

Internationales Marketing

von

Prof. Dr. Dr. h.c. Joachim Zentes, Prof. Dr. Prof. h.c. Bernhard Swoboda, Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein

3., überarbeitete Auflage

Internationales Marketing – Zentes / Swoboda / Schramm-Klein

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Marketing, Handelsmanagement – Marketing, Medien und Handel – Marketing, Medien und Handel

Verlag Franz Vahlen München 2013

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 4669 2

kräftige Pro-Kopf-Einkommen in Mittel- und Osteuropa, da es hier „üblich“ ist, mehrere Jobs zu haben. Die Unternehmen müssen zudem die Ressourcen aufbringen, um die erforderlichen Daten zu erlangen. Ferner ist es nur auf Exportaktivitäten begrenzt.

c) Systematische, mehrstufige Entscheidungen als State-of-the-Art

Mehrstufige Ansätze streben neben einer grundsätzlichen Länderbewertung eine differenzierte Analyse der Entscheidungsprozesse bis zur Selektion und Eintritt bzw. Expansion an. Sie folgen der Sichtweise, dass auf Grund der vielfach denkbaren Bezugs Ebenen (z.B. Länder, Kundengruppen) bzw. der Optionen bei der Entwicklung von Länderselektionsmodellen¹ es zweckmäßig ist, die Marktsegmentierung und -selektion als hierarchisches Konzept aufzufassen (Schuh/Trefzger 1991, S. 114). Seit den 1980er Jahren wurden diese weiterhin normativen Entscheidungsmodelle in der Literatur diskutiert, die aber nach stärkerer Einbindung der Unternehmenspraxis streben. Die Bestandsaufnahme in Abbildung 3.31 soll zeigen, dass die unterschiedlichen Ansätze einen graduellen und sequenziellen Ablauf vorgeben. Die Übersicht verdeutlicht die Vielfalt denkbarer Einzelschritte, die genutzten Verfahren/Beurteilungshilfen, die Anwendungsfelder und den Status der empirischen Prüfung. Zumindest pauschal soll im Folgenden – losgelöst von der konkreten Phasenanzahl oder denkbaren Rückkopplungen zwischen den Phasen – auf zwei grundsätzliche Perspektiven verwiesen werden: die Outside-Inside- und die Inside-Outside-Perspektive.

Abbildung 3.31: Synopse der mehrstufigen Marktselektionsmodelle

Autor(en)	Entscheidungsstufen	Methoden/Beurteilungshilfen	Anwendung/emp. Prüfung
Stahr 1980	1. Unternehmensanalyse: Voraussetzungen 2. Formulierung der Marktwahl-Zielsetzungen 3. Marktselektion i.e.S.: a) Vorauswahl: Umfeld- und Umweltanalyse b) Vorprüfung: Risiken, Absatzchancen c) Hauptanalyse: Erlös-/Kostenschätzung	Checklistenverfahren (1), Punktbewertungsverfahren (2), analytische Verfahren (3)	direkter Export /nein
Berekoven 1985	1. Grobauswahl a) Unternehmensziele, -philosophie b) Voraussetzungen für Absatz, Lieferung 2. Feinauswahl: unternehmens- und entscheidungsspezifische Kriterien	Checklisten-, Punktbewertungsverfahren, Clusteranalysen (1), Portfolioanalyse, analytische Verfahren (2)	universell/ nein
Schneider 1985	1. Grobselektion a) strategisch: Unternehmensrestriktionen b) Entwicklungstendenzen: Marktvolumen, Konkurrenz, Länderrisiken 2. Feinauswahl: detail. Kriterienanalyse aus 1	Checklistenverfahren (1a), Punktbewertungsverfahren (1b), Länder-Portfolioanalyse (2)	universell/ Praxisbeobachtungen
Kumar/Stam/Joachimsthaler 1994	1. Screening: macro level indicators (political stability, socio-cultural factors) 2. Identification: industry-specific information such as market potential/barriers 3. Selection: firm-specific primary data	Elimination meth. (min. Requirements) (1); Decision process: ranking, weighting (2/3)	universally/ experiment with MBA-students and managers
Root 1998	1. Preliminary screening: (direct/indirect criteria) 2. Estimating industry market potentials 3. Estimating company sales potentials	Elimination method (1); Portfolio analysis (2); Rating (3)	exports, but universally applicable/no

¹ Vgl. Abschnitt A.II. dieses Kapitels.

Hoffman 1997	<ol style="list-style-type: none"> Country selection: critical market characteristics <ol style="list-style-type: none"> general environment (technological, political, economic, physical, social factors) task environment (projected customer base, market growth, untapped demand, prices) Test market evaluation (demographic characteristics, distribution elements etc.) 	possibly regression for choice of variables, ranking of variables, country weightings, country rankings/test markets (1/2)	product introduction (no incorporation of risk dimension)/secondary data
Koch 2001	<ol style="list-style-type: none"> Decision criteria (global corporate objectives) Global market situation and trends Review of individual markets Elimination of unfeasible markets Feasible market-/market entry-options Evaluation of feasible market-/entry-options Multi-criteria: comparison of anticipated pay-offs for various market-/entry-options Would all or any of the market-/entry-modes constitute a good global strategic fit? Selection of the optimal market-/entry-mode 	not specified, „manager decision“/interdependency with market entry mode strategy	universally (comb. with market entry options)/no
Brewer 2001	<ol style="list-style-type: none"> Establish a country market set (corporate policy, practical considerations) Identify a country (sources of information) Evaluate a country: attractiveness, competition Select market: assessments of profitability 	Elimination method (1/2); Ranking (2); Personal judgments (1/3/4)	exports/six cases
Andersen/Buvik 2002	<ol style="list-style-type: none"> Awareness: identification of potential partners (assessment about objective skills) Exploration (attraction): initial negotiations Choice: selection of exchange partner(s), based on goal compatibility, trust and performance 	Seq. search process (1); Trial purchases, goals, incentives (2); Elimination method, ranking (3)	universally; industry goods with high resource commit., uncertainty/no
Rahman 2003	<ol style="list-style-type: none"> First step of screening process: market size attractiveness (macro-, micro economic indicators, firms' own capabilities) Second step of screening process: market structural attractiveness (cost/structural compatibility indicators, firm policy guidelines) 	Elimination method (minimum requirements) (1/2); no weighted criteria	universally/twelve Australian firms and government organizations
Bradley 2005	<ol style="list-style-type: none"> Macro criteria: preliminary screening Industry criteria: industry sales potential Micro criteria: company sales potential Decision: market opportunities identified (markets tested and selected) 	Rank order technique (depending on the level of the criteria's effective amount) (1/2/3/4)	
Sakarya/Eckman/Hyllegard 2007	<ol style="list-style-type: none"> Long-term market potential Cultural distance Competitive strength of the industry Customer receptiveness 	Rank order technique	Emerging markets/ 500 US apparel specialty retailers
Johansson 2009	<ol style="list-style-type: none"> Identification of country markets: macro-segmenting variables Preliminary screening: macro-level indicators In-depth screening Final selection 	Personal judgments of data (1/2); Rating (3/4) with weights (general proposal) in (4)	universally/case study
Gaston-Breton/Martin 2011	<ol style="list-style-type: none"> Macro-segmentation screening based on market attractiveness Micro-segmentation process to identify similar groups of people across countries in terms of social and personal values 	(1) Clusteranalyse, (2) Faktoranalyse/Clusteranalyse	European Union member states/based on secondary data

Quelle: in Anlehnung an Swoboda u.a. 2009, S. 409ff.

Modelle, die eher einer **Outside-Inside-Perspektive** verhaftet sind, setzen an der Marktbetrachtung an bzw. verbleiben z.T. auf dieser Ebene (z.B. Kumar/Stam/Joachimsthaler 1994; Hoffman 1997; Brewer 2001; Johansson 2009) und unterscheiden im Wesentlichen die folgenden Phasen:

- **Generelles Screening der Ländermärkte:** In der ersten Phase dominieren makroökonomische Kriterien, wobei es nach Kumar/Stam/Joachimsthaler (1994, S. 33) die

politische Stabilität, soziokulturelle Faktoren und die Distanz sein können, auf deren Basis Auslandsmärkte (im Extremfall die Welt) ausgeschlossen, selektiert oder gerankt werden (können). Johansson (2009, S. 382ff.) zeigt eine Makrosegmentierung, die zur Bildung von Länderclustern führt, auf Basis von Bevölkerungs-, Nachfragestruktur-, politischen und wirtschaftlichen Daten. In Unternehmen werden in dieser ersten Phase eher standardisiert verfügbare Sekundärdaten passiv genutzt.¹

- Identifikation geeigneter Märkte mit **tiefer gehendem Screening**: Die zweite Phase der Identifikation einer Gruppe potenzieller Länder erfordert die Gewinnung genauerer, branchenspezifischer Informationen bzw. von unternehmensspezifischen Marktdaten und eine Wettbewerbsanalyse. In Unternehmen findet im zweiten Schritt ein Übergang zu einem eigenen, aktiven Desk Research statt, an dessen Ende oft eine Gruppierung oder ein Ranking von Ländern steht.
- **Abschließende Auswahl**: Hier erfolgt die Marktselektion anhand unternehmensspezifischer Faktoren wie der Profitabilität und Kompatibilität der neuen Länder zum bisherigen Länder- oder Produktportfolio oder auch nur schlicht der Attraktivität der Länder im Hinblick auf eine Marktbearbeitung. Spätestens dies erfolgt durch Primärdaten, „feasibility studies“ usw.

Entscheidungsansätze, die eher einer **Inside-Outside-Perspektive** zugeordnet werden können, setzen an unternehmerischen Zielen, Strategien, Ressourcen an und analysieren dann Märkte (z.B. Koch 2001; Rahman 2003). Indessen ist das Gewicht der Unternehmensperspektive unterschiedlich. Während Stahr (1980) die Marktwahl in die Unternehmensplanung einbindet (d.h. eher Vorentscheidungen stark betont), integriert Schneider (1985) die Unternehmensrestriktionen in die Grobselektion. Koch (2001, S. 67) stellt heraus, dass die Beurteilung der Branchenattraktivität (zweite Phase) eng mit den Ziel- und Ressourcenrestriktionen sowie der Expansionsstrategie des Unternehmens zusammenhängt und typischerweise auf Marktgröße und -wachstum, Wettbewerbsintensität, Eintrittsbarrieren und Marktsegmenten basiert. Kumar/Stam/Joachimsthaler (1994, S. 34) bemerken nur, dass Unternehmensziele, Strategien und Ressourcen die marktorientierte Vorgehensweise einschränken, ohne dies weiter zu betrachten.

Wie eingangs hervorgehoben, kommt in Unternehmen praktisch auf allen Stufen die korrigierende oder entscheidende Rolle des Managements zum Tragen. Das Management kann die Ergebnisse aus bestimmten Gründen sogar gänzlich umdrehen und etwa für die abschließende Selektion und zum Eintritt andere – z.B. weiter hinten gerankte – Ländermärkte vorziehen, etwa aus Überlegungen zum Timing (First-Mover-Vorteile), Rückkopplungen bzw. Synergien usw. heraus. An dieser Stelle informiert die Abbildung 3.32 (auf prä-empirischer Basis) über denkbare Kriterien für die einzelnen Stufen.

Abbildung 3.32: Ausgewählte Kriterien für eine Marktselektion

General criteria	Selected sub criteria (examples)
Macro criteria	• General: political, legal, socio-economic, infrastructural aspects
Political/legal aspects	• Political: situation/stability; capital/investment requirements/risks • Legal: conditions of foreign trade policy; political country risks
Economic/infra-structural aspects	• Market growth: GNP; GDP; income development; economic stability/policy; inflation • Entry conditions: possibilities for market entry; investment incentives; concessions for foreign firms

¹ Vergleichbar hierzu wäre das oben als State-of-the-Art beschriebene Modell von Papadopoulos/Chen/Thomas (2002), ohne Branchenbezug.

Special: Prospects of transformation (e.g. in Middle/Eastern Europe)	<ul style="list-style-type: none"> • Speed of market economy reforms; degree of decentralisation and deregulation; conformity of economic legislation with the standards of Western countries; degree of equality of foreign to domestic business firms; possibilities of buying real estate etc.
Micro (industry and firm oriented) criteria	<ul style="list-style-type: none"> • General: sales market potentials; overall attractiveness; market/competitive/structural environment; customer potentials; market proximity/distance; firm-specific factors
Sales potential/attractiveness	<ul style="list-style-type: none"> • Market capacity/volume: population figures; private household incomes/expenditures/equipment; sales volume per industry; customer behaviour; relation to home/other market • Market structure/processes: forms and intensity of (foreign/domestic) competition; supplier etc.; availability/efficiency of marketing channels; logistic infrastructure
Market proximity/distance	<ul style="list-style-type: none"> • Distance: affinity to culture/mentality/language; physical market proximity; market knowledge • Other barriers; utilisation, credit history, financial strength of customers etc.
Firm-specific factors	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate: business mission/philosophy; (portfolio) strategy; managerial principles/rules etc. • Competitive: strategic advantages; resources; adoptive management; foreign experience etc. • Behaviouristic: perception of markets (countries, customers etc.); (contract, buyer, payment, credit, distribution, price) risks; managerial attitudes to internationalisation etc.

Quelle: in Anlehnung an Swoboda/Schwarz 2006, S. 174; Swoboda u.a. 2009, S. 409ff.

Die Umsetzung von Entscheidungsmodellen wird anhand einer Studie von Textilproduzenten im Folgenden untersucht (Swoboda u.a. 2009), wobei auch die Ergebnisse vorgestellt werden. Darüber hinaus wurden die Unternehmen offen nach der Rangfolge der zur Marktbewertung herangezogenen Kriterien gefragt. Im ersten, zweiten und dritten Schritt wird eine Fülle von Kriterien herangezogen, die sich konzeptionell ordnen lassen. Auf der Absatz- wie auch auf der Beschaffungsseite dominieren dabei marktorientierte und nicht makroökonomische Aspekte (siehe Tabelle 3.2).

Tabelle 3.2: Kriterien, die zur Bewertung von Beschaffungs- und Absatzmärkten sequenziell herangezogen werden – offene Nennungen

Beurteilungsschritt			Absatzmärkte	Beschaffungsmärkte	Beurteilungsschritt		
1	2	3			1	2	3
9	12	8	Politische/rechtliche Aspekte		4	7	6
5	3	3	politische Stabilität/Lage	politische Stabilität/Lage	3	3	5
2	3	2	Zahlungsbedingungen/-risiken	Außenhandelsbedingungen	1	3	1
1	4	2	Außenhandelsbedingungen	EU/Länderrisiken	-	1	-
1	2	1	EU/Länderrisiken				
9	8	8	Ökonomische/infrastrukturelle Aspekte		5	4	10
4	2	1	generelle Kaufkraft	wirtschaftliche Stabilität	3	2	4
2	1	5	wirtschaftliche Stabilität	Wirtschaftspolitik	2	1	5
2	3	1	Konjunktur/Wachstum	Infrastruktur	-	1	1
1	2	1	Wirtschaftspolitik				
42	19	13	Marktorientierte Aspekte		45	32	15
23	6	1	Umsatz-/Absatzpotenziale	Produktions-/Beschaffungskosten	11	5	4
6	2	2	generelle Attraktivität	Lohnkosten/-niveau	10	4	1
4	2	1	Kundenpotenziale	günstige Preise	9	10	2
4	3	6	Markt-/Konkurrenzumfeld	Logistikkosten	6	1	4

4	5	3	Distributionsstrukturen/-partner	Produktivität	2	2	1
1	1	-	Marktsättigung	Qualität (Arbeit/Produkte)	7	10	3
13	18	19	Kulturelle, qualitative und Übereinstimmungs-Aspekte		13	14	19
3	3	2	Bonität der Kunden	Kompatibilität/Zuverlässigkeit	4	3	3
2	5	8	Nähe/Kultur/Mentalität/Sprache	Lieferfähigkeit/-treue	3	4	3
1	2	2	physische Marktnähe	Marktentfernung/Schnelligkeit	3	2	6
2	4	4	Kompatibilität der Konzeption	Know-how/Wissen/Technologie	2	3	4
5	4	3	Wissen über Markt	Nähe/Kultur/Mentalität/Sprache	1	2	3
1	1	5	sonstiges: Barrieren/Auslastung/Finanzlage	sonstiges: Flexibilität/langfristige Perspektive/Ethik	2	2	6

Quelle: in Anlehnung an Swoboda u.a. 2009, S. 419.

Dies stützt nicht die Sicht normativer Stufenmodelle, die von einer eher auf Makrokriterien basierenden Grobevaluation und einer auf markt- und unternehmensspezifischen Kriterien beruhenden, vertiefenden Selektion ausgehen. Allerdings wurden hier Unternehmen ex post gebeten, die Kriterien anzugeben, was nicht ausschließt, dass in der konkreten Entscheidungssituation andere Rangfolgen gewählt wurden. Ferner sind offensichtlich andere Zugänge zur Marktselektion – so unter Berücksichtigung der markt- bzw. wettbewerbsorientierten Aspekte¹ – und weitere Marktselektionskriterien und -verfahren relevant.

III. Marktselektionskriterien und -verfahren

1. Portfolios als Bewertungs- und Selektionsbasis

a) Marktattraktivität-Marktbarrieren-Ansätze

In heuristischen Konzepten (v.a. in der deutschen Literatur) wird die Bewertung von Ländermärkten in erster Linie vor dem Hintergrund von Chancen- und/oder Risiko-Betrachtungen diskutiert, wobei als Indikatoren hierfür

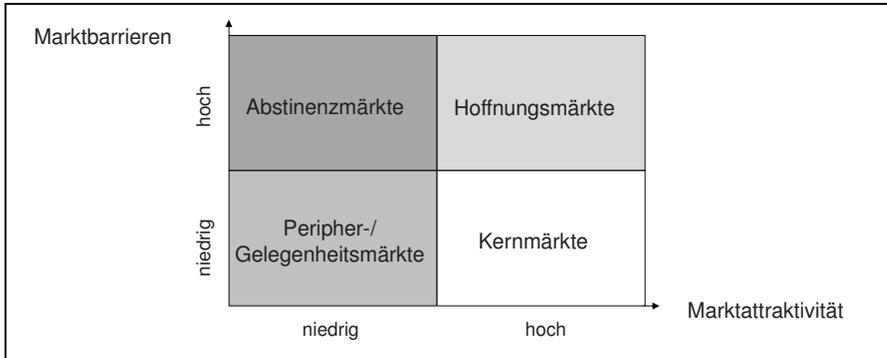
- die Marktattraktivität und
- die Marktbarrieren

(seltener die Wettbewerbsintensität) herangezogen werden. Die Begriffspaare **Chancen/Risiko** und **Attraktivität/Barrieren** sind dabei insofern ähnlich, als Märkte, die der Planung zufolge gute Erfolgchancen bieten, für die Unternehmen attraktiv sind und Risiken bei der Länderbearbeitung i.d.R. wie Marktbarrieren wirken. Da sich andererseits nicht jede Marktbarriere auf Risikouberlegungen zurückführen lässt und zugleich die Marktattraktivität über die alleinige Analyse von Erfolgspotenzialen hinausgeht, stellen die Abgrenzungsdeterminanten Marktattraktivität/Marktbarrieren den umfassenderen Ansatz dar (Backhaus/Voeth 2010a, S. 70). Beide Dimensionen können in eine Portfolio-Darstellung überführt werden – eine Systematik, anhand derer ein Unternehmen die bearbeiteten oder potenziell zu bearbeitenden Ländermärkte untersuchen und in eine systematische Struktur bringen kann (siehe Abbildung 3.33). Grundsätzliches Ziel ist die Abgrenzung von Ländermärkten im Hinblick auf diese Kriterien, um damit letztendlich die Identifikation der Ländermärkte vorzunehmen, die generell (**Kernmärkte**), zukünftig

¹ Vgl. dazu Yip/Hult 2012, S. 74f. und S. 100f.

(**Hoffungsmärkte**) oder gelegentlich (**Gelegenheitsmärkte**) bearbeitet werden sollen, und solcher, die grundsätzlich nicht bearbeitet werden sollen (**Abstinenzmärkte**).

Abbildung 3.33: Marktattraktivität-Marktbarrieren-Ländermarkttypologie



Eine derartige Ländermarkttypologie kann als Grundlage für die Formulierung von Internationalisierungsstrategien eingesetzt werden (Welge/Holtbrügge 2010, S. 100f.), zumindest jedoch für eine differenzierte Bearbeitung einzelner Ländermärkte in einem bestehenden Portfolio. Einige methodische Aspekte sind aber zu beachten.

Erstens dürfte sich die Zuordnung der Ländermärkte im Zeitablauf wandeln, sodass die Matrix – idealtypisch – periodisch und prognostisch zu erstellen ist, denn in der Logik des Entscheidungsablaufs ist ein Marktengagement erst in Zukunft zu realisieren.

Zweitens besteht ein Kernproblem in der Kriterienwahl. Wood/Robertson (2000, S. 35) stellen z.B. in einer empirischen Untersuchung mehr als 200 Einzelkriterien fest, anhand derer ein Markt beurteilt werden kann. Sie folgern, dass diese je nach Anwendungsfall in Attraktivitäts- oder Barrierefaktoren zu überführen sind. Im Vorgriff auf die folgenden Abschnitte ist herauszustellen:¹

- Zur Beurteilung der **Marktattraktivität** können idealtypisch Indikatoren von Marktgröße und -wachstum herangezogen werden. Marktgröße kann über die Höhe der lokalen Produktion, über die Differenz aus Ex- und Importen gemessen werden oder indirekt über das Pro-Kopf-Einkommen (Kumar/Stam/Joachimsthaler 1994, S. 37). Rahman (2003, S. 123) identifiziert acht Indikatoren – BSP, Wachstumsrate des BSP, Inflationsrate, Bevölkerungsgröße, Größe der Mittelschicht, Bildungsniveau, Währungsreserven und Wechselkursstabilität – die von allen zur Beurteilung von Marktgröße und -wachstum herangezogen werden und in ähnlicher Form bei Root (1998, S. 35ff.) vorzufinden sind. Neben diesen makroökonomischen Daten belegen Studien – insbesondere beim Export – die Bedeutung des Country-of-Origin-Effekts und die Einstellungen der Kunden gegenüber ausländischen Produkten (Okechuku/Onyemah 1999, S. 619f.). Praktisch ist eine unternehmensindividuelle Sicht unerlässlich.

¹ Einen Überblick über Dimensionen der Marktattraktivität bieten Gaston-Brenton/Martin (2011) und Asiedu (2006), die hierzu Folgendes zählen: "large natural resources, large markets, lower inflation, good infrastructure, educated population, openness to foreign direct investments, less corruption, political stability, reliable legal system." Analog bietet Pehrsson (2009) einen Literaturüberblick zu den Marktbarrieren und deren vielfaches Verständnis.

- Marktbarrieren** werden in wesentlich vielfältigerer Form unterschieden. Länderrisikobeurteilungskonzepte bilden einen Ansatzpunkt hierfür.¹ Minifie/West (1998, S. 452ff.) betrachten die politische Stabilität, die Kontrolle durch die Regierung sowie kulturelle Unterschiede als Hauptgruppen der Eintrittsbarrieren von mittelgroßen Unternehmen. Kumar/Stam/Joachimsthaler (1994, S. 38) beschränken sich auf die leicht messbaren Steuern, Zölle und Kontingente. Abbildung 3.34 visualisiert die Bereiche, in denen Barrieren liegen können.

Abbildung 3.34: Mögliche Bereiche von Marktbarrieren

Politik	Wirtschaft	Gesetze
Stabilität diplomatische Beziehungen interne politische Taktiken	Entwicklung und Leistung Produktionsstärke Konsum	Zolltarife/Steuern nicht-tarifäre Vorschriften weitere Gesetze
Marktpotenzial	Infrastruktur	Kultur
allgemeine Nachfrage Anpassungskosten Wettbewerb	distributionsbezogen kommunikationsbezogen geografisch	kulturelle Einheit kulturelle Unterschiede

Quelle: in Anlehnung an Wood/Robertson 2000, S. 37ff.

Drittens ist im jeweiligen Kontext zu beurteilen, inwiefern Attraktivität und Barrieren unabhängige Dimensionen bilden. Anders als oft angenommen, ist vielfach nicht davon auszugehen. Vielmehr liegt die Vermutung nahe, dass Märkte, denen eine hohe Marktattraktivität zuzuordnen ist, auch durch hohe Marktbarrieren gekennzeichnet sind und vice versa. Wettbewerber werden z.B. vor allem auf attraktiven Märkten bemüht sein, anderen Unternehmen den Markteinstieg durch entsprechende Barrieren zu erschweren.

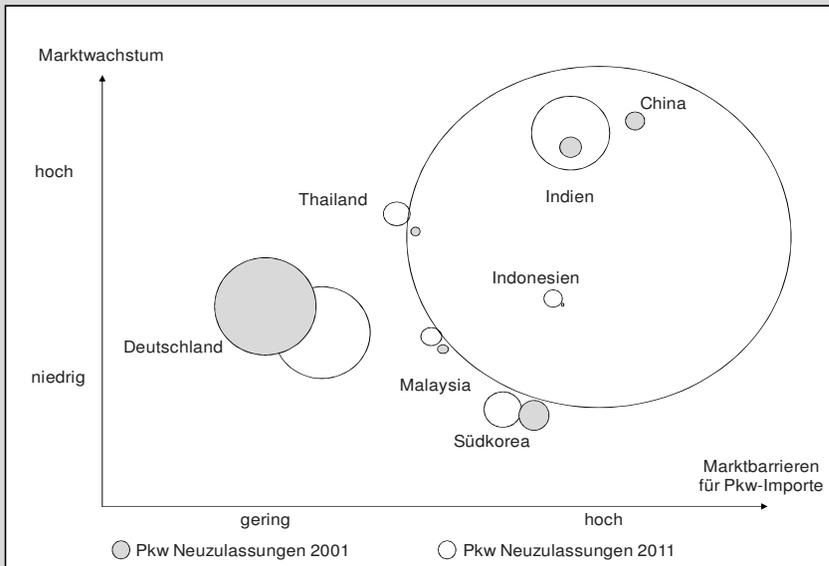
Schließlich ist hervorzuheben, dass bei der Beurteilung von bestehenden Auslandsengagements Marktattraktivität-Marktbarrieren-Portfolios dann nicht ausreichen, wenn weitere Aspekte bedeutend sind, so die Situation des Unternehmens (z.B. die Markt- und Wettbewerbsposition). Dies wird in Abschnitt C.III.1.d. thematisiert.

Entwicklung der asiatischen Märkte für Pkw

Abbildung 3.35 zeigt, wie sich die Pkw-Neuzulassungen sowie die Attraktivität und die Marktbarrieren asiatischer Pkw-Märkte vom Jahre 2000 bis 2011 im Vergleich zu Deutschland entwickelt haben. Projiziert man die Entwicklung, dann ist von sinkenden Marktbarrieren für Importe auf nahezu allen Märkten in den kommenden Jahren auszugehen. Der asiatische Automarkt wächst, während der Automobilmarkt in Deutschland stagniert.

¹ Vgl. Abschnitt C.III.2. dieses Kapitels.

Abbildung 3.35: Einschätzung der Pkw-Märkte in Asien verglichen mit Deutschland



Quelle: Vgl. www.kama.or.kr für Pkw Neuzulassungen, Abrufdatum: 30. April 2013.

b) Kriterien der Marktattraktivität

Die Attraktivität von Ländermärkten beschreibt die auf diesen Märkten möglichen Ertragschancen, wobei diese im Marketing v.a. auf die subjektiv beurteilten Absatzchancen – und weniger auf die o.g. objektiven Kriterien – zu beziehen sind. In diesem Zusammenhang werden Motive/Ziele des Eintritts als Attraktivitätsindikatoren diskutiert und es gelingt Müschen (1998, S. 281) einen Katalog mit 15 Motiven/Zielen zu vier Faktoren der Marktattraktivität osteuropäischer Märkte zu bündeln:

- **Produktionskostenvorteile** (wie geringere Arbeitskosten, längere Maschinenlaufzeiten, Produktionsvorteile)
- **Umsatzattraktivität** (wie Wachstum des Auslandsmarktes, Markterschließung, Sicherung künftiger Märkte, Umsatzausweitung)
- **unternehmenseigene Wettbewerbsvorteile** (wie technologische Überlegenheit, Kundendienst, Infrastruktur)
- **Internalisierung** (wie Transportkosten und Angebot an Fachkräften).

Allerdings verschwimmen hier die Grenzen von alleinigen Absatzaktivitäten und solchen in Kombination mit Produktion oder Beschaffung.

In der bereits erwähnten Studie von Swoboda u.a. (2009) bei Unternehmen in der Textilbranche standen die Entscheidungsdimensionen bei der Beurteilung von Produktions-/Beschaffungs- und Absatzmärkten im Vordergrund. Unter anderem wurden jeweils neun Einzelkriterien den Unternehmen mit der Bitte zur Beurteilung von deren Wichtigkeit bei der Auswahl eines Auslandsmarktes vorgelegt. Tabelle 3.3 zeigt die Mittelwerte.