

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Internationales Management

Internationale BWL

Diplom Volkswirt Josef Wengerter
(Vorlage: Prof. Dr. Heike Nettelbeck)
Kapitel 1.2

1

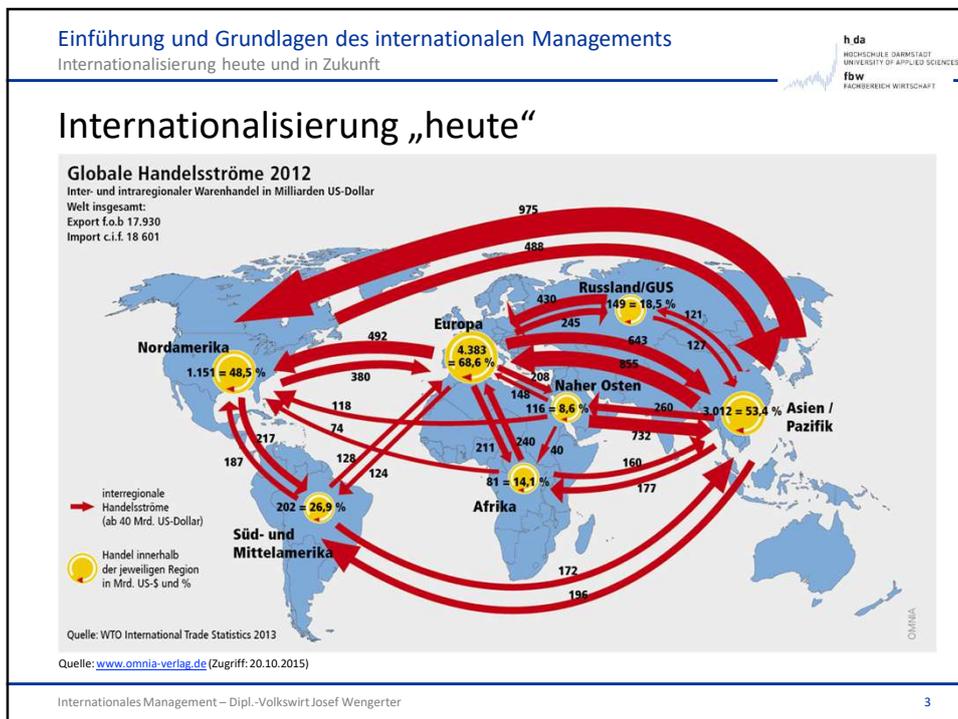
h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Inhalt

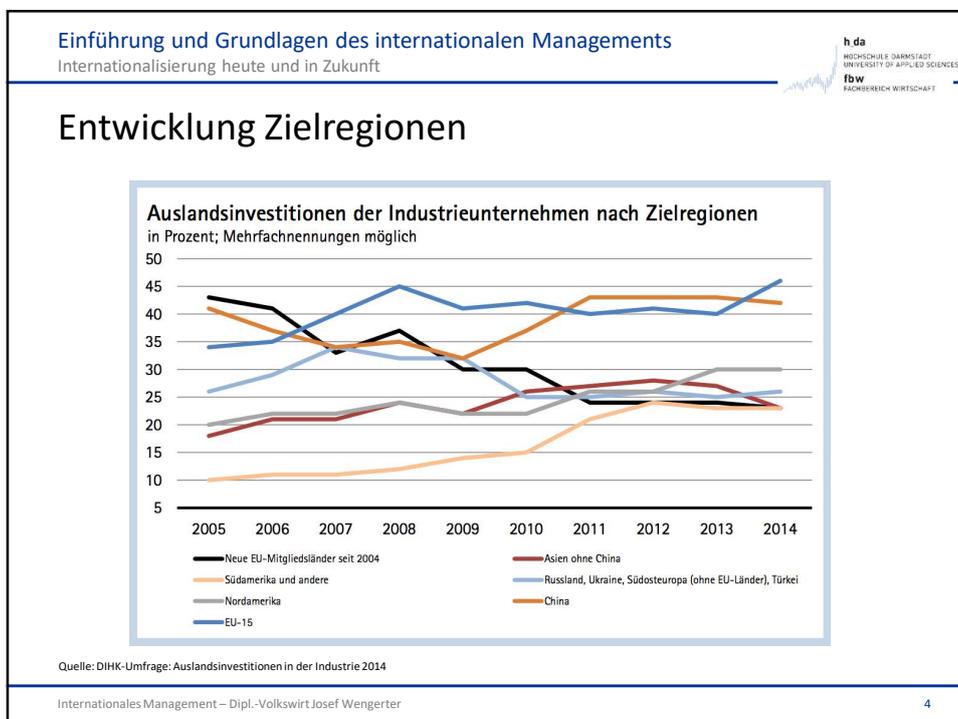
- 0. Organisatorisches
- 1. Einführung und Grundlagen des internationalen Managements
 - 1.1 Begriffe, Zusammenhänge und Entwicklung der Internationalisierung
 - 1.2 Internationalisierung heute und in Zukunft
- 2. Die internationale Unternehmung
 - 2.1 Internationales Strategisches Management
 - 2.2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

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengerter 2

2



3



4



5



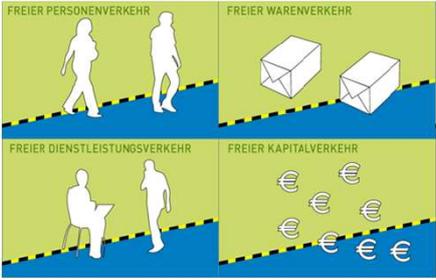
6

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements
Internationalisierung heute und in Zukunft

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Die vier Freiheiten des EU-Binnenmarktes

- Wegfall von Grenzkontrollen
- Niederlassungs- und Beschäftigungsfreiheit für EU-Bürger
- Liberalisierung der Finanzdienste
- Harmonisierung der Banken- und Versicherungs-aufsicht
- Öffnung der Transport- und Telekommunikationsmärkte



- Wegfall von Grenzkontrollen
- Harmonisierung oder gegenseitige Anerkennung von Normen und Vorschriften
- Steuerharmonisierung
- Größere Freizügigkeit für Geld- und Kapitalbewegungen
- Schritte zu einem gemeinsamen Markt für Finanzleistungen
- Liberalisierung des Wertpapiermarktes

Quelle: in Anlehnung an Holtbrügge/Welge (2010): Internationales Management, S. 11; www.demokratiezentrum.org (Zugriff: 13.11.2014)

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 7

7

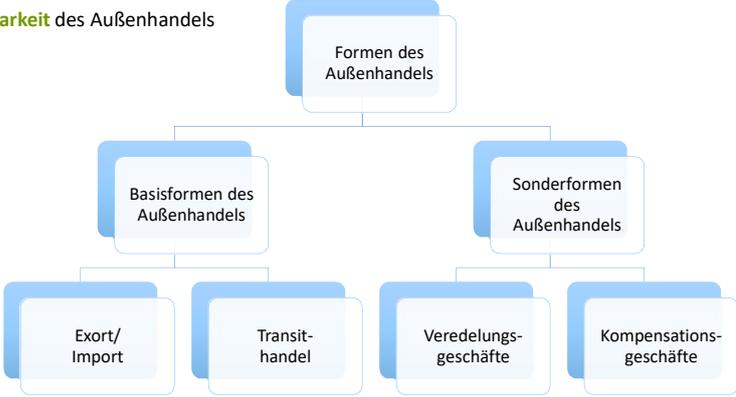
Einführung und Grundlagen des internationalen Managements
Internationalisierung heute und in Zukunft

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Formen des Außenhandels

Wesentliche Einteilungskriterien:

- **Richtung** des Außenhandels
- **Mittelbarkeit** des Außenhandels



Quelle: Kutschker/Schmid (2011): Internationales Management, S. 16

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 8

8

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements
Internationalisierung heute und in Zukunft

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Die Basisformen des Außenhandels (1/2)

Als **Export** gilt der Absatz der im eigenen Wirtschaftsgebiet produzierten Waren (Sachgüter) und Dienstleistungen in fremden Wirtschaftsgebieten, d.h. jenseits der Staatsgrenzen.

Als **Import** bezeichnet man den Bezug von Waren (Sachgütern) und Dienstleistungen aus fremden Wirtschaftsgebieten, d.h. aus dem Ausland.

Unmittelbaren bzw. direkten Außenhandel bezeichnet man als **Direktexport** (Direktausfuhr) bzw. **Direktimport** (Direkteinfuhr). Hier erfolgen Außenhandelsaktivitäten ohne Einschaltung von Handelsmittlern im Inland (im Falle des Exports) bzw. im Ausland (im Falle des Imports). Es existiert also eine unmittelbare bzw. direkte Beziehung zwischen dem inländischen und ausländischen Geschäftspartner.

Bei mittelbarem bzw. indirektem Außenhandel spricht man – je nach Richtung der Ströme – von **Exporthandel** (Ausfuhrhandel) bzw. **Importhandel** (Einfuhrhandel). Hier werden Zwischenhändler im Inland (im Fall des Export) bzw. im Ausland (im Fall des Imports) eingeschaltet. Es besteht damit keine direkte Geschäftsbeziehung zwischen zwei Geschäftspartnern im In- und Ausland. Das Auslandsgeschäft wird aus Sicht des Herstellers im Prinzip wie ein Inlandsgeschäft abgewickelt.

Quelle: Kutschker/Schmid (2011): Internationales Management, S. 17

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 9

9

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements
Internationalisierung heute und in Zukunft

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Die Basisformen des Außenhandels (2/2)

Mittelbarkeit	indirekt	Importhandel	Exporthandel
	direkt	Direktimport	Direktexport
		Import	Export

Richtung

Quelle: Kutschker/Schmid (2011): Internationales Management, S. 18

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 10

10

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements
Internationalisierung heute und in Zukunft

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Basisformen: Transithandel

Unter **Transithandel** versteht man Außenhandel, bei dem ein Händler in einem Drittstaat zwischen einem in- und einem ausländischen Wirtschaftssubjekt vermittelt. Der Transithändler hat seinen Sitz weder im Export- noch im Importland, sondern in einem Drittland.

- Als **Transitaustrif** bezeichnet man Exporte, die nicht direkt, sondern über einen (Transit-) Händler in einem Drittstaat in den eigentlichen Bestimmungsstaat gelangen.
- Als **Transiteinfuhr** gelten Importe, die nicht direkt, sondern erst über einen in einem Drittstaat befindlichen (Transit-)Händler in das Bestimmungsland kommen.

Beispiele für Transithandel:

- Waren, bei denen **aus rechtlichen und politischen Gründen** keine Möglichkeit des direkten Warenaustauschs zwischen zwei Ländern existiert
- **Rohölhandel** (Händler aus Drittstaaten vermitteln zwischen Lieferanten aus den Erdölförderländern und den Konsumenten in den Verbraucherländern)
- **Historische oder regionale Gründe** (innerhalb des Commonwealth, Hongkong, Singapur)

Quelle: Kutschker/Schmid (2011): Internationales Management, S. 29ff.

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 11

11

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements
Internationalisierung heute und in Zukunft

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Sonderformen: Grenzüberschreitende Veredelungsgeschäfte (1/2)

Beim grenzüberschreitenden Veredelungsverkehr werden Waren zur Bearbeitung, Verarbeitung oder Ausbesserung in das Ausland bzw. in das Inland geschafft, um dann innerhalb von bestimmten Fristen wieder in das Ursprungsland zurückversandt zu werden.

- Kommt es in Deutschland zur Veredelung von Rohstoffen oder Vorprodukten, die von einem ausländischen Auftraggeber veranlasst ist, so handelt es sich um **aktiven Veredelungsverkehr**.
- Schickt ein deutscher Auftraggeber Waren als Rohstoffe oder Vorprodukte in das Ausland, um sie dort veredeln und anschließend nach Deutschland zurückbringen zu lassen, so liegt aus deutscher Sicht **passiver Veredelungsverkehr** vor.

Aktive Veredelung erfolgt also im eigenen Wirtschaftsgebiet, passive Veredelung im fremden. Länder der EU werden im Zusammenhang mit dem Veredelungsverkehr als Inland betrachtet.

Quelle: Kutschker/Schmid (2011): Internationales Management, S. 33f.

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 12

12

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements
Internationalisierung heute und in Zukunft

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Sonderformen: Grenzüberschreitende Veredelungsgeschäfte (2/2)

Wesentliche Motive:

- **Lohnkostenunterschiede** zwischen den Ländern (Achtung: Transportkosten)
- **Know-how-Unterschiede**

Für deutsche Unternehmen hat die passive Veredelung eine große Bedeutung. Man spricht in diesem Zusammenhang häufig von der „**verlängerten Werkbank**“. In manchen Branchen (z.B. Textil- und Bekleidungsindustrie) ist die passive Veredelung ein zentraler Bestandteil der Internationalisierungsstrategie. Insbesondere osteuropäische Staaten sind heute typische Standorte, an denen deutsche Unternehmungen Veredelungsaktivitäten durchführen lassen.

Quelle: Kutschker/Schmid (2011): Internationales Management, S. 33f.

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 13

13

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements
Internationalisierung heute und in Zukunft

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Lohnkostenunterschiede

Land/Region	Bruttolöhne und Gehälter (€)	Andere Arbeitskosten (€)	Gesamt (€)
EU-28	18	8	26
Euroraum (ER-16)	20	8	28
Schweden	25	15	40
Dänemark	30	10	40
Belgien	28	10	38
Luxemburg	30	5	35
Frankreich (*)	25	10	35
Niederlande	25	10	35
Finnland	22	10	32
Österreich	25	5	30
Deutschland	25	5	30
Irland	25	5	30
Italien	20	8	28
Spanien	18	5	23
Ver. Königreich	18	5	23
Zypern	15	2	17
Slowenien	12	2	14
Griechenland (*)	12	2	14
Malta	12	0	12
Portugal	10	2	12
Tschech. Republik	8	2	10
Estland	8	0	8
Kroatien	8	0	8
Slowakei	8	0	8
Polen	7	0	7
Ungarn	7	0	7
Lettland	6	0	6
Litauen	6	0	6
Rumänien	5	0	5
Bulgarien	4	0	4
Norwegen	38	12	50

(*) Unternehmen mit mindestens 10 Arbeitnehmer. NACE Rev. 2 Abschnitte B bis S ohne O.
(*) Auch ohne NACE Rev. 2 Abschnitt P.
(*) Beruht auf der Eurostat-Schätzung für das dritte und vierte Quartal 2013. Nur das Gesamtniveau wird geschätzt.
Quelle: Eurostat (Online-Datencode: Ic_Ic1_lev)

Quelle: eurostat: Arbeitskosten pro Stunde (26. September 2014)

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 14

14

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements
Internationalisierung heute und in Zukunft

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Sonderformen: Kompensationsgeschäfte

Von grenzüberschreitenden Kompensationsgeschäften spricht man, wenn Handelspartner gegenseitig Realgüter austauschen. Waren (Sachgüter) und/oder Dienstleistungen werden dabei nicht gegen Bezahlung in Geld (allein), sondern gegen **Bezahlung in Form von (anderen) Waren und/oder Dienstleistungen** in das Ausland exportiert bzw. in das Ausland importiert.

Beispiele:

Es wird berichtet, dass *Volvo Nordamerika* Fahrzeuge an die sibirische Polizei geliefert hat. Die sibirische Polizei hatte zum damaligen Zeitpunkt keine Devisen zur Verfügung, um die Waren zu bezahlen. Daher wurde eine Zwischenfirma eingeschaltet. Diese Firma akzeptierte Erdöl als Bezahlung für die Volvo-Automobile. Da Volvo selbst nicht am Erdöl interessiert war, verkaufte die Zwischenfirma das Erdöl. Doch Volvo erhielt den Verkaufserlös nicht direkt; vielmehr wurde der Erlös Volvo in Form von Werbedienstleistungen für Volvo Nordamerika zur Verfügung gestellt.

In der DDR kam es von etwa 1977 bis zum Fall der Mauer 1989 zu einer Kaffeekrise. In der Folge strebte die DDR Tauschgeschäfte von Waffen und LKW aus der DDR gegen Rohkaffee und Energierohstoffe aus den Partnerländern nach dem Vorbild des klassischen Kolonialhandels an.

Quelle: Kutschker/Schmid (2011): Internationales Management, S. 33f.

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 15

15

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements
Internationalisierung heute und in Zukunft

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Direktinvestitionen und Lizenzen

Neben der Aufnahme und Durchführung von Ex- und Importen stellt der direkte **Transfer von Kapital und Management-Know-how**, z.B. in Form von Direktinvestitionen bzw. Lizenzvergaben vom oder ins Ausland, eine weitere wichtige Möglichkeit internationaler Unternehmenstätigkeiten dar.

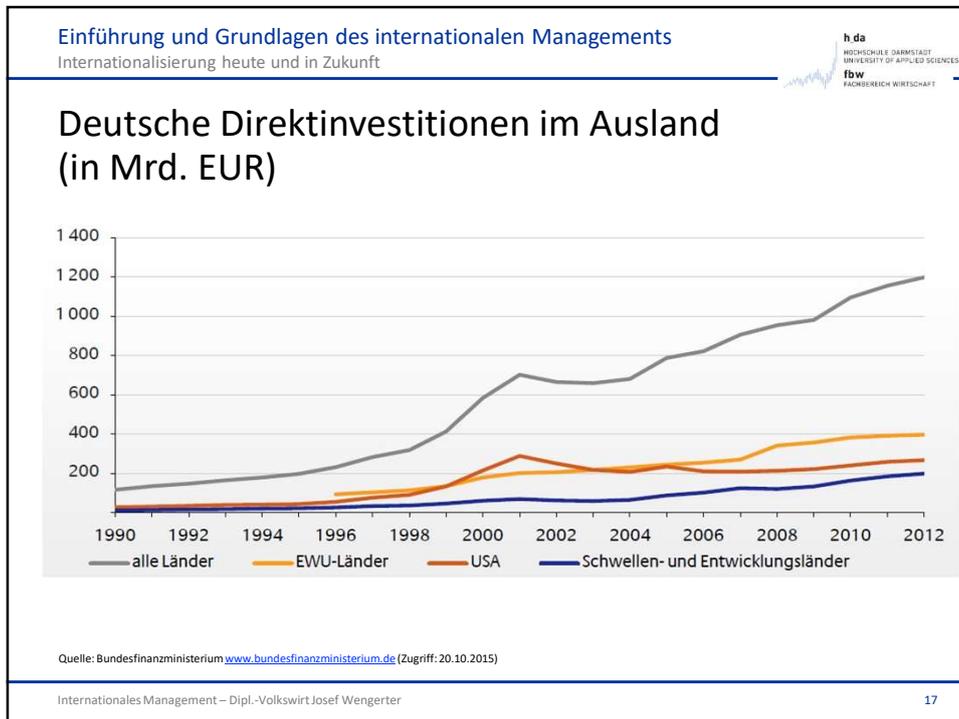
Als **Direktinvestition** bezeichnet man im Allgemeinen grenzüberschreitende Investitionen, die darauf abzielen, einen dauerhaften Einfluss auf eine Unternehmung in einem anderen Land zu erzielen.

Lizenzierung bedeutet, dass eine inländische Unternehmung (Lizenzgeber) einer rechtlich selbständigen ausländischen Unternehmung (Lizenznehmer) per vertraglichem Abkommen (Lizenzvertrag) intangible Vermögenswerte (Schutzrechtslizenzen, Know-how-Lizenzen) gegen Entgelt (Lizenzgebühr) räumlich, sachlich und/oder zeitlich begrenzt zur Verfügung stellt.

Quelle: Kutschker/Schmid (2011): Internationales Management, S. 84, 1451; Perilitz/Schrank (2013): Internationales Management, S. 36 f.

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 16

16



17

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements
Internationalisierung heute und in Zukunft

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Quiz zur Globalisierung

Quiz – Vernetzung

Wie viele Touristen reisen jährlich in ein anderes Land? Seit wann sind alle Staaten mit dem Internet verbunden? In welchem Land hat 'Altsat' die meisten Mitglieder? Testen Sie Ihr Wissen! Weiter...

<http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/76079/quiz-vernetzung>

Quiz – Soziale Probleme

Wie viele Menschen sind trotz Arbeit arm? Wie viele hungern? Wie viele Menschen werden im Jahr 2050 auf der Erde leben? Wie viele davon sind Städter und wie viele leben auf dem Land? Testen Sie Ihr Wissen! Weiter...

<http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/76736/quiz-soziale-probleme>

Quiz – Ökonomie I

Welches Land war 2013 'Exportweltmeister'? Wie hoch ist das Handelsbilanzdefizit der USA? Warum verlagern Unternehmen ihre Produktion ins Ausland? Testen Sie Ihr Wissen! Weiter...

<http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/76107/quiz-oekonomie-i>

Quiz – Ökologie / Energie

Wie hoch sind die Waldverluste in Brasilien? Wird es wirklich wärmer auf der Erde? Welche Regionen und welche Staaten verbrauchen am meisten Energie? Und wird Öl als Energieträger knapp? Testen Sie Ihr Wissen! Weiter...

<http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/76725/quiz-oekologie-energie>

Quiz – Ökonomie II

Wie viele Transnationale Unternehmen gibt es weltweit? In welchen Forschungsbereich investieren Unternehmen aus Deutschland am meisten? Wie schnell wechseln Aktien heutzutage ihren Besitzer? Testen Sie Ihr Wissen! Weiter...

<http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/76146/quiz-oekonomie-ii>

Quiz – Politik

Wie viele Staaten gehörten Ende 2009 den Vereinten Nationen an? Wofür steht die Abkürzung 'NGO'? Hat sich der Anteil der 'freien Staaten' in den letzten Jahrzehnten erhöht oder ist er gesunken? Testen Sie Ihr Wissen! Weiter...

<http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/76754/quiz-politik>

Quelle: <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52868/quiz> (Zugriff: 26.04.2016)

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 18

18

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements
Internationalisierung heute und in Zukunft

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Theorien des internationalen Wettbewerbs: Managementorientierte Konzepte

Volkswirtschaftliche Konzepte

- Klassische und moderne Theorien des internationalen Handelns
 - Merkantilismus
 - Absolute Kostenvorteile
 - Komparative Kostenvorteile
 - Faktorausstattung
 - Theorie der technologischen Lücke
 - Produktlebenszyklus-Theorie
 - Lernkurven-Theorie des internationalen Handelns
 - Nachfragestruktur-Theorie
- Theorien der Direktinvestition
 - Theorie des oligopolistischen Parallelverhaltens
 - Behavioristische Theorie
- Theorien zu internationalen Technologieverträgen
 - Lizenzvertrag
 - Know-how-Vertrag
 - Technischer Hilfsvertrag
 - Überschusstechnologie
 - Technologiegewinnung und -sicherung
 - Unternehmensinterne Restriktionen
 - Unternehmensexterne Restriktionen
- Übergreifende Theorien der Internationalisierung
 - Theorie der Internalisierung
 - Eklektische Theorie

Managementorientierte Konzepte

- Globalisierungskonzept von Porter
- EPRG-Modell
- Diamanten-Theorie nach Porter
- Stern-Theorie nach Spulber

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

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 19

19

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements
Internationalisierung heute und in Zukunft

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Globalisierungskonzept von Porter

- Unterscheidung der unternehmerischen Wertkette in:
 - Primäraktivitäten:** interne und externe Logistik, Produktion, Marketing und Verkauf sowie Kundendienst
 - Unterstützende Aktivitäten:** Beschaffung, Technologieentwicklung, Personalmanagement und Infrastruktur des Unternehmens
- Nachgelagerte, d.h. stärker auf den Kunden bezogene Unternehmensfunktionen** (Teile der externen Logistik, Marketing, Verkauf, Kundendienst) **sind in der geografischen Nähe zum Kunden anzusiedeln**, da die darauf beruhenden Kosten- oder Differenzierungsvorteile in hohem Maße länderspezifisch sind.
- Vorgelagerte Aktivitäten (interne Logistik und Teile der externen Logistik sowie operative Funktionen) und unterstützende Aktivitäten sind nicht an den Kundenstandort gebunden.

Bezüglich Internationalisierungsstrategie muss das Management entscheiden, wie die verschiedenen Aktivitäten der Wertkette auf die unterschiedlichen Länder verteilt werden.

Quelle: Perlit/Schrank (2013): Internationales Management, S. 90ff.

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 20

20

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements
Internationalisierung heute und in Zukunft

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

EPRG-Modell (Perlmutter) (1/2)

- Konzept der Internationalisierung, das überwiegend auf einer Analyse der Einflüsse von unterschiedlichen Führungskonzepten bzw. Unternehmenskulturen auf bestimmte Organisationsvariablen basiert.
- Die Einstellung des Topmanagements (Führungskonzept) spielt eine dominierende Rolle für die Messung der Multinationalität von Unternehmen:
 1. **Ethnozentrisches Führungskonzept:** Besetzung von Schlüsselpositionen in ausländischen Tochtergesellschaften bevorzugt durch Angehörige aus dem Stammland des Unternehmens
 2. **Polyzentrisches Führungskonzept:** Mitarbeiter aus dem Stammland als Topmanagement, lokale Manager im Gastland
 3. **Regiozentrisches Führungskonzept:** Rekrutierung von Führungskräften aus Ländern der gleichen Region
 4. **Geozentrisches Führungskonzept:** Das Stammhaus und die ausländischen Tochtergesellschaften betrachten sich als Teil einer weltweiten Einheit

Die Werte, Einstellungen und Erfahrungen von Individuen beeinflussen die Art der Internationalität von Unternehmen. In verschiedenen Funktionsbereichen von Unternehmen können daher unterschiedliche Orientierungen angetroffen werden.

Quelle: Perlit/Schrank (2013): Internationales Management, S. 81ff.

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 21

21

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements
Internationalisierung heute und in Zukunft

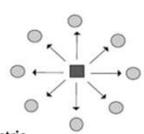
h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

EPRG-Modell (Perlmutter) (2/2)

Evaluation und Kontrolle

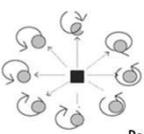
Autorität, Treffen von Entscheidungen

Anreizsystem und Sanktionen



Ethnocentric

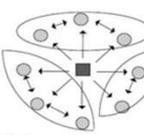
Kommunikation und Informationsfluss



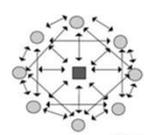
Polycentric

Geografische Identifikation

Komplexität der Organisation



Regiocentric



Geocentric

Fortlaufende Managementaufgaben (Personalrekrutierung, -ausstattung, -entwicklung)

Source: Multinational Organization Development, 1979, Perlmutter, H.D.

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 22

22

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements
Internationalisierung heute und in Zukunft

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Diamanten-Theorie nach Porter (1/2)

- Fokus auf Wettbewerbsfähigkeit von Branchen innerhalb von Nationen
- Unterscheidung in sechs Kerneinflussfaktoren (angeordnet als Diamant):
 1. **Faktorbedingungen:** insbesondere qualitative Ausstattung, fortschrittlicher, effizienter Umgang
 2. **Nachfragebedingungen:** insbesondere Art und Qualität der Inlandsnachfrage (nationale Konsumenten als „internationale Trendsetter“)
 3. **Verwandte und unterstützende Branchen:** Zusammenarbeit, Interaktion
 4. **Unternehmensstrategie, Struktur und Wettbewerb:** Landes- und branchenspezifische Unternehmungs- und Managementmodelle
 5. **Staat:** Einfluss durch Gesetzgebung, Subventionen, eigene Nachfrage
 6. **Zufall:** zufällige Entdeckungen, Technological Breakthroughs, Politik etc.

Je besser das Zusammenspiel der sechs „Diamant-Faktoren“ in einer Branche, umso wahrscheinlicher ist es, dass nationale Unternehmungen dieser Branche im Hinblick auf Exporte und Direktinvestitionen auch international wettbewerbsfähig sind.

Quelle: Perlitz/Schrank (2013): Internationales Management, S. 94ff.; Kutschker/Schmid (2011): Internationales Management, S. 451ff.

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 23

23

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements
Internationalisierung heute und in Zukunft

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Diamanten-Theorie nach Porter (2/2)

```

    graph TD
      Zufall((Zufall)) --> US[Unternehmensstrategie, Struktur und Wettbewerb]
      Zufall --> FB[Faktorbedingungen]
      Zufall --> NB[Nachfragebedingungen]
      Zufall --> S((Staat))
      Zufall --> VUB[Verwandte und unterstützende Branchen]
      FB <--> NB
      FB --> US
      NB --> US
      VUB --> US
      VUB --> FB
      VUB --> NB
      VUB --> S
      S --> US
      S --> FB
      S --> NB
      S --> VUB
    
```

Quelle: Porter (1991): S. 151 in: Kutschker/Schmid (2011): Internationales Management, S. 449.

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 24

24

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements
Internationalisierung heute und in Zukunft

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Internationalisierung in Zukunft

Kunden und Märkte
Wer sind die künftigen Kunden und Märkte (Entwicklungen und Erwartungen) ?

Produkte und Leistungen
Welche Produkte und Leistungen werden nachgefragt werden (Qualität, Zeit, Kosten) ?

Regionen und Standorte
Welche Standorte sind optimal für die Leistungserstellung (Lieferanten, Partner, Personal, Logistik,...) ?

Unternehmensführung
Wie werden die Produkte und Leistungen erstellt (Prozesse, Strukturen, Zusammenarbeit, Führung,...) ?

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 25

25

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements
Internationalisierung heute und in Zukunft

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Trends

Ein Trend ist nichts anderes als eine **Veränderungsbewegung**. Man findet Trends in den unterschiedlichsten Bereichen des Lebens – von der Ökonomie über die Politik bis zur Konsumwelt. Trends sind grundsätzlich „Bewegungen in eine Richtung“. Sie existieren jedoch in einem umliegenden Kontinuitäts-Medium („der Welt“), in der **Wellen der kontinuierlichen, zyklischen Veränderung** vorherrschen.

Moden/Produkte

Zeitgeist/Märkte

Konjunktur/Ökonomie

Technologie

Zivilisationen

Natur

Quelle: Zukunftsinstitut, Kelheim: www.zukunftsinstitut.de (Zugriff: 23.10.2014)

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 26

26

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements
Internationalisierung heute und in Zukunft

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Wellen der kontinuierlichen Veränderung

In einer groben Vereinfachung lässt sich der meta-historische Prozess als eine Schichtung von zyklischen Schwingungen verstehen, in denen die einzelnen Ebenen jeweils verschiedene Zeit-Schwünge ausführen:

- In der Ebene der **Natur** finden in Jahrmillionen-Abständen Auf- und Abschwünge von Spezies und Ökologien statt.
- Auf der Ebene der **Zivilisationsformen** entsteht Wandel im Jahrhundert- oder Jahrtausend-Zyklus.
- Die technologischen **Grund-Zyklen (Kondratieff)** schwingen im Rhythmus von rund 50 Jahren.
- Die **Konjunkturzyklen**, das generelle Auf- und Ab der Wirtschaft, kennt einen (globalen) Grundrhythmus von ca. 12 Jahren.
- Die kleineren **Zeitgeist- und Marktzyklen** haben meistens eine Dauer von 5-6 Jahren (weitgehend analog zu Innovations-Produktzyklen).
- Die **Produkt- und Modewellen** dauern meist eine „Saison“ (ein halbes Jahr).

Quelle: Zukunftsinstitut, Kelkheim: www.zukunftsinstitut.de (Zugriff: 23.10.2014)

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 27

27

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements
Internationalisierung heute und in Zukunft

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Metatrends und Megatrends

Metatrends sind die evolutionären Konstanten in der Natur.
Sie unterliegen keinen Zyklen. (Beispiel: Der Trend zu steigender Komplexität)

Megatrends sind „Blockbuster“ der Veränderungen.

Drei Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit ein Megatrend diagnostiziert werden kann:

- Der Trend muss eine **Halbwertszeit von mindestens 50 Jahren** haben.
- Er muss **in allen Lebensbereichen** eine Rolle spielen und Auswirkungen zeigen (Ökonomie, Konsum, Politik, Alltagsleben etc.).
- Er muss prinzipiell einen **globalen Charakter** haben, auch wenn er nicht überall gleich stark ausgeprägt ist.

Quelle: Zukunftsinstitut, Kelkheim: www.zukunftsinstitut.de (Zugriff: 23.10.2014)

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 28

28

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements
Internationalisierung heute und in Zukunft

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

11 Megatrends (lt. Zukunftsinstitut), Stand 2016

Die Megatrend Dokumentation

Die Megatrend Dokumentation ist eine umfassende und detaillierte Sammlung zu den größten, globalen Veränderungsprozessen in Wirtschaft und Gesellschaft. Sie liefert Ihnen Grundlagematerial für Innovationsprozesse, Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung.

Weitere Informationen finden Sie unter www.zukunftsinstitut.de/megatrend

zukunftsinstitut

Quelle: Zukunftsinstitut, Kelheim: www.zukunftsinstitut.de (Zugriff: 16.03.2016)

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 29

29

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements
Internationalisierung heute und in Zukunft

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Female Shift / Demographic and social change

TEILHABE DER FRAUEN AM WIRTSCHAFTSLEBEN WELTWEIT

Länder im Ranking des Third Billion Index zur Messung der Teilhabe von Frauen am Wirtschaftsleben

Indexwerte aufbauend auf 8 Kategorien wie: Arbeitsmarktpolitik, Unterstützung von Unternehmerinnen, Bezahlung. Je höher der Wert, desto besser die Gesamtbewertung.

Quelle: booz&co 2012

Quelle: Zukunftsinstitut, Kelheim: www.zukunftsinstitut.de (Zugriff: 23.10.2014)

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 30

30

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements
Internationalisierung heute und in Zukunft

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Globalisierung / Shift in economic power

DIE KONSUMLUST DER SCHWELLENLÄNDER

Anteile des weltweiten Mittelschichtkonsums nach Weltteilen und Ländern von 2000 bis 2048
(in Prozent)

Jahr	China	Indien	Asiens	andere Länder	USA	EU	Andere
2000	0%	0%	0%	0%	20%	35%	40%
2005	2%	2%	2%	2%	18%	32%	44%
2010	5%	5%	5%	5%	15%	28%	47%
2015	10%	10%	10%	10%	12%	22%	46%
2020	15%	15%	15%	15%	10%	18%	42%
2025	20%	20%	20%	20%	8%	14%	38%
2030	25%	25%	25%	25%	6%	10%	34%
2035	28%	28%	28%	28%	5%	8%	32%
2040	30%	30%	30%	30%	4%	6%	30%
2048	32%	32%	32%	32%	3%	4%	29%

Quelle: OECD 2012
Quelle: Zukunftsinstitut, Kelheim: www.zukunftsinstitut.de (Zugriff: 23.10.2014)

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 31

31

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements
Internationalisierung heute und in Zukunft

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Urbanisierung / Urbanisation

MEGA-CITIES: PROBLEMKINDER UND WIRTSCHAFTSTREIBER

Verteilung der weltweiten Stadtbewohner (in Millionen) nach Größenklassen der Städte von 1970 bis 2025

- >10 Millionen Einwohner
- 5–10 Millionen Einwohner
- 1–5 Millionen Einwohner
- 0,5–1 Million Einwohner
- <0,5 Millionen Einwohner

Jahr	>10 Mio	5-10 Mio	1-5 Mio	0,5-1 Mio	<0,5 Mio	Gesamt
1970	100	100	100	100	100	1353
1990	150	150	150	150	150	2282
2011	200	200	200	200	200	3632
2025	250	250	250	250	250	4723

Quelle: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, 2012
Quelle: Zukunftsinstitut, Kelheim: www.zukunftsinstitut.de (Zugriff: 23.10.2014)

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 32

32

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements
Internationalisierung heute und in Zukunft

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Neo-Ökologie / Climate change and resource scarcity

Freshwater availability, cubic metres per person and per year, 2007.

Source: FAO, Nations unies, World Resources Institute (WRI).
PHILIPPE BEHAUCHEZ
FEBRUARY 2008

Quelle: United Nations Environment Programme (UNEP): <http://www.unep.org/dewa/vitalwater/artide77.html> (Zugriff: 23.10.2014)

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 33

33

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements
Internationalisierung heute und in Zukunft

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Konnektivität / Technological Breakthroughs

DIE MACHT DER GROSSEN DATEN

Prognose der Zunahme an digitalen Daten bis 2020 (in Zettabyte)

- Gesamtdaten
- in Unternehmen generierte Daten

Jahr	Gesamtdaten (Zettabyte)	in Unternehmen generierte Daten (Zettabyte)
2010	0,36	1,20
2015	7,90	2,37
2020	35	10,50

Quelle: IDC/EMC 2011, CSC 2012

Quelle: Zukunftsinstitut, Kelheim: www.zukunftsinstitut.de (Zugriff: 23.10.2014)

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 34

34

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements
Internationalisierung heute und in Zukunft

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Wiederholungsfragen

1. Nennen Sie drei konkrete Gründe (Stichworte), die Industrieunternehmen dazu bewegen, Auslandsinvestitionen zu tätigen.
2. Was versteht man unter den sogenannten „vier Freiheiten des EU-Binnenmarktes“ (Stichworte)?
3. Was versteht man unter Import, Export und Transithandel?
4. Was versteht man unter Direktinvestition und Lizenzierung?
5. Was versteht man unter Kompensationsgeschäften?
6. Erläutern Sie das Globalisierungskonzept von Porter.
7. Erläutern Sie das EPRG-Modell.
8. Erläutern Sie Diamanten-Theorie nach Porter.
9. Nennen Sie vier Megatrends.
10. Erläutern Sie einen Megatrend in Stichworten.

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 35

35

Einführung und Grundlagen des internationalen Managements
Internationalisierung heute und in Zukunft

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

Vertiefungsfragen

1. Recherchieren Sie weitere Studien zu zukünftigen Entwicklungen und deren Einfluss auf die internationale Unternehmenstätigkeit.

Internationales Management – Dipl.-Volkswirt Josef Wengertner 36

36