

► Inhalt

| | |
|---|----|
| 1. Management als zentrales Element der Wirtschaft | 7 |
| Managementaufgaben: Führungs- und Sachfunktionen | 8 |
| Kommunikation | 12 |
| Zielsetzung und Planung | 13 |
| Entscheidung | 14 |
| Motivation | 15 |
| Organisation | 16 |
| Überwachung | 18 |
| Beschaffung | 18 |
| Leistungserstellung | 19 |
| Leistungsverwertung | 20 |
| Finanzierung | 20 |
| Informationswesen | 20 |
| 2. Aktuelle Konzeptionen und Methoden | 22 |
| Anpassung an neue Anforderungen | 22 |
| Leadership vs. Management | 26 |
| Leadership durch transformationale Führung | 26 |
| Leadership durch Charisma | 27 |
| 3. Management im globalen Kontext | 28 |
| Globalisierung der Märkte und des Handelns | 28 |
| Entwicklung und Bedeutung der internationalen Wirtschaft | 29 |
| 4. Internationales strategisches Management | 31 |
| Internationalisierungsgründe | 32 |
| Konzeption und Umsetzung strategischer Entscheidungen | 35 |
| Formen des Markteintritts | 37 |
| Export und Import | 39 |
| Lizenzen, Verträge, Franchising | 45 |
| Faktoren der Standortwahl | 53 |
| Standortattraktivität | 53 |
| Markteintrittsbarrieren | 55 |
| 5. Internationales Marketing-Management | 57 |
| Bearbeitung von internationalen Märkten | 57 |
| Standardisierung vs. Differenzierung | 57 |
| Strategische Konzeptionen im internationalen Marketing | 61 |
| Ethnozentrische Orientierung | 62 |
| Polyzentrische Orientierung | 62 |
| Geozentrische Orientierung | 63 |
| 6. Internationales Finanzmanagement | 63 |
| Der internationale Geld- und Devisenmarkt | 64 |
| Devisengeschäfte | 65 |
| Devisentermingeschäfte | 65 |
| Devisenoptionsgeschäfte | 66 |
| Finanzierungsinstrumente im internationalen Geschäft | 67 |
| Absicherung von Risiken | 67 |
| Außenhandelsfinanzierung | 73 |
| Auslandszahlungsverkehr | 76 |
| 7. Interkulturelle Aspekte | 77 |
| 8. Kontrollfragen | 91 |

Internationales Strategisches Management

Die **Globalisierung** der Wirtschaft hat zunehmend dazu geführt, dass nicht nur internationale Unternehmen, sondern auch mittelständische Firmen in zahlreichen Ländern und Märkten tätig sind.

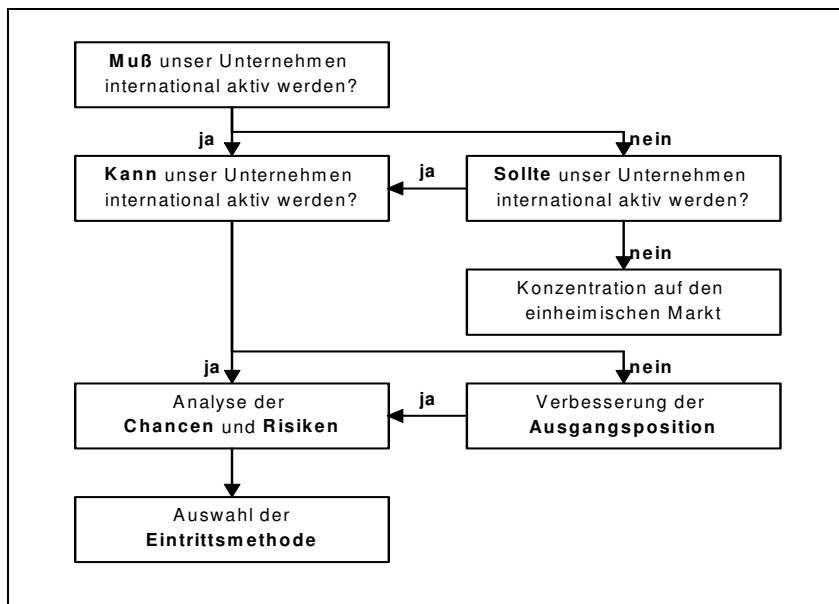


Abbildung 1 Strategische Grundüberlegungen vor der Erschließung eines neuen Marktes (vgl. PUNNETT/RICKS 1997, 249)

Die Beweggründe für eine grenzüberschreitende Tätigkeit von Unternehmen ergeben sich aus den sich jeweils bietenden einzelwirtschaftlichen Möglichkeiten. Primär sind dies die **Gewinnchancen** und die **Ausweichmöglichkeiten**, die sich durch die Tätigkeit auf fremden Märkten bieten. Entscheidet sich ein Unternehmen, internationale Aktivitäten aufzunehmen, ist zunächst eine detaillierte Betrachtung der unternehmensexternen Umwelt und des unternehmensexternen Kontexts vorzunehmen, um eine entsprechende Strategie zu formulieren und damit den Unternehmenserfolg langfristig sicherzustellen. Dazu gehört nicht nur, dass Unternehmen bzw. deren Manager in der Lage sind, Erfolg versprechende Unternehmenskonzepte auszuarbeiten. Sie sollten auch mit den spezifischen Gegebenheiten der internationalen Märkte, in denen sie aktiv sind, vertraut sein, um letztlich entscheiden zu können:

- ↗ ob ein (bestehendes) Konzept unverändert auf einen anderen Markt übertragen werden kann,
- ↗ ob Anpassungen an lokale Marktgegebenheiten notwendig sind oder
- ↗ ob ein Konzept jenseits der Landesgrenzen überhaupt nicht eingesetzt werden kann.

Internationalisierungsgründe

Auf dem internationalen Markt aktive Unternehmen können aus ihrer Geschäftstätigkeit vielfältige **Chancen** ziehen:

- ↗ Erhöhung des Bekanntheitsgrades von Unternehmen und Erzeugnissen,
- ↗ Absatzsteigerung
- ↗ idealerweise eine Erhöhung der Gewinne
- ↗ Durch die Verlagerung des Produktionsschwerpunktes auf mehrere Märkte werden Risiken, wie z.B. das des plötzlichen Wegbrechens eines Marktes, gestreut.

Die Vorteile bringen aber gleichzeitig eine Reihe nicht zu unterschätzender anderweitiger **Risiken** wie beispielsweise Währungs- und Wechselkursrisiken mit sich. Daher sollten unternehmensinterne Stärken und Schwächen bzw. externe Gelegenheiten und Bedrohungen mit aller gebotenen kaufmännischen Vorsicht betrachtet und sorgfältig abgewogen werden, bevor man das Abenteuer eines internationalen Engagements wirklich wagt.

| Aktive Internationalisierungsgründe | |
|---------------------------------------|---|
| Verfügbarkeit der Ressourcen | <ul style="list-style-type: none"> ↗ generelle Verfügbarkeit ↗ Preisunterschiede ↗ Restriktionen |
| Kosten der Produktionsfaktoren | <ul style="list-style-type: none"> ↗ Rohstoffkosten ↗ Personalkosten |
| Zins- u. Steuerunterschiede | <ul style="list-style-type: none"> ↗ unterschiedliche Zins- und Steuersätze |

| | |
|--|---|
| Wirtschaftsförderungsmaßnahmen | ↗ regionale Fördermaßnahmen: beispielsweise Bereitstellung von Gewerbeflächen, Vergabe von Fördermitteln, Steuervergünstigungen oder -befreiungen, zinsfreie Darlehen oder Hilfe bei Anbahnung von Geschäftskontakten |
| Wirtschaftlicher Entwicklungsgrad | ↗ Entwicklungsstand von Produkten, Technologien, Märkten |
| Wettbewerbsvorteile | ↗ Ausbau von Wettbewerbsvorteilen ↗ Nutzen bekannter Markennamen, technologischer Vorteile, Qualitätsführerschaft |
| Economies of Scale | ↗ falls einheimischer Markt zu klein, Ausweichen auf andere Märkte |
| Synergieeffekte | ↗ Nutzen vorhandener Erfahrungen |
| Prestige | ↗ Steigerung des Marktanteils, Erhöhung des Bekanntheitsgrades und Einflusses des Unternehmens durch starke Marktpräsenz |

Abbildung 2 Aktive Gründe für eine Internationalisierung

| Reaktive Internationalisierungsgründe | |
|---|--|
| Überwindung von Handelsbarrieren | ↗ Umgehung von Handelsbarrieren durch Ausweichen auf andere Märkte |
| Internationalisierung der Geschäftspartner | ↗ manche Unternehmen bevorzugen im jeweiligen Land ansässige Vertragspartner ↗ Ausweitung der Tätigkeit auf internationale Märkte, um Geschäftspartner nicht zu verlieren |
| Internationalisierung der Wettbewerber | ↗ Ausweitung der Tätigkeit auf internationale Märkte, um wettbewerbsfähig zu bleiben |
| Gesetze und Restriktionen im Heimatland | ↗ umwelt-, gesundheits- und sicherheitsbezogene Restriktionen im eigenen Land, günstigere Bedingungen im Ausland |

Abbildung 3 Reaktive Gründe für eine Internationalisierung