

Go-to-Market-Strategie

Was ist eine Markteintrittsstrategie?

Eine Markteintrittsstrategie regelt Wo, Wie und Wann des Eintritts. 2001 verkauften die meisten der größten Unternehmen überwiegend in ihrer Heimatregion.

Autor

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

Veröffentlicht

18. Oktober 2026

Lesezeit

11 Min.

Wörter

2.254

Management Summary

In diesem Leitfaden ist eine Markteintrittsstrategie die Gesamtheit der Entscheidungen, mit denen ein Unternehmen sein Angebot in einen ausländischen Markt bringt: wo es eintritt, wie es eintritt und wann und in welcher Reihenfolge es eintritt. Dieser Konzeptleitfaden trennt die Strategie von Marktauswahl, Markteintrittsmodus und Lokalisierung, zeigt die Modusentscheidung so, wie Brouthers und Hennart sie fassen, berichtet anhand der Umsatzdaten von Rugman und Verbeke, wie weit die größten Unternehmen der Welt 2001 reichten, ordnet ein, was die Evidenz zu Moduspassung und Erfolg zeigt und was nicht, und gibt ein einseitiges Protokoll, mit dem sich eine Eintrittsstrategie festhalten und bei veränderten Bedingungen überprüfen lässt.

Inhalt

§ 1	Was ist eine Markteintrittsstrategie?	2
§ 2	Wie unterscheidet sich eine Markteintrittsstrategie von Marktauswahl, Markteintrittsmodus und Lokalisierung?	3
§ 3	Wo verkauften die größten Unternehmen 2001?	3
Abbildung 1	Wo die größten Unternehmen 2001 verkauften	4
§ 4	Welche Markteintrittsmodi stehen zur Wahl?	5
Abbildung 2	Die Entscheidung über den Markteintrittsmodus	6
§ 5	Verbessert der richtige Markteintrittsmodus den Erfolg?	6
§ 6	Wie hält man eine Markteintrittsstrategie schriftlich fest?	8
Abbildung 3	Ein Markteintrittsprotokoll	9
§ 7	Wo endet die Evidenz zur Markteintrittsstrategie?	10
	Referenzen	11

Was ist eine Markteintrittsstrategie?

§ 1 von 7

In diesem Leitfaden ist eine Markteintrittsstrategie die Gesamtheit der Entscheidungen, mit denen ein Unternehmen sein Angebot in einen ausländischen Markt bringt. Drei Entscheidungen bilden sie: wo es eintritt, wie es eintritt und wann und in welcher Reihenfolge es eintritt. Zu jeder gehören die Bedingungen, die hinter ihr stehen, und ein festgehaltener Anlass, sie erneut zu prüfen, denn vor allem die zweite Entscheidung lässt sich nur schwer rückgängig machen.

Das Wie hat in der Forschung eine Arbeitsdefinition. Brouthers und Hennart (2007)² beschreiben die Frage nach dem Markteintrittsmodus als die Form, in der ein Unternehmen in ausländische Märkte eintritt („the form of operation firms use to enter foreign markets“): ob es über Verträge mit Vertriebspartnern, Zulieferern, Lizenz- oder Franchisenehmern eintritt („through contracts (with distributors, resource suppliers, licensees and franchisees)“) oder ob es sich selbst ins Ausland ausdehnt und Vertriebs- oder Fertigungstochtergesellschaften gründet. Dehnt es sich selbst aus, folgt die Frage, ob es das Eigentum in einem Equity Joint Venture teilt oder in einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft voll behält.

² Brouthers, K. D., & Hennart, J.-F. (2007). Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research. *Journal of Management*, 33(3), 395-425.

früheren Studien 16 Modustypen, darunter Export und Lizenzvergabe, und klammern die Wahl zwischen Greenfield-Investition und Übernahme als eigene Entscheidung aus.

Dieselbe Übersicht nennt unter Verweis auf frühere Forschung den Grund, die Entscheidung sorgfältig festzuhalten: Einmal etablierte Markteintrittsmodi lassen sich nur schwer ändern oder korrigieren („entry modes, once established, are difficult to change or correct“). Ein Listenpreis lässt sich bei der nächsten Überprüfung anpassen; ein Partnervertrag oder eine Tochtergesellschaft nach dieser Darstellung kaum.

Wie unterscheidet sich eine Markteintrittsstrategie von Marktauswahl, Markteintrittsmodus und Lokalisierung?

§ 2 von 7

Jede dieser Fragen ist ein Teil der Strategie oder eine Folge davon, und jede hat hier eine eigene Seite. Die Auslandsmarktauswahl beantwortet das Wo und plädiert dafür, Markt und Modus gemeinsam zu beurteilen. Der Markteintrittsmodus beantwortet das Wie und was diese Wahl zwischen Kontrolle, Lernen und Reversibilität abwägt. Die Lokalisierung beschreibt, was der Eintritt vom Angebot selbst verlangt. Eine Strategie, die ein Land nennt, aber keinen Modus, oder einen Modus, aber keinen Grund, ist ein Plan mit einer Lücke, noch keine Strategie.

Brouthers und Hennart (2007)² warnen auch davor, den Eintritt als Entscheidung zu behandeln, die allein auf der Ebene des Unternehmens fällt: Der Auslandseintritt ist ein Mehrebenenphänomen („foreign entry is a multilevel phenomenon“). Er wird zugleich vom Mutterunternehmen, von der Tätigkeit im Ausland und der Transaktion zwischen beiden, von der Branche sowie vom Heimat- und vom Gastland geprägt. Eine Strategie, die man von einem anderen Unternehmen oder aus einem anderen Land übernimmt, bringt dessen Bedingungen mit.

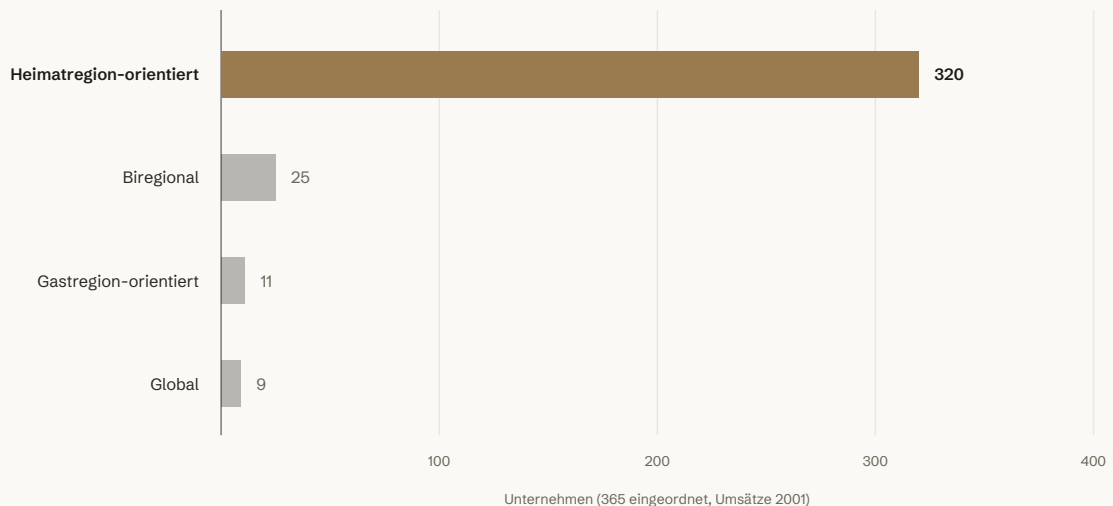
Wo verkauften die größten Unternehmen 2001?

§ 3 von 7

2001 verkauften die meisten der größten Unternehmen der Welt überwiegend in ihrer Heimatregion. Rugman und Verbeke (2004) gingen von den 500 umsatzstärksten Unternehmen des Jahres 2001 aus: 380 wiesen geografische Umsätze aus, und 365 lieferten genug Angaben, um ihre Umsätze auf die drei Regionen der Triade aufzuteilen, Nordamerika, Europa und Asien. Die Autoren merken an, dass viele der 135 nicht erfassten Unternehmen nur in ihrer Heimatregion verkauften. „For 320 of the 380 firms for which geographic sales data are available, an average of 80.3% of total sales are in their home region of the triad.“ Bei 320 der 380 Unternehmen mit geografischen Umsatzdaten lagen im Durchschnitt 80,3 % des Umsatzes in der Heimatregion. Die 80,3 % sind der gewichtete Durchschnitt innerhalb dieser 320 Unternehmen; über alle 380 lag der Anteil der Heimatregion bei 71,9 %.

Abbildung 1 Wo die größten Unternehmen 2001 verkauften

Von 365 der größten Unternehmen, eingeordnet nach ihren Umsätzen 2001, verkauften 320 überwiegend in ihrer Heimatregion, und neun erfüllten den Globalitätstest der Autoren.



Selbst unter den größten Unternehmen der Welt war ein gleichmäßiger Umsatz über die Regionen 2001 die seltene Ausnahme, nicht die Regel.

Quelle Rugman und Verbeke (2004), Tabelle 1, S. 7: Einordnung der 500 größten Unternehmen nach der regionalen Verteilung ihrer Umsätze 2001 über Nordamerika, Europa und Asien; 365 Unternehmen eingeordnet. Heimatregion-orientiert: mindestens 50 % des Umsatzes in der Heimatregion. Biregional: mindestens 20 % in jeder von zwei Regionen, unter 50 % in jeder einzelnen. Gastregion-orientiert: über 50 % in einer anderen als der Heimatregion. Global: mindestens 20 % in jeder der drei Regionen, unter 50 % in jeder einzelnen.

Für das Lesen der Abbildung zählen die Schwellen. Die Autoren nennen ein Unternehmen nur dann global, wenn es mindestens 20 % des Umsatzes in jeder Region und unter 50 % in jeder einzelnen erzielt („sales of 20% or more in each of the three parts of the triad, but less than 50% in any one region of the triad“). Von den 365 eingeordneten Unternehmen erfüllten nur neun diesen Test eindeutig („only nine MNEs are unambiguously“ global). Weitere 25 waren biregional, und 11 verkauften überwiegend in einer anderen Region als ihrer Heimatregion.

Die Daten haben Grenzen. Sie beziehen sich auf 2001 („Data are for 2001“), und sie messen, wo die Umsätze in der Triade anfielen, was die Autoren als Ausgangspunkt verstehen. Die erste von fünf Grenzen, die

die Autoren für strategische Empfehlungen aus ihren Daten nennen („for purposes of strategy prescription“), ist, dass die geografische Umsatzverteilung je strategischer Geschäftseinheit variieren kann, auch innerhalb eines einzigen Unternehmens („the geographical sales distribution may vary for each SBU, even within a single MNE“). Die Daten zeigen, wo die Umsätze anfielen; sie prüfen nicht, welche Wo-Entscheidungen sich ausgezahlt haben, und eine ausgewogene Umsatzverteilung halten die Autoren für den nachhaltigen Erfolg für wahrscheinlich förderlich („likely beneficial“), aber nicht für jedes Unternehmen entscheidend.

Ausgangspunkt der Begründung, und jeder Schritt darüber hinaus braucht einen eigenen, schriftlich festgehaltenen Grund. Die Lesart ist ein Ausgangspunkt, kein Urteil.

Welche Markteintrittsmodi stehen zur Wahl?

§ 4 von 7

Ein Unternehmen kann über Verträge mit Unternehmen im Ausland eintreten, über ein Equity Joint Venture oder über eine hundertprozentige Tochtergesellschaft; das sind die drei Hauptmodi in der Übersicht von Brouthers und Hennart (2007)². Abbildung 2 zeigt sie so, wie diese Übersicht sie beschreibt. Mehrere Autoren stellen die Modi als Leiter mit steigender Kontrolle, Bindung und steigendem Risiko dar, und die Übersicht ist hier vorsichtig: Es scheint keinen Konsens darüber zu geben, ob Verträge, Joint Ventures und hundertprozentige Tochtergesellschaften eigenständige Kategorien sind, die sich auf einer einzigen Dimension anordnen lassen („there appears to be a lack of consensus as to whether these contracts, JVs, and WOSs are distinctive categories of entry modes that can be arrayed on a single dimension of increasing control, commitment, and risk“). Lesen Sie die Reihenfolge in Abbildung 2 als Liste, nicht als Skala.

Abbildung 2 Die Entscheidung über den Markteintrittsmodus

Die erste Wahl ist, ob ein Unternehmen mit anderen Verträge schließt oder sich selbst ins Ausland ausdehnt. Dehnt es sich aus, folgt die Frage, ob es das Eigentum teilt.

Wahl	Was das Unternehmen tut	In der Übersicht genannte Partner
Vertraglicher Markteintritt	Tritt über Verträge mit Unternehmen im Ausland ein	Vertriebspartner, Zulieferer, Lizenznehmer, Franchisenehmer
Equity Joint Venture	Gründet eine Vertriebs- oder Fertigungstochtergesellschaft und teilt deren Eigentum mit anderen Unternehmen	Miteigentümer der Tochtergesellschaft
Hundertprozentige Tochtergesellschaft	Gründet eine Vertriebs- oder Fertigungstochtergesellschaft und behält das volle Eigentum	Keine im Eigentum

Die drei Hauptformen der Tätigkeit, wie Brouthers und Hennart sie fassen. Lesen Sie sie als Optionen, nicht als Sprossen einer Leiter.

Quelle Brouthers und Hennart (2007), S. 395–396, zur Form, in der Unternehmen in ausländische Märkte eintreten. Die Autoren stellen fest, dass kein Konsens besteht, diese Modi auf einer Dimension von Kontrolle, Bindung und Risiko anzuordnen (S. 419), und zählen in früheren Studien 16 Modustypen (S. 397).

Verbessert der richtige Markteintrittsmodus den Erfolg?

§ 5 von 7

In der einzigen hier zitierten Primärstudie bewerteten Unternehmen, deren Modus der Vorhersage eines Modells entsprach, ihren Eintritt besser, und die Übersicht von Brouthers und Hennart²¹ berichtet von einer Studie, die die Selbstselektion korrigierte und dasselbe fand; keine dieser Studien misst, wie groß der Effekt auf den Gewinn ist.

¹ Brouthers, K. D. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203–221.

Brouthers (2002)¹ befragte Anfang 1995 die 1.000 größten Unternehmen der zwölf EU-Mitgliedstaaten vor der Erweiterung von 1995, ausgewählt nach dem Umsatz 1993, zu dem Markt, in den jedes zuletzt eingetreten war (213 Rückläufe, 21 %, mit 178 Eintritten). Der Test der Passung umfasste nur die Wahl zwischen Joint Venture und hundertprozentiger Tochtergesellschaft: Lizenz- und Exporteintritte gab es zu wenige; sie wurden ausgeschlossen, und die 27 Zielländer waren überwiegend Entwicklungs- und Transformationsländer. Unternehmen, deren Wahl der Vorhersage eines um institutionelle und kulturelle Bedingungen erweiterten Transaktionskostenmodells entsprach, berichteten einen signifikant besseren finanziellen und nichtfinanziellen Erfolg des Modus („reported significantly better mode performance, in terms of both financial and non-financial mode performance“). Erfolg ist hier die Bewertung jedes Befragten auf einer Skala von 1 bis 10, wie weit der Eintritt die Erwartungen erfüllte (83 und 73 Unternehmen in den beiden Modellen). In denselben Modellen wurden hundertprozentige Tochtergesellschaften zudem besser bewertet als Joint Ventures; auch diesen Zusammenhang wertet der Autor als signifikant (beim finanziellen Erfolg auf dem Niveau von 10 %, beim nichtfinanziellen auf dem Niveau von 5 %).

Drei Grenzen nennt die Studie selbst. Die Stichprobe umfasste nur sehr große EU-Unternehmen („only very large EU firms“), und die Befunde gelten womöglich nicht für kleine und mittlere Unternehmen oder für Unternehmen außerhalb der EU („may not be applicable to small and medium sized firms or to firms outside the EU“). Schlüsselinformanten in der Zentrale lieferten sowohl die Entscheidungskriterien als auch die Erfolgsbewertung; der Erfolg wurde damit von denen berichtet, die die Wahl getroffen hatten, und nicht unabhängig gemessen. Und der Autor warnt, dass die Ergebnisse womöglich nicht die Folgen für den Erfolg in den entwickelten, größeren Märkten der Welt abbilden („may not represent mode performance implications in the developed, larger markets of the world“).

Brouthers und Hennart (2007)² benennen das Designproblem, das jede Studie in diesem Feld hat: Die Moduswahl sei endogen, also eine Entscheidung der Manager („mode choice is endogenous, that is, it is a choice made by managers“). Unternehmen, die einen Modus wählen, können sich daher von solchen, die einen anderen wählen, in Eigenschaften unterscheiden, die ebenfalls die Ergebnisse treiben. Sie ergänzen, dass nach ihrem Überblick nur eine Studie dies korrigiert hatte und dasselbe Muster fand: Unternehmen mit den von der Transaktionskostentheorie vorhergesagten Modi waren erfolgreicher. Daraus schließen sie, dass die Moduswahl wichtig zu sein scheint („it

appears that mode choice is important“). Über die gesamte von ihnen ausgewertete Evidenz, und mit dem Hinweis, dass nicht alle Theorien getestet sind, scheine zudem kein bestimmter Modustyp den anderen überlegen zu sein („no particular mode type provides superior performance compared to other mode types“). Auch die korrigierte Studie stützte sich auf Einschätzungen der Manager zum Erfolg der Tochtergesellschaft, und sie liegt hier nicht vor; dieser Leitfaden gibt sie daher nur so wieder, wie die Übersicht sie beschreibt. Und Canabal und White (2008)³, die 126 empirische Studien aus den Jahren 1980 bis 2006 auswerteten, fanden, dass die meisten Studien untersucht hatten, welchen Modus Unternehmen wählen, und forderten Forschung dazu, was nach der Wahl geschieht („what happens once entry mode choice has been made“).

³ Canabal, A., & White, G. O., III. (2008). Entry mode research: Past and future. *International Business Review*, 17(3), 267-284.

Die angemessene Lesart lautet daher: Eine auf Transaktions-, institutionelle und kulturelle Bedingungen abgestimmte Wahl zwischen Joint Venture und hundertprozentiger Tochtergesellschaft ging in einer Stichprobe mit besseren Selbstbewertungen der Ergebnisse einher, und die eine korrigierte Studie, die die Übersicht nennt, weist in dieselbe Richtung. Keine der hier zitierten Studien hat die Passung für den vertraglichen Markteintritt getestet, und keine misst, wie groß der Effekt auf den Gewinn ist. Das ist Grund genug, die Bedingungen festzuhalten. Ein Renditeversprechen ist es nicht.

Wie hält man eine Markteintrittsstrategie schriftlich fest?

§ 6 von 7

Nutzen Sie das Protokoll aus Abbildung 3, eine Zeile pro Markt. Es hält die drei Entscheidungen in getrennten Feldern fest und fragt nach den Bedingungen hinter jeder, damit bei enttäuschenden Ergebnissen sichtbar wird, welche sich verändert hat.

Abbildung 3 Ein Markteintrittsprotokoll

Halten Sie Wo, Wie und Wann in getrennten Feldern fest, mit den Bedingungen hinter jeder Entscheidung und der Veränderung, die sie erneut zur Prüfung stellt.

Wo	Wie	Wann und in welcher Reihenfolge	Bedingungen hinter der Wahl	Neu prüfen, wenn
Welcher Markt, in der Heimatregion oder darüber hinaus, und warum als nächster?	Welcher Modus, und was bindet er: Kapital, Personal, Partner, Ausstiegskosten?	Zeitpunkt, Reihenfolge gegenüber anderen Märkten und was vorher gelernt sein muss.	Was an Mutter, Transaktion, Branche, Heimat- und Gastland stützt die Wahl?	Welche Änderung dieser Bedingungen schickt sie zurück in die Prüfung?

Ein einmal etablierter Markteintrittsmodus lässt sich nur schwer rückgängig machen. Halten Sie die Bedingungen fest, bevor Vertrag oder Tochtergesellschaft bestehen, solange ein Kurswechsel noch günstig ist.

Eine Zeile pro Markt. Eine Zeile mit einem Land, aber ohne Bedingungen, ist ein Wunsch, keine Strategie.

Quelle Eigenes Entscheidungsblatt. Das Modusfeld folgt der Modusentscheidung bei Brouthers und Hennart (2007); das Wo-Feld setzt bei der Evidenz zur Heimatregion bei Rugman und Verbeke (2004) an. Die Felder sind Lesereingaben; Unternehmensdaten sind nicht vorgegeben.

Drei Regeln machen das Protokoll für Überprüfungen nützlich:

- 1 Markt und Modus gemeinsam benennen.** Wer zuerst den Modus festlegt, landet leicht bei dem, den das Team schon kennt. Wer zuerst den Markt festlegt und den Modus später, kann eine Fehlpassung übersehen; das ist das Argument der oben verlinkten Seite zur Auslandsmarktauswahl. Halten Sie beides fest, mit den Bedingungen, die sie verbinden.
- 2 Bedingungen festhalten, nicht Vorlieben.** Eine Vorliebe für volles Eigentum ist nur eine Präferenz. Dass lokale Partner einen Kanal kontrollieren würden, den das Unternehmen braucht, ist eine Bedingung, die jemand prüfen kann.
- 3 Den Auslöser für die erneute Prüfung vor der Unterschrift benennen.** Sobald ein Partnervertrag oder eine Tochtergesellschaft besteht, ist eine Änderung schwierig. Der richtige Zeitpunkt, zu sagen, was die Entscheidung ändern würde, liegt davor.

Wo endet die Evidenz zur Markteintrittsstrategie?

§ 7 von 7

Keine der hier zitierten Studien misst den Gewinn als Effekt der Wahl: Die einzige Primärstudie zum Erfolg ließ Manager Umsatzniveau, Profitabilität und Umsatzwachstum, neben anderen Ergebnissen, an ihren eigenen Erwartungen bewerten. Rugman und Verbeke (2004)⁴ beschreiben, wo die größten Unternehmen 2001 verkauften; Brouthers (2002)¹ verbindet Moduspassung mit dem Erfolg, den sehr große EU-Unternehmen 1995 berichteten; Canabal und White (2008)³, die Arbeiten bis 2006 erfassen, nennen die Entscheidungen und den Erfolg nach dem Eintritt den vergleichsweise wenig erforschten Bereich („the relatively under-explored area“); Brouthers und Hennart (2007)² finden eine kleine Zahl von Studien zur Passung und urteilen, dass die Moduswahl wichtig zu sein scheint.

⁴ Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004). A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35, 3-18.

Brouthers und Hennart (2007)² urteilen, dass viele der Theorien, die die Moduswahl großer Unternehmen erklären, auch für kleine und mittlere Unternehmen zu gelten scheinen; die zugrunde liegenden Studien liegen hier nicht vor. Nichts davon ist spezifisch für Software, und diese Evidenz liefert keine belastbare Basisrate für den Erfolg internationaler Expansion. Das Protokoll in Abbildung 3 braucht auch keine. Es braucht festgehaltene Bedingungen, damit die nächste Überprüfung sieht, welche sich bewegt haben.

 Ende des Beitrags

Referenzen

Zitate stehen in der Sprache des Originals; die deutschen Wiedergaben im Fließtext sind sinngemäß und stammen vom Autor.

- 1** Brouthers, K. D. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203-221. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491013>
- 2** Brouthers, K. D., & Hennart, J.-F. (2007). Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research. *Journal of Management*, 33(3), 395-425. <https://doi.org/10.1177/0149206307300817>
- 3** Canabal, A., & White, G. O., III. (2008). Entry mode research: Past and future. *International Business Review*, 17(3), 267-284. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.01.003>
- 4** Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004). A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35, 3-18. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400073>

Zitierweise

Isoglu, S. (2026, 18. Oktober). Was ist eine Markteintrittsstrategie? Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-eine-markteintrittsstrategie/>
Online-Fassung:
<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-eine-markteintrittsstrategie/>

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand
© 2026 Sinan Isoglu · isoglu.com · Alle Rechte vorbehalten