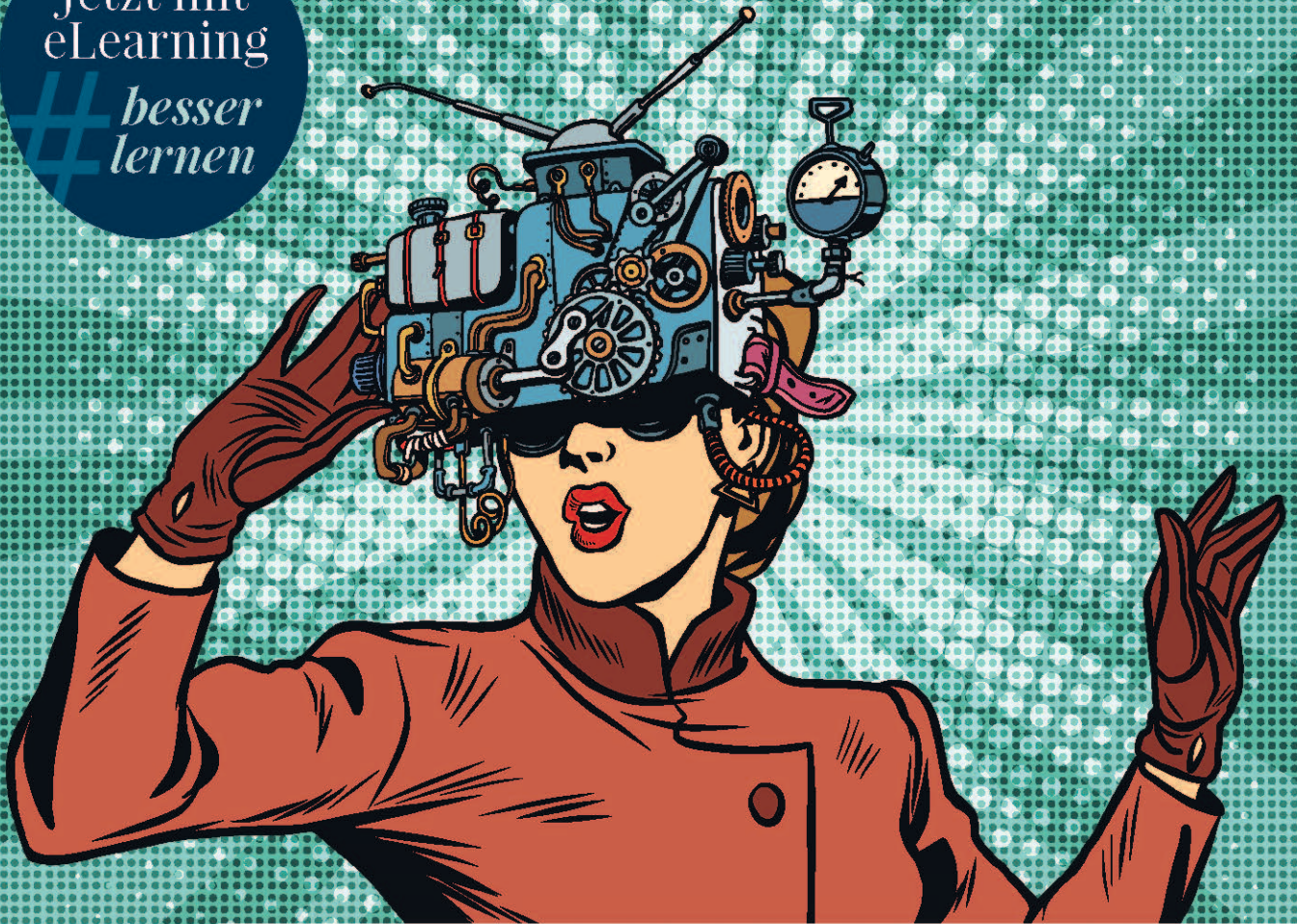


Jetzt mit  
eLearning

#  
*besser  
lernen*



# Marketing-Management

Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien

15., aktualisierte Auflage

Philip Kotler  
Kevin Lane Keller  
Marc Oliver Opresnik

# Inhaltsübersicht

<b>Vorwort</b>		<b>XXI</b>
<b>Teil I</b>	<b>Marketing-Management verstehen</b>	<b>1</b>
Kapitel 1	Marketing-Management im 21. Jahrhundert	3
Kapitel 2	Marketingstrategien und -pläne entwickeln	41
<b>Teil II</b>	<b>Marketingkenntnisse gewinnen</b>	<b>75</b>
Kapitel 3	Informationen gewinnen und die Nachfrage vorhersagen	77
Kapitel 4	Marketingforschung betreiben	117
<b>Teil III</b>	<b>Kunden erreichen und binden</b>	<b>161</b>
Kapitel 5	Langfristige Kundenbindung schaffen	163
Kapitel 6	Konsumgütermärkte analysieren	201
Kapitel 7	Industriegütermärkte analysieren	237
Kapitel 8	Globale Märkte erschließen	273
<b>Teil IV</b>	<b>Starke Marken aufbauen</b>	<b>309</b>
Kapitel 9	Marktsegmente und Zielmärkte identifizieren	311
Kapitel 10	Markenpositionierung gestalten	347
Kapitel 11	Markenwerte schaffen	383
Kapitel 12	Wettbewerbsdynamik	423
<b>Teil V</b>	<b>Marktangebote gestalten</b>	<b>457</b>
Kapitel 13	Produktstrategien festlegen	459
Kapitel 14	Dienstleistungen entwickeln und managen	497
Kapitel 15	Neue Produkte einführen	533
Kapitel 16	Preisstrategien und -programme entwickeln	573



### Indonesien<sup>24</sup>

Das Bild von Indonesien, bei dem es sich um ein Land handelt, das mit Naturkatastrophen, Terrorismus und wirtschaftlicher Instabilität zu kämpfen hat, wandelt sich und wird ersetzt durch das Image eines Landes, das sich durch politische Stabilität und wirtschaftliches Wachstum auszeichnet. Das viertgrößte Land der Welt und zugleich der größte muslimische Staat ist angesichts seiner Fortschritte bereit dafür, den BRIC-Ländern beizutreten.

Indonesiens Wirtschaft mit etwa 240 Millionen Konsumenten wächst am drittschnellsten in der gesamten Region – hinter Indien und China. Schätzungen zufolge steigt die Zahl der Indonesier der Mittelklasse, also solche, die umgerechnet zwischen 2 und 20 Euro am Tag verdienen, bis zum Jahr 2030 von 131 Millionen auf 244 Millionen Menschen. Die Zahl derer in der Konsumentenklasse mit einem Jahreseinkommen von umgerechnet etwas 3.500 Euro soll von 45 Millionen auf 135 Millionen Menschen zunehmen. Marketer haben festgestellt, dass Indonesier sehr markenbewusst sind, eine wichtige Einstellung angesichts der steigenden Einkommen.

Bei einem aus mehr als 14.000 Inseln bestehenden Archipel in einem heißen und schwülen Klima ist ein effektiver und effizienter Vertrieb eine schwierige Aufgabe. Große Importeure haben weitläufige Distributionsnetzwerke eingerichtet, die es ihnen ermöglichen, auch das eine Drittel der Bevölkerung zu erreichen, das in den sechs oder sieben Großstädten des Landes leben. Wie in vielen anderen Entwicklungsländern, ist auch hier die Infrastruktur ein Problem.

Dennoch ist der Fortschritt des Landes in den vergangenen Jahren beachtlich. Indonesien ist L'Oréal's am schnellsten wachsender Markt im Asien-Pazifik-Raum, sodass das Unternehmen dort eine Fabrik baute. Vor einiger Zeit ist auch IKEA in den Markt eingetreten. Mit mehr als 20 Prozent der Internetnutzer, die über einen Twitter-Account verfügen, ist Indonesien das fünftaktivste Land bei den Microblogging-Seiten.

### Marketingstrategien für Schwellenmärkte

Um erfolgreich in Schwellenmärkten Fuß zu fassen, sind eine Reihe von Kompetenzen und Plänen notwendig sowie die Fähigkeit, viele Dinge anders und gut zu machen.<sup>25</sup> Sehen wir uns einmal an, wie es

diesen Unternehmen gelungen ist, die „unsichtbaren“ Konsumenten zu bedienen.<sup>26</sup>

- Grameenphone vermarktete Mobiltelefone in 35.000 Dörfern in Bangladesh, indem sie Dorffrauen als Verkäuferinnen anheuert, die über das Handy Telefonzeit für jeweils einen Anruf an andere Dorfbewohner verkaufen.
- Colgate-Palmolive schickte Lkw mit Videoausrüstungen in indische Dörfer, um den Bewohnern die Vorteile des Zähneputzens nahezubringen.
- Corporación GEO baut preiswerte Immobilien in Mexiko. Die Zweizimmereinheiten sind modular und erweiterbar.

Diese Marketer wandeln das Potenzial der Schwellenmärkte in Kapital um, indem sie ihre konventionellen Marketingpraktiken verändern. Der Handel in sich entwickelnden Märkten kann niemals „business as usual“ sein. Es gibt eine Vielzahl von wirtschaftlichen und kulturellen Unterschieden, eine kaum existente Marketinginfrastruktur und der örtliche Wettbewerb kann überraschend stark sein.<sup>27</sup>

Viele Unternehmen versuchen, die wachsende Mittelschicht in sich entwickelnden Märkten zu erschließen. Die Boston Consulting Group schätzt, dass es bis zum Jahr 2020 fast eine Milliarde Chinesen und Inder geben wird, die der Mittelschicht angehören.<sup>28</sup> Viele davon werden den Anspruch haben, Premiumprodukte und globale Marken zu kaufen.

Als Unilever beispielsweise die Haarpflegelinie TRESemmé in Brasilien einführte, sicherte es sich die Unterstützung von 40 großen Einzelhändlern, buhlte um die Modeblogger, verteilte 10 Millionen Gratisproben und lancierte die für das Unternehmen bisher größte eintägige Onlinewerbekampagne, die schließlich eine Million Fans auf die brasilianische Facebook-Seite der Marke lockte. In weniger als einem Jahr übertrafen die Verkäufe von TRESemmé die des P&G Shampoos Pantene in Supermärkten und Drogerien, sodass Unilever mit Zuversicht plant, die nächsten Märkte Indien und Indonesien anzuvisieren.

Da die erforderlichen Marketingmaßnahmen denen ähnlich sind, die in sich entwickelnden Märkten zur Anwendung kommen, ist es deutlich leichter, die Mittelschicht in sich entwickelnden

Märkten zu erschließen, als sich den vier Milliarden Menschen zuzuwenden, die sich am „Fuße der Pyramide“ befinden. Obwohl sie zusammen sicherlich eine Summe von umgerechnet drei Billionen Euro ausmachen, hat jeder einzelne Konsument mit einem geringen Einkommen nur sehr wenig Geld, um es auszugeben.

Aber auch die Menschen am „Fuße der Pyramide“ zufriedenzustellen, erfordert eine sorgfältige Planung und Ausführung. Nach herkömmlicher Meinung ist ein Geschäftsmodell mit den Elementen „niedriger Preis, geringe Gewinnmarge, hohe Menge“ der Schlüssel dafür, um erfolgreich in Geringverdienerschichten in sich entwickelnden Märkten zu sein. Während es einige gute Beispiele für diese Strategie gibt – wie Unilever mit dem Waschmittel Wheel in Indien –, müssen andere Unternehmen sich abmühen. So führte Procter & Gamble sein Produkt Pur zur Wasseraufbereitung in Indien ein und obwohl das Produkt nur 10 Cent pro Beutel kostete, hatte es eine Gewinnmarge von 50 Prozent. Nach enttäuschenden Ergebnissen wandelte P&G die Marke in ein karitatives Unternehmen um.

Marketer lernen, dass es im Marketing für eine weiter gefasste Bevölkerung in Schwellenmärkten verschiedene Nuancen gibt. Es ist vor allem schwierig, aufgrund der bereits bestehenden Lieferketten des Unternehmens Kostenreduzierungen vorzunehmen. Zudem ist es angesichts der Preissensitivität der Konsumenten problematisch, bestimmte Produktionsmethoden und Distributionsstrategien anzuordnen sowie Preisaufschläge zu verlangen. Die Anwendung des richtigen Marketing in Schwellenmärkten kann sich merklich auszahlen:

- Kleinere Verpackungen und niedrige Preise sind entscheidend, wenn die Einkommen und der Wohnraum begrenzt sind. Die 4-Cent-Waschmittel- und Shampooepakete von Unilever fanden reißenden Absatz im ländlichen Indien, wo 70 Prozent der indischen Bevölkerung leben.<sup>29</sup>
- Die überwiegende Anzahl der Konsumenten in den Schwellenländern kaufen Produkte in Bodegas, in Buden, am Kiosk und in Tante-Emma-Läden, die nicht größer als ein Abstellraum sind. Procter & Gamble bezeichnet diese als „Hochfrequenzläden“. In Indien werden 98 Prozent der Lebensmittel in den 12 Millionen Tante-Emma-

Läden, den sogenannten Kirana-Geschäften, gekauft. Diese haben Erfolg, indem sie Bequemlichkeit bieten und sogar einen Lieferdienst, wengleich der moderne Einzelhandel langsam Einzug hält.<sup>30</sup>

- Nokia entsendet Marketing- und Verkaufspersonal sowie Ingenieure aus dem neu in den Markt eingetretenen Telefonunternehmen, die dann eine Woche bei der Landbevölkerung in China, Thailand und Kenia wohnen und beobachten, wie sie ihre Telefone nutzen. Durch die Entwicklung extrem preiswerter Telefone, die über genau das richtige Maß an Funktionalität verfügen, ist Nokia zum Marktanteilsführer in Afrika und Asien avanciert.<sup>31</sup>

Angesichts der schnellen Penetration von Smartphones, die nicht nur als Kommunikationsmittel dienen, werden digitale Strategien in Schwellenländern eine zentrale Bedeutung haben. Einer Studie zufolge sind die sozialen Medien für Marken sechs Mal wichtiger in Schwellenmärkten wie Indonesien und Thailand als in Japan oder dem Vereinigten Königreich.<sup>32</sup>

### 8.3.4 Entwickelte versus sich entwickelnde Märkte

Wettbewerb entsteht auch durch Unternehmen, die aus Schwellenmärkten stammen. Das indische Unternehmen Wipro, das mexikanische Unternehmen Cemex, das taiwanische Unternehmen HTC und das malaysische Unternehmen Petronas stammen alle aus sich entwickelnden Märkten und sind zu multinationalen Unternehmen herangewachsen. Häufig ist es zentral, ein globales Geschäftsmodell zu entwickeln sowie eine globale Marke, die in allen Zielmärkten zur Anwendung kommt.<sup>33</sup>

Eine Strategie, die manche Unternehmen aus sich entwickelnden Märkten verfolgen, ist es, bisher vernachlässigte Nischen in großen Märkten zu identifizieren.<sup>34</sup> Das Unternehmen Mahindra verkauft seit mehr als 20 Jahren aus seinen drei Fertigungswerken in den USA kleine Traktoren an US-Farmer. Diese Expertise aus der Fertigung der Traktoren nutzte es, um in die Nischenmärkte für Rasenpflege und Golfplatzpflege vorzustoßen.

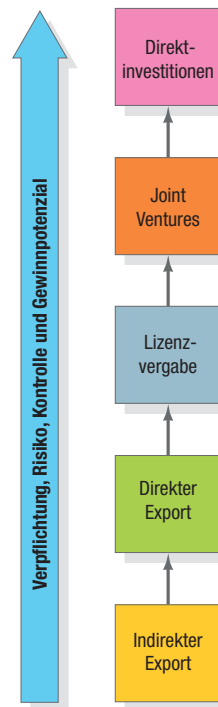
Eine andere Strategie, um global agieren zu können, ist die, ein oder mehrere Unternehmen in entwickelten Märkten zu kaufen. Das indische Unternehmen Apollo Tyres kaufte Firmen in den Niederlanden und in Südafrika. Nachdem Lenovo das PC-Geschäft von IBM für umgerechnet etwa 1,2 Milliarden Euro gekauft hatte, sahen sich auch andere chinesische Unternehmen nach möglichen Kandidaten für einen Kauf um. Das veranlasste einen Experten zu der Aussage, dass der gut bekannte Satz „Made in China“ womöglich bald durch „Owned by China“ ersetzt werden müsse.

Andererseits greifen viele Unternehmen auf Marketingverfahren in Schwellenmärkten zurück, um für den Wettbewerb in entwickelten Ländern besser gerüstet zu sein. (Denken Sie an die Diskussion um den „Fuß der Pyramide“ aus ►Kapitel 3.) Produktinnovationen sind zu einer Verbindung zwischen sich entwickelnden und entwickelten Märkten geworden, die in beide Richtungen gehen kann. Die Herausforderung besteht darin, kreativ an die Frage heranzugehen, wie das Marketing die Träume der meisten Menschen erfüllen kann, die einen besseren Lebensstandard erreichen wollen.<sup>35</sup> Die meisten Unternehmen sind der Überzeugung, dass sie dazu in der Lage sind.

Die Intensität einer regionalen wirtschaftlichen Integration – die Entwicklung von Handelsabkommen zwischen Staatenblocks – wächst zunehmend. Das bedeutet, dass auch die Wahrscheinlichkeit steigt, dass Unternehmen zur selben Zeit eine bestimmte Region für sich gewinnen wollen. Bestimmte Länder haben sich zu Freihandelszonen oder Wirtschaftsgemeinschaften zusammenschlossen – Gruppen oder Nationen haben sich so organisiert, dass sie an gemeinschaftlichen Zielen bei der Regulierung des internationalen Handels arbeiten.

## Die Art des Markteinstiegs bestimmen

# 8.4



**Abbildung 8.4:** Fünf Methoden, um in ausländischen Märkten Fuß zu fassen

Sobald ein Unternehmen sich entschieden hat, in einem bestimmten Land Fuß zu fassen, muss es die für sich beste Art des Eintritts festlegen. Es kann zwischen den in ►Abbildung 8.4 aufgeführten Möglichkeiten wählen: indirekter Export, direkter Export, Lizenzvergabe, Joint Ventures und Direktinvestitionen. Jede nachfolgende Strategie zieht mehr Verpflichtung, Risiko, Kontrolle und Umsatzpotenzial nach sich.

### 8.4.1 Indirekter und direkter Export

Die meisten Unternehmen fangen mit Exportgeschäften an, in erster Linie mit dem indirekten Export, bei dem sie sich unabhängiger Absatzmittler bedienen. Heimische Exporthändler kaufen die Produkte des Herstellers und verkaufen sie dann im Ausland weiter. Heimische Exportvertreter oder -agenten, darunter auch Handelsunternehmen, suchen nach und verhandeln auf Provisionsbasis mit Käufern aus dem Ausland. Exportkooperationen führen Exportaktivitäten für eine Reihe von Herstellern durch – oft handelt es sich hierbei um primäre Produkte wie Früchte oder Nüsse – und stehen teilweise unter deren administrativer Kontrolle. Exportmanagementunternehmen lenken gegen eine Gebühr die Exportaktivitäten eines Unternehmens.

Der indirekte Export bietet zwei Vorteile: Erstens fallen die Investitionen niedriger aus. Das Unternehmen muss keine eigene Exportabteilung einrichten, Verkaufspersonal im Ausland einstellen oder internationale Kontakte aufbauen. Zweitens ist das Risiko geringer. Da internationale Absatzmittler Wissen und Dienstleistungen mit in die Beziehung bringen, macht der Verkäufer weniger Fehler.

Irgendwann kommt der Zeitpunkt, an dem Unternehmen entscheiden, den Export selbst in die Hand zu nehmen. Die Investitionen sowie das Risiko sind um einiges höher, genau wie die potenzielle Rendite. Der direkte Export kann auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen:

- **Eine im Inland ansässige Exportabteilung.** Eine reine Dienstleistungstätigkeit kann sich zu einer unabhängigen Exportabteilung entwickeln, die als eigenständiges Profit Center fungiert.
- **Eine Verkaufsniederlassung oder ein Tochterunternehmen im Ausland.** Die Verkaufsniederlassung kümmert sich um Absatz und Vertrieb und unter Umständen auch um die Lagerung und Verkaufsförderung. Oft dient sie als Ausstellungs- und Kundendienstcenter.
- **Außendienstmitarbeiter, die ausschließlich für den Export zuständig sind.** Außendienstmitarbeiter reisen ins Ausland, um dort neue Geschäftsoptionen aufzutun.
- **Im Ausland ansässige Distributoren oder Vertriebshändler.** Letztere können über das eingeschränkte oder ausschließliche Recht verfügen, das Unternehmen in dem jeweiligen Land zu repräsentieren.

Es gibt eine Reihe von Unternehmen, die den direkten oder indirekten Export nutzen, um das Terrain zu sondieren, ehe sie eine Fabrik errichten und ihre Produkte im Ausland produzieren. Ein Unternehmen muss nicht zwangsläufig eine internationale Handelsmesse besuchen, wenn es das Internet effektiv nutzen kann, um im Ausland Kunden zu gewinnen, um bestehende Kunden zu unterstützen, die im Ausland leben, um von internationalen Lieferanten Ware zu beziehen und um weltweites Markenbewusstsein zu schaffen.

Erfolgreiche Unternehmen passen ihre Internetseiten an das jeweilige Land an, um länderspezifische Inhalte für die internationalen Märkte mit dem höchsten Potenzial bereitzustellen – idealerweise in der Landessprache. Informationen über Handel und Export zu sammeln, war nie einfacher als heute. Die Exportförderungsbüros vieler Länder verfügen zudem über Onlineressourcen und erlauben es Unternehmen, ihre Seiten zu verlinken.

### 8.4.2 Lizenzvergabe

Die Vergabe von Lizenzen zählt zu den einfachsten Möglichkeiten, auf internationaler Ebene Geschäfte zu machen. Der Lizenzgeber erteilt einem Unternehmen im Ausland eine Lizenz, um einen Herstellungsprozess, eine Schutzmarke, ein Patent, ein Betriebsgeheimnis oder einen anderen Wertgegenstand gegen eine Lizenzgebühr zu nutzen. Der Lizenzgeber hat dadurch überschaubare Risiken; der Lizenznehmer gewinnt an Herstellungsexpertise oder bekommt ein bekanntes Produkt oder einen bekannten Markennamen.

Der Lizenzgeber hat jedoch weniger Kontrolle über den Lizenznehmer als über seine eigenen Herstellungs- und Verkaufsstätten. Stellt sich der Lizenznehmer als äußerst erfolgreich heraus, hat das Unternehmen ihm den Gewinn überlassen; mit Ablauf des Vertrags kann es sein, dass sich das Unternehmen einen neuen Mitbewerber eingehandelt hat. Um das zu verhindern, stellt der Lizenzgeber dem Lizenznehmer geschützte Zutaten oder Komponenten zur Verfügung (wie Coca-Cola es beispielsweise tut). Die beste Strategie besteht jedoch darin, eine führende Rolle bei Innovationen einzunehmen, damit der Lizenznehmer auch weiterhin vom Lizenzgeber abhängig ist.

Es gibt unterschiedliche Arten von Lizenzvereinbarungen. Unternehmen wie Hyatt and Marriott verkaufen Managementverträge an Eigentümer ausländischer Hotels, die diese gegen eine Gebühr leiten. Dem Managementunternehmen kann die Option eingeräumt werden, innerhalb eines vorgegebenen Zeitraums einen Anteil an dem von ihm gelenkten Unternehmen zu erwerben.

Bei einer Auftragsfertigung setzt das Unternehmen lokale Produzenten für die Herstellung des Produkts ein. Volkswagen hat beispielsweise eine Vereinbarung mit dem Unternehmen GAZ Group,

das für Volkswagen in Nizhny Novgorod die Modelle Jetta, Škoda Octavia und Škoda Yeti für den russischen Markt mit einem geplanten Produktionsumfang von 110.000 Autos pro Jahr fertigt.<sup>36</sup> Die Unternehmen Toshiba, Hitachi sowie andere japanische Hersteller von Fernsehgeräten nutzen die Auftragsfertigung, um den osteuropäischen Markt zu bedienen.<sup>37</sup>

Die Auftragsfertigung verringert die Kontrolle des Unternehmens über den Prozess und kann zum Verlust potenzieller Gewinne führen. Gleichwohl ist dies eine Möglichkeit, schneller den Einstieg zu finden, mit der Chance, mit den vor Ort ansässigen Herstellern zu kooperieren oder sie später aufzukaufen.

Zu guter Letzt kann ein Unternehmen über das Franchising in einen ausländischen Markt eintreten – eine umfassendere Form der Lizenzierung. Der Franchisegeber bietet ein komplettes Markenkonzept und Betriebssystem an. Im Gegenzug investiert der Franchisenehmer in den Franchisegeber und bezahlt bestimmte Gebühren an ihn. Schnellrestaurants wie McDonald's, Subway und Burger King haben Franchisesysteme in der ganzen Welt ebenso wie Dienstleistungs- und Einzelhandelsunternehmen wie 7-Eleven, Hertz und die Best Western Hotels.<sup>38</sup>

### 8.4.3 Joint Ventures

In der Vergangenheit haben ausländische Investoren häufig ein **Joint Venture** mit lokalen Investoren gegründet, in dem beide Parteien sich die Besitzrechte und die Kontrolle teilten. Um weitere geografische und technologische Märkte zu erreichen und um Investitionen und Risiken zu streuen, sieht GE Capital – GEs Kreditstelle für den Einzelhandel – Joint Ventures als eines seiner „kraftvollsten strategischen Werkzeuge“. Das Unternehmen hat Joint Ventures mit Finanzeinrichtungen unter anderem in Südkorea, Spanien und der Türkei gegründet.<sup>39</sup> In Zukunftsmärkten besonders in solchen großer und komplexer Länder wie China und Indien, kommt es oft zu Joint Ventures.

Ein Joint Venture kann aus wirtschaftlichen oder politischen Gründen notwendig oder wünschenswert sein. Es kann passieren, dass es dem ausländischen Unternehmen an finanziellen, physischen oder Managementressourcen mangelt, sein Vorha-

ben alleine einzugehen, oder dass die Regierung in dem entsprechenden Land eine Miteigentümerschaft vorschreibt, um in den Markt einzutreten. Miteigentümerschaft hat jedoch auch Nachteile. Die Partner könnten sich uneins sein, was die Investitionen, das Marketing oder andere grundlegende Strategien angeht. Es könnte sein, dass einer der Partner die Gewinne reinvestieren möchte, um Wachstum zu erzeugen, während der andere mehr Dividende ausschütten möchte. Eine Miteigentümerschaft kann ein multinationales Unternehmen außerdem davon abhalten, weltweit spezifische Herstellungs- und Marketinggrundsätze umzusetzen.

Der Wert einer Partnerschaft kann weit über einen gesteigerten Absatz oder den Zugang zum Vertrieb hinausgehen. Gute Partner teilen „Markenwerte“, die dazu beitragen, die Markenkonsistenz in verschiedenen Märkten aufrechtzuerhalten. Die Tatsache, dass sich die Niederlassungen von McDonald's rund um den Globus sehr ähneln, beruht darauf, dass sowohl die Produkte als auch die Dienstleistungen durch die Grundsätze des Unternehmens stark standardisiert sind. McDonald's wählt seine globalen Partner mit großer Sorgfalt aus, um „zwanghafte Erfolgsmenschen“ zu rekrutieren, die die gewünschte Leistung zeigen.

### 8.4.4 Direktinvestitionen

Die letzte Form des Engagements im Ausland ist die direkte Inhaberschaft: Das Auslandsunternehmen kann Anteile an einem Unternehmen vor Ort erwerben oder eigene Herstellungs- und Dienstleistungstätigkeiten errichten. 2005 eröffnete Cisco einen zweiten Hauptsitz im indischen Bangalore, um die sich bietenden Chancen in Indien und anderen Orten wie Dubai zu ergreifen.<sup>40</sup>

Ist der Markt groß genug, können direkte Investitionen bestimmte Vorteile mit sich bringen. Erstens spart das Unternehmen Kosten durch niedrigere Arbeitslöhne oder preiswertere Rohmaterialien, erhält von der Regierung Anreize und spart bei der Fracht. Zweitens stärkt das Unternehmen sein Image im Gastland, weil es Arbeitsplätze schafft. Drittens vertieft das Unternehmen seine Beziehung mit der Regierung, den Kunden und den Lieferanten vor Ort sowie Distributoren, was es ihm ermöglicht, die Produkte besser an die örtliche Umgebung

anzupassen. Viertens behält das Unternehmen die gesamte Kontrolle über seine Investitionen und kann deshalb Herstellungs- und Marketinggrundsätze festlegen, die seinen langfristigen internationalen Zielen gerecht werden. Fünftens sichert sich das Unternehmen den Zugang zum Markt, für den Fall, dass das Gastland darauf besteht, dass gekaufte Güter heimische Bestandteile aufweisen müssen.

Der größte Nachteil von Direktinvestitionen besteht darin, dass das Unternehmen eine große Investition dem Risiko einer nicht konvertierbaren oder entwerteten Währung, sich verschlechternden Märkten oder einer Enteignung aussetzt. Verlangt das Gastland beträchtliche Abfindungen für Angestellte, kann es sehr teuer werden, wenn das Geschäft eingeschränkt oder der Standort geschlossen werden muss.

### 8.4.5 Akquisitionen

Anstatt ihre eigenen Marken in bestimmten Ländern einzuführen, entschließen sich viele Unternehmen dazu, lokale Marken zu ihrem Markenport-

folio dazuzukaufen. Mit starken lokalen Marken kann es einfacher sein, Konsumenten zu gewinnen, als es mit internationalen Marken möglich ist. Das Brauunternehmen SABMiller hat beispielsweise eine Sammlung unterschiedlicher „lokaler Juwelen“ in seinem Portfolio.

## Den Marketingplan festlegen

# 8.5

Internationale Unternehmen müssen entscheiden, bis zu welchem Grad sie ihre Marketingstrategie an die Bedingungen vor Ort anpassen.<sup>41</sup> An einem Ende steht ein standardisiertes weltweites Marketingprogramm, das die niedrigsten Kosten verspricht; ► *Tabelle 8.1* fasst die Vor- und Nachteile dieses Ansatzes zusammen. Am anderen Ende steht ein angepasstes Marketingprogramm, das mit dem Marketingkonzept in Einklang steht und dem die Annahme zugrunde liegt, dass die Konsumentenbedürfnisse variieren, weshalb ein auf jede Zielgruppe zugeschnittenes Marketing entwickelt wird.

Tabelle 8.1

### Vor- und Nachteile von weltweit standardisiertem Marketing

#### Vorteile

- Größenvorteile bei Produktion und Distribution
- Niedrigere Marketingkosten
- Macht und Reichweite
- Beständigkeit des Markenimages
- Fähigkeit, gute Ideen schnell und effizient zu nutzen
- Einheitlichkeit von Marketingpraktiken

#### Nachteile

- Unterschiede bei den Konsumentenbedürfnissen, -wünschen und Anwendungsmustern bei Produkten werden ignoriert.
- Unterschiede bei der Reaktion auf Marketingprogramme und -aktivitäten seitens der Konsumenten werden ignoriert.
- Unterschiede bei der Marken- und Produktentwicklung sowie im wettbewerblichen Umfeld werden ignoriert.
- Unterschiede im rechtlichen Umfeld werden ignoriert.
- Unterschiede von Marketinginstitutionen werden ignoriert.
- Unterschiede bei administrativen Vorgehensweisen werden ignoriert.



### 8.5.1 Ähnlichkeiten und Unterschiede globaler Märkte

Die Entwicklung des Internets, die Verbreitung von Kabel- und Satellitenfernsehen sowie die globale Vernetzung von Telekommunikationsnetzwerken haben zu einer Annäherung der Lebensstile geführt. Sich immer mehr ähnelnde Bedürfnisse und Wünsche haben einen globalen Markt für standardisierte Produkte ins Leben gerufen, vor allem bei der jungen Mittelklasse. Nachdem der tschechische Automobilhersteller Skoda jahrelang mit Witzen über sich zu kämpfen hatte, nutzte er nach der Übernahme durch VW die Investitionen, um die Qualität der Autos zu erhöhen und sein Image zu verbessern und weltweit nicht so gut verdienenden Menschen eine Option zu bieten.<sup>42</sup>

Gleichzeitig unterscheiden sich die Konsumenten in den verschiedenen Märkten auf mannigfaltige Art und Weise.<sup>43</sup>

- Das Durchschnittsalter in Indien und Mexiko beträgt 26, in China 35 Jahre sowie in Japan, Deutschland und Italien ungefähr 43 Jahre.<sup>44</sup>
- Britische Konsumenten würden keine Donuts zum Frühstück essen, während kenianische Verbraucher davon überzeugt werden müssen, dass Müsli eine gute Wahl zum Frühstück ist.<sup>45</sup>
- Auf die Frage, ob US-Konsumenten eine bestimmte Marke oder der beste Preis wichtiger ist, antworteten ungefähr zwei Drittel, dass die Marke entscheidender sei, während es in Russland und Indien 80 Prozent waren.<sup>46</sup>
- Der Anteil von Menschen, die online ist, variiert stark von Land zu Land: Vereinigtes Königreich (85 Prozent), Japan (80 Prozent), Vereinigte Staaten (79 Prozent), Brasilien (40 Prozent), China (34 Prozent), Indien (7,5 Prozent). Amerikanische Internetnutzer verbringen ungefähr 32 Stunden im Monat im Internet, verglichen mit 16 Stunden Internetnutzung weltweit.<sup>47</sup>

Das Verhalten der Konsumenten kann kulturelle Unterschiede widerspiegeln, die länderübergreifend betont werden können.<sup>48</sup> Hofstede arbeitet vier

kulturelle Dimensionen heraus, in denen sich Länder unterscheiden:<sup>49</sup>

1. **Individualismus versus Kollektivismus.** In kollektiven Gesellschaften generiert sich der Selbstwert eines Individuums mehr aus dem sozialen System als aus individueller Leistung (hohes Maß an Kollektivismus: Japan; niedriges Maß: Vereinigte Staaten).
2. **Hohe versus niedrige Machtdistanz.** Kulturen mit ausgeprägter Machtdistanz tendieren dazu, weniger egalitär zu sein (hohes Maß an Machtdistanz: Russland; niedriges Maß: nordische Länder).
3. **Maskulin versus feminin.** Diese Dimension misst, in welchem Ausmaß die Kultur durch das durchsetzungsstarke Maskuline versus das umsorgende Weibliche dominiert wird (hochgradig maskulin: Japan; niedrig: nordische Länder).
4. **Schwach ausgeprägte versus stark ausgeprägte Unsicherheitsvermeidung.** Unsicherheitsvermeidung zeigt an, wie risikoscheu Menschen sind (hohes Maß an Unsicherheitsvermeidung: Griechenland; niedriges Maß: Jamaika).

Unterschiede beim Konsumentenverhalten sowie historische Umstände führten dazu, dass Marken in unterschiedlichen Märkten anders positioniert sind.

- Während Heineken-Bier in den Vereinigten Staaten zu den High-End-Produkten zählt, ist es auf dem heimischen Markt in den Niederlanden ein Bier für den alltäglichen Genuss.
- Automobile von Honda stehen in Japan für Geschwindigkeit, Jugendlichkeit und Energie, während sie in den Vereinigten Staaten für Qualität und Zuverlässigkeit stehen.
- Während der Toyota Camry in den Vereinigten Staaten ein typischer Mittelklassewagen ist, gilt er in China als High-End-Wagen, obwohl die Unterschiede lediglich optischer Natur sind.

## 8.5.2 Marketinganpassung

Aufgrund all dieser Unterschiede ist bei den meisten Produkten eine gewisse Anpassung erforderlich.<sup>50</sup> Selbst Coca-Cola ist in einigen Ländern süßer und weniger mit Kohlensäure versetzt als in

- Produkteigenschaften
- Kennzeichnung
- Farben
- Materialien
- Verkaufsförderung
- Werbemedien

Die besten globalen Marken sind in ihrem Thema konsistent, weisen aber bedeutende Unterschiede auf, was das Konsumentenverhalten, die Markenentwicklung, die Wettbewerbskräfte und das rechtliche oder politische Umfeld betrifft.<sup>51</sup> Oft wird Marketer globaler Marken folgender Spruch, von dem es zuweilen auch Abänderungen gibt, ans Herz gelegt: „Think Global, Act Local.“ (Denke global, handele lokal.) In diesem Sinne positioniert sich HSBC deutlich als „The World’s Local Bank“.

anderen Ländern. Statt anzunehmen, dass die Märkte für ein Produkt austauschbar sind, sollte ein Unternehmen die folgenden Elemente betrachten und entscheiden, welche bei ihrer Umsetzung zu mehr Umsatz als Kosten führen:

- Markenname
- Verpackung
- Umsetzung der Werbung
- Preise
- Werbethemen

Nehmen wir zum Beispiel McDonald’s. Das Unternehmen ermöglicht es Ländern und Regionen, die Hauptmenüs an die Kunden anzupassen (siehe ► *Tabelle 8.2*). In Städten wie Manila, Taipeh, Jakarta und Kairo, in denen häufig Stau ist, liefert das Unternehmen mit einer Flotte von Motorrollern die Speisen aus.

Tabelle 8.2

### Globale Menüvariationen von McDonald’s

Land	Erwähnenswerte Menübestandteile
Vereinigte Staaten	Big Mac, McNuggets, Filet-o-Fish, Egg McMuffin, Pommes Frites
Indien	McVeggie, Chicken Maharaja-Mac, McSpicy Paneer
Frankreich	Le McBaguette, Le Croque McDo, Le Royal Cheese
Ägypten	Beef N Pepper, McArabia (gegrilltes Köfte)
Israel	McKebab, McFalafel, Big New York und Big Texas (Hamburger)
Japan	Ebi Filet-O, Mega Teriyaki Burger, Bacon Egg and Lettuce Wrap, Shaka Shaka Chicken
China	Prosperity Burger, Taro Pie, McWings, McNuggets mit Chili-Konblausauce
Brasilien	Banana Pie, McNifico Bacon, Cheddar McMelt, Big Tasty
Mexiko	Big Mac, McChicken, Pommes Frites etc.

Quellen: „Discover McDonald’s Around the World“, [www.aboutmcdonalds.com/mcd/country/map.html](http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/country/map.html), 20. Mai 2014; David Griner, „McDonald’s 60-Second Meals in Japan Aren’t Going So Well“, *Adweek*, 7. Januar 2013; Richard Vines und Caroline Connan, „McDonald’s Wins Over French Chef with McBaguette Sandwich“, [www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com), 15. Januar 2013; Ségolène Poirier, „McDonald’s Brazil Has Big Plans“, *The Rio Times*, 8. April 2012; Susan Postlewaite, „McDonald’s McFalafel a Hit with Egyptians“, *Advertising Age*, 19. Juni 2001.

Unternehmen müssen sicherstellen, dass ihre Marken in jedem Markt, den sie betreten, für die dortigen Konsumenten wichtig sind. Als Nächstes werden wir einige relevante Aspekte im Zusammenhang mit der Entwicklung eines globalen Produktes, der Kommunikation, der Preisgestaltung und der Distribution betrachten.

### 8.5.3 Globale Produktstrategien

Die Entwicklung globaler Produktstrategien setzt Kenntnisse darüber voraus, wie leicht sich die unterschiedlichen Produkt- und Dienstleistungstypen standardisieren lassen und wie die richtigen Anpassungsstrategien aussehen.

#### Produktstandardisierung

Es gibt Produkte, die leichter ohne eine Anpassung Grenzen überqueren als andere. Während reife Produkte eine eigene Geschichte oder Positionen in unterschiedlichen Märkten haben, ist das Wissen der Konsumenten über neue Produkte in etwa überall gleich, weil die Wahrnehmung erst geformt werden muss. Viele führende Internetmarken – Google, eBay, Twitter und Facebook – waren schnell im Ausland erfolgreich.

High-End-Produkte profitieren ebenfalls von der Standardisierung, weil Qualität und Prestige oft in ähnlicher Art und Weise über Ländergrenzen hinweg vermarktet werden können. Lebensmittel- und Getränkemarketer empfinden eine Standardisierung als größere Herausforderung, was mit den Unterschieden beim Geschmack und den kulturellen Gewohnheiten zusammenhängt. Kulturelle und Wohlstandsfaktoren nehmen Einfluss darauf, wie schnell ein neues Produkt in einem Land Anklang findet, wenngleich sich die Adoptions- und Verbreitungsquoten im Laufe der Zeit länderübergreifend ähneln.<sup>52</sup>

Ein Unternehmen kann sich dafür entscheiden, seine Produkte je nach Markt unterschiedlich hervorzuheben. Bei medizinischen Geräten hält Philips die teureren High-End-Produkte für die entwickelten Märkte und die Produkte mit einer Basisfunktionalität und niedrigerem Preis für Schwellenmärkte vor. Allerdings entwirft, konstruiert und baut das Unternehmen zunehmend vor Ort in den Schwellenmärkten wie zum Beispiel in China und Indien.<sup>53</sup>

Angesichts einer wachsenden Mittelschicht in den Schwellenmärkten stellen viele Unternehmen ihre Produktportfolios so zusammen, dass sie unterschiedliche Einkommenssegmente bedienen können. Das französische Unternehmen Danone verfügt über viele hochwertige Gesundheitsprodukte wie den Danone-Joghurt, das Wasser Evian und die Babykost Bledina. Daneben verkauft es aber auch günstigere Produkte, um Konsumenten mit einem kleinen Budget für Lebensmittel zu versorgen. In Indonesien, wo das durchschnittliche Pro-Kopf-Einkommen umgerechnet etwa acht Euro am Tag beträgt, verkauft das Unternehmen Milkuat, ein sechs Monate haltbares Milchgetränk. Danone generiert inzwischen mehr als 60 Prozent seines Umsatzes aus den Wachstumsmärkten (d.h. alle ausgenommen Westeuropa) im Vergleich zu 23 Prozent noch im Jahr 1996 (Quelle: [www.danone.com](http://www.danone.com)).<sup>54</sup>

#### Produktanpassungsstrategien

Warren Keegan unterscheidet zwischen fünf Produkt- und Kommunikationsanpassungsstrategien (siehe ► *Abbildung 8.5*<sup>55</sup>). Wir werden uns im Folgenden die Produktstrategien näher ansehen und uns im nächsten Kapitel den Kommunikationsstrategien widmen.

Bei der **direkten Produktübertragung** wird das Produkt in einem ausländischen Markt ohne jegliche Anpassung eingeführt. Das ist verlockend, weil keine zusätzlichen Forschungs- und Entwicklungskosten anfallen und die Herstellung oder die Verkaufsförderung nicht modifiziert werden muss. Bei Kameras, Elektroartikeln und vielen Werkzeugmaschinen hat dies schon einwandfrei funktioniert. In anderen Fällen ging es gründlich schief. Die Campbell Soup Company verlor geschätzte 27 Millionen Euro mit der Einführung eines Suppenkonzentrats in England; den britischen Konsumenten boten sich kleine teure Dosen, bei denen ihnen nicht bewusst war, dass es sich um ein Konzentrat handelte, dem Wasser hinzugefügt werden muss.

Unter **Produktanpassung** verstehen wir Veränderungen am Produkt, um lokale Bedingungen oder Präferenzen zu erfüllen bzw. abzudecken. Eine flexible Herstellung vereinfacht die Anpassung eines Produkts auf diversen Ebenen.

		Produkt		
		Produkt nicht verändern	Produkt anpassen	Neues Produkt entwickeln
Kommunikation	Kommunikation nicht verändern	Direkte Erweiterung	Produkt-anpassung	Produkt-erfindung
	Kommunikation anpassen	Kommunikations-anpassung	Duale Anpassung	

**Abbildung 8.5:** Fünf international ausgerichtete Produkt- und Kommunikationsstrategien

- Ein Unternehmen kann eine regionale Version seines Produkts herstellen. Dunkin' Donuts hat beispielsweise viele regionale Produkte eingeführt.<sup>56</sup>
- Ein Unternehmen kann eine Länderversion produzieren. Kraft bietet unterschiedliche Kaffeeröstungen für Briten (weil sie ihn gerne mit Milch trinken), für Franzosen (die ihn gerne schwarz genießen) und für Lateinamerikaner an (die sich Zichoriengeschmack wünschen).
- Ein Unternehmen kann eine Städteversion produzieren – beispielsweise, um den Geschmack der Menschen in München oder Tokio zu treffen.
- Ein Unternehmen kann unterschiedliche Einzelhandelsversionen herstellen, beispielsweise eine jeweils eigene Kaffeeröstung für die Schweizer Supermarktketten Migros und Coop.

Einige Unternehmen mussten die Bedeutung einer Anpassung schmerzvoll erfahren. Der Euro-Disney-Freizeitpark, der 1992 vor den Toren von Paris eröffnet wurde, wurde scharf kritisiert und galt als Beispiel für US-amerikanischen Imperialismus, der französische Bräuche und Werte vollkommen ignorierte – zum Beispiel, dass zum Essen Wein serviert wird. Ein leitender Angestellter von Euro Disney äußerte sich wie folgt: „Ganz am Anfang herrschte die Auffassung, es reiche aus, dass wir Disney sind. Mittlerweile ist uns klar, dass unsere Gäste ausgehend von ihrer eigenen Kultur und ihren Reiseangelegenheiten empfangen werden müssen.“ Nach der Umbenennung in Disneyland Paris und einer Reihe von Veränderungen und der Rücksicht auf lokale Befindlichkeiten wurde der Freizeitpark später zur größten Touristenattraktion in Europa – und ist sogar beliebter als der Eiffelturm.<sup>57</sup>

Auf der anderen Seite hat das südkoreanische Unternehmen LG Electronics Erfolg in Indien, indem es in lokal geprägte Entwürfe und Produktionsanlagen investierte. Das führte zu der Entwicklung von Fernsehgeräten mit hochwertigen Lautsprechern, Kühlschränken in glänzenden Farben mit kleineren Gefrierfächern sowie Mikrowellen mit speziellen „Indisches Menü“-Funktionen, die alle auf den Vorlieben der Inder basieren.<sup>58</sup>

Bei der **Produkterfindung** wird etwas Neues geschaffen. Dies kann auf zweierlei Art und Weise geschehen:

- Bei der **Backward Invention** handelt es sich um die Wiedereinführung früherer Produktformen, die sich gut an den Bedarf von Auslandsmärkten anpassen lassen. Das pulverisierte Getränk Tang, ein großer Erfolg in sich entwickelnden Märkten in Südamerika, Mexico und im Mittleren Osten wurde um lokal geprägte Geschmacksrichtungen wie Zitrone-Pfeffer und Sauersack (Stachelanone). Obwohl die Umsätze in den Vereinigten Staaten sehr stark zurückgegangen sind, haben sie sich weltweit zwischen 2006 und 2011 verdoppelt.
- Bei der **Forward Invention** wird ein neues Produkt entwickelt, um damit den Bedarf auf einem Auslandsmarkt zu decken. Weniger entwickelte Länder brauchen preisgünstige Lebensmittel mit einem hohen Eiweißanteil. Unternehmen wie Quaker Oats, Swift und Monsanto haben deren Ernährungsanforderungen recherchiert, neue Lebensmittel kreiert und Werbung entworfen, damit mehr Menschen ihre Produkte ausprobieren und annehmen.

### Anpassung von Markenelementen

Bei der Einführung von Produkten und Dienstleistungen auf globaler Ebene müssen Marketer gewisse Markenelemente verändern.<sup>59</sup> Selbst bei Markennamen ist es zuweilen erforderlich, sich zwischen einer semantischen und einer phonetischen Übersetzung zu entscheiden.<sup>60</sup> Als Clairol den Lockenstab „Mist Stick“ in Deutschland einführte, musste das Unternehmen erkennen, dass das Wort „Mist“ eine vollkommen andere Bedeutung hat als im Englischen. Die Unternehmen Coca-Cola und Nike mussten feststellen, dass es chinesische Zeichen gibt, die weitgehend wie ihre Namen klingen, aber zugleich



# Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwort- und DRM-Schutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: **info@pearson.de**

## Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten oder ein Zugangscode zu einer eLearning Plattform bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.** Zugangscodes können Sie darüberhinaus auf unserer Website käuflich erwerben.

## Hinweis

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

**<https://www.pearson-studium.de>**