

► 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.

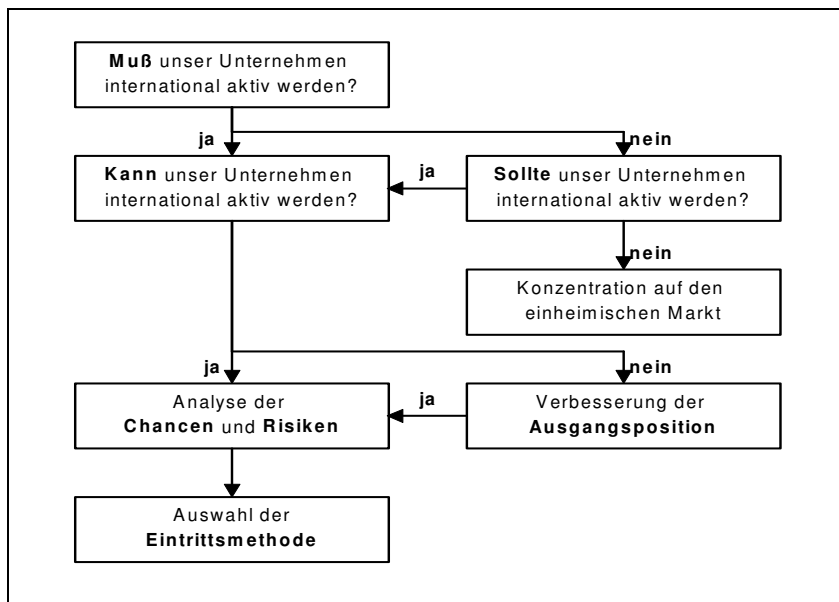


Abbildung 1 Strategische Grundüberlegungen vor der Erschließung eines neuen Marktes (vgl. PUNNETT/RICKS 1997, 249)

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