

Durniok, Peter

Article — Digitized Version

Der Trend zur multinationalen Marketingstrategie

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Durniok, Peter (1970) : Der Trend zur multinationalen Marketingstrategie, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 50, Iss. 4, pp. 270-273

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/134114>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Der Trend zur multinationalen Marketingstrategie

Dr. Peter Durniok, Bielefeld

Die Exportwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland, der zweitgrößten Exportnation der Welt, steht den Planungs- und Organisationsaufgaben, die in diesem Jahrzehnt auf sie zukommen werden, in vielen Fällen unvorbereitet gegenüber. Zwar läßt sich nicht leugnen, daß die deutsche Exportwirtschaft seit dem Zweiten Weltkrieg außerordentlich erfolgreich war. Dieser Erfolg basierte jedoch mehr auf günstigen Umständen als auf einer konsequenten Unternehmensstrategie.

Improvisierte Aktivitäten

So bestanden auf dem Weltmarkt in den 50er und 60er Jahren gerade für die deutschen Exporteure, die sich immer mehr auf Investitionsgüter spezialisierten, hervorragende Absatzchancen, die zum Teil noch in die Gegenwart hineinwirken. Daraus ergab sich, daß große Teile der deutschen Exportindustrie in den Jahren des Wiederaufbaus in Europa und in Übersee auf den ausländischen Märkten oft eine improvisierte, von Zufälligkeiten abhängige und von persönlichen Interessen einzelner Unternehmer beeinflusste Aktivität entwickelten. Zudem wurde und wird der Export vielfach noch als eine willkommene Ergänzung des Verkaufs auf dem Binnenmarkt angesehen, zu wenig aber als langfristige, permanente und konsequente Komponente der unternehmerischen Tätigkeit in den Dispositionsapparat des Unternehmens integriert. Auch war und ist der Export vielfach eine Art von konjunkturellem Ventil. Besteht ein Überdruck des Angebots, z. B. als Folge einer Rezession auf dem Binnenmarkt, dann versucht man, seine Kapazitäten durch erhöhte Auslandsaufträge auszulasten. Kann man dagegen ohne allzu große Schwierigkeiten auf dem ein-

heimischen Markt verkaufen, so läßt man ausländische Marktchancen vorübergehen.

Dieser vielfach zufällige Charakter des Auslandsgeschäfts läßt sich aber angesichts der fortschreitenden Integration der Weltwirtschaft, der verstärkten konjunkturellen Interdependenzen der einzelnen Volkswirtschaften und des verschärften Wettbewerbs auf dem gesamten Weltmarkt nicht mehr aufrechterhalten. Es werden nur solche Unternehmen überleben können, die antiquierte Vorstellungen vom Außenhandel über Bord werfen und eine globale Strategie des Marketing und damit einen modernen und leistungsfähigen internationalen Managementstil aufzubauen und zu handhaben verstehen.

Forderung nach einem strategy-mix

Im Gegensatz zur Tätigkeit auf dem Binnenmarkt muß das internationale Management die Entscheidungen unter Einbeziehung einer wesentlich umfangreicheren Anzahl verschiedenartiger Größen und Variablen treffen, die das Risiko erheblich erhöhen. Geographische Lage und Entfernungen, die politischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und nicht zuletzt kulturellen Strukturen, aber auch unterschiedliche persönliche Wertskalen und Präferenzsysteme bestimmen die Eigenheiten individueller Märkte, obwohl sich im Verlauf fortschreitender Industrialisierung in den meisten Ländern der Welt Tendenzen zu einer zunehmenden Vereinheitlichung nicht übersehen lassen.

Entsprechend dieser differenzierten Bedingungen auf dem Weltmarkt existieren natürlich zahlreiche Strategiekonzepte und -kombinationen. Es ist aber selbstverständlich, daß es kein Patentrezept für das erfolgreiche Organisations- und Verfahrenssystem im internationalen Geschäft geben kann. Die Aufgabe des internationalen Managements ist es deshalb, ausgehend von den besonderen Bedingungen der ausländischen Märkte sowie von den Produktions- und Leistungskapazitäten des eigenen Unternehmens, Realitäten und Möglichkeiten zu erkennen, Entscheidungsmodelle zu

Peter Durniok, Dr. rer. pol., ist Dozent für Außenhandel und Volkswirtschaft an der staatlichen Höheren Wirtschaftsfachschule Bielefeld und Vorsitzender der Deutsch-Amerikanischen Gesellschaft Ostwestfalen-Lippe e. V.

konzipieren und strategische Konzeptionen zu entwerfen, die sich durch adäquate taktische Maßnahmen realisieren lassen.

Für das jeweils passende „strategy-mix“ lassen sich elementare Bereiche herausstellen, sozusagen die Etagen und Räume einer jeweiligen strategischen Gesamtkonzeption¹⁾. Die Marketing-Strategie ist dabei die Ausgangsgröße, das Fundament. Sie muß aufgrund vorangegangener, gründlicher und kontinuierlicher Marktanalysen die folgenden Fragen beantworten: Was soll für wen in welchen Mengen zu welchem Preis hergestellt werden? Für welchen Zeitraum, über welche Verkehrs- und Vertriebswege soll die Ware vertrieben werden? Wer soll den Kundendienst durchführen? Wer Werbung und Verkaufsförderung betreiben?

Sind die Marketing-Ziele klar erkannt und formuliert worden, so sind Entscheidungen über die optimalen Produktions- und Lieferstrategien zu treffen. Das international tätige Unternehmen wird sich fragen müssen, von welchem Produktionsstandort – in der Bundesrepublik oder im Ausland – geliefert werden soll. Gegebenenfalls sind Kooperationen mit ausländischen Firmen oder Tochtergesellschaften im Ausland angebracht – z. B. in der Hinsicht, daß entsprechend den Kostenunterschieden arbeits- und kapitalintensive Produktionsgänge getrennt durchgeführt werden. Weiter ist zu entscheiden, woher das Unternehmen Rohstoffe, Halbfertigerzeugnisse und Teilkomponenten beziehen soll. Von diesen Entscheidungen werden alle anderen strategischen Bereiche unmittelbar betroffen.

Fixierung der Kontrollstrategie

Spätestens an dieser Stelle ergibt sich die Notwendigkeit der Fixierung einer Entscheidungs- und Kontrollstrategie. Denn in Anbetracht der Kommunikationsprobleme, die sich bei weltweitem unternehmerischem Engagement ergeben, ist eine klare Abgrenzung und Verteilung der Kompetenzbereiche von großer Bedeutung. Trotz modernster Nachrichtenmittel ist es zum Ausland oder vom Ausland wesentlich schwieriger, einen ununterbrochenen Kontakt und Erfahrungsaustausch einschließlich entsprechender Kontrollfunktionen aufrechtzuerhalten, als innerhalb der Abteilungen

¹⁾ Vgl. R. D. Robinson: International Management, New York 1967.

oder auch Betriebe eines Unternehmens, das nur einen nationalen Markt bedient.

Abgesehen aber von den technischen Schwierigkeiten ergeben sich beim Versuch, ein permanentes Informations-, Entscheidungs- und Kontrollsystem zum Ausland und nach Hause zu unterhalten, ganz einfach Verständigungsprobleme, die oft auf menschlich und sachlich sehr verständlichen Meinungsverschiedenheiten beruhen. Die Firmenleitung in Deutschland z. B. kennt die Produktions- und Finanzsituation ihres Unternehmens, die Lage auf dem deutschen Arbeitsmarkt, die Schwierigkeiten mit den Lieferanten. Dagegen ist sie geneigt, die Probleme ihrer Auslandsniederlassung oder -vertretung, wie fremde Lebens- und Arbeitsbedingungen, zu unterschätzen. Umgekehrt stehen für den im Ausland tätigen Manager seine lokalen Probleme, wie Ärger mit den dortigen Zollbehörden, Verzögerungen bei der Lieferung der von ihm angeforderten Ersatzteile usw., im Vordergrund.

Die unterschiedlichen Standpunkte führen zu unterschiedlichen Bewertungen und Entscheidungen auf beiden Seiten und damit zu Schwierigkeiten im Geschäftsablauf, die katastrophal sein können, wenn sie nicht durch ein System entsprechender Information und Konsultation abgebaut werden.

Aufbau des Kontrollsystems

Ein entsprechend leistungsfähiges Kontrollsystem baut sich wie folgt auf²⁾:

- Festsetzung des Kontrollzieles (z. B. Umsatzsteigerung auf dem Markt X);
- Auswahl der Kontrollmethoden (z. B. periodische Geschäftsberichte);
- Bestimmung der Standards (z. B. Beginn einer Werbekampagne am 1. Juli 1970);
- Definition der Kompetenzbereiche (z. B. Entscheidungsvollmacht für den Vertrieb, Verkaufsförderung, die Werbung, nicht aber für die Preis- und Produktpolitik);
- Einrichtung des Kommunikationssystems (z. B. Fernschreiber, regelmäßiger Austausch von unternehmensinternen Berichten und Korrespondenzen);
- Auswertung der Ergebnisse (z. B. Konferenzen in der Zentrale);

²⁾ J. M. Hess, Ph. R. Cateora: International Marketing, Homewood, Ill., 1966, S. 617 ff.

VEREINSBANK IN HAMBURG

Zentrale: Hamburg 11 · Alter Wall 20-30 · Telefon 36 10 61

58 FILIALEN UND ZWEIGSTELLEN IN HAMBURG, CUXHAVEN UND KIEL

Korrekturen (Neuabstimmung von Maßnahmen zwischen Zentrale und Auslandsniederlassung).

Bereits vor der Aufnahme der Exporttätigkeit bzw. einer Direktinvestition sollten im Planungsstadium die ersten Kontrollphasen wie Kontrollziel, Wahl der Methoden, Standards und Kompetenzen eindeutig festgesetzt werden. Im Verlauf der Durchführung und Erweiterung des Geschäfts sind dann das Kommunikationssystem sowie die Analyse der Ergebnisse, verbunden mit notwendigen Abänderungen, aufzubauen bzw. durchzuführen. Das Kontrollsystem insgesamt muß realistisch und den ausländischen Marktverhältnissen angepaßt sein. Dabei muß von vornherein in Rechnung gestellt werden, daß die Kontrolle internationaler Marketingvorgänge nie so vollkommen sein kann wie auf dem einheimischen Markt. Entfernungen, Sprachschwierigkeiten, unterschiedlich große Umsatzvolumen auf den einzelnen Märkten sowie lokale Besonderheiten machen es erforderlich, das internationale Kontrollsystem einfacher zu gestalten und dabei wegen der relativ höheren Kosten individuell maßgeschneiderte Systeme auszuarbeiten.

Besonderheiten bei Direktinvestitionen

Vor allem bei Direktinvestitionen im Ausland ergeben sich noch zusätzliche Fragen, die im Zusammenhang mit Beteiligungen oder auch Lieferungen eine Strategie der Eigentums- und Rechtsverhältnisse erfordern. Hierbei handelt es sich um ein besonders diffiziles Problem im internationalen Geschäft, wobei im wesentlichen drei Grundfragen zu entscheiden sind:

- Wie und welchen Typ ausländischer Geschäftspartner soll der deutsche Unternehmer wählen?
- In welchem Umfang soll oder kann er sich an einer Co-Produktion oder Vertretung im Ausland beteiligen? 50 : 50 oder in einer anderen Relation?
- In welchem Umfang sollen dem ausländischen Partner Kontrollen über gemeinsame Geschäftsinteressen eingeräumt werden?

In vielen Ländern werden derartige Entscheidungen durch gesetzliche Vorschriften erschwert. So gibt es für die Beteiligung von ausländischen Firmen Grenzen, die eine Kontrolle des Unternehmens durch nationales Kapital und Management gewährleisten sollen. Weitere Schwierigkeiten treten auf, wenn Devisenkontrollen, Beschränkungen von Gewinntransfers, Importrestriktionen oder Maßnahmen der Wettbewerbspolitik eines fremden Landes die Aktivität des deutschen Unternehmens einschränken. Sehr wesentlich sind darüber hinaus die steuerlichen Aspekte, die hinüberleiten zur Finanzstrategie.

Bei der Ausarbeitung der Finanzstrategie müssen folgende Probleme gelöst werden:

Wohin und auf welchen Wegen sollen Gewinne aus dem Ausland transferiert werden?

Sollen die Finanzierungs- und Investitionsentscheidungen dezentralisiert oder in der Zentrale gefällt werden?

Welche Art der Finanzierung soll gewählt werden, und wo sollen die benötigten Mittel beschafft werden? Nur in der Bundesrepublik, oder gibt es im Ausland gegebenenfalls günstigere Möglichkeiten, z. B. Eurodollar u. a.?

Dieser kurze Querschnitt durch die vom internationalen Management strategisch zu bearbeitenden außenwirtschaftlichen Aufgaben zeigt, daß erfolgreiches Exportieren und Produzieren im internationalen Bereich auf die Dauer nicht konzeptionslos sein kann. Es bedarf einer harmonischen Abstimmung zwischen Produkt und Markt, Zahlungsbedingungen und internationaler Währungssituation, Kontrollmaßnahmen und Personalpolitik, um nur einige Beispiele zu nennen. Das heißt aber, es muß eine strategische Gesamtkonzeption ausgearbeitet werden, die die Voraussetzungen für den zweckmäßigen Einsatz taktischer Maßnahmen im Auslandsgeschäft liefert.

Charakteristische Trends

Wenn es auch – wie bereits erwähnt – ein Patentrezept für die internationale Managementstrategie nicht geben kann, so lassen sich in jüngster Zeit doch einige charakteristische Trends erkennen, die das moderne, weltaufgeschlossene und international orientierte und operierende Unternehmen und seinen Führungsstil kennzeichnen:

Das Unternehmen ist relativ direkt mit dem Markt verbunden. Es hängt möglichst wenig von zwischengeschalteten Firmen wie Exporteuren, Importeuren, Großhändlern u. a. ab, deren Interessen nicht in vollem Umfang denen des Unternehmens, das für den Auslandsmarkt produziert, entsprechen müssen.

Es verfügt über ein zentralisiertes, weltweit tätiges Marktforschungsteam, das systematisch die Einzelmärkte im Ausland in regelmäßigen und möglichst kurzen Zeitabständen erfaßt.

Es hat eine zentrale Geschäftsleitung, die die strategischen Konzeptionen entwirft und ihre taktische Durchführung bei allen ausländischen Marketingoperationen entsprechend ihren Prioritäten lenkt und kontrolliert. Mitarbeiter stehen zur Verfügung, die die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten besitzen, um die für das internationale Geschäft typischen rechtlichen, finanziellen, politischen und wirtschaftlichen Risiken auf ein Minimum zu reduzieren und ein funktionsfähiges internationales Marketingprogramm zu ermöglichen.

Ein spezialisierter wissenschaftlich-technischer Forschungs- und Entwicklungsapparat ist vorhanden.

den bzw. kann genutzt werden, der den vom Auslandsmarkt diktierten Anforderungen an die Produktgestaltung gerecht wird.

Nicht zuletzt wird eine Personalpolitik betrieben, die die Erfahrung der kaufmännischen wie der technischen Mitarbeiter durch internationale „job rotation“ fördert und eine internationale Bewährung auch honoriert.

Phasen der Marketingstrategie

Jüngste Analysen vor allem der amerikanischen Marketing- und Managementstrategie auf dem Weltmarkt zeigen, wie langfristig und konsequent internationale Strategien angelegt sein müssen. Dabei lassen sich folgende Phasen feststellen³⁾:

Hat ein Unternehmen exportfähige Produkte entwickelt, so versucht es, diese auf dem Weltmarkt einzuführen und abzusetzen, um sein Wachstum zu beschleunigen und seine Wettbewerbsfähigkeit im internationalen und nationalen Bereich zu festigen.

Danach folgt ein Auf- und Ausbau eigener Montage-, Konfektionierungs- und Produktionsstätten im Ausland, die verhindern sollen, daß z. B. durch ein Kopieren des Erzeugnisses durch die ausländische Konkurrenz dieser Markt wieder verlorengeht. Darüber hinaus soll der eigene Marktanteil gefestigt und ausgebaut werden. In dieser Phase befinden sich heute die meisten der exportintensiven deutschen Unternehmen wie z. B. Volkswagenwerk, Siemens, Hoechst, Bayer, Daimler-Benz, AEG-Telefunken, BASF, Metallgesellschaft u. a.

Zahlreiche amerikanische Firmen haben inzwischen bereits die nächste Stufe erreicht: Nach entsprechender Expansionsentwicklung mit teilweise eigenem Produktmanagement entfaltet sich das Auslandsunternehmen. Es wird auf dem Auslandsmarkt immer selbständiger, und aus seinen eigenen Export- und Importbeziehungen ergeben sich u. a. vielschichtige Austauschbeziehungen zwischen Muttergesellschaft und Tochterunternehmen.

Der weitere Übergang zur vierten und letzten Stufe vollzieht sich dadurch, daß das Stammhaus seine neuentwickelten Produkte an seine Töchter weitergibt, während diese umgekehrt ihre selbständig entwickelten Erzeugnisse an die Mutter liefern. Aus diesen wechselseitigen Wirtschaftsbeziehungen erwächst automatisch die Notwendigkeit einer multinationalen Unternehmensstrategie. Der internationale Handel ist hier nicht mehr wie früher Export bzw. Import von einem Standort, sondern von einer Vielzahl von Standorten im Rahmen eines multinationalen Firmensystems.

³⁾ L. T. Wells, Jr.: A Product Life Cycle for International Trade? In: Journal of Marketing, Vol. 32, No. 3, 1968.

Umstellung erforderlich

Zusammenfassend lassen sich also folgende Thesen formulieren:

Die bisherigen Exporterfolge der deutschen Industrie werden in den 70er Jahren nicht automatisch fortgesetzt werden können.

Die Entwicklung und Anwendung langfristig angelegter Managementstrategien basierend auf konsequentem Marketing-Denken wird erforderlich.

Die Ausbildung des Managers muß dies berücksichtigen und den Kaufmann verstärkt auf strategisches Denken und Handeln vorbereiten.

Ein System der internationalen Managementstrategie muß die Voraussetzungen für die jeweils zweckmäßige Anwendung taktischer Maßnahmen liefern.

Schließlich wird sich ein zunehmender Trend zur multinationalen Marketingstrategie entwickeln, dem sich gerade die exportintensive deutsche Industrie nicht entziehen kann. Vielmehr muß sie versuchen, durch rechtzeitig konzipierte Strategien die multinationalen Marktbedingungen in den Griff zu bekommen.

VDEW

Betriebsstatistik 1968

DIN A 4, 538 Seiten, 139,— DM

In der Reihe der Jahrgangfolgen der VDEW-Betriebsstatistik liegt jetzt der Band 1968 vor. Er bietet mit einer vollständigen Darstellung der Einzelangaben von 802 Elektrizitäts-Versorgungsunternehmen einen umfassenden und zuverlässigen Überblick über die öffentliche Elektrizitätserzeugung und -versorgung in der Bundesrepublik einschl. Berlin (West).

Im tabellarischen Teil I **Leistung und Arbeit** ist der Firmenname des Unternehmens, der Sitz seiner Verwaltung und die Unternehmungsform, die über die Kapitalbeteiligung Auskunft gibt, ausgewiesen.

Der Teil II **Betriebsmittel** enthält die einzelnen Kraftwerke der Unternehmen. Für die Wärmekraftwerke werden die Brennstoffe, die Zahl der Kessel und ihre Feuerungsart, die Dampfleistung, der Genehmigungsdruck und die Dampftemperatur genannt.

Die **Gesamtergebnisse** fassen die Einzelangaben der Unternehmen in übersichtlichen Tabellen und mehrfarbigen graphischen Darstellungen zusammen.

Zu beziehen durch den Buchhandel oder direkt bei



Verlags- und Wirtschaftsgesellschaft

der Elektrizitätswerke mbH

6000 Frankfurt/Main 70

Stresemannallee 23 · Telefon 61 03 21