

Preispolitik auf interdependenten Märkten: Trennen von Märkten statt Preisstandardisierung

Der folgende Beitrag hat die Besonderheiten und Probleme der länderübergreifenden Preiskoordination auf interdependenten Märkten zum Inhalt und beschreibt aus Sicht internationaler Unternehmen mögliche Koordinationsstrategien in einer empirischen Untersuchung. Des weiteren werden klassische und proaktive Koordinationsmethoden vorgestellt, dem sich ein Ausblick für zukünftige Herausforderungen bei der Koordination von Ländermarkktivitäten im internationalen Marketing anschließt.

#### 1. Besonderheiten und Probleme der Koordination internationaler Unternehmen

Im Zuge der zunehmenden Integration von Ländermärkten kommt auf international agierende Unternehmen eine neue Herausforderung zu. Diese ergibt sich aus der Tatsache, daß bislang abgeschottete Märkte durch die Einführung des Euro, neuer Kommunikationstechnologien (wie das Internet) sowie der Internationalisierung von Absatzmittlern, Endabnehmern und Wettbewerbern zu *verbundenen Ländermärkten* verschmelzen. Seit der Errichtung des europäischen Binnenmarktes am 1. Januar 1993 haben sich länderspezifische Faktoren wie technische Normen, Sicherheitsstandards, Steuern und Gesetze einem bestimmten Einheitsniveau angepaßt und erleichtern es bspw. Verbrauchern, länderspezifische Preisdifferenzen bei ihren Einkaufsaktivitäten auszunutzen. Die landesspezifischen nachfrageorientierten Preise werden bisher von den Unternehmen häufig in jedem Land isoliert-optimal durch Berücksichtigung von Faktoren wie Kaufkraft, Wettbewerbsverhältnisse und Käuferpräferenzen gesetzt und weisen als Folge dessen erhebliche Preisdifferenzen zwischen den Ländern auf (vgl. Wupperfeld/Köglymayer, 1998, S. 5). Infolge der Verbundenheit der Ländermärkte wird eine optimale Preisfindung je Land durch zunehmende Arbitrageaktivitäten von Endverbraucher, Reimport-Händlern und durch die zunehmende Macht eines international agierenden Handels mit internationalem Zentraleinkauf unterlaufen. Ländermarkinterdependenzen und Preisdifferenzen schaffen gemeinsam die Notwendigkeit einer länderübergreifenden Preiskoordination. Diese soll eine gewinnoptimale Koordination des Preises ermöglichen, denn bereits kleine Fehler bei der Preisbestimmung führen schnell zu Verlusten. Die Entwicklung von *grauen Märkten* als Folge der z.T. enormen Preisdifferenzen zwischen den Ländern kann bei Unternehmen neben Gewinneinbußen zu Imageverlusten, Kundennunzufriedenheit, und sogar zum Scheitern von Marketingstrategien führen (vgl. Cavusgil/Sikora, 1988, S. 3). Für internationale Unternehmen hat das zur Folge, daß sie ihre

Marketingentscheidungen nicht mehr isoliert-optimal je Land treffen können, sondern im Gesamtzusammenhang internationaler Märkte betrachten müssen.

#### 2. Status Quo der marktbezogenen Koordination in deutschen Unternehmen

Wie koordinieren derzeit deutsche Unternehmen ihre internationalen Marketingaktivitäten? Hierfür wurden bei führenden deutschen, international agierenden Unternehmen Expertengespräche zum Thema Koordination der Länderaktivitäten durchgeführt.<sup>1</sup> Von ca. 90 Prozent der befragten Unternehmen wurde die Vermutung bestätigt, daß die Koordination internationaler Marketingaktivitäten in Zukunft eine steigende Bedeutung für die Unternehmen haben wird. So wurde von den befragten Unternehmen erkannt, daß sich die auf unterschiedlichen Ländermärkten getroffenen Marketingentscheidungen infolge interdependenter Märkte beeinflussen. Kriterium für ein Erkennen von interdependenten Märkten von Seiten der befragten Unternehmen war das Vorliegen von Arbitrage. Diese wurde von den Unternehmen aufgrund eines internationalen Zentraleinkaufs von internationalen Handelsunternehmen sowie ständig zunehmenden Kooperationen und Fusionen bei Wettbewerbern und Kunden als Grund für eine länderübergreifende Koordination angegeben.

In bezug auf die *Preiskoordination* ergab die Untersuchung, daß nur ein kleiner Anteil der befragten Unternehmen mit europäischen bzw. weltweiten *Einheitspreislisten* arbeitet. Folglich werden bei diesen Unternehmen bei nicht vollkommener dezentraler Produktion und Transportkostenunterschieden zwischen den Ländern die Länder mit höheren Transportkosten von Ländern mit niedrigeren Transportkosten quersubventioniert.

Als stellvertretendes Beispiel für eine Preisharmonisierung steht ein großer deutscher Hersteller von Mobiltelefonen. Dieses Unternehmen hat für seine Mobiltelefone mit "Weltstandard" derartige Arbitrageprobleme, daß nur ein weltweit standardisierter Preis als Gegenmaßnahme in Frage kommt. Schon bei Preisdifferenzen von einem Prozent setzt weltweit auf der Händlerseite Gütertransfer ein. Als Gegenmaßnahme dazu versucht das Unternehmen, derzeit weltweite standardisierte Preisuntergrenzen festzulegen.

Knapp ein Drittel der interviewten Unternehmen verfolgt eine duale Preisstrategie. Sie legen den exportierten Produkten die direkt zurechenbaren Kosten nationaler Marktpresenz wie Transportkosten, Zölle etc. auf. Schon daraus ergeben sich z.T. drastische Preisdifferenzen für gleiche Produkte auf verschiedenen Ländermärkten. Die Preisdifferenzen auf Händler- oder

<sup>1</sup> Katholischen Universität Eichstätt, Auf der Schanz 49, 85049 Ingolstadt

<sup>2</sup> Hierzu wurden im Zeitraum Mai bis Juni 1999 Tiefeninterviews mit Experten aus Vertrieb, Marketing, Key-Account Management, Produktmanagement oder zentralen länderübergreifenden Koordinationsstellen führender Unternehmen geführt: Siemens ICP, Siemens ION, Siemens Medizintechnik, Molsel AG, Knorr-Bremse AG, Bäumler AG, Daimler-Chrysler AG, BMW AG, VW AG, Bosch-Siemens Haushaltsgeräte GmbH, adidas-salomon AG, Mannesmann Rexroth AG, MAN AG, Audi AG, Wacker Chemie AG.

Endverbraucherebene sind zudem auf unterschiedliche Handelsmargen und Kosten- oder Steuerunterschiede zurückzuführen.

Ein wesentliches Problem für die Preisharmonisierung sind die unterschiedlichen Handelsmargen. Ohne harmonisierte Margen ist ein einheitlicher Preis auf der Endverbraucherebene nur schwer zu erreichen. Aufgrund der unterschiedlichen Kosten, die ein Händler in Abhängigkeit von Region, Wettbewerb und anderen Faktoren ausgesetzt ist, ist der Einfluß von Seiten der Unternehmen auf die Vereinheitlichung der Handelsmargen aber begrenzt.

Ein weiteres Drittel der Unternehmen differenziert seine Preise mit dem Ziel, die unterschiedlichen Zahlungsbertschaften abzuschöpfen. Die Implementierung eines Preiskorridors strebt das letzte Drittel der befragten Unternehmen in der Zukunft an. Dabei wird von den Unternehmen ein Referenzpreis vorgegeben, der zwischen den verbundenen Ländern in einer bestimmten Bandbreite schwanken darf. Mit dieser Strategie wollen vor allem Automobilunternehmen den landesspezifischen Zahlungsbertschaften sowie der Forderung der EU nach weniger differenzierten Preisen Rechnung tragen.

Im Kern ergab die Untersuchung, daß sich die befragten Unternehmen an Arbitrageprobleme überwiegend in Form der Preisharmonisierung anpassen. Der Preisdruck, der auf die Unternehmen infolge von Graumporten und einer steigenden Handelsmacht ausgeübt wird, veranlaßt die Unternehmen, darauf mit reduzierten Preisdifferenzen zu reagieren. Die einfachste der möglichen Reaktionsvarianten ist eine bequeme Preisharmonisierung auf internationaler Ebene. Welche Auswirkungen einmal gemachte Preissenkungen haben können, wird dabei in einigen Unternehmen nicht einmal offen diskutiert. Die Untersuchung macht des weiteren deutlich, daß viele Unternehmen gerade erst damit beginnen, sich tiefer Problematik interdependenter Märkte auseinanderzusetzen. Gerade internationale Unternehmen, deren Ländermärkte hohe Interdependenzen aufweisen, werden aber in Zukunft ohne eine bewußte und gezielte Preiskoordination starke Umsatzeinbrüche erleiden.

Bezüglich ihrer *Markteintrittskoordination* bedienen sich knapp 70 Prozent der befragten Unternehmen dem Lead-County Konzept (vgl. 3.2). Die Steuerung des Marktein-/austritts wird v.a. dafür genutzt, daß Arbitrageproblemen zu mindern bzw. gegebenenfalls vollständig auszuschalten. Allerdings bedienen sich nur 13 Prozent der Unternehmen eines selektiven Markteintritts. Dabei werden bestimmte Märkte mit einer hohen Arbitragewahrscheinlichkeit nicht bedient oder der Markteintrittszeitpunkt so gewählt, daß Arbitragegeschäfte nur noch geringe Schäden anrichten können.

Die preispolitische Entscheidungskompetenz weist bei der Hälfte der befragten Unternehmen eine dezentrale Struktur auf. Weitere 20 Prozent zentralisieren ihre Entscheidungen in der Muttergesellschaft und 27 Prozent verfahren nach dem *Gegenstromprinzip* (vgl. 3.2). Die derzeit

bei den befragten Unternehmen noch überwiegend dezentral vorherrschenden Entscheidungsstrukturen lassen erahnen, warum Unternehmen zunehmend Koordinationsprobleme haben. Preisunterschiede ergeben sich nach Angabe der Unternehmen oftmals aus der Entscheidungsautonomie der Tochtergesellschaften. Sie bewirkt, daß die je nach Land unterschiedlich gewählten Positionierungsstrategien Interdependenzen auslösen. So kommt es häufig vor, daß eine ausländische Tochter das im Heimatmarkt im oberen Preissegment positionierte Produkt in seinem Land im Niedrigpreissegment positioniert. Mutter- und Tochtergesellschaft verfolgen demnach unterschiedliche strategische Ziele.

Eine Möglichkeit, wie derzeit die Unternehmen auf die organisatorischen Herausforderungen reagieren, soll folgendes Beispiel eines Herstellers weißer Ware aufzeigen. Dieses Unternehmen kämpft seit einigen Jahren mit der immer stärker werdenden Handelsarbitrage. Bis hier waren sämtliche Tochtergesellschaften sehr autonom und arbeiteten nach dem Slogan "all business is local". Um vor allem Großkunden mit großen Abnahmemengen durch länderübergreifende Preisvergleiche nicht in den Genuß eines Arbitragegeschäftes kommen zu lassen, wurde von dem Unternehmen ein Key-Account-Management eingeführt. Die Key-Accounts werden dann je nach Herkunft von einem zentralen Team mit dem Ziel koordiniert, möglichst lange höhere Preise für ein bestimmtes Produkt, das auf einem anderen Ländermarkt preiswerter ist, aufrecht zu erhalten. Anpassungen werden erst dann vorgenommen, wenn die Forderung infolge erhöhter Preistransparenz - bspw. ausgelöst durch Fusionen - durch die Key-Accounts erfolgt.

Die Untersuchung zeigt weiterhin, daß die zunehmende Europäisierung bzw. Globalisierung zur Abwehr von Parallel- und Graumporten eine stärkere *Zentralisierung der Preiskompetenz* nach sich zieht. Jedoch machen die ebenso immer dynamischer werdenden Marktentwicklungen es notwendig, sich flexibel an die länderspezifischen Bedingungen anzupassen. Somit kann über die Entscheidung "Zentralisation vs. Dezentralisation" nur unternehmensindividuell entschieden werden. Als empirisches Ergebnis dazu ist festzuhalten, daß eine organisatorische Anpassung *zögerlich* erfolgt und Preisentscheidungen zur Koordination von interdependenten Ländermärkten eher *initiativ* getroffen werden.

3. Marktbezogene Koordinationsmethoden internationaler Unternehmen  
Dem internationalen Unternehmen stehen sowohl klassische Koordinationsmethoden wie die Preisfindung und die Gestaltung der Entscheidungsstrukturen als auch proaktive Koordinationsmethoden wie Key-Account- und Produktmanagement zur Verfügung. Erstere setzen dabei unmittelbar bei der Beeinflussung des Preises an und stellen die klassische Preiskoordination dar. Die proaktive Koordination versucht hingegen mit geeigneten Methoden, für Preistransparenz oder Unsicherheit bei Arbitrageuren zu sorgen. Die Koordinationsintensität beider Methoden wird dabei vom Verhältnis Koordinationsgewinn vs. -kosten determiniert, das wiederum vom *Interdependenzgrad der Märkte* bestimmt wird. Im

folgenden wird näher auf das Phänomen der interdependenten Märkte sowie auf die einzelnen Koordinationsmethoden eingegangen.

### 3.1 Der Interdependenzgrad von Märkten

Ohne interdependente Märkte gibt es für Unternehmen keinen Anlaß, nationale Marktauftritte zu koordinieren. Im Koordinationsprozeß spielt daher der Interdependenzgrad der Ländermärkte eine besondere Rolle, zumal dieser vom Unternehmen nur schwer beeinflusst werden kann und z.T. sehr dynamisch ist. Die Dynamik der Märkte verlangt daher auch einen kontinuierlichen Koordinationsprozeß innerhalb der Unternehmung. Ländermarkinterdependenzen liegen vor, wenn Marketingentscheidungen in Ländermarkt A Auswirkungen auf Marketingentscheidungen in Ländermarkt B haben und vice versa (vgl. Backhaus/Büschken/Voeth, 1999, S. 73f). Es kommt je nach Intensität des Interdependenzgrades zu mehr oder weniger großen Marktüberschneidungen. Die Intensität des Interdependenzgrades von Märkten unterliegt einer Reihe von Faktoren (vgl. dazu Backhaus/Büschken/Voeth, 1999, S. 211ff), die das Ausmaß der Koordination und die Art der Koordinationsmethoden in entscheidenden Maße beeinflussen können:

- Homogenisierungs- und Heterogenisierungstendenzen institutioneller Rahmenbedingungen
- Nachfrageverhalten
- Wettbewerbsstrukturen

### 3.2 Klassische Koordinationsmethoden

#### *Preisentscheidungen der internationalen Unternehmen*

Die Bestimmung von internationalen Preisen ist eine komplexe Entscheidung. Hierfür ist besonders die Vielzahl von relevanten Einflußfaktoren wie Wechselkurse, Transferpreise, staatliche Beeinflussungen (vgl. dazu Sander, 1997, S. 164) und die bereits schon aufgezeigte Problematik zunehmender Verbundenheit der Märkte ursächlich. Vor allem der steigende Interdependenzgrad zwischen den Ländermärkten führt bei isoliert-optimal bestimmten Preisen je Land zu insgesamt nicht gewinnmaximalen Ergebnissen. Eine solche Entscheidung setzt jedoch ex-ante die Kenntnis voraus, in wieweit die bearbeiteten Ländermärkte einer internationalen Unternehmung für ein bestimmtes Produkt integriert sind. Zeichen für eine starke Integration können sowohl das Vorliegen von Arbitrage als auch zunehmende Preisverhandlungen internationaler Handelskonzerne mit dem Hersteller sein, die sich verstärkt am Preisniveau des "billigsten" Ländermarktes orientieren. Unternehmen sollten daher auf den bearbeiteten Ländermärkten je nach Interdependenzgrad unterschiedliche Preisstrategien

anstreben. Die *Preisdifferenzierung* orientiert sich an der Individualität der Ländermärkte und versucht dieser durch eine länderspezifische Anpassung der Preise unter Ausnutzung unterschiedlicher Zahlungsbereitschaften gerecht zu werden (vgl. Stahl, 1990, S. 226ff; Meffert/Bolz, 1998, S. 158ff). Basis zur Bestimmung des optimalen Preises ist die approximative Bestimmung der nationalen Preis-Absatz-Funktion für jedes Produkt. Dafür dienen Expertenschätzungen, Kundenbefragungen mittels Conjoint-Measurement sowie die Analyse historischer Marktdaten. Diese Art der Preissetzung führt unter Berücksichtigung der enormen Kaufkraftunterschiede in Europa zu großen Preisdifferenzen zwischen den Ländermärkten und ist daher nur anwendbar, wenn noch *keine starken Interdependenzen* zwischen den bearbeiteten Ländermärkten bestehen. Der Gegenpol der Differenzierung ist die *Standardisierung*. Der Extremfall einer solchen Politik würde eine vollständige Harmonisierung der Produkte, Preise, Distributionsstrukturen etc. bedeuten (vgl. Porter, 1989, S. 17ff). Für die Standardisierungsstrategie spricht v.a. die Homogenität der Märkte und das Auftreten von großen grauen Märkten. Harmonisierte Preise einzusetzen, bedeutet, auf eine Ausnutzung der unterschiedlichen Zahlungsbereitschaften zu verzichten. Daher ist diese Art von Preisentscheidung nur anzuwenden, wenn eine *sehr hohe Integration* von Ländermärkten vorliegt und Arbitrageaktivitäten bereits bei geringen Preisunterschieden in hohem Maße vorliegen. Falls die hohen Preisdifferenzen der isoliert-optimal bestimmten Preise aufgrund starker Arbitrageaktivitäten bspw. durch den internationalen Zentraleinkauf des Handels nicht mehr haltbar sind, empfehlen *Simon und Wiese* entweder eine Preisstandardisierung oder die Einführung eines Preiskorridors (vgl. Simon/Wiese, 1992, S. 248). Der Preiskorridor definiert eine Preisbandbreite für alle vom Unternehmen bearbeiteten interdependenten Länder. Er wird von der Marktgröße der Länder und den länderspezifischen Preiselastizitäten determiniert. Die Bandbreite bestimmt die maximale Preisdifferenz zwischen diesen Ländern und soll das Entstehen von gewinnmindernden Parallelimporten verhindern (vgl. zur Preis-Koordination den Beitrag von Sebastian im Teil A). Problematisch ist in diesem Zusammenhang die Bestimmung der Preis-Absatz-Funktionen je Land und daß das Arbitrageverhalten der Marktteilnehmer bei der Bestimmung der Bandbreite nicht explizit berücksichtigt wird. Dementsprechend unterliegt die Bandbreite des Preiskorridors mehr oder weniger intuitiv-subjektiven Schätzungen (vgl. dazu auch Sander, 1997, S. 144). Eine praktische Umsetzung der optimalen Preisstrategie ist zudem oft nur über eine tiefgreifende organisatorische Anpassung möglich.

### *Gestaltung der Entscheidungsstrukturen*

Als eine weitere Koordinationsmethode gilt daher die Gestaltung der Entscheidungsstrukturen. Historisch bedingt werden bei vielen Unternehmen Preisentscheidungen dezentral getroffen (vgl. Govindarajan/Gupta, 1991, S. 21ff.). Das liegt zum einen an der besseren Marktkennntnis der lokalen Manager und zum anderen an der höheren Flexibilität, schneller auf Kaufverhaltens- und/oder Wettbewerbsänderungen reagieren zu können. Nimmt jedoch die Homogenität und damit die Integration der Ländermärkte zu, können wie bereits aufgezeigt, zur länderübergreifenden Gewinnmaximierung nicht mehr isolierte Preisentscheidungen getroffen werden. Die Preisentscheidung muß dann je nach Interdependenzgrad stärker zentralisiert werden. Eine mögliche Lösung stellt eine Organisation der Preisentscheidungen nach dem *Gegensinnverfahren* dar (vgl. dazu Sander, 1997, S. 287; Berekoven, 1985, S. 172). Hierbei bestimmen zunächst die Tochtergesellschaften den für ihr Land optimalen Preis, wobei dieser dann nach Übermittlung an die Zentrale dort in Abhängigkeit vom Interdependenzgrad modifiziert wird. Eine weitere Möglichkeit, um Preise organisatorisch durchzusetzen, ist das *Lead-Country-Konzept* (vgl. Bolz, 1992, S. 151ff; Assmus/Wiese, 1995, S. 36f.). Bei diesem Konzept werden vom Unternehmen die sogenannten "lead countries" nach bestimmten Faktoren wie Umsatz, Gewinn oder Marktanteil bestimmt und in ihnen die gewinnoptimalen Preise bestimmt. Die "nonlead countries" müssen ihre Preise in Abhängigkeit von den Preisen der "lead countries" so setzen, daß keine Arbitragegefahr von ihnen ausgehen kann.

Eine weitere Möglichkeit zur Durchsetzung nationaler Preisentscheidungen bei der Tochtergesellschaft besteht *indirekt* über die Manipulation von *Transferpreisen* zwischen Zentrale und Tochtergesellschaft oder durch die *Rationierung* von Liefermengen an die Tochtergesellschaften (vgl. dazu Backhaus/Büschken/Voeth, 1999, S. 367ff; Simon/Wiese, 1992, S. 225). Das Manipulationspotential von Transferpreisen ergibt sich daraus, daß sie relativ unbeeinflußt von den jeweiligen Marktgegebenheiten sind und so mehr oder weniger autonom von der Konzernzentrale bestimmt werden können (vgl. Berekoven, 1985, S. 190ff). Da Transferpreise für die belieferten Tochtergesellschaften Kostencharakter haben, sind sie je nach Umfang an konzerninterner Leistung, welche in die Produkte der Tochtergesellschaften eingehen, in der Lage, die Preisstrategien der Tochtergesellschaften zu determinieren (vgl. Sander, 1997, S. 69). Somit ist es für die Konzernzentrale über eine Erhöhung der Transferpreise möglich, Preisdifferenzen zu steuern. Dieses Instrument stößt jedoch z.T. auf seine steuerrechtlichen Grenzen. Eine Steuerung der *Abgabemengen* an die Tochtergesellschaften hat zum Ziel, Arbitrage durch eine begrenzte Belieferung an Produkten, die auf die nationale

Nachfrage beschränkt ist, einzuschränken oder im Extremfall ganz zu verhindern (vgl. dazu Backhaus/Büschken/Voeth, 1999, S. 367ff.).

Neben den hier aufgezeigten Koordinationsmethoden sollten nationalen Vertriebs- und Tochtergesellschaften vom Mutterunternehmen grundsätzlich *Anreize* gegeben werden, ihre Aktivitäten besser abzustimmen. Sind diese Anreizstrukturen einmal implementiert, bewirken sie, daß eine Tochtergesellschaft nicht mehr den für ihr Land optimalen aber für andere Länder arbeitsauslösenden Preis setzt, sondern Interdependenzen bei der Preisbestimmung mit berücksichtigt. Ein internationales Unternehmen sollte somit seine Manager nicht nur nach Umsatz oder Gewinn bezahlen, sondern auch nach ihrer Bereitschaft und Fähigkeit mit anderen Tochtergesellschaften und der Zentrale zu kooperieren (vgl. Assmus/Wiese, 1995, S. 37).

### 3.3 Proaktive Koordinationsmethoden

Im Gegensatz zu den klassischen Koordinationsmethoden versuchen proaktive Strategien der Entstehung von interdependenten Märkten über die Schaffung von Preisintransparenz entgegenzuwirken. Dadurch soll es Kunden zunehmend erschwert werden, nationale Preise miteinander zu vergleichen. Das könnte für international agierende Unternehmen bedeuten, daß sie ihre Preise nicht mehr länderbezogen, sondern kundenbezogen differenzieren. Dazu empfiehlt sich zur langfristigen Koordination der hersteller- und handelsseitigen Aktivitäten die Etablierung eines *Key-Account-Managements* (vgl. Diller, 1992, S. 242). Der internationale *Key-Account-Kunde* verhandelt dann weltweit nur noch mit einem Ansprechpartner im Unternehmen. Der kundenbezogene Preis für den Key-Account-Kunden ist dann länderunabhängig und wird in gemeinsamen Preisverhandlungen zwischen Hersteller und Handelsunternehmen ermittelt. Dem Ausnutzen von länderspezifischen Preisdifferenzen wird somit entgegengetreten und gleichzeitig eine engere Beziehung zum Kunden aufgebaut. Die Möglichkeit einer *kundenbezogenen Preisdifferenzierung* ist allerdings vorrangig für solche Unternehmen umsetzbar, die eine überschaubar große Anzahl von internationalen Großkunden haben. Unternehmen, denen aufgrund ihrer Kundenstruktur eine kundenbezogene Preisdifferenzierung unmöglich ist, müssen sich zur Schaffung von Preisintransparenz der *Produktdifferenzierung* bedienen.

Die Marktintegration führt dazu, daß bei signifikanten Preisunterschieden zwischen den Ländermärkten Arbitrage stattfindet und damit das durchschnittliche Preisniveau sinkt. Mit Hilfe der Produktdifferenzierung werden bestehende Preisdifferenzen intransparenter und mögliche Arbitragegewinne kleiner oder unsicherer. Im Rahmen der Produktpolitik ist daher eine Entscheidung zu treffen, welche Bestandteile eines Leistungsprogramms in den zu erschließenden Ländermärkten standardisiert bzw. differenziert werden sollen. Dabei lassen sich

die unterschiedlichen Elemente der Produktpolitik sowohl in sachlicher Hinsicht (Produktkern, Packung/Verpackung, Markierung und Dienstleistung) als auch in zeitlicher Hinsicht (Produkt Einführung, -variation, differenzierung und elimination) unterscheiden (vgl. Backhaus/Büschen/Voeth, 1999, S. 264ff). Der optimale Differenzierungsgrad ergibt sich dann aus der Zahlungsbereitschaft der Nachfrager sowie der Kostenwirkungen der Differenzierung unter Berücksichtigung des nachfragerbezogenen Marktintegrationsgrades. Je höher für ein bestimmtes Produkt der Marktintegrationsgrad ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit für ein Vorliegen von interdependenten Märkten. Der Differenzierungsgrad dieses Produktes wird dabei um so größer, je stärker die Stückelöse durch die Arbitrage gesenkt werden (vgl. Backhaus/Büschen/Voeth, 1999, S. 319ff).

#### 4. Ausblick

Die hier beschriebenen *praktischen Koordinationmethoden* können sowohl unabhängig voneinander als auch in Kombination miteinander angewandt werden. Ihr Ziel ist es, die Aufmerksamkeit der Kunden von internationalen Preisvergleichen weg zu richten. Das ist zum einen über andere Preisstrategien wie die kundenbezogene Preisdifferenzierung und zum anderen durch die Schaffung von Markttransparenz und Unsicherheit für Arbitrageure möglich. Die Implementierung eines richtungweisenden *Key-Account- und Produktmanagements* sind dafür oberste Priorität. Das Auftreten von Interdependenzen zwischen Ländermärkten wird sich in Zukunft v.a. durch eine schnellere Informationsdiffusion durch neue Kommunikationstechnologien verstärken. Diese sorgt heute schon in bestimmten Märkten (z.B. digitalisierbare Güter) dafür, daß Entfernungen und Transport keine Rolle mehr spielen und lediglich Transaktionskosten für den Suchprozeß von Informationen anfallen. Diese Marke werden zunehmend transparenter und erschweren eine räumliche Preisdifferenzierung bei verbundenen Märkten. Internationale Unternehmen brauchen andere Differenzierungskriterien, die den derzeitigen Entwicklungen in der Kommunikationstechnologie angemessen sind. In solchen Märkten macht es wenig Sinn, einen Preiskorridor in Höhe der anfallenden Transaktionskosten zu errichten, sondern eher in Abhängigkeit von der *Diffusionsgeschwindigkeit* von arbitragelevanten Preisinformationen oder dem Ausmaß an Internationalisierung im Beschaffungsverhalten wichtiger Abnehmer.

#### Literaturverzeichnis

- Assmus, G./Wiese, C.* (1995): How to Address the Gray Market Threat Using Price Coordination, in: Sloan Management Review, Spring/1995, S. 36ff.
- Backhaus, K./Büschen, J./Voeth, M.* (1999): Internationales Marketing. 2. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag.
- Berkeoven, L.* (1985): Internationales Marketing. 2. erweiterte Auflage, Herne, Verlag Neue Wirtschaftsbriefe.
- Bolz, J.* (1992): Wettbewerbsorientierte Standardisierung der internationalen Marktbearbeitung, Darmstadt, Verlag Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Canungui, S.-T./Sikora, E.* (1988): How Multinationals can cope with Gray Market Imports, working paper Marketing Science Institute, Report No. 87-109, S. 3ff.
- Diller, H.* (1992c): Euro-Key-Account-Management, in: Marketing ZFP, 14. Jg., Nr. 4, S. 242f.
- Frese, E.* (1993): Grundlagen der Organisation, 7. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag.
- Gorindarajan, V./Gupta, A.K.* (1991): Knowledge Flow Patterns Subsidiary Strategic Roles, and Strategic Control within MNC's, Best Paper Proceedings (Miami, Florida: Academy of Magement National Meetings), 8/91, S. 21ff.
- Mejfer, H.; Bolz, J.* (1998), Internationales Marketing. 2. Auflage, Stuttgart, Verlag W. Kohlhammer.
- Porter, M.E.* (1989): Der Wettbewerb auf globalen Märkten, in: Globaler Wettbewerb, Hrsg.: M.E. Porter, Wiesbaden, Econ Verlag, S. 17-68.
- Sander, M.* (1997): Internationales Preismanagement, Eine Analyse preispolitischer Handlungsalternativen im internationalen Marketing unter besonderer Berücksichtigung der Preisfindung bei Markinterdependenzen, Heidelberg, Physica-Verlag.
- Simon, H./Wiese, C.* (1992): Europäisches Preismanagement, in: Marketing ZFP, Nr. 4, S. 246-256.
- Stahr, G.* (1993): Internationales Marketing, 2. überarb. Aufl., Ludwigshafen (Rhein), Kiehl Verlag.
- Wupperfeld, U./Köglmayer, H.-G.* (1998): Euro - eine Herausforderung für das Marketing, in: Blick in die Wirtschaft, Nr. 13/1998, S. 5.