

# Marktsegmentierung und Standardisierung als absatzpolitische Probleme internationaler Unternehmen

Von H. Meffert

Dieser Artikel stellt auf der Basis des Segmentierungskonzepts alternative Expansionsstrategien im internationalen Marketing dar und untersucht ihre Auswirkungen auf mögliche Standardisierungsstrategien unter Berücksichtigung situationaler Faktoren.

## 1. Marktauswahl und Marktbearbeitung als strategische Probleme des internationalen Marketing

Der Internationalisierungsprozeß hat in den letzten Jahren in der Geschäftstätigkeit zahlreicher Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewonnen. Exportquoten von mehr als 30 % in den meisten Industrienationen und ein kontinuierlich wachsendes Volumen im internationalen Warenverkehr zeigen, daß immer mehr Unternehmungen Absatzchancen auf Märkten suchen, die außerhalb der eigenen politischen Landesgrenze liegen. Das Aktivitätsniveau im *internationalen Marketing* reicht dabei vom Export über Lizenzvergaben, Joint Ventures und Auslandsinvestitionen bis hin zum multinationalen Marketing, das die intensivste Form des internationalen Engagements von Unternehmen darstellt<sup>1</sup>. Letzteres wird heute von ca. 300 Großunternehmen betrieben, die in mehreren Ländern direkte Investitionen getätigt haben, zwischen 20 bis 50 % Nettogewinn aus diesen Aktivitäten ziehen und die bei ihren grundlegenden strategischen Entscheidungen konsequent Chancen wahrnehmen, die sich in allen zugänglichen Märkten der Welt bieten.

### 1.1 Langfristige Marketingplanung als Ausgangspunkt

Angesichts der Komplexität der Entscheidungsprobleme und der besonderen Risiken der Betätigung auf ausländischen Märkten gewinnt die Entwicklung einer strategischen Rahmenplanung für den Erfolg der taktischen Marktbearbeitungsmaßnahmen im internationalen Marketing besonderes Gewicht. Ausgangspunkt bildet dabei die *langfristige*

---

<sup>1</sup> Vgl. Keegan (1974), 411.

*Marketingplanung*, welche die grundlegenden Verhaltensprinzipien für die Auswahl der Märkte und die Schwerpunkte für den Einsatz der absatzpolitischen Instrumente in verschiedenen Ländern für einen mehrjährigen Zeitraum festlegt<sup>2</sup>. Unter Bezugnahme auf die Globalziele Gewinn und Sicherheit werden strategische Marketingziele — wie etwa Marktanteile, Marktdurchdringungsraten, Umsatzvolumen — abgeleitet und Pläne darüber entwickelt, *was* in den einzelnen Teilmärkten mit *welchen Mitteln* im Planungszeitraum erreicht werden soll.

Die Wahl einer zielgerechten Marktexpansionspolitik ist eine strategische Schlüsselentscheidung im internationalen Marketing. Sie macht die Lösung einer Reihe interdependenter Teilentscheidungen erforderlich. Im einzelnen sind dies vor allem<sup>3</sup>:

1. Die Identifikation potentieller Auslandsmärkte und die Bestimmung von Prioritäten für den Markteintritt (*Marktsegmentbildung und Marktselektionsentscheidung*).
2. Die Bestimmung der gesamten Marketinganstrengungen (Aktivitätsniveaus, Budgets) für die Bearbeitung ausländischer Märkte (*Entscheidung über die Intensität der internationalen Betätigung*).
3. Die Festlegung der Intensität, Art und Abfolge von Marktbearbeitungsmaßnahmen in einzelnen Ländern bzw. Teilmärkten (*Budget-Allokation, Marketing-Mix-Entscheidung*).
4. Die Entwicklung organisatorischer Strukturen und Regeln zur Koordination der Marketingaktivitäten in einzelnen Ländern bzw. Teilssegmenten (*Marketing-Organisations-Entscheidung*).

Infolge der meist unzureichenden Informationen über die Wirkung von Marktbearbeitungsmaßnahmen können diese strategischen Variablen in der Praxis nur durch ein sukzessives und iteratives Vorgehen festgelegt werden. Im Mittelpunkt steht dabei die Entwicklung und Auswahl einer geeigneten *Marktbearbeitungsstrategie*. Unter Berücksichtigung spezifischer Risiken und der Notwendigkeit, Marketing-Entscheidungen nicht ländermäßig isoliert, sondern im Gesamtzusammenhang zu treffen, haben internationale Unternehmungen dabei vor allem zwei eng miteinander verbundene Grundprobleme zu lösen:

1. Sollen wenige Auslandsmärkte intensiv oder viele Märkte extensiv bearbeitet werden? Es ist dies die Frage nach einer *konzentrierten* oder *diversifizierten* Marktbearbeitungsstrategie.

<sup>2</sup> Vgl. *Abbell / Hammond* (1979), 47 ff.; *Channon / Jalland* (1979), 51 ff.

<sup>3</sup> Vgl. *Berekoven* (1978), 27 ff., *Kotler* (1974), 841 ff.

2. Soll ein bestehendes und bewährtes nationales Marketing-Konzept unverändert auf neu zu bearbeitende Märkte übertragen werden oder ist es erforderlich, aufgrund von länderspezifischen Eigenheiten eine Anpassung bzw. Neugestaltung der Marketingprogramme vorzunehmen? Es ist dies die Frage nach einer *standardisierten* oder *differenzierten* Marktbearbeitungsstrategie.

Die folgenden Überlegungen befassen sich in erster Linie mit dem zweiten Problemkreis<sup>4</sup>. Ziel der Darlegungen ist es, wesentliche Voraussetzungen der Standardisierung internationaler Marketing-Konzepte unter besonderer Bezugnahme auf die Marktsegmentierung aufzuzeigen. Dabei sollen wesentliche Interdependenzen zwischen der Marktwahl und der Marktbearbeitungsentscheidung sichtbar gemacht werden.

### 1.2 Standardisierung versus Differenzierung der Marktbearbeitung

Unterschiedlich enge Anlehnung der Auslandsmarkt-Marketingkonzeption an (bereits vorliegende) nationale Marketingprogramme kennzeichnet die gesamte Bandbreite der Standardisierungsmöglichkeiten: Im Fall völliger Standardisierung, d. h. der engsten Fassung des Begriffs, erfolgt, ungeachtet der länderspezifischen Besonderheiten und unterschiedlicher Bedeutung der umweltbedingten Faktoren ein Angebot der unveränderten Produkte, Dienste und Sortimente zu identischen Preisen und Konditionen über identische Absatzwege unter Einsatz identischer Werbe- und Verkaufsförderungskonzeptionen<sup>5</sup>. Diese Begriffsfassung kennzeichnet die *instrumentale Dimension* des Standardisierungsproblems, die offensichtlich *alle* absatzpolitischen Instrumente der internationalen Unternehmung umfaßt.

In der Regel geben erfolgreiche Produkte den Anstoß zur Internationalisierung. Es erweist sich daher als zweckmäßig, verschiedene Ausprägungen der Standardisierung in Abhängigkeit von der Variation der Produkte und/oder Marketingkonzepte einer Unternehmung zu unterscheiden. Dieser Sachverhalt wird in Abbildung 1 auf S. 386 wiedergegeben.

Bei unveränderter Übertragung national erfolgreicher Produkte und Beibehaltung des Einsatzes der übrigen Marketing-Instrumente liegt eine extreme Standardisierung vor (11), wohingegen das Feld (13) ein hohes Maß an Differenzierung beinhaltet. Das Feld (33) kennzeichnet den Fall extremer Differenzierung der Marketingkonzepte im Auslandsmarkt.

<sup>4</sup> Vgl. u. a. *Dunn* (1973), *Britt* (1974), 39 ff.; *Sorenson/Wiechmann* (1975), 38 ff.; *Berekoven* (1978), 141 ff.; *Meyer* (1978), 82 ff.; *Peebles/Ryans/Vernon* (1978), 28 ff.

<sup>5</sup> Vgl. *Buzzel* (1968), 103.

Produkt ↓	Marketing- Konzeption →	unverändert (national)	variiert	neu
unverändert (national) ....		11 Standardi- sierung	12	13
variiert .....		21	22	23
neu .....		31	32	33 Differen- zierung

Abb. 1: Ausprägungen der Standardisierung  
bzw. Differenzierung im internationalen Marketing

Empirische Untersuchungen belegen, daß sich ein hohes Ausmaß der Marketing-Standardisierung im Produkt- und Leistungsmix (insbesondere Produkteigenschaften und Markenname) sowie im persönlichen Verkauf (Aufgaben und Organisation des Außendienstes bzw. Verkaufs) ergibt, während geringe Standardisierungsgrade vornehmlich in der Preispolitik, der Verkaufsförderung und der Mediaselektion (Auswahl der Werbeträger) anzutreffen sind. Abbildung 2 zeigt die Ergebnisse einer Untersuchung bei 27 internationalen Unternehmungen der Konsumgüterindustrie über das Ausmaß der Standardisierung ihrer Marketing-Konzeption<sup>6</sup>. Die Standardisierung wurde dabei mit Hilfe einer Ähnlichkeitsskala der eingesetzten Marketing-Instrumente bei den für mehrere Auslandsmärkte zuständigen Entscheidungsträgern erfragt.

Eine weiter gefaßte Interpretation des Begriffs der Standardisierung geht über den Aktionsaspekt hinaus. Marketingentscheidungen umfassen in internationalen Unternehmungen umfangreiche Planungs-, Informations- und Kontrollprozesse zur Koordination der Einzelaktivitäten von Mutter- und Tochtergesellschaften bzw. Auslandsniederlassungen. Sie verleihen dem Standardisierungsprozeß auch eine *prozessuale Dimension*.

Die Diskussion, ob bzw. in welchem Ausmaß Marktbearbeitungsmaßnahmen und die sie steuernden Prozesse standardisiert werden sollen, wird meist unter Hinweis auf besondere Vor- und Nachteile der Strategien geführt<sup>7</sup>. So wird für die Standardisierung neben der Ausnutzung von Degressions- und Lerneffekten vor allem die Nutzbarmachung von Ausstrahlungseffekten des Produkt- und Firmenimages,

<sup>6</sup> Vgl. Sorenson / Wiechmann (1975), 39.

<sup>7</sup> Vgl. Buzzel (1968), 102 ff.; Meffert (1977), 440 f.

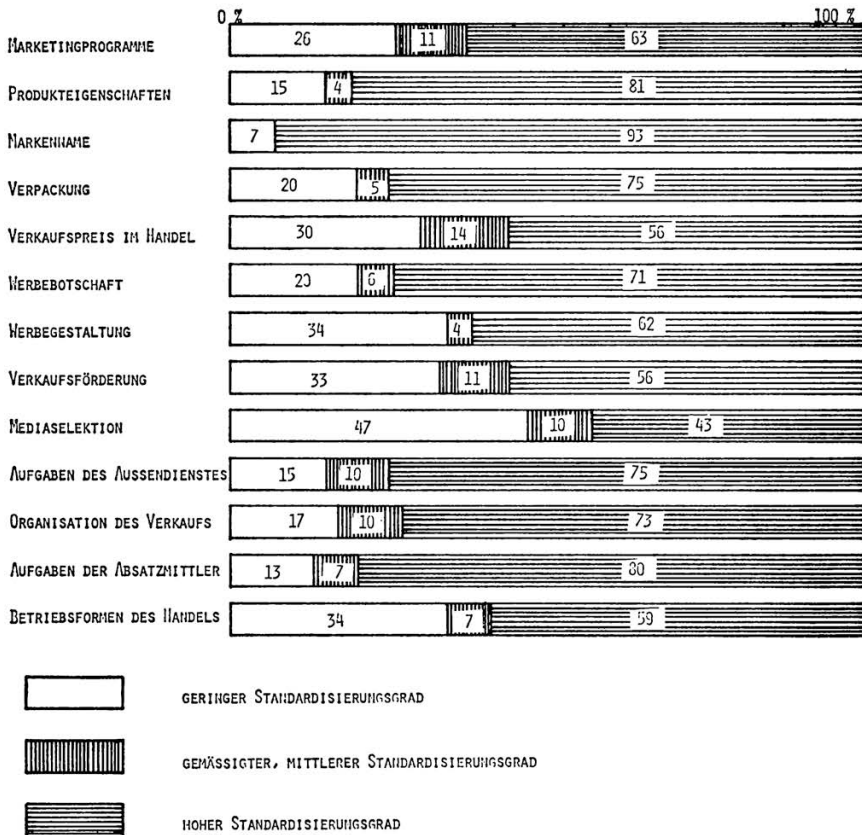


Abb. 2: Ausmaß der Marketing-Standardisierung in internationalen Unternehmen (nach Sorenson und Wiechmann)

die Effizienzsteigerung der Planung und Kontrolle, die Ausnutzung des Know-Hows der Muttergesellschaft bzw. Zentrale und die Erleichterung des Transfers von Personal hervorgehoben. Demgegenüber werden der Gewinnentgang durch Nichtansprache lukrativer Marktsegmente, die Begrenzung der Internationalisierung auf selektierte Märkte, die Hemmung innovativer Prozesse sowie wachsende Konflikte zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft bzw. Auslandsniederlassungen als Nachteile einer Standardisierung ins Feld geführt.

### 1.3 Standardisierung als Problem der Marktsegmentierung

Die Wahl des richtigen bzw. „optimalen“ Standardisierungsgrades wird neben den Zielen der Unternehmung durch eine Reihe interner und externer situationaler Faktoren beeinflusst. Diesen Situationskom-

ponenten wurde in der Literatur zum internationalen Marketing bislang vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit geschenkt.

Es liegt indes nahe, einige Erkenntnisse der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie auf diesen Problembereich zu übertragen<sup>8</sup>.

Im Rahmen dieser Theorien wird idealtypisch zwischen Organisationen vom Typ A und Typ B unterschieden<sup>9</sup>. Erstere (letzte) zeichnen sich durch ein hohes (geringes) Routinisierungspotential aus, welches durch eine entsprechende Ausprägung der Situationskomponenten Umwelt und Technologie beschrieben wird. Ist die Umwelt des Systems relativ homogen und stabil (heterogen und instabil), hat sich die Unternehmung mit einer geringen (großen) Zahl relativ homogener (heterogener) Teilumwelten auseinanderzusetzen, so legt dies eine Standardisierung (Differenzierung) der Marktbearbeitungsmaßnahmen nahe. Eng damit verbunden ist ein niedriger (hoher) Dezentralisations- und Partizipationsgrad.

Unter Bezugnahme auf diese Erkenntnisse können die Voraussetzungen einer erfolgreichen Standardisierung allgemein wie folgt umschrieben werden:

1. Für *externe* Voraussetzungen, die die Homogenität der Marktbedingungen in den verschiedenen Auslandsmärkten abbildet, lautet die Ausgangshypothese: Eine Standardisierung der Marktbearbeitung ist um so eher möglich, je ähnlicher die Märkte untereinander sind. Dies wiederum begünstigt eine konzentrierte Bearbeitung ausländischer Märkte.
2. Zu den *internen* Voraussetzungen, die sich primär auf die Art der Entscheidungsprozesse beziehen, zählt vor allem die Zentralisation der Entscheidungskompetenz bei der Muttergesellschaft bzw. Unternehmenszentrale: Standardisierte Marktbearbeitungsprogramme machen eine weitgehende Zentralisation der Marketingentscheidungen erforderlich.

Im folgenden sollen zunächst die Möglichkeiten und Grenzen herausgearbeitet werden, mit deren Hilfe sich die Ähnlichkeit verschiedener Auslandsmärkte beurteilen bzw. messen läßt. Eine Gruppierung einander ähnlicher Auslandsmärkte zu einem Ländersegment bietet die Grundlage für die Entwicklung einer einheitlichen Marketing-Konzeption für dieses Segment. Eine Entscheidungshilfe für dieses Vorgehen bietet das Konzept der Marktsegmentierung im internationalen Marketing<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> Vgl. Lawrence / Lorsch (1967), 185 ff.; Kieser / Kubicek (1977).

<sup>9</sup> Vgl. Hill / Fehlbaum / Ulrich (1976), 323 ff.

<sup>10</sup> Vgl. Meffert (1977), 433 ff.; Backhaus (1977), 57 ff.

Im Rahmen der *Marktsegmentierung* wird ein Gesamtmarkt, d. h. im Idealfall der Weltmarkt, unter Verwendung von Segmentierungskriterien in Teilmärkte aufgeteilt. Zweck dieses Vorgehens ist es, die entstehenden Marktsegmente bzw. Ländersegmente so abzugrenzen, daß sie bezüglich ihrer Marktreaktion in sich weitgehend homogen, untereinander jedoch möglichst heterogen sind<sup>11</sup>.

Gelingt es, diese homogene Marktreaktion relativ genau zu prognostizieren, läßt sich für diese Ländergruppe ein einheitliches, „maßgeschneidertes“ Marketing-Konzept mit entsprechend hohen Erfolgsaussichten entwickeln. Dementsprechend beinhaltet auch die Marktsegmentierung im internationalen Marketing im Rahmen des *Informationsaspektes* die Erfassung von homogenen Ländersegmenten, um daran anschließend im Rahmen des *Aktionsaspektes* ein Konzept für eine segmentspezifische Marktbearbeitung zu entwickeln. Diese Vorgehensweise wird den nachfolgenden Ausführungen zugrunde gelegt.

## **2. Erfassung und Bildung von Marktsegmenten als Grundlage der Segmentierung**

### **2.1 Voraussetzungen der Marktsegmentierung**

Im Rahmen einer managementbezogenen Marktsegmentierung internationaler Märkte müssen die ihr zugrunde liegenden Kriterien einer Reihe von *Anforderungen* Genüge leisten. Von den Kriterien ist zu erwarten, daß sie

- einen Bezug zum Käuferverhalten aufweisen,
- meßbar sind,
- zeitlich stabil sind,
- einen Bezug zur Marktbearbeitung besitzen,
- die Ansprechbarkeit der Segmente gewährleisten<sup>12</sup>.

Darüber hinaus sollen die Kriterien so gewählt sein, daß mit ihrer Hilfe genügend große Segmente gebildet werden können, für die die Entwicklung spezifischer Marketingprogramme unter ökonomischen Gesichtspunkten sinnvoll ist. Es ist zu prüfen, inwieweit die im Rahmen einer internationalen (länderspezifischen) und intranationalen (abnehmerspezifischen) Segmentierung benutzten Kriterien diesen Anforderungen Rechnung tragen<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> Vgl. u. a. *Frank / Massy / Wind* (1972), 13 ff.

<sup>12</sup> Vgl. *Gröne* (1977), 43 ff.

<sup>13</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden *Meffert* (1977).

## 2.2 Internationale Marktsegmentierung

Eine Marktsegmentierung auf der Grundlage länderspezifischer Merkmale zielt darauf ab, die Auslandsmärkte entsprechend ihrer jeweiligen Unternehmensumwelt zu klassifizieren. Sie ermöglicht Aussagen darüber, ob und in welchem Umfang bestimmte Produkte in dem jeweiligen Markt abgesetzt werden können<sup>14</sup>. Die Vielzahl möglicher *länderspezifischer Segmentierungskriterien* läßt sich in vier Merkmalsgruppen einteilen, nämlich in sozio-ökonomische, natürliche und technische, politisch-rechtliche sowie sozio-kulturelle Merkmale.

### 2.21 Sozio-ökonomische Merkmale

Eine Untersuchung der *ökonomischen Merkmale* eines Landes soll die Frage nach der Größe und den Eigenschaften seines Marktes beantworten. Die Größe des Marktes, ausgedrückt im Marktvolumen und -potential, gibt Auskunft über die Marktchancen eines bestimmten Produktes. Sie kann mit Hilfe verschiedener Indikatoren, wie z. B. Bevölkerungszahl, -wachstum, Altersstruktur, Bruttosozialprodukt, Pro-Kopf-Einkommen, Einkommensverteilung etc., bestimmt werden<sup>15</sup>.

Wenn die *Bevölkerungszahl* und deren Wachstumsrate auch keinen hinreichenden Indikator für die Marktgröße darstellt, so weist doch der Verbrauch vieler Produkte, insbesondere kurzlebiger Ge- und Verbrauchsgüter (Nahrungs- und Arzneimittel), eine enge Korrelation mit ihr auf. Das *Bruttosozialprodukt* eines Landes ist als erster Indikator der Marktgröße insbesondere im Investitionsgüterbereich zu nennen. Demgegenüber wird das *Pro-Kopf-Einkommen* zur Beurteilung von Entwicklungsstand und Höhe der Konsumausgaben in einem Land herangezogen. Seine Verwendung als Marktgrößenindikator erscheint allerdings nur dann sinnvoll, wenn in dem untersuchten Markt nur geringe Einkommensunterschiede existieren. So bestehen z. B. in Ländern mit einer kleinen, sehr reichen Oberschicht und einem überwiegenden Anteil armer Einwohner praktisch zwei separate Märkte, die sich durch nahezu gegensätzliche Gebrauchs- und Kaufgewohnheiten auszeichnen (Brasilien, Indien, Mexiko). Neben der Marktgröße bestimmt natürlich die *Konkurrenzsituation* in einem Markt die Erfolgchancen eines Unternehmens.

Der wesentlichste Vorteil der sozio-ökonomischen Merkmale als Segmentierungskriterien besteht in der vergleichsweise problemlosen Gewinnung der notwendigen Informationen. Die Kriterien liefern relativ gute Hinweise auf die *Kaufvoraussetzungen* und den quantitativen Bedarf, geben jedoch keinerlei Auskunft über das tatsächliche Kauf-

<sup>14</sup> Vgl. Frank / Massy / Wind (1972), 94 ff.

<sup>15</sup> Vgl. Keegan (1974), 27 ff.; Terpstra (1972), 55 ff.; Plump (1976), 118 ff.



verhalten und die sich daraus ergebenden Konsequenzen für eine erfolgreiche Marktbearbeitung.

### 2.22 *Natürliche und technische Merkmale*

Je nach Produkt- bzw. Leistungsart sind in dem zu bearbeitenden Auslandsmarkt natürliche Ressourcen, Topographie, Klima, technischer Entwicklungsstand, Infrastruktur und Grad der Verstädterung eines Landes zu untersuchen. Im Vergleich mit den entsprechenden Kriterien des nationalen Marktes ergeben sich Ansatzpunkte für Standardisierungsmöglichkeiten. Als Beispiel sei nur der Einfluß von *Infrastruktur* und klimatischen Gegebenheiten auf die Wahl des Absatzweges und die logistischen Entscheidungen genannt. Detailliertere Aussagen über Marktbearbeitungsmaßnahmen sind jedoch aus diesen Kriterien trotz ihrer relativ leichten Erfäßbarkeit nicht abzuleiten.

### 2.23 *Politisch-rechtliche Merkmale*

Mit Gesetzen, Verordnungen und ähnlichen Maßnahmen nehmen Regierungen Einfluß auf das Wirtschaftsgeschehen in einem Land. Maßgebend für die Markteintrittsentscheidung ist vor allem eine Analyse der politischen Stabilität und die Untersuchung der Wirtschafts-, Handels- und Währungspolitik in dem betreffenden Land, während einzelne Verordnungen und Gesetze (z. B. Ladenschlußzeiten, Gesundheitsvorschriften, wettbewerbsrechtliche Bestimmungen für die Einrichtung von Vertriebssystemen, Verbot bestimmter kommunikativer Maßnahmen) direkten Einfluß auf das hier vorliegende Problem der Ausgestaltung des Marketing-Mix haben.

Die rechtliche Situation beeinflusst die Kaufvoraussetzungen für bestimmte Produkte, gibt allerdings keine Hinweise auf das tatsächliche Kaufverhalten. Die Vorteile rechtlicher Determinanten als Segmentierungskriterien liegen in ihrer leichten Erfäßbarkeit und in ihrer relativ großen zeitlichen Stabilität.

### 2.24 *Sozio-kulturelle Merkmale*

Die Kultur eines Landes stellt eine wesentliche Einflußgröße des Verbrauchs- und Kaufverhaltens der Bevölkerung dar, da sie praktisch alle Bereiche menschlichen Handelns und Verhaltens umfaßt.

*Sprache und Religion* weisen auf ethnische Unterschiede zwischen verschiedenen Ländern hin. Verständnis und Beherrschung der jeweiligen Sprache bzw. Sprachen in einem Land sind Voraussetzung einer effizienten Kommunikationspolitik. Zugleich müssen die Marktbearbei-

tungsmaßnahmen dem Bildungsstand der anzusprechenden Käufer angepaßt werden.

Die *Einstellungen* einer Bevölkerung zum wirtschaftlichen Leben, insbesondere zur Arbeit, zur Leistung, zum persönlichen Besitz und zur Familie beeinflussen sowohl die Leistungserstellung als auch die Akzeptanz von Produkten am Markt.

Die sozio-kulturellen Merkmale vermitteln dem Betrachter erste Anhaltspunkte über Gebrauchs- und Kaufgewohnheiten in dem betreffenden Land. Diese Merkmale weisen eine relativ hohe zeitliche Stabilität auf. Sie können entweder durch Primärerhebungen oder aus sekundärstatistischem Material erfaßt werden. Fundierte vergleichende Analysen zwischen den Ländern erfordern aufwendige Untersuchungen, weil das sekundärstatistische Material oft nur eine geringe Vergleichbarkeit aufweist. Diese wiederum ist aber eine Vorbedingung für die Bildung von Ländertypologien (Gruppen ähnlicher Länder) als Grundlage für eine standardisierte Marktbearbeitung. Das Erfordernis der Vergleichbarkeit betrifft auch den zweiten Schritt im Rahmen der internationalen Marktsegmentierung, nämlich die Segmentierung nach intranationalen Kriterien.

### 2.3 Intranationale Marktsegmentierung

Zweck der *intranationalen Segmentierung* ist es, die Abnehmer *innerhalb* eines Landes anhand zusätzlicher Kriterien in homogene Gruppen einzuteilen. Darauf aufbauend ist die Möglichkeit gegeben — wenn ganze Länder nicht zusammengefaßt werden können — einzelne Segmente der verschiedenen Länder zum Ziel international standardisierter Marktbearbeitungsstrategien zu machen.

Für die intranationale Marktsegmentierung können sämtliche im Rahmen der Marktsegmentierung bekannten Kriterien und Methoden verwendet werden. Für Konsumgüter- und Investitionsgütermärkte gelten dabei unterschiedliche Kriteriengruppen.

#### 2.31 Marktsegmentierung auf Konsumgütermärkten

Kriterien zur Segmentierung von Konsumgütermärkten lassen sich vereinfacht in zwei Gruppen einteilen, und zwar in demographische und psychographische Kriterien<sup>16</sup>.

Zu den *demographischen Kriterien* zählen insbesondere Geschlecht, Alter, Familienstand, Einkommen, Beruf, Ausbildung, Religion und sozialer Status. Teilweise lassen sich enge Korrelationen eines oder

<sup>16</sup> Vgl. *Frank / Massy / Wind* (1972), 25 ff.; *Bauer* (1976), 62 ff.

mehrerer dieser Kriterien mit vielen spezifischen Bedürfnissen ermitteln (z. B. Alter), jedoch besitzen sie meist nur eine geringe prognostische Relevanz für das Kaufverhalten. Der größte Vorteil der demographischen Kriterien ist in ihrer *leichten Erfäß- und Meßbarkeit* zu sehen. Sie sind unentbehrlich bei der Bestimmung des Marktpotentials von Produkten und Diensten. Größere Verhaltensrelevanz besitzen jedoch *psychographische Segmentierungskriterien*, die sich in Einstellungen bzw. Produkterwartungen, Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale unterteilen lassen.

*Einstellungen* spiegeln die Überzeugungen und Annahmen über das Produkt wider, sowie die Absicht, in bezug auf den Gegenstand zu handeln (z. B. Kaufabsicht). Aus den *Persönlichkeitsmerkmalen* (z. B. Kontaktfähigkeit, Selbständigkeit) sowie den Verhaltensmerkmalen (z. B. Art der Freizeitgestaltung, Lese- und Sehgewohnheiten) ergeben sich weitere Ansatzpunkte für eine Zusammenfassung von Individuen zu möglichst gleichartigen, in sich geschlossenen, natürlichen Gruppen.

Der wesentliche Vorteil einer Marktsegmentierung anhand psychographischer Kriterien besteht in der *unmittelbaren Verhaltensrelevanz* dieser Konsumentenmerkmale. Insbesondere Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmale erfüllen darüber hinaus die Anforderung einer gewissen zeitlichen Stabilität.

Diesen Vorteilen psychographischer Merkmale stehen Probleme bei ihrer Messung und bei der Ansprache psychographischer Marktsegmente gegenüber. Es sind kostspielige Primärerhebungen notwendig, die in einzelnen Auslandsmärkten vor besonderen und z. T. unüberwindlichen Schwierigkeiten stehen. Besondere Probleme ergeben sich aus der Forderung, daß Marktuntersuchungen in unterschiedlichen Ländern nach gleicher Untersuchungsanlage, gleichen Methoden und Auswertungsverfahren durchgeführt werden, um eine *optimale Vergleichbarkeit* sicherzustellen. Nur so ist es zulässig bzw. erfolgversprechend, Käufer und Käufergruppen über die Grenzen hinweg zu Marktsegmenten zusammenfassen bzw. mit gleichartigen Marketing-Programmen zu bearbeiten.

### 2.32 Marktsegmentierung auf Investitionsgütermärkten

Die Marktsegmentierung auf Investitionsgütermärkten weist vornehmlich deshalb Besonderheiten auf, weil die Kaufentscheidungseinheit wesentlich komplexer strukturiert ist. *Investitionsgüter* werden für den zweckgebundenen Einsatz in Organisationen eingekauft. In der Regel sind es mehrere Personen, ein Buying-Center oder *Einkaufsgremium*, die die Kaufentscheidung treffen.

Die Einflußfaktoren auf die Kaufentscheidung und damit auch die Segmentierungskriterien liegen beim Investitionsgüterkauf auf drei Ebenen, nämlich bei der Organisation, beim Kollektiv (Einkaufsgremium) und beim Individuum<sup>17</sup>.

Im Rahmen einer *organisationalen Segmentierung* ist zu prüfen, inwieweit die organisationsdemographischen Merkmale einen Einfluß auf die Kaufwahrscheinlichkeit besitzen. Bei der Markterfassung im internationalen Marketing ist beispielsweise zu prüfen, für welche Betriebsgrößen- und Branchensegmente sich die zu verkaufenden Investitionsgüter vorrangig eignen und wie stark die erkannten „Schwerpunktsegmente“ innerhalb eines nationalen Marktes vertreten sind. Formalisierungs- und Zentralisierungsgrad von Einkaufsentscheidungen geben weitere Hinweise auf das industrielle Einkaufsverhalten.

Auf der *Segmentierungsebene des Einkaufsgremiums* (Buying-Center) werden vornehmlich diejenigen Variablen bedeutsam, die die Interaktion der Entscheidungsbeteiligten beeinflussen und damit der Vielzahl der sozialen Beziehungen im industriellen Einkauf Rechnung tragen. Zwischen dieser Gruppe von Variablen und den demographischen Kriterien des Buying-Center (Größe und Zusammensetzung) läßt sich jedoch nur ein relativ globaler Bezug herstellen, so daß eine Segmentierung nach diesen Kriterien gerade im Rahmen einer internationalen Marktbearbeitung, die von einem tendenziell schlechteren Informationsstand auszugehen hat, wenig zweckmäßig und erfolgversprechend ist.

Eine nähere Analyse der bedeutsamsten Entscheidungsträger im Rahmen einer *Individualsegmentierung* erscheint demgegenüber interessanter. Wenn es gelingt, die „Zentral- oder Schlüsselpersonen“ im Kaufentscheidungsprozeß zu erkennen, so sind deren Bewertungsverhalten und deren Präferenzen näher zu prüfen. Unterschiede sind hier denkbar im Streben nach technischer Perfektion, nach preiswertem Einkauf, nach guten Service- und Reparaturleistungen, nach Bevorzugung oder Meidung bestimmter Anbieternationen usw. im Entscheidungsprozeß. Als Indikator für bestimmte Verhaltensausrägungen können unter Umständen Alter, Berufserfahrung, Ausbildung und Einstellung der Entscheidungspersonen herangezogen werden.

Das zentrale Problem der Marktforschung auf der Basis von Segmentierungskriterien liegt in der Informationsgewinnung. Detaillierte Kenntnisse über unternehmensinterne Einflußgrößen des Kaufverhaltens lassen sich, wenn überhaupt, erst nach längerer intensiver Geschäftsbeziehung erfassen.

---

<sup>17</sup> Vgl. Webster / Wind (1972), 53 ff.; Gröne (1977), 22 ff.

## 2.4 Methoden der Segmentierung

Die Analyse der verschiedenen Gruppen von Segmentierungskriterien verdeutlicht die Komplexität der Erfassung und Bildung von Marktsegmenten im internationalen Marketing. Die Strategie der Markterfassung stellt sich als ein *mehrdimensionales* und *mehrstufiges* Problem der Segmentbildung dar<sup>18</sup>.

Die Mehrdimensionalität zeigt sich zunächst horizontal in den Merkmalen der Länder und vertikal in den Merkmalen der Abnehmer innerhalb einzelner Länder. Dabei sind verschiedene Klassifikationen möglich. Sieht man davon ab, daß jedes Land als selbständiges Segment erfaßt und bearbeitet werden soll, so können *horizontal* nach allgemeinen oder situationsspezifischen Merkmalen homogene Ländergruppen gebildet werden. Die Marktbearbeitungsmaßnahmen müßten dann auf diese Ländergruppen (z. B. Industrieländer, Entwicklungsländer, Staatshandelsländer) zugeschnitten werden. *Vertikal* lassen sich die aktuellen und potentiellen Käufer jedes Landes oder jeder Ländergruppe nach demographischen und psychographischen Merkmalen weiter segmentieren.

Als Alternative zu dieser mehrstufigen Vorgehensweise, die zunächst nach länderspezifischen Kriterien eine Grob- und anschließend nach abnehmerspezifischen Kriterien eine Feinsegmentierung vornimmt, ist der Versuch einer *integralen* Segmentbildung anzusehen. Unter Verzicht auf eine länderspezifische Segmentierung können weltweit die Abnehmer nach verschiedenen kaufrelevanten Merkmalen segmentiert werden (z. B. Teenager mit gleichen Verhaltensweisen und Interessen). Ansätze in dieser Richtung finden sich z. B. bei Zigaretten, Schallplatten, Transistorradios und Erfrischungsgetränken.

In diesem Zusammenhang sind vor allem die Untersuchungen von Sethi und Backhaus hervorzuheben. *Sethi*'s Untersuchung beinhaltet eine Clusteranalyse unter 91 Ländern mit Hilfe von 29 Variablen aus den Bereichen Politik, Sozioökonomie, Handel, Transport, Kommunikation und Pro-Kopf-Verbräuchen<sup>19</sup>. Durch Verdichtung dieser Variablen auf 4 Variablen-Cluster gelingt es, sieben homogene Ländergruppen gegeneinander abzugrenzen. Es ist jedoch kaum möglich, aus dieser Segmentbildung Schlußfolgerungen für eine segmentspezifische Ausgestaltung der Marketing-Instrumente zu ziehen. Die zur Verfügung stehenden Variablen weisen nämlich keinen unmittelbaren Bezug zum tatsächlichen Kaufverhalten auf. Dennoch kann die Clusteranalyse bei Vorliegen geeigneter Kriterien als ein wichtiges Hilfsmittel der Marktsegmentierung angesehen werden.

<sup>18</sup> Vgl. *Meffert* (1977), 440 f.

<sup>19</sup> Vgl. *Sethi* (1971), 348 ff.

Dies beweist die Untersuchung von *Backhaus*, die 14 faktorenanalytisch ermittelte Variablen zur Erklärung des Auftragsvergabeverhaltens der Segmentbildung zugrunde legt. Diese Kriterien sind u. a. Image des Anbieters, Gewährleistungen, Servicesicherung, Finanzierung, technisches Know-how, Wirtschaftlichkeit. Diese Auftragsvergabekriterien wurden daraufhin untersucht, ob und inwieweit sie bei Auftragsverhandlungen mit internationalen Kunden in ihrer Bedeutung voneinander abweichen. Mittels einer Clusteranalyse wurden neun Marktsegmente auf der Basis der gefundenen Vergabefaktoren ermittelt. Interessanterweise zeigte sich, daß eine Aufteilung nach regional benachbarten Ländern in den meisten Fällen wenig sinnvoll erscheint. So erweist sich z. B. eine Zusammenfassung solcher Länder, die über Rohstoffe verfügen, für eine Segmentierung als geeigneter. Der Vorzug dieser Untersuchung besteht darin, daß der Marktsegmentierung Kriterien zugrunde liegen, die einen hohen Bezug zum Käuferverhalten aufweisen.

### **3. Standardisierungsstrategien als Grundlage der Marktbearbeitung**

Im Rahmen einer aktiven Segmentierung schließen sich an die Erfassung und Bildung von Marktsegmenten in einem zweiten Schritt auf der Aktionsseite die Auswahl und Bearbeitung erfolgsträchtiger Märkte an. Im folgenden soll untersucht werden, welche Standardisierungsstrategien unter Berücksichtigung von Unternehmens- und Marktgegebenheiten den unternehmerischen Zielsetzungen gerecht werden.

#### **3.1 Grundtypen der Auslandsmarktbearbeitung**

Auf der Basis der im Rahmen der internationalen Markterfassung gewonnenen Ländercluster lassen sich zunächst die Konsequenzen alternativer Expansionsstrategien im internationalen Markt entwickeln. Je nachdem, ob sich ein Unternehmen zu einer konzentrierten oder diversifizierten Marktbearbeitungsstrategie entscheidet, wird der Internationalisierungsprozeß unterschiedliche Formen annehmen. Im Hinblick auf die Marktdurchdringung und die Zahl der bearbeiteten Märkte scheint die in Abbildung 3 wiedergegebene Entwicklung plausibel.

Demnach wird eine *Diversifikationsstrategie*, in der in kurzer Zeit möglichst viele Märkte erschlossen werden sollen, langfristig zu einer Reduzierung der Auslandsmärkte führen. Die rasche Markterschließung bei dieser Strategie bedingt bei gegebenem Budget darüber hinaus, daß die Informationsaktivitäten eingeschränkt und die Marktbearbeitungsintensität auf einem niedrigen Niveau belassen werden, eventuelle Fehlinvestitionen von vornherein einkalkuliert und dementspre-

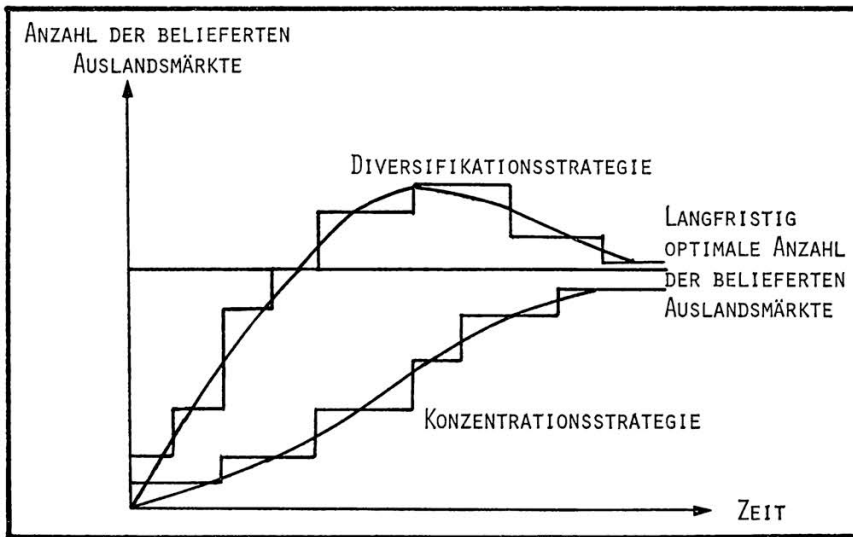


Abb. 3: Markterschließungsstrategien im internationalen Marketing (nach Ayal / Zif)

chend erschlossene, aber erfolglose Märkte auch wieder aufgegeben werden. Die rasche Folge von Markterschließungen im Rahmen der Diversifikationsstrategie verlangt — zumindest in der Markteintrittsphase — eine weitgehend standardisierte Marktbearbeitung.

Demgegenüber werden bei der konzentrierten Marktbearbeitungsstrategie neue ausländische Märkte langsamer und erst nach ausgiebiger Informationssuche erschlossen. Es stehen mehr Mittel für ein weitergehendes Engagement im anvisierten Auslandsmarkt zur Verfügung. Das Ergebnis der umfangreichen Markterkundungsbemühungen wird eine kundenspezifische Marktbearbeitungsstrategie sein, die allerdings zumeist eine Differenzierung eines vorhandenen nationalen Marketingkonzepts erfordert. Die Gefahr dieser Strategie liegt vor allem in der Vernachlässigung weiterer Märkte begründet, zu denen gegebenenfalls — durch zwischenzeitliche Markterschließungsaktivitäten der Konkurrenz — zu einem späteren Zeitpunkt nur noch schwer ein Zutritt geschaffen werden kann.

Berücksichtigt man neben der Anzahl der Auslandsmärkte die Intensität ihrer Bearbeitung — ausgedrückt durch die Anzahl der angesprochenen Segmente, gelangt man zu den in Abbildung 4 dargestellten Grundtypen von Internationalisierungsstrategien<sup>20</sup>. Dabei wird ange-

<sup>20</sup> Vgl. hierzu auch Backhaus (1977), 70 ff.

nommen, daß mit wachsender Zahl der Länder und Segmente deren Ähnlichkeit untereinander abnimmt. Dies impliziert gleichermaßen, daß mit steigender Marktbearbeitungsintensität eine Marketingdifferenzierung unumgänglich wird.

Länder → Segmente ↓	wenige (ähnliche)	viele (unähnliche)
wenige (ähnliche)	Konzentrierte Standardisierungsstrategie (11)	Diversifizierte Standardisierungsstrategie (12)
viele (unähnliche)	Konzentrierte Differenzierungsstrategie (21)	Diversifizierte Differenzierungsstrategie (22)

Abb. 4: Grundtypen internationaler Marktbearbeitungsstrategien

Geht man davon aus, daß ein Unternehmen zunächst immer jene Auslandsmärkte bearbeiten wird, die dem nationalen Markt am ähnlichsten sind, um vorhandene Marketingkonzepte und Erfahrungen im Sinne einer Risikominderung zu nutzen, so gibt diese Matrix gleichzeitig genauere Hinweise auf das Ausmaß einer möglichen Standardisierung bzw. Differenzierung. Für ein Unternehmen, das in relativ wenigen, ähnlichen Ländern in wenigen Marktsegmenten tätig ist, bietet sich eine *konzentrierte Standardisierungsstrategie* an (Feld 11). Diese ist insbesondere dann zu empfehlen, wenn standardisierte Anlagen angeboten werden oder wenn großenteils nur eine begrenzte Anzahl von Märkten beliefert werden kann. Demgegenüber ist eine *diversifizierte Standardisierungsstrategie* vor allem für solche Unternehmen angezeigt, die über ein spezialisiertes Produkt verfügen, für das in vielen Ländern potentielle Kunden vorhanden sind (Feld 12). Kostendegressionseffekte auf der einen Seite und geringe Markterschließungskosten auf der anderen Seite begünstigen die Wahl dieser Strategie, bei der innerhalb der verschiedenen Auslandsmärkte weitgehend ähnliche Marketingkonzepte eingesetzt werden.

Die Felder 21 und 22 der Matrix kennzeichnen jene Strategien, bei denen international tätige Unternehmen ihr Marketingmix entsprechend den Kundenbedürfnissen innerhalb der einzelnen Auslandsmärkte anzupassen suchen. Dabei werden die Unternehmen eine *konzentrierte Differenzierungsstrategie* wählen, d. h. wenige Auslandsmärkte mit differenzierten Marketingkonzepten ansprechen, die mit dem Angebot einer Produktlinie den Wünschen vieler unterschiedlicher Kundengruppen entsprechen können. Größere Unternehmen werden diese Strategie jedoch nur dann präferieren, wenn diese wenigen



Märkte die notwendigen Absatzmengen aufzunehmen in der Lage sind. Anderenfalls bietet sich eine *diversifizierte Differenzierungsstrategie* an, bei der viele Ländermärkte in differenzierter Form bearbeitet werden. Diese Strategie erfordert umfangreiche Markterschließungs- und -bearbeitungsbudgets. Sie kann deshalb in der Regel nur von großen Unternehmen verwirklicht werden und stellt die Endstufe des Internationalisierungsprozesses eines Unternehmens dar.

Ein Beispiel soll die alternativen Möglichkeiten der Marktbearbeitung illustrieren. Ein Hersteller von Pumpen bietet mit einem einheitlichen Marketingkonzept ausschließlich in den Industrienationen Westeuropas einen einheitlichen Pumpentyp an, der nur für einen speziellen Einsatzzweck konstruiert wurde (Feld 11). Eine diversifizierte Standardisierungsstrategie liegt vor, wenn dieser gleiche Pumpentyp ähnlichen Käufergruppen in den verschiedensten Ländern, die untereinander sehr unähnlich sein können (Westeuropa, USA, Kanada, Entwicklungsländer), angeboten wird (Feld 12). Bietet der Pumpenhersteller verschiedene Varianten und Typen von Pumpen über unterschiedliche Anbieterkanäle an (z. B. Haushalts- und Industriesegmente), so entspricht dies im Falle der Beschränkung der Ländersegmente auf Westeuropa einer konzentrierten Differenzierungsstrategie (Feld 21). Werden mit dem gleichen Programm Westeuropa, USA, Kanada und Entwicklungsländer beliefert, so liegt eine diversifizierte Differenzierungsstrategie (Feld 22) vor.

Die in der Strategiematrix dargestellten Marktbearbeitungsalternativen haben mehr oder weniger idealtypischen Charakter. So kann es für ein Unternehmen durchaus sinnvoll sein, einige Länder mit differenzierten, segmentspezifischen Marketingprogrammen zu bedienen, andere wiederum im Rahmen einer Diversifikationsstrategie nur mit einem Standardkonzept zu erschließen. Die konkrete Ausprägung der Markterschließungs- und -bearbeitungsstrategie eines Unternehmens kann stets nur von dem Hintergrund seines spezifischen Zielsystems und der unternehmensintern und -extern vorgegebenen Datenkonstellation erarbeitet werden.

### **3.2 Einfluß der Marketingsituation auf die Marktbearbeitungsstrategie**

Unter Bezugnahme auf die strategischen Marketingziele eines Unternehmens lassen sich eine Vielzahl von Bewertungskriterien zur Beurteilung der skizzierten Marktexpansionsstrategien heranziehen. Einen derartigen Kriterienkatalog stellen Ayal und Zif vor<sup>21</sup>. Er enthält folgende Größen:

---

<sup>21</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden *Ayal / Zif (1979), 88 ff.*

1. Art der Marktreaktionsfunktion
2. Wachstumsraten ausländischer Märkte
3. Marktstabilität
4. Konkurrenzvorsprung
5. Ausstrahlungseffekte
6. Differenzierungsnotwendigkeiten beim Produkt
7. Differenzierungsnotwendigkeiten in der Kommunikation
8. Grenzerträge der Distribution
9. Kontrollnotwendigkeiten
10. Externe Restriktionen

Dieser Kriterienkatalog enthält zum einen marktbezogene Größen, die die Erfolgsaussichten der eigenen Produkte in ausländischen Märkten determinieren (1 - 5). Zum anderen kennzeichnen sie den Umfang zusätzlicher Kosten, die in erster Linie durch marktspezifische Produkt- und Marketingdifferenzierungen notwendig werden (6 - 9). Generell ist festzuhalten, daß eine Ausdehnung der internationalen Tätigkeit um so sinnvoller erscheint, je höher die Wachstums- und Gewinnaussichten in einem Markt eingeschätzt werden können und je geringer das Ausmaß notwendiger Differenzierung bzw. je größer der Standardisierungsgrad im Marketingkonzept angesetzt werden kann. Im einzelnen beinhalten jedoch unterschiedliche Ausprägungen in den einzelnen Kriterien deutliche Hinweise auf eine erfolgversprechende Marktbearbeitungsstrategie.

Der Verlauf der *Marktreaktionsfunktion* bestimmt in erster Linie den Umfang notwendiger Marketingaktivitäten. Erwartet man einen konkaven Funktionsverlauf, bietet sich der Einsatz eines standardisierten Marketingkonzepts an, der bereits bei geringem Marketingbudget relativ hohe Verkaufszahlen erbringt. Liegt dagegen eine s-förmige Marktreaktionsfunktion vor, bedarf es einer intensiven, zumeist differenzierten Marktpflege, um erwünschte Verkaufserlöse zu erzielen.

Bei geringen *Marktwachstumsraten* wird ein Unternehmen in einem einzelnen Auslandsmarkt kaum die angestrebten Umsätze erzielen können. Eine Diversifikationsstrategie in unterschiedliche Märkte mit einem standardisierten Marketingkonzept erscheint in diesem Fall angebracht. Ein einzelner, besonders erfolgsträchtiger Markt, der in der Lage ist, das erhöhte Produktionsvolumen aufzunehmen, spricht auf der anderen Seite für eine Konzentrationsstrategie, die je nach der Zahl und Größe der einzelnen Segmente in standardisierter oder differenzierter Form realisiert werden kann. Vor dieser Situation ste-

hen häufig kleine und mittlere Unternehmen, denen eine Diversifikationsstrategie wegen ihrer begrenzten Ressourcen verwehrt bleibt.

Die *Stabilität* verschiedener *Auslandsmärkte* gewinnt besonders im Hinblick auf die Risikostreuungsstrategie eines Unternehmens an Bedeutung. Nur bei stabilen Marktgegebenheiten, die langfristig einen Markterfolg mit einem mehr oder minder standardisierten Marketingprogramm ermöglichen, ist eine Konzentrationsstrategie zu verantworten. Bei instabilen Marktgegebenheiten empfiehlt sich dagegen eine Diversifikationsstrategie, die es erlaubt, potentielle Verluste in einem Auslandsmarkt durch die Erfolge in anderen Ländern auszugleichen.

Eine Diversifikationsstrategie mit einem standardisierten Marketingkonzept bietet sich ebenfalls an, wenn ein Konkurrenzvorsprung (z. B. durch eine Innovation) schnell ausgenutzt werden soll. Die rasche Erschließung möglichst vieler Auslandsmärkte kann verhindern, daß sich Konkurrenten eigene Wettbewerbsvorteile in einigen Märkten in anderen neuen Ländern zunutze machen. Eine Diversifikationsstrategie ohne Ausschöpfung der gesamten Nachfrage durch eine Differenzierung der Marktbearbeitung ist um so eher angezeigt, je schneller potentielle Konkurrenten durch Adaption oder Imitation in der Lage sind, den Vorsprung einzuholen. Kann jedoch angenommen werden, daß der eigene Wettbewerbsvorteil langfristiger Natur ist, ist auch zu prüfen, ob durch eine anfängliche Konzentrationsstrategie Produkt- und Marktrisiken analysiert werden sollen (Markttest im internationalen Marketing).

Im Hinblick auf die marktbezogenen Bewertungskriterien sind schließlich *Ausstrahlungseffekte* zwischen verschiedenen ausländischen Märkten zu beachten, die in erster Linie zwischen benachbarten Ländern zu verzeichnen sind. Im Rahmen der zunehmenden Internationalisierung auf Investitions- und Konsumgütermärkten und der zunehmenden Mobilität aller Abnehmersegmente ist es denkbar, daß die Markterschließungskosten für neue Märkte durch vorliegende Informationen aus bereits bearbeiteten Märkten wesentlich gesenkt werden können. Hier bietet sich eine Diversifikationsstrategie um so mehr an, je eher ein erfolgreich praktiziertes Marketingkonzept auf bereits vorinformierte Länder übertragen werden kann (diversifizierte Standardisierungsstrategie).

Mit den Ausstrahlungseffekten ist bereits die Kostenseite einer Konzentrations- bzw. Diversifikationsstrategie angesprochen, die in erster Linie durch das Ausmaß möglicher Standardisierung bzw. notwendiger Differenzierung determiniert wird. Im Hinblick auf das *Produktmix* sprechen zunächst *Kostendegressionseffekte* im Rahmen der Produktion für eine Diversifikationsstrategie. Dies gilt jedoch nur solange,

wie ein produktionstechnisch standardisiertes Produkt auch auf unähnlichen Märkten auf eine entsprechende Nachfrage stößt, was in erster Linie für hochtechnisierte Anlagen etc. anzunehmen ist. Daneben erscheint eine kostengünstige Standardisierungsstrategie insbesondere Anbietern von Produktlinien möglich, die ihr Absatzprogramm für jeden einzelnen Markt durch Kombination jeweils bestimmter Produktvarianten zusammenzustellen vermögen. Je nach Anzahl der für einen Markt verfügbaren Produkttypen wird sich der Anbieter zu einer konzentrierten oder differenzierten Marktbearbeitungsstrategie entschließen.

Ein geringerer Grad produktspezifischer Standardisierung ist schließlich durch „Baukastensysteme“ zu erreichen. Hier werden entsprechend den Kundenbedürfnissen in den einzelnen Märkten standardisierte Teilprodukte zu marktgerechten Produkten oder Produktlinien kombiniert. Die Anzahl der Produktvarianten pro Auslandsmarkt bestimmt sich dabei aus den hierdurch zusätzlich zu erzielenden Umsätzen bzw. Deckungsbeiträgen und impliziert damit gleichzeitig die Entscheidung über eine konzentrierte oder differenzierte Marktbearbeitungsstrategie.

Fragen der Standardisierung betreffen neben dem Produkt selbst ebenso die übrigen Marketinginstrumente. Dabei tritt das *Kommunikationsmix* um so mehr in den Vordergrund, je geringer erkennbare und tatsächliche Vorteile des Produkts im Vergleich zum Konkurrenzangebot sind. Generell muß der Standardisierungsgrad im Kommunikationsmix durch divergierende sozio-kulturelle Einflüsse und Unterschiede in der Medienlandschaft als relativ gering angesehen werden. Sind dementsprechend im Rahmen einer Markterschließungsstrategie umfangreiche Primärerhebungen hinsichtlich Konsumentenverhalten und Werbewirkungen erforderlich, so kann dies einer Diversifikationsstrategie um so eher im Wege stehen, je kommunikationsabhängiger das Produkt zu beurteilen ist.

Einen wesentlichen Kostenfaktor stellen im Rahmen der Expansionsstrategie *distributionspolitische Entscheidungen* dar. Generell wird eine Konzentrationsstrategie die geringsten Distributionskosten verursachen. Andererseits ergeben sich im Rahmen einer Diversifikationsstrategie durch die Wahl der Absatzmittler und -wege recht unterschiedliche Distributionskosten, die von der Einschaltung selbständiger Vertreter bis hin zum Aufbau einer eigenen Außendienstorganisation ständig ansteigen. Im Rahmen einer raschen Diversifikation wird sich ein Unternehmen mit vorhandenen inländischen Absatzorganisationen koordinieren müssen, was tendenziell zu einer geringen Standardisierung im Bereich der Distributionspolitik führen wird. Der Erfolg dieser Vorgehensweise muß einerseits im Zusammenhang mit der Qualität

der vorhandenen Distributionssysteme und zum anderen mit der notwendigen Produktpflege (Erklärungsbedürftigkeit, Servicenotwendigkeit) beurteilt werden.

Marktexpansionsstrategien beinhalten in aller Regel eine Reihe neuartiger *Kontroll- und Koordinationsprobleme*<sup>22</sup>. Diese werden um so gravierender, je schneller eine Diversifikation in immer neue Auslandsmärkte vonstatten geht. Unternehmen vom Typ A (hohes Routinisierungspotential, niedriges Problemlösungspotential, hoher Zentralisationsgrad, stabile Umwelt) werden kaum in der Lage sein, eine ausgeprägte Diversifikationsstrategie einzuschlagen. Diese bedarf eines hohen Ausmaßes an innerbetrieblicher Stabilität sowie marktorientierter Flexibilität und Innovationsfähigkeit, um die Anforderungen einer weitreichenden Internationalisierung zu verkraften. Demnach empfiehlt sich für Unternehmen vom Typ A zunächst eine Konzentrationsstrategie mit weitgehender Standardisierung, die im Verlauf eines organisatorischen Wandels in eine Diversifikationsstrategie einmünden kann. Letztere kann eher von Organisationen des Typs B eingeschlagen werden, die nicht zuletzt durch weitgehende Dezentralisation fähig sind, ihren Mitarbeitern in ausländischen Märkten die notwendige Entscheidungsfreiheit bezüglich des Marketingeinsatzes zu überlassen. Im Hinblick auf den Entscheidungsbereich der Standardisierung impliziert dies gleichzeitig, daß mit zunehmender Diversifikation und damit wachsender Dezentralisierung die Bedeutung einer prozessualen Standardisierung zu Lasten der instrumentalen zunimmt. Dabei wird eine Standardisierung der Entscheidungsprozesse im Sinne einer internationalen Koordination und Kontrolle mit wachsender Zahl und Intensität der Auslandsmarktbearbeitung immer zwingender. Insgesamt gilt schließlich auch für Unternehmen vom Typ B, daß sie nach einer Phase intensiver Diversifikation stets eine Konsolidierungsphase in den eröffneten Märkten benötigen, um die Stabilität des Gesamtunternehmens langfristig sicherzustellen.

Nicht zuletzt sind jeder Marktexpansionsstrategie durch *interne oder externe Restriktionen* Grenzen gesetzt. Fehlende Unternehmensgröße bzw. Finanzkraft einerseits oder Marktzutrittsbarrieren zu ausländischen Märkten andererseits schließen für bestimmte Zeiträume oder auch grundsätzlich eine Diversifikation in eine Reihe von Auslandsmärkten aus. Je mehr und je unüberwindlicher sich diese Restriktionen darstellen, um so eher wird ein Unternehmen eine Konzentrationsstrategie anstreben und dementsprechend die wenigen Auslandsmärkte nach ihrer Erschließung durch eine Differenzierung des Marketinginstrumentariums auszuschöpfen versuchen.

---

<sup>22</sup> Vgl. *Peebles / Ryans / Vernon (1978), 30 ff.; Brandt / Hulbert (1977), 7 ff.*

Die Vielzahl möglicher Ausprägungen der unterschiedlichen Bewertungskriterien macht die Komplexität der Wahl einer Marktbearbeitungsstrategie deutlich. Um dennoch zu einer sachdienlichen Entscheidung zu gelangen, ist es zunächst erforderlich, die möglichen Konstellationen in diesen Kriterien und ihre Sicherheit vorzuschätzen. Nicht selten wird sich dabei ergeben, daß die Ausprägungen einzelner Kriterien zu widersprüchlichen Strategieempfehlungen leiten. Darüber hinaus werden einzelne Unternehmen zusätzlich z. B. prestigeabhängige Kriterien ins Feld führen. Dennoch ermöglicht eine Analyse aller dieser Einflußfaktoren eine systematische Durchdringung des Entscheidungsproblems. Eine Gewichtung der einzelnen Kriterien anhand ihrer Bedeutung für das spezifische Unternehmen z. B. auf der Basis des relevanten Zielsystems wird dazu beitragen, die Vielzahl möglicher Internationalisierungsstrategien in eine überschaubare Rangfolge hineinzu projizieren, die als zweckdienliche Entscheidungsgrundlage fungieren kann.

#### **4. Entwicklungsstufen bei der Bearbeitung internationaler Märkte**

Die Ausführungen zum Problem der Marktsegmentierung und Standardisierung ermöglichen abschließend einige generelle Bemerkungen zur Vorgehensweise bei der Bearbeitung internationaler Märkte. Wesentlich für die Art und Intensität der Erschließung und Bearbeitung internationaler Märkte sind vor allem Kosten-, Erlös- und Risikoaspekte. Diese sind im Hinblick auf zwei gegensätzliche strategische Konzeptionen zu analysieren:

- (1) *Diversifizierte Standardisierungsstrategien* ermöglichen unter dem Aspekt des Risikoausgleichs eine relativ rasche Penetration internationaler Märkte. Degressionseffekte treten bei den Produktionskosten und den Kosten der Marketingplanung auf, Kostenprogressionen sind demgegenüber bei der Marktbearbeitung zu erwarten. Die Strategie eignet sich zur Ausschöpfung von Pioniergewinnen.
- (2) *Konzentrierte Differenzierungsstrategien* empfehlen sich für die Ausschöpfung bereits erschlossener und lukrativer Märkte. Bei relativ höherem länderspezifischen Risiko muß wegen der notwendigen differenzierten Zielgruppenansprache auf Kostendegressionseffekte im Bereich der Produktion und des Marketing z. T. verzichtet werden. Den erhöhten Kosten der Segmentierung und differenzierten Marktbearbeitung stehen ein geringeres Markteintrittsrisiko und größere Absatzchancen gegenüber.

Die Praxis des Marketing international tätiger Unternehmungen ist bestrebt, die Vorteile beider Vorgehensweisen im Rahmen einer diver-

sifizierten Differenzierungsstrategie zu verbinden. Dabei können im Zuge zunehmender Internationalisierung verschiedene *Stufen der Marktexpansion* unterschieden werden. Phasen der Erschließung neuer Auslandsmärkte mit den Begleiterscheinungen relativer Instabilität lösen Phasen der Intensivierung der Marktausschöpfung ab. Länderspezifische Differenzierungsstrategien tragen durch zuverlässigere Informationen und höhere Marktanteile zu einer Stabilisierung der Position auf den Auslandsmärkten bei. Die Richtung und die Abfolge der Phasen wird wesentlich durch situationale Gegebenheiten (z. B. Konjunktur, Konkurrenz, Marktwachstum, Marktsättigung) bestimmt. Die Grenzen der Internationalisierung von Unternehmen werden vor allem durch die Kosten und Risiken einer differenzierten Expansionsstrategie gesetzt. Wachsende Kosten der Marktbearbeitung erfordern eine Rationalisierung der Koordinations- und Kontrollprozesse. Damit gewinnt die prozessuale Dimension der Standardisierung (z. B. internationale Marketinginformationssysteme) mit zunehmender Internationalisierung an Bedeutung.

### **Zusammenfassung**

Die Wahl der Marktexpansionspolitik als Schlüsselproblem des internationalen Marketing erfordert neben einer Marktsegmentierung Entscheidungen über die Intensität der internationalen Betätigung, die Budget-Allokation sowie über adäquate Organisations- und Koordinationsmechanismen. Risiko- und Kostenüberlegungen drängen auf eine Standardisierung vorhandener Marketingkonzepte, während potentielle Erlösaussichten vielfach länderspezifische Differenzierungen notwendig erscheinen lassen. Die unternehmens- und zieladäquate Kombination von Standardisierung und Differenzierung auf der einen Seite sowie von Konzentration und Diversifikation auf der anderen Seite ist nur unter Berücksichtigung der relevanten situationalen Bestimmungsfaktoren sinnvoll und möglich.

### **Summary**

The selection of a market expansion strategy as the key-problem in international marketing requires, besides a segmentation of the international markets, decisions about the intensity of internationalization, the allocation of budgets and the design of adequate mechanisms of organization and control. Cost and risk recommend the transfer of national marketing-programs to foreign markets while country-specific differentiation seems necessary in order to increase sales. The combination of standardization and differentiation on one hand and concentration and diversification on the other hand in order to fulfill the objectives of the international firm seems possible only under consideration of situational criteria.

**Literatur**

- Abell, D. F. and J. S. Hammond* (1979): *Strategic Market Planning*, Englewood Cliffs, N.J.
- Ayal, I. and J. Zif* (1979), Market Expansion Strategies in Multinational Marketing, *Journal of Marketing*, 43 (1979), 84 ff.
- Backhaus, K.* (1977), Bestimmungsfaktoren der Lieferantenauswahl als Basis einer Marktsegmentierung im internationalen Anlagengeschäft, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 29 (1977), Sonderheft 7, 57 ff.
- Bauer, E.* (1976), *Markt-Segmentierung als Marketing-Strategie*, Berlin.
- Berekoven, L.* (1978), *Internationales Marketing*, Wiesbaden.
- Brandt, W. K. and J. M. Hulbert* (1977), Headquarters Guidance in Marketing Strategy in the Multinational Subsidiary, *Columbia Journal of World Business*, 1977, 7 ff.
- Britt, S. H.* (1974), Standardizing Marketing for the International Market, *Columbia Journal of World Business*, Winter (1974), 39 ff.
- Buzzel, R. D.* (1968), Can you standardize multinational marketing? *Harvard Business Review* 46 (1968), 102 ff.
- Channon, D. F. and M. Jalland* (1979), *Multinational Strategic Planning*, London.
- Dunn, S. W.* (1973), International Transfers of Marketing Programs, Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of International Business at New York City, December 27, 1973.
- Emnid* (1978), Unternehmerbefragung Juni/ Juli 1978, Tabellarische Einzelergebnisse, Bielefeld.
- Frank, R. E., W. F. Massy and Y. Wind* (1972), *Market Segmentation*, Englewood Cliffs, N.J.
- Gröne, A.* (1977), Marktsegmentierung bei Investitionsgütern. Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing, Hrsg. *Meffert, H.*, Bd. 9, Wiesbaden.
- Hill, W., R. Fehlbaum und P. Ulrich* (1976), *Organisationslehre*, 2 Teilbände, Bern und Stuttgart.
- Keegan, W. J.* (1974), *Multinational Marketing Management*, Englewood Cliffs, N.J.
- Kieser, A. und H. Kubicek* (1977), *Organisation*, Berlin und New York.
- Kotler, P.* (1974), *Marketing Management*, Stuttgart.
- Lawrence, P. R. und J. W. Lorsch* (1967), *Organization and Environment*, Boston.
- Meffert, H.* (1977), Marktsegmentierung und Marktwahl im internationalen Marketing, *Die Betriebswirtschaft* 37 (1977), 433 ff.
- (1979), *Marketing, Einführung in die Absatzpolitik*, Wiesbaden.
- Meyer, C. W.* (1978), Multi-Marketing: Eintopf oder nach Art des Landes, *Absatzwirtschaft*, 21 (1978), Heft 9, 82 ff.
- Peebles, D. M., J. K. Ryans jr. and I. R. Vernon* (1978), Coordinating International Advertising, *Journal of Marketing*, No. 1, 28 ff.
- Plump, D.* (1976), Die Koordination des Marketings in multinationalen Unternehmen. Systemanalyse und Ansätze zur Systemgestaltung, Diss. St. Gallen.



- Sethi, S. P.* (1971), Comparative Cluster Analysis for World Markets, *Journal of Marketing Research*, 8 (1971), 348 ff.
- Sorenson, R. Z. and V. E. Wiechmann* (1975), How multinationals view marketing standardization, *Harvard Business Review*, 53 (1975), No. 3, 38 ff.
- Terpstra, V.* (1972), *International Marketing*, New York usw.
- Webster, F. E. and Y. Wind* (1972), *Organizational Buying Behavior*, Englewood Cliffs, N.J.