



Internationales Management

Internationale BWL

Diplom Volkswirt Josef Wengertner
(Vorlage: Prof. Dr. Heike Nettelbeck)
Kapitel 1.1

1	10.04.2019	Mi
2	13.04.2019	Sa
3	17.04.2019	Mi
4	24.04.2019	Sa
5	27.04.2019	Sa
6	03.05.2019	Fr
7	04.05.2019	Sa
8	11.05.2019	Sa
9	20.05.2019	Mo

1



Inhalt

0. Organisatorisches
1. Einführung und Grundlagen des internationalen Managements
 - 1.1 **Begriffe, Zusammenhänge und Entwicklung der Internationalisierung**
 - 1.2 Internationalisierung heute und in Zukunft
2. Die internationale Unternehmung
 - 2.1 Internationales Strategisches Management
 - 2.2 Internationales Organisationsmanagement
 - 2.3 Internationales Personal-, Kultur- und Change Management
3. Präsentationen/ Fallstudien

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 2

2

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements Begriffe, Zusammenhänge und Entwicklung der Internationalisierung

h_da HOCHSCHULE DARMSTADT UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES fbw FACHTBEREICH WIRTSCHAFT

Rückblick: Management-Begriffe (1/2)

Quelle: in Anlehnung an Dillerup/Stol (2013): Unternehmensführung, S. 638

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 3

3

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements Begriffe, Zusammenhänge und Entwicklung der Internationalisierung

h_da HOCHSCHULE DARMSTADT UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES fbw FACHTBEREICH WIRTSCHAFT

Rückblick: Management-Begriffe (2/2)

Quelle: in Anlehnung an Dillerup/Stol (2013): Unternehmensführung, S. 638

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 4

4

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements Begriffe,
Zusammenhänge und Entwicklung der Internationalisierung

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Der Begriff „Management“

Management ist ...

Institutionaler Begriff	Funktionaler Begriff
<p>... der Personenkreis, der in Organisationen mit Anweisungsbefugnissen betraut ist.</p> <p>Ein Unternehmen hat ein Management.</p>	<p>... ein Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung in arbeitsteiligen Organisationen erbracht werden müssen.</p> <p>Ein Unternehmen wird „gemanagt“.</p>

Management-Aufgaben obliegen in der Regel den **Führungskräften** des Unternehmens.

Quelle: in Anlehnung an Steinmann/Schreyögg/Koch (2013): Management, S. 6 ff.

Organisation und Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner

5

5

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements Begriffe,
Zusammenhänge und Entwicklung der Internationalisierung

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Begrifflichkeiten im internationalen Management

Internationalisierung:
Als Internationalisierung bezeichnet man die länderübergreifende Ausdehnung des unternehmerischen Aktionsfeldes (Perlitz/Schrank).

Globalisierung:
Internationalisierung wird dann zur Globalisierung, wenn neben dem eigenen Land nicht nur (einzelne) weitere Länder oder Regionen betroffen sind, sondern wenn die gesamte Welt von bestimmten Entwicklungen, Institutionen, Akteuren oder Prozessen tangiert wird (Kutschker/Schmid).

Internationale Unternehmung:
Corporations which have their home in one country but which operate and live under the laws and customs of other countries as well (Lilienthal, eine der ersten Definitionen: 1960).

Internationales Management:
Aufgabe des Internationalen Managements ist es, Problemlösungen für die originären Fragestellungen zu erarbeiten, die sich aus der Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit ergeben (Perlitz/Schrank).

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner

6

6

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements Begriffe, Zusammenhänge und Entwicklung der Internationalisierung

h_da HOCHSCHULE DARMSTADT UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Rückblick: (Neues) St. Galler Management-Modell

Umweltspären: Gesellschaft, Natur, Technologie, Wirtschaft

Ordnungsmomente: Strategie, Struktur, Kultur, Erneuerung, Optimierung

Prozesse: Managementprozesse, Geschäftsprozesse, Unterstützungsprozesse

Interaktionsthemen: Ressourcen, Normen und Werte, Anliegen und Interessen

Anspruchsgruppen: Konkurrenz, Kapitalgeber, Kunden, Mitarbeitende, Öffentlichkeit NGOs, Staat, Lieferanten

Entwicklungsmodi

Rüegg-Stürm, J. (2004): Das neue St. Galler Management-Modell

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner

7

7

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements Begriffe, Zusammenhänge und Entwicklung der Internationalisierung

h_da HOCHSCHULE DARMSTADT UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Ebenen der Globalisierung

Aufgrund der Tatsache, dass Globalisierung zahlreiche Lebensbereiche erfasst, stellt die Globalisierungsdiskussion aus wissenschaftlicher Perspektive ein Forschungsfeld dar, welches sich wie kaum ein anderes für eine gemeinsame, disziplinenübergreifende Zusammenarbeit eignet.

Globalisierung weiterer Lebensbereiche: Natur, Recht, Politik, Ethik, Wissenschaft, Technologie, Medien

Globalisierung der Märkte: Warenmärkte, Arbeitsmärkte, Dienstleistungsmärkte, Finanz- und Kapitalmärkte

Globalisierung von Unternehmungen: Finanzen, Beschaffung, Produktion, Marketing, Vertrieb, Organisation, Management, Strategie, Kultur, Personal

Quelle: Kutschker/Schmid (2011): Internationales Management, S. 168ff.

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner

8

8

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements Begriffe, Zusammenhänge und Entwicklung der Internationalisierung

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Die Globalisierung von Unternehmungen

Unternehmungen aus unterschiedlichen Branchen haben es mit unterschiedlichen Märkten bzw. Marktsegmenten zu tun, die in unterschiedlichem Ausmaß global sind.

Ebenso gibt es Unternehmensfunktionen, die stärker von Globalisierung „betroffen“ sind als andere.

Unternehmensfunktion	Globalisierungsschlagworte
Beschaffung	Global Purchasing, Global Sourcing
Forschung und Entwicklung	Global Research, Global Development
Produktion	Global Production, Global Operations Management
Marketing und Vertrieb	Global Marketing, Global Accounts, Global Brands, Global Products
Finanzierung	Global Finance
Personal	Global HR Management
Organisation	Global Organization, Global Processes, Global Structure
Strategie / Corporate Development	Global Strategy, Global Player

Quelle: Kutschker/Schmid (2011): Internationales Management, S. 165f.

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 9

9

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements Begriffe, Zusammenhänge und Entwicklung der Internationalisierung

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Globalisierung von Märkten

Traditionell waren die Finanz- bzw. Kapitalmärkte (vereinfacht: die Geldsphäre) eng an die realökonomischen Vorgänge auf den Waren-, Dienstleistungs- und Arbeitsmärkten (d.h. Gütersphäre) gekoppelt. Dies hatte zu einer weitgehend parallelen Entwicklung der Märkte geführt.

Inzwischen hat sich die Geldsphäre stark von der Gütersphäre abgekoppelt. D.h. **die Globalisierung zeigt sich deutlich stärker auf den Finanz- bzw. Kapitalmärkten als auf den Waren- und Dienstleistungsmärkten und auf diesen wiederum stärker als auf den Arbeitsmärkten.**

Finanz- und Kapitalmärkte

Global

↑ ↓

Märkte für Waren und Dienstleistungen

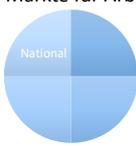
Regional

Regional

Regional

↓ ↑ ↓ ↑ ↓ ↑

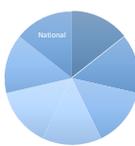
Märkte für Arbeitsleistungen



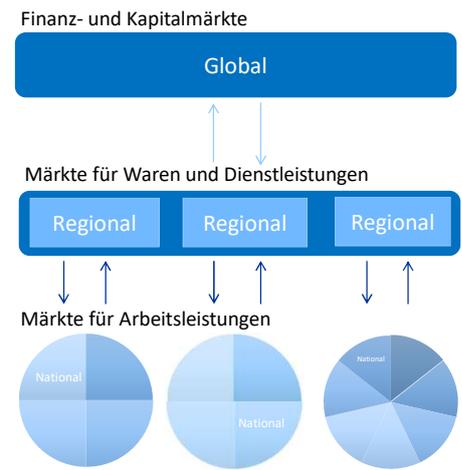
National



National



National



Quelle: Kutschker/Schmid (2011): Internationales Management, S. 163f.

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 10

10

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements Begriffe, Zusammenhänge und Entwicklung der Internationalisierung

h_da HOCHSCHULE DARMSTADT UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Globalisierungstheorien, -ursachen und -effekte



http://www.youtube.com/watch?feature=player_detailpage&v=IQIVIYCZ4ec

- Welche Aspekte (Märkte, Lebensbereiche etc.) der Globalisierung werden genannt?
- Welche Globalisierungstheorien werden geschildert?
- Welche unterschiedlichen Perspektiven auf zunehmende Globalisierung bzw. deren Auswirkungen werden dargestellt?

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 11

11

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements Begriffe, Zusammenhänge und Entwicklung der Internationalisierung

h_da HOCHSCHULE DARMSTADT UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Historische Entwicklung der Internationalisierung

<p>Altertum</p> <p>4.000 v. Chr. Orient: Fernhandels-Stützpunkte</p> <p>500 v. Chr.: hellenisches, phönizisches und etruskisches Reich bis Afrika</p>	<p>Seiden-straße</p> <p>Karawanen-straße zwischen Syrien und China mit Marktplätzen und Unterkünften (seit 430 v. Chr.)</p>	<p>Spätmittelalter / Renaissance</p> <p>Handels- und Familien-gesellschaften oberitalienischer Stadt-republiken, flämischer und süddeutscher Städte</p>	<p>Kolonisation</p> <p>Kolonien der Seefahrtnationen England, Niederlande, Frankreich, Spanien und Portugal in weiten Teilen Indiens und Afrikas, z.T. privatwirtschaftlich agierende Handels-kompanien</p>	<p>Industrialisierung</p> <p>Verlegung des ersten transatlantischen Seekabels in 1866</p> <p>Zunächst Rohstoff-sicherung (Erdölindustrie und Bergbau), dann weltum-spannende Handelsaktivi-täten</p>	<p>Kriegs- und Nachkriegs-zeiten</p> <p>Weltwirtschafts-krise 1929</p> <p>Bipolare Weltwirtschaft: USA, Japan, Westeuropa, Lateinamerika u.a. sowie UdSSR und osteuropäische kommunistische Staaten</p>
---	---	---	--	---	--

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 12

12

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements Begriffe, Zusammenhänge und Entwicklung der Internationalisierung h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Theorien der Internationalisierung

Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie.

Immanuel Kant

Angesichts der globalen Entwicklungen stellen sich verschiedene Fragen im Rahmen des Internationalen Managements:

- **Warum** internationalisieren Unternehmen (Kausalität)?
- **Wie** internationalisieren Unternehmen (Modalität)?
- **Wann und wie schnell** internationalisieren Unternehmen (Temporalität)?
- **Wo** internationalisieren Unternehmen (Lokalität)?

➤ **Theorien versuchen, Antworten zu liefern**

Quelle: Kutschker/Schmid (2011): Internationales Management, S. 379f.

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 13

13

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements Begriffe, Zusammenhänge und Entwicklung der Internationalisierung h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Theorien des internationalen Wettbewerbs (Internationalisierungstheorien)

Volkswirtschaftliche Konzepte		Managementorientierte Konzepte
Klassische und moderne Theorien des internationalen Handelns	<ul style="list-style-type: none"> • Merkantilismus • Absolute Kostenvorteile • Komparative Kostenvorteile • Faktorausstattung • Theorie der technologischen Lücke • Produktlebenszyklus-Theorie • Lernkurven-Theorie des internationalen Handelns • Nachfragestruktur-Theorie 	EPRG-Modell
Theorien der Direktinvestition	<ul style="list-style-type: none"> • Theorie des oligopolistischen Parallelverhaltens • Behavioristische Theorie 	Globalisierungskonzept von Porter
Theorien zu internationalen Technologieverträgen	<ul style="list-style-type: none"> • Lizenzvertrag • Know-how-Vertrag • Technischer Hilfsvertrag • Überschusstechnologie • Technologiegewinnung und -sicherung • Unternehmensinterne Restriktionen • Unternehmensexterne Restriktionen 	Diamanten-Theorie nach Porter
Übergreifende Theorien der Internationalisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Theorie der Internalisierung • Eklektische Theorie 	Stern-Theorie nach Spulber

Quelle: in Anlehnung an: Perlit/Schrank (2013): Internationales Management, S. 55

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 14

14

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements Begriffe,
Zusammenhänge und Entwicklung der Internationalisierung

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Merkantilismus

- Erste Theorie des internationalen Handels (England, 16. Jahrhundert).
- **Kolonialmächte** bezogen billig Rohstoffe aus ihren Kolonien und lieferten im Gegenzug teure Fertigprodukte an die Kolonien.
- Intensive staatliche Förderung der Wirtschaft mit dem Ziel, den Außenhandel zu stärken und eine permanente positive Handelsbilanz zu wahren (durch **Besteuerung von Importen und Subventionierung von Exporten**).
- Widersprüchlichkeit:
 - dauerhafter **Exportüberschuss** führt zu Erhöhung der Geldmenge und steigenden Preisen im Inland
 - -> im Vergleich zum Ausland werden die Waren im Inland relativ teurer
 - -> es folgt ein **Importüberschuss**, der durch die Geldreserven finanziert wird
 - -> im Ausland kommt es zum gleichen Prozess, bis alle Länder einen **Ausgleich von Importen und Exporten** erreicht haben.

Zu Außenhandel kommt es, weil Länder ihren Wohlstand zu Lasten anderer Länder erhöhen wollen.

Quelle: Perlit/Schrank (2013): Internationales Management, S. 56ff.; Kuschker/Schmid (2011): Internationales Management, S. 384f.

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 15

15

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements Begriffe,
Zusammenhänge und Entwicklung der Internationalisierung

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Theorie der absoluten Kostenvorteile (Adam Smith)

- **Absolute Kostenvorteile** entstehen, wenn ein Land dasselbe Produkt zu niedrigeren Kosten herstellen kann als ein anderes Land. Durch Außenhandel können die Produktionsfaktoren in beiden Ländern effizienter eingesetzt werden.
- **Spezialisierung** bringt Wohlstandsgewinne, d.h. eine Verbesserung des Lebensstandards.

Zu Außenhandel kommt es, weil Länder sich auf die Produktion des Gutes spezialisieren, bei dem sie absolute Kostenvorteile haben, dieses Gut dann exportieren und im Gegenzug das Gut importieren, bei dem sie absolute Kostennachteile aufweisen.

Quelle: Perlit/Schrank (2013): Internationales Management, S. 56ff.; Kuschker/Schmid (2011): Internationales Management, S. 384f.

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 16

16

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements Begriffe, Zusammenhänge und Entwicklung der Internationalisierung

h_da HOCHSCHULE DARMSTADT UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw FACHTBEREICH WIRTSCHAFT

Theorie der komparativen Kostenvorteile (David Ricardo)

- Die **relativen Kostendifferenzen** zwischen zwei oder mehreren Ländern bestimmen die Richtung der Handelsströme.
- Ein bestimmtes Land hat einen komparativen Kostenvorteil bei der Herstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung, wenn die **Opportunitätskosten der Herstellung** des Produktes niedriger sind als die eines anderen Landes.
- In einem solchen Fall sind eine **Spezialisierung** und folglich **internationaler Handel** ratsam.

Zu Außenhandel kommt es, weil Länder sich auf die Produktion des Gutes spezialisieren, bei dem sie relative Kostenvorteile haben, dieses Gut dann exportieren und im Gegenzug das Gut importieren, bei dem sie relative Kostennachteile aufweisen.

Quelle: Perlit/Schrank (2013): Internationales Management, S. 56ff.; Kutschker/Schmid (2011): Internationales Management, S. 387f.

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 17

17

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements Begriffe, Zusammenhänge und Entwicklung der Internationalisierung

h_da HOCHSCHULE DARMSTADT UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw FACHTBEREICH WIRTSCHAFT

Beispiel: absolute Kostenvorteile

Land A (Italien)		Land B (Frankreich)
	4 h	Handelbar, da gleiches Gut  1 h
	3 h	Handelbar, da gleiches Gut  2 h
	1 h	Nicht handelbar, da kein Interesse im jeweils anderen Land  5 h
Σ 8 h 		Σ 8 h 

Land B (Frankreich) hat in der Produktion von Wein und Olivenöl absolute Kostenvorteile gegenüber Land A (Italien). Da Frankreich kein Interesse an Italiens Produkt mit absoluten Kostenvorteilen hat, kommt es nach der Theorie der absoluten Kostenvorteile damit nicht zum Handel.

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 18

18

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements Begriffe, Zusammenhänge und Entwicklung der Internationalisierung

h_da HOCHSCHULE DARMSTADT UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Beispiel: relative Kostenvorteile

Land A (Italien)			Land B (Frankreich)	
	0 h	0 Stück	← 1 Stück	3 Stück
	↓			
	7 h	2,3 Stück	← 1 Stück	0 Stück
	1 h	1 Stück	← 0 Stück	1 Stück
				
				5 h
Σ 8 h 				Σ 8 h 

Land B (Frankreich) hat in der Produktion von Wein relative Kostenvorteile gegenüber der Produktion von Olivenöl im Vergleich zu Land A (Italien). Es wird sich daher auf Wein spezialisieren, den es Italien verkauft, das in der Produktion von Olivenöl relative Kostenvorteile hat und sich darauf spezialisiert. Es kommt zum Handel von Wein und Olivenöl.

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 19

19

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements Begriffe, Zusammenhänge und Entwicklung der Internationalisierung

h_da HOCHSCHULE DARMSTADT UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Theorie der technologischen Lücke (Posner) (1/2)

- Durch internationale Unterschiede in der Technologie kommt es zu **komparativen Technologievorteilen** (durch Produkt- oder Prozessinnovationen) und dadurch zu Differenzierungsvorteilen und daher zu Exporten.
- Nachdem die technologische Lücke geschlossen ist, werden die **komparativen Kostenvorteile** zur Hauptdeterminante des Handelsstroms.

Zu Außenhandel kommt es, weil nicht alle Länder den gleichen technologischen Entwicklungsstand haben und zwischen der Erfindung einer Technologie in einem Land und deren Imitation durch andere Länder eine gewisse Zeit verstreicht. Der Export aus dem fokalen Land wird zunächst primär mit Technologievorteilen erklärt, der spätere Import in das fokale Land lässt sich ebenfalls mit Technologievorteilen, zudem aber auch mit Kostenvorteilen begründen.

Quelle: Perlit/Schrank (2013): Internationales Management, S. 57ff.; Kutschker/Schmid (2011): Internationales Management, S. 397ff.

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 20

20

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements Begriffe,
Zusammenhänge und Entwicklung der Internationalisierung

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Theorie der technologischen Lücke (Posner) (2/2)

- Ein deutsches Unternehmen hat ein neues Produkt entwickelt, das in Konkurrenz zu einem Produkt eines US-Unternehmens steht, diesem aber **technologisch überlegen** ist.
- Zum **Zeitpunkt t_0** beginnt das Unternehmen die Produktion.
- In den USA erlangt man einige Zeit später Kenntnis von dem neuen Produkt und beginnt den Import aus Deutschland. Damit kommt ein **Exportstrom** von Deutschland in die USA zustande.
- Die Zeitdifferenz zwischen dem ersten deutschen und dem ersten amerikanischen Konsum bezeichnet man als **Nachfragerlücke ($t_1 - t_0$)**.
- In der Zwischenzeit stellen US-Unternehmen fest, dass ihr Markt durch die Importe aus Deutschland gefährdet wird oder eine sehr attraktive Marktchance besteht -> es gibt nun zwei Handlungsalternativen: neue Technologie kaufen oder entsprechende eigene Technologie entwickeln (ggf. Patent kaufen): **Imitationslücke ($t_2 - t_0$)**
- Ab t_3 erfolgt **kein Export** mehr aus Deutschland -> ggf. Umkehrung der Exportströme
- Nachdem die Imitationslücke geschlossen ist, werden die **Kostenunterschiede** zur Hauptdeterminante
-> Export von Niedriglohn- zu Hochlohnländern

Quelle: Perlit/Schrank (2013): Internationales Management, S. 57ff.

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner

21

21

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements Begriffe,
Zusammenhänge und Entwicklung der Internationalisierung

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Produktlebenszyklustheorie (Vernon) (1/3)

- Der Export von Gütern hängt von deren Stellung auf ihrer Produktlebenszykluskurve ab.
- Phaseneinteilung:
 - **Einführungsphase**
 - **Wachstumsphase**
 - **Reifephase**
- Unternehmungen aus Hochlohnländern müssen permanent innovieren, d.h. neue internationale Produktlebenszyklen beginnen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Zur Auslandstätigkeit kommt es nicht sofort bei Gründung einer Unternehmung, sondern erst im Zeitverlauf der Unternehmungsgeschichte. Dabei werden zunächst Exporte getätigt und erst später Direktinvestitionen vorgenommen. In Abhängigkeit der Stellung eines Produkts im Lebenszyklus wandeln sich Außenhandels- sowie Direktinvestitionsverhalten.

Quelle: Perlit/Schrank (2013): Internationales Management, S. 57ff.; Kutschker/Schmid (2011): Internationales Management, S. 439ff.

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner

22

22

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements Begriffe, Zusammenhänge und Entwicklung der Internationalisierung

h_da HOCHSCHULE DARMSTADT UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Produktlebenszyklustheorie (Vernon) (2/3)

- Stadium des neuen Produkts:**
 Ein neues Produkt wird zunächst in dem Land, in dem es entwickelt wurde, produziert, dann in den Markt eingeführt und am Markt verkauft (noch hoher Preis und geringe Stückzahlen). Geringe Auslandsnachfrage wird über Exporte gedeckt.
- Stadium des reifenden Produkts:**
 Zunehmende Inlands- und Auslandsnachfrage erlaubt, höhere Stückzahlen zu fertigen. Neue Wettbewerber (s. technologische Lücke) -> Preis senken -> günstigerer Produktionsstandort in anderen Industrieländern (ggf. Reimport)
- Stadium des standardisierten Produkts:**
 Produkt und Prozess sind zunehmend standardisiert (ggf. Massenproduktion) -> Kostendruck durch Wettbewerb + geringere Qualifikationsbedarfe -> Verlagerung der (kompletten) Produktion in Niedriglohnländer -> Export zurück in Heimatland und andere Industrieländer

	Neues Produkt	Reifes Produkt	Standardisiertes Produkt
Innovator	Luxus/ Neuheit	Bedarfsgut	Gebrauchsgut
Industrieland	Luxus	Neuheit	Bedarfsgut
Entwickl.-land	Keine	Luxus	Neuheit

Quelle: Perlit/Schrank (2013): Internationales Management, S. 61ff.

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner

23

23

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements Begriffe, Zusammenhänge und Entwicklung der Internationalisierung

h_da HOCHSCHULE DARMSTADT UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Produktlebenszyklustheorie (Vernon) (3/3)

Beispiel

- Der VW-Käfer wurde in Deutschland inno-viert.** In Deutschland wurden ursprünglich mehr VW-Käfer produziert als konsumiert.
- Die überschüssige Produktion exportierte VW in andere Länder. Damit schloss sich in diesen Ländern die Nachfragerlücke. Zunächst gingen die **Exporte in andere Industrieländer und später in Entwicklungsländer.**
- Als der VW-Käfer sich langsam von einem reifen zu einem standardisierten Erzeugnis entwickelte, nahmen **Länder wie z.B. Brasilien, Mexiko und Nigeria** die **Produktion** des VW-Käfers auf und exportierten ihn dann ebenfalls. In Deutschland wurde die Produktion des VW-Käfers eingestellt und die Nachfrage durch **Importe aus Mexiko** gedeckt. Damit kam es zu einer vollkommenen Umkehr der Handelsströme. Aus einem technologischen Lückenhandel wurde ein Niedriglohn-Handel.

	Neues Produkt	Reifes Produkt	Standardisiertes Produkt
Innovator	Luxus/ Neuheit	Bedarfsgut	Gebrauchsgut
Industrieland	Luxus	Neuheit	Bedarfsgut
Entwickl.-land	Keine	Luxus	Neuheit

Quelle: Perlit/Schrank (2013): Internationales Management, S. 61ff.

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner

24

24

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements Begriffe,
Zusammenhänge und Entwicklung der Internationalisierung

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Theorie des oligopolistischen Parallelverhaltens

- Zahlreiche Unternehmungen agieren in oligopolistischen Branchen.
- **„Follow-the-Leader-These“:** Investiert einer der bisher nur nationalen Wettbewerber im Ausland, kann er sich als Erstinvestor („Leader“) Vorteile gegenüber seinen Konkurrenten verschaffen (z.B. durch Vor-Ort-Service, Auslandserfahrungen, Größenvorteile -> Preise senken). Mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung werden die Mitbewerber als „Follower“ versuchen, den Leader einzuholen und das gestörte Gleichgewicht wiederherzustellen.
- **„Cross-Investment-These“:** Oligopol im Inland wird durch das Eindringen eines ausländischen Wettbewerbers gestört. Die inländischen Wettbewerber nehmen nun Gegeninvestitionen im Heimatland des Investors vor.
- Es kommt jeweils zur Auflösung nationaler und Entstehung internationaler Oligopole.

Zu Direktinvestitionen kommt es, weil Unternehmungen aus oligopolistischen Branchen das gestörte Gleichgewicht wiederherstellen wollen – sei es durch „Follow-the-Leader“-Investments“ oder durch „Cross-Investments“.

Quelle: Perlit/Schrank (2013): Internationales Management, S. 70f.; Kutschker/Schmid (2011): Internationales Management, S. 419ff.

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 25

25

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements Begriffe,
Zusammenhänge und Entwicklung der Internationalisierung

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Behavioristische Theorie

- Die Entscheidung, ins Ausland zu gehen, ist das **Ergebnis einer Reihe von Faktoren**, die teils in der Organisation liegen und sich teils durch die Unternehmensumwelt ergeben.
- Anstoß kann sein:
 - Vorschläge, die von außen an das Unternehmen herangetragen werden,
 - Angst, den Markt zu verlieren,
 - Mitläufer-Effekte und
 - starke Konkurrenz von ausländischen Unternehmen auf den Inlandsmärkten
- Meist agieren **eine oder mehrere Führungskräfte als Hauptinitiatoren** für eine Direktinvestition im Ausland (auch aus Prestigedenken, Reiselust, persönlichen Erfahrungen oder Bestreben, etwas für diese Länder zu tun)

Zu Auslandsstätigkeit kommt es aufgrund von internen und externen Anstößen, die in der Unternehmung einen Entscheidungsprozess auslösen. Dieser lässt sich in Anlehnung an verhaltenswissenschaftliche Ansätze als kollektiver Entscheidungsprozess mit rationalen, aber auch irrationalen Elementen ebenso wie ökonomischen, aber auch egoistischen Motiven erklären.

Quelle: Perlit/Schrank (2013): Internationales Management, S. 70f.; Kutschker/Schmid (2011): Internationales Management, S. 419ff.

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 26

26

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements Begriffe,
Zusammenhänge und Entwicklung der Internationalisierung

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Übung 1: Globalisierung



1. Welche Aspekte der Globalisierung werden thematisiert?
2. Welche Ursachen / „Trigger“ der Globalisierung werden genannt?
3. Welche Konsequenzen der Globalisierung werden angesprochen?

www.youtube.com/watch?v=xPD477FuqTY

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 27

27

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements Begriffe,
Zusammenhänge und Entwicklung der Internationalisierung

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Übung 2: Globalisierung

Globalisierung ist heute als Schlagwort in aller Munde. Ob Manager oder Politiker, ob Wissenschaftler oder Laie – fast jeder spricht von Globalisierung. Was unter Globalisierung verstanden wird, differiert jedoch oftmals erheblich.

Bitte suchen Sie zunächst in der Presse nach **ca. 4-5 einschlägigen Aussagen** (z.B. Interviews mit Managern, Statements von Politikern) darüber, was bestimmte Persönlichkeiten/Institutionen unter Globalisierung verstehen.

Diskutieren Sie,

- a) welche **Aspekte der Globalisierung** thematisiert werden,
- b) welche **Ursachen der Globalisierung** genannt werden,
- c) welche **Konsequenzen der Globalisierung** angesprochen werden.

Erstellen Sie eine zusammenfassende Tabelle, Mindmap, Präsentation o.ä., in der **Gemeinsamkeiten und Unterschiede des Globalisierungsverständnisses** zum Ausdruck kommen.

Quelle: in Anlehnung an Kutschker/Schmid (2011): Internationales Management, S. 234f.

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 28

28

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements Begriffe,
Zusammenhänge und Entwicklung der Internationalisierung

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Wiederholungsfragen

1. Erläutern Sie in einem Satz oder Stichworten, was die Aufgabe des internationalen Managements ist.
2. Erläutern Sie die Begriffe „Internationalisierung“ und „Globalisierung“.
3. Nennen Sie drei konkrete Fragen, die sich im Rahmen des Internationalen Managements stellen.
4. In welche zwei Kategorien kann man ganz grob die Internationalisierungstheorien einordnen? Nennen Sie jeweils zwei Beispiele (Titel genügt).
5. Erläutern Sie die Theorie der absoluten Kostenvorteile.
6. Erläutern Sie die Theorie der relativen Kostenvorteile.
7. Erläutern Sie die Theorie der technologischen Lücke.
8. Erläutern Sie die Produktlebenszyklustheorie.
9. Erläutern Sie die Theorie des oligopolistischen Parallelverhaltens.
10. Wie bewerten Sie persönlich die zunehmende Globalisierung? Nennen Sie im Zuge Ihrer Bewertung drei Argumente.

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 29

29

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements Begriffe,
Zusammenhänge und Entwicklung der Internationalisierung

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Vertiefungsfragen

1. Überlegen Sie, welche Aspekte der Internationalisierung Sie schon in anderen Fächern gehört haben, und ordnen Sie diese den unterschiedlichen „Sphären“ (Lebensbereiche, Märkte, Unternehmen) zu.
2. Recherchieren Sie weitere Aussagen zur Globalisierung im Internet und bewerten Sie diese aus Ihrer Perspektive.

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 30

30