marketingziele müssen grundlegende Stoßrichtungen für das künftige Auftreten im internationalen Markt generiert werden. Ihnen kommt auch die konkrete Aufgabe zu, nachgeordnete Entscheidungen zum Mitteleinsatz eines Unternehmens im Bereich des Marketinginstrumentariums an den Bedarfs- und Wettbewerbsbedingungen sowie am vorhandenen Leistungspotenzial zu orientieren und auf die Erreichung

Märkte \ Produkte	Gegenwärtig	Neu
Gegenwärtig	Marktpenetration	Marktentwicklung
Neu	Produktentwicklung	Diversifikation

Abbildung 2: Alternative Strategien zur Erschließung von Wachstumsquellen

der Ziele hin zu kanalisieren. Die Strategiewahl ist dabei grundsätzlich von den jeweiligen Unternehmens-, Wettbewerbs- und sonstigen Umweltkonstellationen aus internationaler Sicht abhängig. Die Formulierung der Unternehmens- und Marketingziele sowie der grundlegenden internationalen Stoßrichtungen mündet in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse zur internationalen Markterschließung. Im folgenden Abschnitt sollen daher alternative Wachstumsstrategien als Entscheidungsoptionen beschrieben werden.

1.1.3 Entscheidungsfeld: Wachstumsstrategien

Durch die Festlegung von Wachstumsstrategien wird die grobe Entwicklungsrichtung der strategischen Geschäftseinheiten (SGE) bestimmt. Auf der Grundlage der Unternehmens-

und Marketingziele ist dabei zunächst zu überprüfen, ob mit der bislang verfolgten Unternehmensstrategie die gesteckten Ziele auch erreicht werden können. Ist dies nicht der Fall, ist nach grundlegenden Handlungsalternativen zu suchen. Eine grundsätzlich geeignete und in der Praxis weitverbreitete Vorgehensweise zur Erarbeitung von Wachstumsstrategien für Unternehmen stellt die Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff (vergleiche [Abbildung 2](#)) dar. Mit ihr lassen sich in systematischer Weise alternative Produkt-Markt-Kombinationen erarbeiten. Die Ansoff-Matrix unterscheidet Ausprägungen von Wachstumsstrategien für bestehende und neue Produkte beziehungsweise Leistungen sowie für bestehende und neue Märkte. Für jeden Leistungsbereich einer strategischen Geschäftseinheit von international agierenden Unternehmen ist die Wahl einer oder mehrerer Produkt-Markt-Kombinationen erforderlich. Die Festlegung der strategischen Stoßrichtung des Unternehmens in den verschiedenen Geschäftsfeldern stellt die Grundlage für alle weiteren strategischen Entscheidungen dar.

Die Strategie der Marktpenetration beziehungsweise Marktdurchdringung beinhaltet die Ausschöpfung des Marktpotenzials vorhandener Produkte in bestehenden Märkten. Die Optimierung der Marketinginstrumente beziehungsweise die Realisierung integrierter Marketing-Mix-Programme soll hierbei zu einer Umsatz- und Gewinnsteigerung und damit zu einer effizienteren Marktbearbeitung führen. Die Marktpenetrationsstrategie besteht also im Wesentlichen in einer Verstärkung der Marketinganstrengungen und stellt quasi die Plattform dar, von der aus alle anderen strategischen Planungen ihren Ausgangspunkt nehmen. Hierbei sind drei Ansatzpunkte möglich:

1. Erhöhung der Produktverwendung bei bestehenden Kunden, zum Beispiel durch die Schaffung neuer Anwendungsbereiche oder die Beschleunigung des Ersatzbedarfs
2. Gewinnung von Kunden, die bisher bei der Konkurrenz gekauft haben, für das eigene Produktangebot, zum Beispiel durch Preisreduktionen, Produktzugaben und Verkaufsförderungsaktionen
3. Gewinnung bisheriger Nichtverwender des Produkts, zum Beispiel durch die Einschaltung neuer Vertriebskanäle wie das Internet oder Call-Center

Bei der Strategie der Marktentwicklung wird angestrebt, für die gegenwärtigen Produkte einen neuen oder mehrere neue Märkte zu finden. Damit sollen Wachstums- und Profitpotenziale in verschiedenen Märkten verschiedener Größe und Risiken erschlossen werden. Der Versuch, weitere Marktchancen für ein bestehendes Produkt aufzudecken, umfasst folgende Möglichkeiten:

- Erschließung zusätzlicher Absatzmärkte durch regionale, nationale oder internationale Ausdehnung
- Gewinnung neuer Marktsegmente, zum Beispiel durch speziell auf bestimmte Zielgruppen abgestimmte Produktvarianten beziehungsweise »psychologische« Produktdifferenzierung durch Werbemaßnahmen

Die Strategie der Produktentwicklung basiert auf der Überlegung, für bestehende Märkte neue, zusätzliche Produkte zu entwickeln. Die beiden grundlegenden Alternativen sind hierbei:

- Schaffung von Innovationen im Sinne echter Marktneuheiten
- Programmweiterung durch Entwicklung zusätzlicher Produktvarianten (zum Beispiel durch Cross-, Re- und Up-Selling-Maßnahmen)

Die Diversifikationsstrategie ist durch die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf neue Produkte für neue Märkte charakterisiert. Je nach dem Grad der mit dieser Strategie verfolgten Risikostreuung beziehungsweise dem Risikoausmaß lassen sich die drei folgenden Typen unterscheiden:

1. Die horizontale Diversifikation kennzeichnet die Erweiterung des bestehenden Produktprogramms um weitere Produkte, die mit den bereits vorhandenen noch in sachlichem Zusammenhang stehen.
2. Die vertikale Diversifikation entspricht der Vergrößerung der Tiefe eines Produktprogramms sowohl in Richtung Absatz als auch in Richtung Beschaffung.
3. Die laterale Diversifikation bedeutet den Vorstoß in völlig neue Produkt- und Marktgebiete, wobei die Unternehmung aus dem Rahmen ihrer traditionellen Branche ausbricht und in weitab liegenden Aktivitätsfeldern tätig wird. Da ein sachlicher Zusammenhang zum bisherigen Geschäft nicht mehr besteht, ist dies die chancen- und zugleich risikoreichste der drei Diversifikationsarten. Häufig erfolgt das Eindringen in neue Marktfelder durch die Akquisition von Produkten oder Unternehmen, da der Aufbau von Know-how für neue Marktfelder sehr langwierig ist und es daher einfacher ist, sich dieses Know-how zu kaufen. Dieser Maßnahmenblock setzt sehr viel strategisches Feingefühl voraus. Er verlangt viele Analysen sowie Diskussionen und bringt meist langwierige Akquisitionsprozesse mit sich.

Den Ausgangspunkt für die Wahl der konkreten wachstumsstrategischen Alternative stellt die Identifikation der vorhandenen strategischen Möglichkeiten beziehungsweise der strategischen Zwänge eines Unternehmens und des betrachteten Leistungsbereiches der strategischen Geschäftseinheit dar. Die Beurteilung der Zweckmäßigkeit der einzelnen Strategien hat unter Berücksichtigung der spezifischen Unternehmenssituation zu erfolgen. Dabei ist insbesondere das Potenzial des bereits vorhandenen oder neuen Produkts beziehungsweise der Leistung in einem gegenwärtigen oder neuen Markt abzuschätzen. Marktforschungsinformationen unterstützen diese Überlegungen und führen unter Umständen zu neuen Marktabgrenzungen oder zu Plänen zur Modifikation von Leistungen. Die Entscheidungen über die Stoßrichtungen der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten haben hierbei auch unmittelbare Konsequenzen für die finanzwirtschaftlichen Bereiche, die Produktentwicklung und das Personalmanagement.

Zur Veranschaulichung der Problematik soll im Folgenden die Produkt-Markt-Matrix beispielhaft für die Anwendung im Finanzsektor modifiziert werden. Die Notwendigkeit zur Anpassung resultiert aus der Tatsache, dass die Unterscheidung der Finanzprodukte beziehungsweise des Leistungsangebotes eines Finanzdienstleistungsunternehmens in bestehende und neue Leistungen nicht die Tatsache berücksichtigt, dass Dienstleistungen generell und Consulting- oder Finanzdienstleistungen speziell wesentlich leichter als Produkte zu verändern sind.

Aufgrund der besonderen Charakteristika der Finanzdienstleistungen ergeben sich bei einer Erweiterung des bearbeiteten Marktes in geografischer Hinsicht drei Wachstumsstufen: das Wachstum in bestehenden Niederlassungen (Büros), das Wachstum durch Eröffnung von neuen Niederlassungen im selben nationalen Markt oder in ähnlichen internationalen Märkten (zum Beispiel Österreich) sowie die Aufnahme der Tätigkeit in weiteren internationalen europäischen (zum Beispiel Spanien) und nicht europäischen Märkten. Diese dreidimensionale Perspektive bewirkt eine Unterscheidung von Leistungen in vorhandene, veränderte und neue Leistungen, von Kunden in bereits bediente und neue Kundengruppen und von geografischen Märkten in bereits bearbeitete nationale Märkte (Heimatmärkte), in noch nicht bearbeitete, dem Heimatmarkt ähnliche internationale Märkte (zum Beispiel EU-Länder) und weitere, noch nicht bearbeitete, dem

Heimatmarkt unähnliche internationale Märkte (zum Beispiel USA). Auf diese Weise ergeben sich für das Finanzdienstleistungsunternehmen insgesamt 16 Strategiealternativen (vergleiche [Abbildung 3](#)).

Als Grundformen aus den in [Abbildung 3](#) dargestellten 16 alternativen Produkt-Markt-Strategien ergeben sich:

1. *Marktdurchdringung* (Felder 1 und 2): Im Rahmen der Strategie der Marktdurchdringung beziehungsweise Marktpenetration suchen die Verantwortlichen des Finanzdienstleistungsunternehmens, die Wachstumsziele innerhalb des Leistungsbereichs durch das Anstreben eines höheren Marktanteils in bestehenden Märkten mit bestehenden

[Abbildung 3: Produkt-Markt-Matrix für international tätige Dienstleistungsunternehmen](#)

Produkten zu erreichen. Für eine Marktdurchdringung stehen grundsätzlich folgende Alternativen zur Auswahl:

- *Erhöhung der Produkt- beziehungsweise Leistungsverwendung bei vorhandenen Kunden:* Diese Strategievariante, die bei Produktionsunternehmen zum Beispiel auf Konsumsteigerungen durch Verbesserung des Produkts oder Beschleunigung des Ersatzbedarfs abzielt, lässt sich bei Finanzdienstleistungsunternehmen auf zwei Wegen realisieren: Während durch ein Re-Selling das gleiche Leistungsangebot nach Vertragsablauf noch einmal verkauft wird, erfolgt durch Up-Selling eine Erhöhung der bestehenden Investition oder Prämie als Folge positiver Erfahrungen des Kunden mit der Beratungsleistung oder den Finanzprodukten.
- *Gewinnung neuer Kunden für die bestehende Leistung durch Abwerbung bei Stammkunden der Konkurrenz:* Diese Strategievariante beinhaltet zum Beispiel die Verbesserung der Produktcharakteristika, die Bereitstellung von zusätzlichen Informationen an die Kunden oder eine konkurrenzorientierte Preisstellung. Dabei handelt es sich auch um eine klare Markteintrittsstrategie, bei der nur Produkte beziehungsweise Dienstleistungen angeboten werden, die einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil im Zielmarkt aufweisen. Weil ein Markteintritt immer die Gewinnung von Neukunden impliziert, ist diese Strategie von entscheidender Bedeutung.
- *Gewinnung bisheriger Nichtverwender (Non-User):* Allein diese dritte Strategiealternative eignet sich für Finanzdienstleistungsunternehmen in besonderem Maße. Dazu sind beispielsweise die Einschaltung neuer oder bisher vernachlässigter Absatzkanäle (zum Beispiel Call-Center, Internet), die Bearbeitung neuer Zielgruppen, die Berücksichtigung von Preisschwellen (zum Beispiel in Form von Preisdifferenzierungen) oder das Angebot einer neuen, ergänzenden Dienstleistung für den Massenmarkt denkbar (zum Beispiel »Private Banking Services for the Mass Affluent Client«). Die Realisierung der Strategie der Marktpenetration erfolgt entweder in der Form der Durchdringung, ausgehend von den bereits vorhandenen Büros im Heimatmarkt, oder durch die Eröffnung von zusätzlichen Niederlassungen in diesem Markt.

2. *Geografische Marktentwicklung* (Felder 3 und 4): Die Strategie der Marktentwicklung beinhaltet den Versuch, existierende Leistungen an solche Kundensegmente (zum Beispiel Ärzte, Rechtsanwälte) in internationalen Märkten abzusetzen, die im Inland bereits bedient werden. Dabei lassen sich zwei Fälle unterscheiden: die Aufnahme der

Marktbearbeitung in dem Heimatmarkt ähnlichen Ländermärkten (Feld 3) oder in weiteren, dem Heimatmarkt unähnlichen Ländermärkten (Feld 4).

3. *Marktentwicklung durch Produkt- oder Leistungsmodifikation* (Felder 5, 6, 7, 8): Eine Marktentwicklung durch Produkt- oder Leistungsmodifikation ist dann gegeben, wenn die bisherige Stammlistung in veränderter Form an bisher nicht bearbeitete Kundengruppen abgesetzt wird. Dazu wäre es zum Beispiel denkbar, die Leistungen zusätzlich zu den bisher bedienten Kundensegmenten (zum Beispiel kleine und mittlere Unternehmen, Ärzte, Rechtsanwälte) noch anderen Kundensegmenten (zum Beispiel Freiberufler, Studenten) anzubieten. Hierbei ist es notwendig, Veränderungen an der Leistung vorzunehmen. Die Strategie besteht damit in der Erschließung neuer Teilmärkte. Dies kann im vorhandenen nationalen Markt durch die vorhandenen Büros erfolgen (Feld 5), durch die Gründung neuer (Regional-)Büros im selben nationalen Markt (Feld 6), in ähnlichen internationalen Märkten (Feld 7) sowie unähnlichen internationalen Märkten (Feld 8). Dabei ist zu beachten: Je nach den spezifischen Bedürfnissen der neu angesprochenen Kundensegmente können die Leistungsmodifikationen in den einzelnen Ländern unterschiedlich ausfallen.
4. *Leistungsentwicklung des Share of Wallet* (Felder 9, 10, 11, 12): Grundsätzlich ist eine Leistungsentwicklung dann gegeben, wenn das Finanzdienstleistungsunternehmen für bereits bearbeitete Kundengruppen völlig neue Finanzprodukte beziehungsweise -dienstleistungen entwickelt und anbietet. Unter Leistungsentwicklung oder Innovation sind aus der Sicht des Unternehmens sowohl Markt- als auch Unternehmensneuheiten zu verstehen. Marktneuheiten sind dabei originäre neue Leistungen, die es zuvor noch nicht gab (zum Beispiel neue Finanzanlagemöglichkeiten oder Zusatzversicherungen). Unternehmensneuheiten wurden dagegen vorher vom Unternehmen selbst noch nicht angeboten, aber schon von der Konkurrenz und sind damit nachempfundene Leistungen (Me-too-Angebote). Die Leistungsentwicklung kann in vorhandenen Büros im nationalen Markt (Feld 9) erfolgen oder auch in neu zu gründenden Niederlassungen im gleichen nationalen Markt (Feld 10), in dem Heimatmarkt ähnlichen Ländermärkten (Feld 11) und in weiteren, dem Heimatmarkt unähnlichen Ländern (Feld 12). Die Strategie der Innovation kann auch die notwendige Elimination vorhandener Produktangebote beinhalten. Insgesamt gesehen birgt diese Wachstumsstrategie ein relativ hohes Risiko, da eine neue Know-how-Basis bezüglich Produktangebot und Kunden zu erarbeiten ist. Zudem benötigt diese Strategie bis zum Wirksamwerden einen längeren Zeitraum. Echte Marktneuheiten erzielen zumeist höhere Gewinne als nachempfundene Produkte oder Leistungen. Allerdings ist für Finanzdienstleistungsunternehmen nur dann eine dauerhafte Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch Innovationen möglich, wenn das Unternehmen beständig die Differenzierungsvorteile gegenüber der Konkurrenz halten kann, welche die neuen Produkte oder Leistungsangebote wahrscheinlich schnell imitieren wird. Schließlich lassen sich die Angebote von Finanzdienstleistungsunternehmen sehr schnell kopieren. Schwieriger, das heißt langfristiger und teurer ist das Kopieren von innovativen Prozessen und Kompetenzen (wie zum Beispiel die Beratungskompetenz von Mitarbeitern), die sich auch in speziellen IT-Systemen niederschlagen können.
5. *Diversifikation* (Felder 13, 14, 15, 16): Als weitere Wachstumsstrategien im Rahmen der erweiterten Produkt-Markt-Matrix ist die Diversifikation zu nennen. Dabei erfolgt die Neuentwicklung von Produkten beziehungsweise Leistungsangeboten für völlig neue Kundengruppen. Zu unterscheiden ist im Falle von Finanzdienstleistungsunternehmen, ob die Diversifikation in den vorhandenen Büros (Feld 13) oder neuen Büros im vorhandenen nationalen Markt (Feld 14) vorgenommen wird. Von einer Diversifikation in internationale Märkte spricht man dann, wenn neuen Kundengruppen völlig neue Leistungsangebote in dem Heimatmarkt ähnlichen Ländermärkten (Feld 15) oder weiteren, dem Heimatmarkt unähnlichen internationalen Märkten (Feld 16) angeboten werden sollen. Das Unternehmen tritt

also im Rahmen der Diversifikationsstrategie in benachbarte oder auch weiter entfernt liegende Aktivitätenfelder ein. Im Rahmen der horizontalen Diversifikation erweitert das Unternehmen sein bisheriges Produktprogramm um artverwandte Leistungen. Während die vertikale Diversifikation die Aufnahme von Leistungsangeboten beinhaltet, die den bisherigen Produkten vor- beziehungsweise nachgeschaltet sind, umfasst die laterale Diversifikation die Aufnahme von völlig neuen Leistungsbereichen, die mit den bisherigen Leistungen in keinerlei sachlichem Zusammenhang stehen. Bei der Entscheidung für eine bestimmte Diversifikationsform ist auch das Eintreten von Synergieeffekten zu berücksichtigen. Diese ergeben sich, wenn neu zu erstellende Produktangebote sich durch bereits vorhandene Absatzkanäle absetzen lassen oder das Produktimage durch das bereits bestehende Unternehmensimage leichter aufgebaut werden kann. Zudem können die neu zu erstellenden Leistungsangebote die vorhandenen Unternehmenspotenziale besser ausnutzen. Die Diversifikationsstrategie erfolgt häufig aufgrund von Überlegungen zur Gewinn- und Existenzsicherung. Sie stellt die risikoreichste Strategie dar, da sie auf die Erschließung von Ersatzmärkten abzielt, die den zukünftigen Bestand des Unternehmens sichern sollen.

1.1.4 Entscheidungsfeld: Aufbau neuer Märkte

Dieses Entscheidungsfeld umfasst all diejenigen strategischen Aspekte, die im Zusammenhang mit der Erschließung neuer internationaler Märkte stehen. Die Strategiealternativen im Rahmen der internationalen Wachstumsstrategie sollen an dieser Stelle deshalb näher betrachtet werden. Grundsätzlich lässt sich dabei die im vorigen Abschnitt erläuterte Produkt-Markt-Matrix von Ansoff auch auf den internationalen Kontext beziehen. Der Unterschied besteht lediglich darin, dass nunmehr die internationalen Märkte den Bezugspunkt aller Strategie- beziehungsweise Wachstumsüberlegungen darstellen. Im internationalen Umfeld stehen deshalb folgende Strategiealternativen zur Auswahl:

- internationale Marktdurchdringung und -ausschöpfung (gleicher Markt, gleiches Produkt)
- internationale produktpolitische Expansion (gleicher Markt, neues Produkt)
- internationale Marktschaffung (neuer Markt, gleiches Produkt)
- internationale Diversifikation (neuer Markt, neues Produkt)

Die Entscheidung, welche Strategie bei der Erschließung neuer internationaler Märkte verfolgt werden soll, gibt den Rahmen für die zu wählenden organisatorischen Strukturen und den Managementprozess zur internationalen Markterschließung vor. Diese Entscheidungen haben direkte Auswirkungen auf die Wettbewerbsbedingungen in den jeweiligen Ländermärkten sowie auf die Aufteilung finanzieller und personeller Kapazitäten. Wichtige Einflussfaktoren hinsichtlich der Wahl der Wachstumsstrategie sind die zur Verfügung stehenden Ressourcen (Welche finanziellen und personellen Ressourcen können eingesetzt werden?), der Markt (Ist ein Ländermarkt bereits ausgeschöpft oder können mittels vermehrter Anstrengungen, zum Beispiel durch eine höhere Distributionsdichte, noch zusätzliche Wachstumspotenziale erschlossen werden?), das Produktangebot (Lassen sich die jeweiligen Produkte überhaupt auf anderen Ländermärkten vermarkten?) und die Transferierbarkeit des Geschäftsmodells (Lässt sich das Geschäftsmodell, das heißt die innovativen Prozesse und Kompetenzen, in einen anderen Markt übertragen?).

Unter Berücksichtigung der vorhandenen Budgetrestriktionen ist zunächst die Anzahl der zu erschließenden Ländermärkte zu bestimmen. Hierbei lässt sich eine Unterscheidung in die Penetrations- und Konzentrationsstrategie vornehmen (vergleiche [Abbildung 4](#)):

- Im Rahmen der New-Market-Penetration-Strategie werden verschiedene neue Ländermärkte in Abhängigkeit von den verfügbaren Ressourcen innerhalb einer relativ kurzen Zeitspanne simultan oder in schneller Abfolge erschlossen. Diese Strategie ist insbesondere in kleinen, stagnierenden und instabilen Märkten mit ähnlichen Strukturen, geringen Markteintrittsbarrieren und vergleichsweise geringen Investitionen geeignet. Die Vorteile dieser Strategie liegen in der schnelleren Amortisation von Investitionen, dem schnellen Markteintritt (Time-to-Market) in ähnliche Ländermärkte (zum Beispiel EU-Länder) und der Streuung des Markteintrittsrisikos auf mehrere Länder (Portfolioeffekt). Darüber hinaus ermöglicht der simultane Markteintritt die Realisierung von Skalen- und Synergieeffekten sowie Vorteile aufgrund von Standardisierung – zum Beispiel Kostensenkung für Administration, Produktmanagement und Facility-Management. Problematisch ist hingegen der hohe Informations- und Finanzbudgetanspruch. Die Penetrationsstrategie bedingt zu Beginn den Verzicht auf Lern- und Erfahrungskurveneffekte und birgt höhere Risiken wegen der Bindung von Managementkapazitäten und finanziellen und sachlichen Ressourcen in vielen verschiedenen Märkten. Sie eignet sich vor allem für sogenannte »born globals«. Dies sind Geschäftsmodelle, die sich nicht durch einen lokalen Wettbewerbsvorteil differenzieren (zum Beispiel Reiseführer in Wien), deren Produkte und Dienstleistungen in neuen Märkten ohne große Anpassungen und Transportkosten angeboten werden können (zum Beispiel Hersteller von Lederwaren) und deren nationaler Markt einfach zu klein ist (zum Beispiel Hersteller von Passagierflugzeugen).

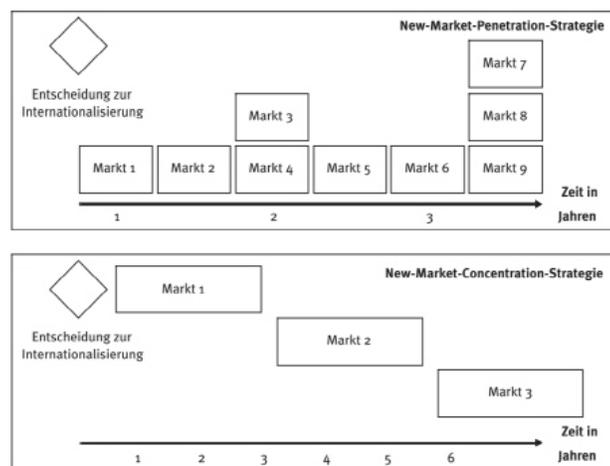


Abbildung 4: Timing des Markteintritts

- Die New-Market-Concentration-Strategie fokussiert den Markteintritt auf nur wenige, streng selektierte Auslandsmärkte. Der Eintritt in neue Märkte erfolgt nur dann, wenn ein kritischer Schwellenwert überschritten wird, der aufgrund des Geschäftsvolumens und der Rentabilität des Marktes eine eigenständige Lebensfähigkeit ohne weitere Subventionen der internationalen Unternehmung ermöglicht, beziehungsweise wenn eine starke Marktposition mit hohem Marktanteil erreicht worden ist. Diese

Vorgehensweise bietet sich insbesondere deshalb an, um bei Eintritt in neue, als geeignet selektierte Märkte eine maximale Konzentration der zur Verfügung stehenden Ressourcen zu gewährleisten. Somit wird ein zweiter Markt erst dann analysiert, wenn sich der erste Markt in Step 4 Marktentwicklung befindet (vergleiche Teil 5). Die Unternehmung besitzt dadurch die Chance, organisatorisch und in Bezug auf die Ressourcen mit der Vergrößerung des Auslandsgeschäftes zu wachsen. In großen, stabilen, schnell wachsenden Märkten mit hohem Marktpotenzial, in denen keine hohe Wettbewerbsintensität herrscht und wo hohe Investitionen notwendig werden, erscheint diese Konzentrationsstrategie besonders erfolgversprechend. Für eine langsame, sukzessive Ausdehnung der Geschäftstätigkeit auf neue internationale Märkte sprechen vor allem Kostenvorteile bei der Nutzung von bereits vorhandenen Wissensbasen. Weitere Vorteile liegen in einer Stärkung der Wettbewerbsposition, die zu höheren Marktanteilen und damit insgesamt zu einer Erhöhung der Marktrentabilität führt. Dies wird in erster Linie durch tiefere Marktkenntnisse und das erhöhte Marktengagement erreicht.

Unter der Annahme, dass die professionelle Erschließung neuer internationaler Märkte die Fähigkeit zur Selektion attraktiver Märkte voraussetzt, scheint eine Konzentrationsstrategie die überlegene Alternative zu sein, da alle unternehmerischen Ressourcen auf eine bestimmte Anzahl attraktiver Märkte konzentriert werden können. Die Entscheidung hinsichtlich der Auswahl der »richtigen« Märkte hat deshalb auch große strategische Bedeutung für das Unternehmen. Allerdings besteht in der Praxis die Schwierigkeit darin, situative und strategische Faktoren in einer klaren Strategie zu implementieren. Deswegen werden Entscheidungen häufig noch aus subjektiven Gründen oder in Abhängigkeit bestehender Marktverhältnisse, der Anzahl von Optionen des Entscheiders und dessen wahrgenommenen (subjektiven) Risikos in Kombination mit der Unternehmensstrategie getroffen. Aus einer derartigen Vorgehensweise entstehen teilweise nicht unerhebliche Risiken hinsichtlich des zukünftigen Markterfolges. Deshalb besteht eine dringende Notwendigkeit, einen analytischen Bezugsrahmen, hier ein internationales Markt-Portfolio, zu entwickeln, auf dessen Grundlage sich die verschiedenen Strategieoptionen in den neuen Märkten objektiv abbilden lassen. Dies wird anhand des Marktattraktivitäts-Portfolios und des Konzepts der kritischen Masse noch ausführlich in Teil 2 veranschaulicht.

Eng verbunden mit der Auswahl der zu erschließenden Ländermärkte ist zudem die Entscheidung über die Segmentstrategie des internationalen Wachstums beziehungsweise die Art der Marktbearbeitung in den jeweiligen Ländern. In diesem Zusammenhang sind insbesondere Entscheidungen über die Anzahl der abzudeckenden Marktsegmente (zum Beispiel Zielgruppen oder regionale Segmente) und den Grad der Differenzierung der angebotenen Produkte zu treffen. Grundsätzlich lässt sich im Rahmen der Segmentbearbeitungsstrategie eine Aufteilung in konzentrierte (Nischenstrategie), undifferenzierte (Massenmarketing) und differenzierte (speziell auf die Bedürfnisse verschiedener Zielgruppen angepasstes Produkt- oder Leistungsangebot) Strategien vornehmen. Diese Unterscheidung beinhaltet zwei Dimensionen der Marktbearbeitung: In der Dimension »Grad der Differenzierung« kommt zum Ausdruck, ob unternehmensweit ein einziges oder mehrere Marketingprogramme erarbeitet werden. Demgegenüber ermöglicht die Dimension »Abdeckung des Marktes« eine Unterscheidung nach vollständiger oder teilweiser Marktabdeckung, das heißt, wie viele beziehungsweise welche der zuvor identifizierten Marktsegmente eines Ländermarktes bearbeitet werden sollen. [Abbildung 5](#) zeigt die daraus resultierenden vier Strategien zur Segmentbearbeitung in einem internationalen Markt. Die Möglichkeiten zur Differenzierung des Produkt- und Leistungsangebotes für Unternehmen aus dem Finanzsektor werden im Rahmen der Marktvorbereitungsphase (Teil 3) näher betrachtet.

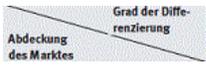
	Undifferenziert	Differenziert
	Vollständig	Undifferenziertes Marketing
Teilweise	Konzentriertes Marketing	Differenziertes Marketing (einzelne Segmente - selektiv)

Abbildung 5: Segmentspezifische Marktbearbeitungsstrategien

1.1.5 Entscheidungsfeld: Marktauswahl und Marktsegmentierung

Ziel der Marktauswahl ist es, anhand geeigneter Kriterien diejenigen Länder zu bestimmen, in denen eine Tätigkeit erfolversprechend erscheint beziehungsweise in denen sich die strategischen Unternehmensziele am besten realisieren lassen. Die Auswahl von neu zu erschließenden Ländern ist grundsätzlich eine komplexe Entscheidung. Sie hängt ab von der Finanzkraft des Unternehmens, den zu bearbeitenden Marktfeldern, den zu vertreibenden Produkten, der Anzahl der Länder, in denen man bereits tätig ist, der Zahl der Länder, in denen man zukünftig tätig sein möchte, der Art des Markteintritts und vielem mehr. Sowohl die Entscheidung, grenzüberschreitend tätig zu werden, als auch die Auswahl eines bestimmten Marktes müssen wohlüberlegt sein, denn schließlich sind die Kosten eines Markteintrittes meist beträchtlich. Das expandierende Unternehmen sollte sich hierbei weder vom Hörensagen oder von individuellen Vorlieben noch von allgemeinen Tendenzen, die eine Eigendynamik entwickelt haben (zum Beispiel in Richtung sogenannter Emerging Markets), in Richtung bestimmter Märkte beeinflussen lassen. Vielmehr sollte darauf geachtet werden, dass eine Vielzahl umweltbedingter, aber auch unternehmensspezifischer Faktoren existieren, die über die Wahl attraktiver Ländermärkte und den Erfolg beim Markteintritt entscheiden (siehe dazu [Tabelle 3](#)).

Faktoren		Beispiele
Unternehmensfaktoren	Strategiefaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Internationalisierungsstrategie • Wettbewerbsstrategie • Marktsegmentierung • Psychische Barrieren • Informationsverhalten
	Kostenfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Technologie • Standorte • Produktivität • Kapazitätsauslastung

Produktfaktoren		<ul style="list-style-type: none"> • Produktart • Lebenszyklusphase • Innovationsgrad • Unique Selling Proposition (USP)
Marktfaktoren	Rechtliche Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Rechtssicherheit • Handelshemmnisse • Steuern • Local-Content-Vorschriften • Haftpflichtansprüche
	Ökonomische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Marktvolumen und Marktwachstum • Marktstruktur • Kostenstruktur • Human Resources • Wechselkurse
	Wettbewerbsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurrenzsituation • Wettbewerbsprodukte
	Distributionsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Vertriebskanäle • Konditionen
	Konsumentenfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Einkommen • Ausgabenstrukturen • Nachfrageverhalten • Markttransparenz

Tabelle 3: Arten von Bestimmungsfaktoren für die Marktauswahl

In einem ersten Schritt sollte die einfache Frage beantwortet werden, ob es überhaupt geeignete Produkte oder Dienstleistungen im Unternehmen gibt, die Chancen auf bestimmten ausländischen Märkten zu haben scheinen. Auch wenn zu Beginn der Marktauswahl viele Faktoren noch unbekannt sind oder sich Produkte oft nur schwer einschätzen lassen, zeichnet sich ein geeignetes Produkt dadurch aus, dass es

- einen Bedarf im Auslandsmarkt zu befriedigen imstande ist und/oder
- einen hohen Neuheitswert mit möglichst dauerhaften Alleinstellungsmerkmalen und Wettbewerbsvorteilen auf Auslandsmärkten hat und/oder
- hohen mengenmäßigen Absatz verspricht und/oder
- hohe Preise erzielen kann und/oder
- auf wenig Konkurrenz stößt beziehungsweise aufgrund besonderer Spezifika konkurrenzfähig ist und/oder
- im Ausland ohne viel zusätzlichen Aufwand vermarktet werden kann.