

*Erfolgreiche
Techniken
im (Export-Marketing)*

von
Dr. Albrecht J. Fischer

8

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

1.	Einführung	1
2.	Wichtige Voraussetzungen für das Auslandsgeschäft	3
2.1	Arbeitstechniken im internationalen Markt	3
2.2	Funktionsfähige Exportorganisation	8
2.2.1	Organisatorische Eingliederung der Auslandsaktivitäten im Unternehmen	9
2.2.2	Einfluß- und Gestaltungsfaktoren für den Aufbau der Exportorganisation	19
2.2.3	Darstellung der Organisationsalternativen beim direkten und indirekten Export	34
2.3	Berichts- und Informationswesen	37
2.3.1	Markt-Orientierungsinformationen	37
2.3.2	Markt-Kerninformationen mit langfristigem Aussagewert	37
2.3.3	Wettbewerbsinformationen	38
2.3.4	Steuerungs- und Kontrollinformationen der Exportaktivitäten	38
2.3.5	Schnellinformationen	38
2.4	Zusammenwirken von Mutter- und Auslandstochtergesellschaft	40
2.4.1	Zentralisiertes Zusammenwirken	40
2.4.2	Dezentrales Zusammenspiel	42
2.4.3	Abgrenzung der Funktionen bei Auslandsgesellschaften	45
2.5	Leistungsfähiges Exportmanagement	51
2.5.1	Leistungskriterien des Exportmanagers	52
2.5.2	Wege des Lernprozesses	54
3.	Zielsysteme im internationalen Geschäft	55
3.1	Zielstrukturen im multinationalen Markt	55
3.1.1	Aufstellung der Basisziele	55
3.1.2	Mögliche Zielvorstellungen	60
3.1.3	Zielstruktur	60
3.1.4	Schwerpunktverteilung der Unternehmensziele	60
3.2	Zielparameter in internationalen Märkten	62
3.2.1	Unterschiedliche Umweltsituation	62
3.2.2	Kraftquellen des Unternehmens	62
3.2.3	Mehrdimensionale, internationale Konkurrenz	62
3.2.4	Politisch-rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingung	63
3.3	Zielbildungsprozeß in exportorientierten Unternehmen	64
3.3.1	Einschaltung aller Träger des Auslandsgeschehens	64
3.3.2	Zielbildung in westlichen Industrieländern, in Entwicklungsländern und im Osten	64
3.3.3	Rangfolge der Ziele	65

4.	Erkundung der Auslandsmärkte und Beurteilung der Exportmarktchancen	69
4.1	Ermittlung der Exportmarktchancen	69
4.1.1	Beurteilungskriterien des Marktpotentials	70
4.1.2	Definition des Marktpotentials, Absatzpotentials, Umsatzpotentials	71
4.2	Methoden der Marktpotential-Errechnung	72
4.2.1	Vorklärung der Wirtschaftsbereiche	72
4.2.2	Einzeltechniken der Marktpotentialermittlung	72
4.2.3	Probleme der regionalen Marktpotentialermittlung	78
4.2.4	Methoden zur Schätzung des regionalen Marktpotentials in der Investi- tionsgüterindustrie in einzelnen Ländern	78
4.2.5	Einflüsse der qualitativen Bedarfsermittlung	82
4.2.6	Qualitative Verfahren	84
4.2.7	Quellen für Exportmarkerhebungen	85
4.3	Prognostische Verfahren im Export	101
4.3.1	Kriterien der Exportprognosen	101
4.3.2	Grundfragen für die Zielerstellung der Exportprognose	102
4.3.3	Gegenstand der Exportprognose	104
4.3.4	Prognose-Methoden	105
4.4	Begrenzungen in der Ausschöpfung der Exportmarktchancen	107
4.4.1	Aufkommen der Weltkonkurrenz	109
4.4.2	Politische und administrative Risiken im internationalen Geschäft	120
5.	Treffen der Entscheidungen im Auslandsbereich	125
5.1.	Entscheidungssektoren im Auslandsgeschäft	125
5.1.1	Strategische Entscheidungen	125
5.1.2	Organisatorische Entscheidungen	127
5.1.3	Operative Entscheidungen	127
5.2	Vorgehensweise bei Auslandsentscheidungen	127
5.3	Alternative Marktentscheidungen	128
5.3.1	Entscheidungswahl	128
5.3.2	Prüfung der Alternativen	131
5.4	Methoden zur Entscheidungsfindung	131
5.4.1	Entscheidungsbaum-Methode	131
5.4.2	Festlegung des Entscheidungsrahmens	132
5.4.3	Eingrenzung der Entscheidungsbreiten	132
5.4.4	Netto-cash-flow-Rückflußmethode	134
6.	Entwicklung und Auswahl von Exportmarktstrategien	136
6.1	Strategiengruppen	137
6.1.1	Absolute Strategien	137
6.1.2	Kompromiß-, Kombinations- oder Misch-Strategien	137
6.2	Bestimmungsgründe der Marktstrategien	138
6.2.1	Ableitung der Strategien	138
6.2.2	Optimierungseffekt	139

6.3	Leitsätze für Auslandsstrategie	140
6.3.1	Erreichbare, mögliche Ziele festlegen	140
6.3.2	Festgelegte Zielsetzungen im Auge behalten, Zwischenziele fixieren	140
6.3.3	Berücksichtigung der Gegenstrategien	140
6.3.4	Ausnützen von Strategien mit geringstem Konkurrenz-Widerstand	140
6.3.5	Vermeidung von direkten Angriffen auf starke Wettbewerber	141
6.4	Mögliche Exportzielstrategien	141
6.4.1	Produkt-Leistungs-Strategie	141
6.4.2	Produkt-Wachstums-Strategie	160
6.4.3	Produkt-Diversifikations-Strategie	162
6.4.4	Produkt-Auslauf-Strategie	169
6.4.5	Marktinvasions-Strategie	171
6.4.6	Marktdurchdringungs-Strategie	177
6.4.7	Multimarket-Strategie	178
6.4.8	Marktkonzentrations-Strategie	180
6.4.9	Marktselektions-Strategie	185
6.4.10	Marktneuerungs-Strategie	188
6.4.11	Auslandsmarktinvestitions-Strategie	188
6.5	Auswahl der optimalen Auslandsmarkt-Strategie	198
6.5.1	Auswahlkriterien	199
6.5.2	Integrationsproblem	200
7.	Marketingpläne und -budgetierung im Export	202
7.1	Export-Marketing-Plan	202
7.1.1	Basisträger der internationalen Marketingplanung	206
7.1.2	Ausgangs- und Zielpunkte	207
7.2	Marketing-Budget	212
7.3	Allgemeine Richtlinien für die Erstellung von Export-Marketing-Budgets	212
7.3.1	Zeitlicher Rahmen	212
7.3.2	Beteiligte Organe an der Budget-Erstellung	213
7.4	Export-Marketing-Budget nach Einzelprodukten	214
7.4.1	Produkt-Grunddaten	214
7.4.2	Produktbezogene Markt-Grunddaten	217
7.4.3	Produkt-Mix	218
7.4.4	Produktbezogenes Marketing-Maßnahmenprogramm	219
7.4.5	Marketing-Kosten nach Produkten	219
7.4.6	Marketing-Rentabilität nach Produkten	223
7.5	Marketing-Budget nach Exportmärkten	223
7.5.1	Spezifische Export-Marktdaten	223
7.5.2	Exportmarkt-Organisation	228
7.5.3	Marketing-Kosten nach Exportmärkten	229
7.5.4	Marketing-Rentabilität nach Exportmärkten	229
7.6	Internationale Koordinierung der Budgets	230
7.6.1	Produkt- und Exportmarkt-Weltbudget	230
7.6.2	Praktische Koordinierung von Einzelbudgets bei Unternehmen mit eigenen Vertriebs- und Produktionsgesellschaften im In- und Ausland	230
7.6.3	Netzplan des Planungsablaufs	249
7.6.4	Konsolidierte Plan-Erfolgsrechnung	252

8.	Export-Kooperation zur Erschließung neuer Märkte	254
8.1	Export-Marketing-Gruppen	254
8.2	Organisation innerhalb von Export-Marketing-Gruppen	256
8.3	Auswirkungen der Export-Kooperation auf andere geschäftliche Aktivitäten	259
9.	Neue Techniken der Finanzierung von Exportgeschäften	261
9.1	Beurteilung der Refinanzierung von Exportgeschäften	261
9.2	Finanzierung mit Export-Factoring	263
9.3	Refinanzierungsmöglichkeiten mittelfristiger Lieferantenkredite	265
9.3.1	Konventionelle Methode	265
9.3.2	Forfaitierungs-Methode	265
10.	Entlohnungssysteme für Auslandsmanager	268
10.1	Leitsätze für erfolgsorientierte Entlohnung	269
10.2	Möglichkeiten der leistungsabhängigen Bezahlung	269
10.2.1	Provisionssystem	269
10.2.2	Prämienystem	270
10.2.3	Zielsetzungen	270
10.2.4	Bemessungsgrundlage — Deckungsbeitrag/Umsatz	270
10.2.5	Aufteilung des Jahreseinkommens in fix und beweglich	271
10.3	Darstellung eines erfolgsabhängigen Entlohnungssystems für einen Auslandsmanager	272
10.3.1	Zieleinkommen	272
10.3.2	Prämienmeßbetrag	272
10.3.3	Darstellung der einzelnen Leistungsgebiete	273
10.3.4	Abrechnungsperiode	277
10.4	Vorteile des Prämienystems	277
11.	Fallpraxis	278
11.1	Fallbeispiel I	278
11.2	Fallbeispiel II	278
11.3	Fallbeispiel III	281
11.4	Fallbeispiel IV	281
11.5	Fallbeispiel V	284
11.6	Fallbeispiel VI	288
12.	Checklisten und Anhang	291
12.1	Pro und Contra bei einer Lizenzfertigung	291
12.1	Wichtige Erfolgsregeln im Exportgeschäft	292
12.3	Leistungsdaten im Exportbereich	295
12.4	Bedeutende Export-Kennzahlen	297
12.5	Exportvertriebskostenrechnung	300
12.6	Außenhandelskalkulation	304
12.7	Handelsübliche Abkürzungen bei Exportgeschäften	305
	Stichwortverzeichnis	307