



AgEcon SEARCH

RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

Maurer, O.: Strategien zum Aufbau internationaler Absatzsysteme. In: Schmitz, P. M.; Weindlmaier, H.: Land- und Ernährungswirtschaft im europäischen Binnenmarkt und in der internationalen Arbeitsteilung. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 27, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag (1991), S.277-286.

STRATEGIEN ZUM AUFBAU INTERNATIONALER ABSATZSYSTEME

von

Oswin MAURER, Kiel

1 Problemstellung

Das Schlagwort "Binnenmarkt '93" hat bei Unternehmen und Verbänden zu einer Überdenkung der wirtschaftlichen Positionen und zur Suche nach neuen Wegen im international verbundenen Wettbewerb geführt. So ist insbesondere im Bereich der mittelständischen Industrie das Interesse an Auslandsaktivitäten spürbar angestiegen (Schoser 1989, S.5). Mittelständische Unternehmer der Ernährungsindustrie denken heute häufiger an eine Ausweitung ihrer Auslandsgeschäfte, wohl auch unter der Erwartung zunehmender Konkurrenz von ausländischen Unternehmen auf dem deutschen Markt. Die Überlegungen beschränken sich dabei nicht allein auf die Ausweitung der Aktivitäten in andere Länder: im Gegenteil, seit der politischen Veränderung in Europa konzentrieren sich die Interessen vor allem auf die benachbarten Nicht-EG-Länder als potentielle Beitrittsaspiranten (z.B. Schweden, Österreich, Ungarn, Polen).

Der Aufbau internationaler Absatzsysteme wird in der Marketingliteratur als eine der schwierigsten Managementaufgaben angesehen (vgl. Meffert/Althans 1982, Terpstra 1983, Root 1987), da der Erfolg eines Markteintrittes von einer Vielzahl von Faktoren determiniert wird, die mit dem Produkt selbst, dem Unternehmen und seiner Leistungsfähigkeit zusammenhängen, sowie mit den Konsumgewohnheiten, der Marktstruktur, den wirtschaftlichen Verhaltensweisen und der politisch-administrativen Struktur. Die richtige Wahl des Absatzsystems beim Eintritt in einen neuen Markt ist für das Unternehmen insofern von besonderer Bedeutung, da

- Absatzentscheidungen häufig mit relativ langfristigen Bindungen und Verpflichtungen verbunden sind und so nach getroffener Entscheidung eine Tendenz zur Erhaltung des Status-quo feststellbar ist (Kotler 1989, S. 427);
- die Auswahl der Absatzwege als Makroentscheidung den Entscheidungsspielraum in anderen Marketingbereichen wie Preis, Kommunikations- und Qualitätspolitik beeinflusst und limitiert (Terpstra 1983, S. 319).

Die vorliegenden wissenschaftlichen Untersuchungen und Beiträge zur internationalen Distribution befassen sich einerseits mit der Darstellung der Vor- und Nachteile einzelner Eintrittsmethoden (Meffert/Althans 1982, Root 1987, Keegan 1989, Albaum et al. 1989) bzw. mit Problemen, die insbesondere beim Export auftreten, wie Globalisierungs- versus Differenzierungsstrategie (Douglas/Wind 1987, Robinson 1986), mit der Auswahl der am Absatzprozeß beteiligten Unternehmen (Skold et al. 1987), mit Eintrittsbarrieren (Mattson 1986) oder der vertikalen Integration von Distributionssystemen (Klein et al. 1990, John 1988, Reid 1983, Anderson/Coughlan 1987). Die allen Beiträgen gemeinsame Fragestellung ist, mit welchen Strategien beim Eintritt in Auslandsmärkte Wettbewerbsvorteile erzielt werden können, damit der Markteintritt möglichst erfolgreich gestaltet werden kann.

Die nachfolgende Untersuchung befaßt sich mit einem Teilproblem der internationalen Ausdehnung der wirtschaftlichen Aktivitäten eines Unternehmens, und zwar ausschließlich mit der Frage der optimalen Markteintrittsstrategie. Es wird daher unterstellt, daß das Unternehmen bereits die Vorentscheidung getroffen hat, international aktiv zu werden, und

daß das Unternehmen bereits festgelegt hat, in welchen Ländern ein Markteintritt versucht werden soll. Auf dieser Stufe stellt sich dann die Frage, wie diese Zielmärkte am besten zu erreichen sind. Es sind damit vor allem folgende Fragen angesprochen:

- welche Methode des Markteintritts soll gewählt werden (Export, Investition);
- welcher Absatzweg ist am günstigsten (direkt, indirekt);
- sollen die Produkte selektiv oder flächendeckend eingeführt werden.

Um Antwortmöglichkeiten für diese Fragestellung herauszuarbeiten, werden zunächst die möglichen Methoden des Markteintritts dargestellt und ihre wichtigsten Eigenschaften diskutiert. Anschließend wird auf einige, im Ernährungssektor besonders wichtige Hemmnisse beim Markteintritt eingegangen, da diese die Wahl der Methode stark beeinflussen. Abschließend wird kurz auf die sich daraus ergebenden Konsequenzen bei der Wahlentscheidung eingegangen.

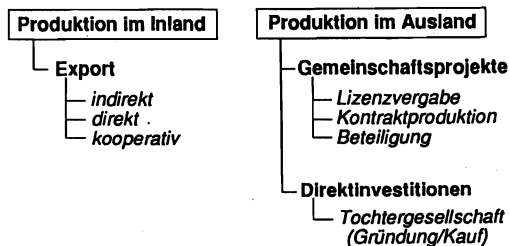
2 Methoden des Eintritts in Auslandsmärkte

Die Auswahl der Eintrittsmethode ist bei der Internationalisierung unternehmerischer Aktivitäten als kritischster Erfolgsfaktor anzusehen, da mit der Auswahl der Eintrittsmethode auch die Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Eintrittsstrategie verbunden ist. Folgende Eintrittsmethoden können unterschieden werden (Kotler 1989, S. 700 ff; Porter 1987, S. 347):

- Export (direkt, indirekt, kooperativ)
- Gemeinschaftsprojekte (Lizenzvergabe, Kontraktproduktion, Beteiligung)
- Direktinvestitionen im Ausland

Eine generelle Unterscheidung der alternativen Formen des Auslandsengagements kann dahingehend vorgenommen werden, ob im Inland oder Ausland produziert wird (Abbildung 1). Darüber hinaus unterscheiden sich die einzelnen Eintrittsmethoden dadurch, daß sie jeweils unterschiedliche Ausprägungen hinsichtlich des finanziellen Aufwands, des Risikos, der Einflussmöglichkeiten auf die Absatzgestaltung und der Kontrolle aufweisen.

Abb. 1: Alternative Methoden des Markteintritts im Ausland



nach: Terpstra 1983, S. 306

2.1 Export

Der Markteintritt durch Export kann entweder durch ein in das Unternehmen integriertes Absatzsystem (direkter Export) oder über unabhängige Absatzmittler (indirekter Export) erfolgen. Beide Formen unterscheiden sich dadurch, wie die Transaktionen zwischen inländischem Hersteller/Exporteur und ausländischem Importeur bzw. Käufer durchgeführt werden. Beim indirekten Export wird die Verantwortlichkeit für das Produkt schon im Inland einer anderen Organisation übertragen.

Kooperativer Export als Eintrittsmethode in ausländische Märkte eignet sich insbesondere dann, wenn ein Unternehmen allein kein leistungsfähiges Sortiment anbieten kann (Kotler 1989, S. 700). Vorteile solcher Kooperationen können sich u.a. aus Kostendegressionseffekten in den Bereichen Marktforschung, Kommunikation und Außendienst ergeben. Ein Konfliktpotential ergibt sich jedoch oftmals aus den unterschiedlichen Motiven und der unterschiedlichen Risikobereitschaft der Teilnehmer.

2.2 Gemeinschaftsprojekte

Die Zusammenarbeit mit Unternehmen im Ausland ist auf einen gemeinsamen Auf-/Ausbau von Produktions- bzw. Marketingeinrichtungen ausgerichtet. Als wichtigste Formen sind die Kontraktproduktion, die Lizenzvergabe und die Kapitalbeteiligung an Unternehmen zu nennen.

Bei der Kontraktproduktion übernimmt ein Hersteller im Ausland die Fertigung, der Vertrieb erfolgt durch das inländische Unternehmen. Als Vorteile dieser Eintrittsmethode werden genannt (Eichenberg 1986, S. 422; Root 1987, S. 84): ein relativ rascher Einstieg in ausländische Märkte, die Umgehung von Handelshemmnissen, die Nutzung vorhandener Kostenvorteile des Partners und größerer Einfluß und Kontrolle auf die Marketingaktivitäten als beim Export. Lohnherstellungsverträge bringen jedoch den Nachteil einer geringeren Kontrolle des Produktionsprozesses und des Verzichts auf potentielle Gewinne aus der Produktion mit sich. Hinzu kommt die Weitergabe von FertigungsKnow-how, die sich bei Lösung des Kontraktes als problematisch erweisen kann (Terpstra 1983, S. 346).

Voraussetzung für eine Lizenzvergabe ist, daß das inländische Unternehmen im Besitz bestimmter Herstellverfahren, Marken- oder Warenzeichen oder von Schutzrechten ist. Der Lizenznehmer bezieht vorhandene Produktionskenntnisse und/oder einen Markennamen. Ein potentieller Nachteil von Lizenzvereinbarungen liegt in den geringen Kontrollmöglichkeiten (Root 1987, S. 86). Hinzu kommt, daß die Erträge aus Lizenzverträgen sowohl nach der Höhe als auch zeitlich limitiert sind und der Lizenznehmer nach Ablauf des Lizenzvertrages u.U. als Wettbewerber auftreten kann.

Die Zusammenarbeit zwischen einem in- und einem ausländischen Unternehmen kann auch darin bestehen, daß sich beide am Kapital eines gemeinsamen Unternehmens im Ausland beteiligen. Als Vorteile solcher Joint Ventures werden der wesentliche stärkere Einfluß und die Kontrollmöglichkeit hinsichtlich Produktion und Marketing sowie die Nutzung von Kenntnissen und Möglichkeiten des Partners angesehen. Das Risiko und der Kapitalaufwand werden verteilt, Nachteile ergeben sich jedoch hinsichtlich der Kompetenzabgrenzungen und der Gewinnaufteilung (vgl. Kotler 1989, S. 702; Eichenberg 1986, S. 423).

2.3 Direkte Investitionen

Als umfassendste Form des Eintritts in ausländische Märkte ist die Investition in Produktions-/ Vertriebsstätten anzusehen. Der Aufbau solcher internationaler Einheiten vollzieht sich in der Regel durch grenzüberschreitenden Kapital-, Personal- und Know-how-Transfer. Diese Form des Auslandsengagements unterscheidet sich an den anderen Formen dahingehend, daß uneingeschränkte unternehmerische Handlungsfreiheit mit einer Zunahme von Managementleistungen, Risiko und Kapitaleinsatz verbunden ist.

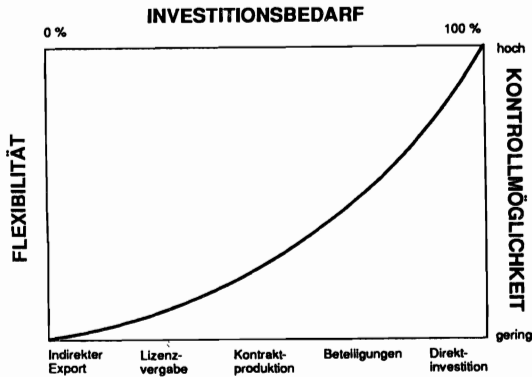
Für Investitionen von Unternehmen im Ausland sind zum einen marktwirtschaftliche Faktoren, zum anderen einzelbetriebliche Bestimmungsgründe maßgebend (Eichenberg 1986, S. 422). Die marktwirtschaftlichen Motive basieren insbesondere auf der Zielsetzung, neue Auslandsmärkte zu erschließen, bestehende Marktpositionen im Ausland auszuweiten bzw. zu sichern. An einzelbetrieblichen Gründen für Auslandsinvestitionen können Ressourcenvorteile, Standortvorteile, niedrige Produktions- und Lohnkosten und eine flexiblere Marktanpassung der Produktion an gegebene Anforderungen des Auslandsmarktes angesehen werden (Terpstra 1983, S 354). Bei Direktinvestitionen stehen jedoch vermehrt absatzorientierte Beweggründe (Markterschließung, Marktausbau, Absatzsicherung) und nicht ausschließlich komparative Kostenvorteile im Vordergrund (Porter 1987, S. 349 ff).

3 Charakteristika alternativer Eintrittsmethoden

Die Wahl der Eintrittsmethode hängt jedoch nicht nur von den Gegebenheiten des anvisierten Marktes, sondern auch von den speziellen Bedingungen des am Auslandsmarkt interessierten Unternehmens ab. So weisen die verschiedenen Eintrittsmethoden sehr unterschiedliche Ausprägungen hinsichtlich des Kapitalbedarfs, der Einflußmöglichkeiten auf die Produktpräsentation und auf die Kontrolle der Marketingbemühungen auf. So ist beispielsweise zu prüfen, welche Belastungen sich durch eine Investition im Auslandsmarkt für die heimische Produktion ergibt. Gegebenenfalls wird dies dazu führen, daß Unternehmen auf Direktinvestitionen verzichten, obwohl sie aus Marktsicht am vorteilhaftesten wären. Oder, es könnte sein, daß ein Unternehmen um der besseren Kontrollmöglichkeit willen Direktinvestitionen vorzieht, obwohl ein Export kostengünstiger wäre. Dies ist besonders dann denkbar, wenn ein Qualitätsproduzent fürchten muß, daß ein schlechter Ruf im Ausland auf den Inlandsruf negativ rückwirkt.

Desweiteren ist es für den Aufbau eines Absatzsystems entscheidend, inwieweit trade-offs zwischen Skalenerträgen, die durch die Nutzung externer Absatzwege erzielt werden können, und den Vorteilen besserer Kontrolle und Koordination durch Kooperation und Integration bestehen. Trade-offs zwischen den für ein Unternehmen relevanten Faktoren sind unvermeidlich. So sind Eintrittsmethoden, die ein hohes Maß an Kontrolle ermöglichen, in der Regel mit höheren Kosten und geringerer Flexibilität verbunden als Eintrittsmethoden, die nur ein geringes Maß an Kontrolle ermöglichen. Die Beziehungen zwischen Eintrittsmethode, Investitionsbedarf, Kontrollmöglichkeit und Flexibilität sind in Abbildung 2 zusammengestellt. Die ausgewiesenen Tendenzen in dieser Übersicht dürften im wesentlichen für die Ernährungsindustrie zutreffen, allerdings ist im konkreten Einzelfall natürlich zu überprüfen, welche quantitative Bedeutung ihnen zukommt.

Abb. 2: Charakteristika alternativer Eintrittsmethoden



nach: Young/Hamill/Wheeler/Davies 'International Market Entry and Development', Prentice Hall 1989, S 26

4 Eintrittsbarrieren und mögliche Ansätze zur Strategieauswahl

Strategien legen auf weite Sicht die Politik eines Unternehmens fest und bestimmen damit in Abhängigkeit von den Marktgegebenheiten Ziele und Instrumente des unternehmerischen Handelns auf den Märkten. Dem Aufbau von Absatzsystemen kommt sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene steigende strategische Bedeutung zu, da der Wettbewerb um Marktanteile vermehrt auf den Ebenen Distribution und Service stattfindet (Terpstra 1983, S. 321). Die Auswahl der für ein Unternehmen geeigneten Eintrittsstrategie orientiert sich vor allem daran, wie Eintrittsbarrieren umgangen bzw. verringert werden können. Von den bei Porter (1987, S. 29 ff) angeführten Eintrittsbarrieren sind beim Aufbau internationaler Absatzsysteme für Produkte der Ernährungsindustrie als wichtigste zu nennen:

- staatliche Politik
- Skalenerträge
- Handelsstruktur
- Präferenzen und kulturelle Barrieren

4.1 Staatliche Politik

Heimische Produkte sind auf den meisten Märkten durch staatliche Regelungen in unterschiedlicher Form gegen den Wettbewerb geschützt. In der Regel ergeben sich daraus Wettbewerbsvorteile für die jeweiligen Unternehmen, da der Staat durch Verbote, Beschränkungen, Anreize und Subventionen die Position einer Branche gegenüber Ersatzprodukten stark beeinflusst. Beispiele für solche Eintrittsbarrieren sind Zölle, Quoten, lebensmittelrechtliche Regelungen, Investitionsbeschränkungen u.a.m. Bei Vorliegen derartiger Beschränkungen/Verbote ist die Auswahlmöglichkeit hinsichtlich der Absatzwege stark begrenzt. Da die Mehrzahl der Bestimmungen üblicherweise gegen den Import von Produkten gerichtet ist, kann in diesen Fällen ein Markteintritt nur über die Produktion im

Ausland erfolgen. Dementsprechend ist der Aufbau von Absatzsystemen bei gleichzeitigem Vorliegen von Investitionsbeschränkungen nur über Gemeinschaftsprojekte möglich.

Es ist davon auszugehen, daß mit der Realisierung des Binnenmarktes die wettbewerbs-hemmenden staatlichen Regelungen schrittweise und weitgehend abgebaut werden. Damit wird diese Barriere kaum noch zu einem Hemmnis der Ausdehnung der wirtschaftlichen Aktivität innerhalb der EG. Wird jedoch ein Markteintritt in die Nicht-EG-Anrainerstaaten geplant, so dürften solche staatlichen Barrieren noch für einige Jahre eine entscheidende Bedeutung für die Wahl der Eintrittsmethode haben.

4.2 Skalenerträge

Betriebsgrößensparnisse werden als entscheidender Faktor bei Internationalisierungsbestrebungen von Unternehmen angesehen (Levitt 1985, S. 15; Terpstra 1984, S. 59). Skalenerträge, d.h. ein Sinken der langfristigen Durchschnittskosten bei gleichzeitiger Zunahme der Outputmenge, determinieren sowohl die Auswahl der Markteintrittsstrategie als auch die Art der Markteinführung. Ein neu in den Markt eintretender Wettbewerber muß eine im Verhältnis zu den am Markt präsenten Unternehmen kostenminimale Mindestgröße (minimum efficient firm size, Connor et al. 1985, S. 91) bzw. eine kritische Erzeugungs-/Absatzmenge (critical mass, Terpstra 1984, S. 60) erreichen, um selbst in den Genuß von Skalenerträgen zu kommen. Da es gerade im Ernährungsbereich sehr schwer ist, einmal eingefahrene Verbrauchsgewohnheiten und Markentreue zu brechen, benötigen neu eintretende Unternehmen einen relativ langen Zeitraum, um einen entsprechenden Marktanteil zu erzielen. Unternehmen, die nur eine beschränkte Verlustperiode überstehen können, sollten daher auf Direktinvestitionen verzichten und gegebenenfalls weniger effiziente Lösungen wie Lizenzvergabe oder Exporte wählen.

Größenvorteile können sich auf einen ganzen Funktionsbereich beziehen oder von bestimmten Operationen, Aktivitäten oder immateriellen Aktiva wie Markennamen herrühren. Da im Konsumgüterbereich die Produktionskosten oft nur einen kleinen Teil der Gesamtkosten darstellen, steht beim Aufbau internationaler Absatzsysteme, insbesondere für Markenartikel, weniger die Erzielung von Skaleneffekten in der Produktion im Vordergrund, sondern der Erzielung von Skaleneffekten bei der Markteinführung. Die aus Größenvorteilen resultierende Eintrittsbarrieren werden in jenen Marktsegmenten als besonders hoch angesehen, in denen starke Marken vertreten sind. Zu erheblichen Einsparungen für ein Unternehmen hinsichtlich der Promotionskosten kann es dann kommen, wenn es gelingt, Marken und damit auch die Reputation des Produkts, zu transferieren. Die Kosten, um das Aktivum Marke zu schaffen, sind nur einmal aufzuwenden, danach kann es auf andere Märkte übertragen werden.

Faßt man die Ausführungen hier zusammen, so sind bezüglich der Auswahl des Absatzsystems folgende Faktoren im Zusammenhang mit Skalenvorteilen zu beachten:

- Eintrittsbarrieren sind in jenen Marktsegmenten besonders hoch, in denen starke Marken vertreten sind. Etablierte Firmen besitzen gegenüber Neueintretenden einen Vorsprung hinsichtlich des Bekanntheitsgrades ihrer Produkte, haben Zugang zu günstigen Absatzwegen und besitzen oft Vorteile hinsichtlich ihrer Werbeaktivitäten. Wie empirische Befunde zeigen (vgl. Connor 1985, S. 95), erzielen Marktführer im Markenartikelbereich aufgrund ihrer Größe substantielle Skalenerträge im Bereich Werbung. Aufgrund dieser Faktoren erfolgt der Eintritt in diese Segmente in der Regel regional, als Eintrittsmethode bietet sich der direkte Export und Gemeinschaftsprojekte (Franchising, Joint Ventures) oder Direktinvestitionen an.

- hohe Transportkosten führen in der Regel dazu, daß Märkte durch lokale oder regionale Unternehmen versorgt werden, da sie einen Kostenvorteil besitzen (z.B. bei Milch, Bier). Für die Eintrittsstrategie ergibt sich daraus, daß der Markteintritt entweder durch Direktinvestition, Beteiligung oder Lizenzvergabe erfolgen kann.

4.3 Handelsstruktur

Unterschiede hinsichtlich der Zahl und Größe von Einzelhandelsgeschäften reflektieren in großem Maß die politisch-ökonomischen und kulturellen Gegebenheiten innerhalb eines Landes (Terpstra 1983, S. 377). Zwischen den einzelnen Ländern der EG bestehen große Unterschiede hinsichtlich der Einzelhandelsstruktur. So weisen Italien, Griechenland, Spanien und Portugal eine im Verhältnis zur Einwohnerzahl hohe Dichte von Einzelhandelsgeschäften auf, die einerseits in der Gesetzgebung in diesen Ländern, andererseits in unterschiedlichem Einkaufsverhalten begründet ist (Abbildung 3).

Abb.3: Struktur des Lebensmitteleinzelhandels in EG-Ländern (1986)

	Zahl der LEH-Geschäfte in 1000	Zahl der LEH-Geschäfte je 1000 Einwohner
Belgien	15	1,5
Bundesrep. Deutschland	73	1,2
Dänemark	6	1,2
Frankreich	76	1,4
Griechenland	25	2,5
Großbritannien	54	0,9
Irland	9	2,3
Italien	155	2,7
Niederlande	10	0,7
Portugal	42	4,2
Spanien	113	2,9

Quelle: CMA, Materialien zum EG-Binnenmarkt, Band 3 & 5 1990

Die Struktur des Lebensmitteleinzelhandels spielt bei der Wahl der Eintrittsstrategie insofern eine Rolle, da sie die Höhe der entstehenden Transaktionskosten beeinflusst. Als Faktoren, die eine direkte Wirkung auf die Höhe der Transaktionskosten haben und damit bestimmte Eintrittsstrategien mehr oder weniger vorteilhaft erscheinen lassen, können angeführt werden (Reid 1983, S. 49):

- die Unterschiedlichkeit einzelner Transaktionen,
- die Zahl der Transaktionen je Zeiteinheit,
- der Wert der Produkte,
- das transferierte Volumen je Transaktion,

wobei das Potential für eine Standardisierung der Transaktionen und damit der Erzielung von Skaleneffekten direkt von der Frequenz und der Verschiedenheit der Transaktionen abhängig ist. Aus den angeführten Faktoren ergeben sich mehr oder weniger geeignete Markteintrittsmethoden. Hochpreisprodukte mit niedriger Kauffrequenz können direkt an den ausländischen Abnehmer verkauft werden, da die dadurch entstehenden Kosten sich durch relativ wenige Transaktionen amortisieren lassen. Demgegenüber sind direkte Exporte von

Niedrigpreisprodukten an eine Vielzahl von unterschiedlichen Abnehmern mit hohen Transaktionskosten verbunden. Die Nutzung unabhängiger Absatzmittler bringt in diesem Fall eine größere Gleichartigkeit der Transaktionen und ein besseres Verhältnis hinsichtlich Volumen/Wert. Einen Überblick über die Faktoren, die bestimmte Markteintrittsmethoden als vorteilhaft erscheinen lassen, gibt Abbildung 4.

Abb.4: Beziehungen zwischen Transaktionsmerkmalen und Markteintrittsmethoden

	Frequenz ge	h	Volumen k	gr	Wert n	h	Unterschiedlichk. ge	gr
Indirekter Export	X		X		X		X	
Direkter Export								
- ausl. Importeure		X	X / X		X			X
- Endabnehmer	X		X / X			X	X	
Lizenzvergabe		X		X	X			X
Kontraktpr.								
Direktinvestition		X		X	X / X		X	
Frequenz	ge	=gering,		h	=hoch			
Volumen	k	=klein,		gr	=groß			
Wert	n	=niedrig		h	=hoch			
Unterschiedl.	ge	=gering		gr	=groß			

Für die Auswahl des Absatzsystems ergibt sich aus der Darstellung, daß z.B. eine Direktinvestition dann vorteilhaft erscheint, wenn die Kauffrequenz hoch, das transferierte Volumen je Transaktion groß und die Unterschiedlichkeit zwischen den einzelnen Transaktionen relativ gering ist. Dem Wert der Produkte kommt dabei kein entscheidender Einfluß zu. Im Gegensatz dazu erscheint der indirekte Export dann als vorteilhaft, wenn die Kauffrequenz gering ist, das Volumen je Transaktion klein ist, die Unterschiedlichkeiten gering sind und der Wert der Produkte relativ niedrig ist.

4.4 Präferenzen und kulturelle Barrieren

Etablierte Unternehmen besitzen gegenüber Newcomern einen Vorsprung hinsichtlich des Bekanntheitsgrades ihrer Produkte. Liegen Präferenzen für bestimmte Produkte vor, so verfügen Anbieter auf solchen Märkten in der Regel über relativ stabile Marktanteile und die Eintrittskosten für neueintretende Unternehmen sind hoch. Entscheidend bei der Beurteilung von stabilen Marktanteilen als Eintrittsbarrieren ist, ob diese auf eine Präferenzbildung infolge kultureller Gegebenheiten oder auf staatliche Beschränkungen und Eingriffe zurückzuführen sind. Hat der Staat durch Beschränkungen Einfluß auf die Position einer Branche gegenüber Ersatzprodukten genommen, so können sich nach Aufhebung dieser Regelungen auch die Voraussetzungen für die Marktstabilität ändern und hinsichtlich der Marktanteile ein Übergang in eine labile Stabilität stattfinden.

Kulturelle Unterschiede äußern sich z.B. durch differierende ästhetische Ansprüche an Form, Farbe, Geschmack, Textur, Geruch, unterschiedliche Verbrauchs- und Einkaufsgewohnheiten etc. Aufgrund solcher kulturbedingter Präferenzen sind Unternehmen gezwungen, Produkte zu modifizieren bzw. ihre Produktlinie zu erweitern, um auf regionalen Märkten als Anbieter auftreten zu können. Sind z.B. die notwendigen Produktmodifikationen relativ gering, so ist die Produktion im Heimatland und Export eine diskutabile Lösung. Sind jedoch die erforderlichen Modifikationen so umfangreich, daß spezielle Produktionsstätten geschaffen werden müssen, gewinnt die Direktinvestition an relativer Vorzüglichkeit.

Da bei Nahrungsmitteln kulturelle Unterschiede und daraus erwachsende Präferenzen nur schwer zu überwinden und für den Außenstehenden schwer zu erkennen sind weisen Markteintrittsmethoden, die die Zusammenarbeit mit ansässigen Unternehmen voraussetzen, einen wesentlichen Vorteil auf. Kooperative Markteintrittsformen sind daher besonders in der Ernährungsindustrie von außerordentlicher Bedeutung. Dies gilt speziell für mittelständische Unternehmen, die nicht über das entsprechende "soziale know how" verfügen.

5 Schlußbemerkungen

Im vorliegenden Beitrag wurde auf eine Reihe von Bedingungen und Faktoren eingegangen, die bei der Auswahl eines optimalen Vorgehens beim Versuch der Ausweitung der wirtschaftlichen Tätigkeit von mittelständischen Unternehmen der Ernährungsindustrie auf Auslandsmärkten zu beachten sind. Es zeigt sich, daß die Auswahl von sehr spezifischen Bedingungen abhängt, die sowohl das Produkt selbst, als auch die Struktur des Marktes und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens betreffen. Eine verallgemeinernde Empfehlung ist daher nicht möglich. Die Bedingungen zum Markteintritt müssen daher jeweils von Fall zu Fall neu geprüft werden. Es kann sich dabei ergeben,

- daß ein Unternehmen bei der Einführung eines bestimmten Produktes in verschiedenen Ländern unterschiedliche Eintrittsstrategien verfolgen sollte,
- daß für zwei Unternehmen der Ernährungsindustrie die Einführung des gleichen Produktes im gleichen Auslandsmarkt mit verschiedenen Eintrittsstrategien empfehlenswert ist und
- daß ein Unternehmen zwei Produkte im gleichen Auslandsmarkt sinnvollerweise unterschiedlich einführt.

Literaturverzeichnis

ALBAUM, G.; STRANDSKOV, J.; DÜRR, E.; DOWD, L.: "International Marketing and Export Management", Addison-Wesley 1989

ANDERSON, E.; COUGHLAN, A.T.: "International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution", Journal of Marketing, Vol. 51, Nr.1, 1987.

ANDERSON, E.; WEITZ, B.A.: "Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity", Sloan Management Review, Vol. 27, Nr.3 1986.

DOUGLAS, S.P.; WIND, Y.: "The Myth of Globalization", Columbia Journal of World Business, Vol. 22, Nr.4, 1987.

EICHENBERG, W.: "Strategien zur Erschließung von Auslandsmärkten - Internationalisierung des Marketing", in: Wieselhuber/Töpfer (Hrsg.): "Strategisches Marketing", 2. Aufl., Landsberg/Lech 1986.

KEEGAN, W.J.: "Global Marketing Management", 4th Ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1989.

KLEIN, S.; FRAZIER, G.L.; ROTH, V.J.: "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets", Journal of Marketing Research, Vol. 27, Nr. 2 1990.

KOTLER, Ph.: "Marketing-Management: Analyse, Planung und Kontrolle", 4. Aufl., C.E.Pöschel, Stuttgart 1989.

LEVITT, T.: "The Globalization of Markets", in: D.E.Gumpert(Ed.): The Marketing Renaissance, Harvard Business Review Executive Book Series, Wiley & Sons, New York 1985.

MATTSON, J.: "Initial Penetration of European Continental Markets by Small and Medium-Sized Firms", Advances in International Marketing, Vol 1, JAI Press 1986.

MEFFERT, H./ALTHANS, J.: "Internationales Marketing", Kohlhammer Vlg., Stuttgart 1982.

PORTER, M.E.: "Wettbewerbsstrategie - Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten", 4. Aufl., Campus Vlg., Frankfurt 1987.

REID, St.: "Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice", International Marketing Review, Vol. 1 (1) 1983.

ROOT, F.: "Entry Strategies for International Markets", Heath & Co., Lexington 1987.

ROBINSON, R.D.: "Some New Competition Factors in International Marketing", Advances in International Marketing, Vol 1, JAI Press 1986.

SCHOSER, F.: "Vorwort zu EG-Binnenmarkt, Distributionswege f. Konsumgüter, Hrsg. Deutscher Industrie- und Handelstag DIHT, Becher Druck- und Verlags GmbH, Brühl 1989.

TERPSTRA, V.: "International Marketing", 3rd Ed., Dryden Press 1983.

TERPSTRA, V.: "The Role of Economies of Scale in International Marketing", in: Hampton G./van Gent A.(Eds): Marketing Aspects of International Business, Kluwer-Nijhoff, 1984.