



WiSorium

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Repetitorium

Herausgegeben von Professor Dr. Michael Bernecker

Baeumle-Courth · Nieland · Schröder, Wirtschaftsinformatik

Baumgarth · Bernecker, Marketingforschung

Bernecker, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Bernecker · Helmke, Der handelsrechtliche Jahresabschluß

Bernecker · Seethaler, Grundlagen der Finanzierung

Böck, Personalmanagement

Bode, Allgemeine Wirtschaftspolitik

Franz · Bernecker, Allgemeine Volkswirtschaftslehre

Grote · Wellmann, Mikroökonomik

Möller · Dörrenberg, Projektmanagement

Wellmann · Hünseler, Makroökonomik

Wellmann · Hünseler, Wachstumstheorie

Wiesner, Internationales Management

Witte, Logistik

Witte, Materialwirtschaft

Internationales Management

Von
Prof. Dr. Knut Wiesner

R. Oldenbourg Verlag München Wien

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© 2005 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Telefon: (089) 45051-0
www.oldenbourg-verlag.de

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Gedruckt auf säure- und chlorfreiem Papier
Gesamtherstellung: Druckhaus „Thomas Müntzer“ GmbH, Bad Langensalza

ISBN 3-486-57644-5

Vorwort

Das Repetitorium über internationales Management richtet sich an Studierende der Universitäten, Fachhochschulen und Akademien, die sich schnell und verständlich in die Materie einarbeiten und sich zielgerichtet auf Prüfungen vorbereiten möchten.

Der grundlegende Stoff wird ohne übermäßigen Ballast dargestellt, ohne allerdings die Verständlichkeit und wissenschaftliche Kompetenz zu beeinträchtigen. Der Ansatz dieses Buches unterscheidet sich insofern von anderen Büchern über internationales Management, da in diesem Buch auch KMU und Dienstleistungsunternehmen eine besondere Berücksichtigung finden. Zentrale Bedeutung haben Kundenorientierung und ein umfassender Marketingansatz, der allen aktuellen unternehmerischen Herausforderungen gerecht wird.

Im Vordergrund steht eine leichte Verständlichkeit, um einen schnellen Zugang zu den einzelnen Teilgebieten zu gewährleisten. So sind jedem Abschnitt Lernziele vorangestellt, damit eine schnelle und selektive Wissensauffrischung möglich wird. Die vielen Abbildungen erleichtern ein schnelles Erfassen und unterstützen den Lernprozess.

Am Ende eines jeden Kapitels finden Sie Schlüsselbegriffe zum Nachlesen und üben. Des weiteren finden sich dort einige Wiederholungsfragen, die sich jeweils leicht aus dem Inhalt des jeweiligen Kapitels beantworten lassen. Solcherart Fragen finden sich häufig in Klausuren der Hochschulen und Akademien und dienen damit der gezielten Vorbereitung auf diese.

Allen, die mich bei der Erstellung des Buches unterstützt haben, gebührt besonderer Dank.

Detmold, Würzburg- Schweinfurt

Prof. Dr. Knut A. Wiesner

(ProfWiesner@aol.com)

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
Inhaltsverzeichnis.....	3
Abbildungsverzeichnis.....	5
1. Ausgangssituation und Einführung	9
1.1 Internationalisierung und Globalisierung	10
1.2 Mobilität und Kommunikation.....	16
1.3 Entwicklung internationaler Wirtschaftsbeziehungen	18
1.4 Aktuelle internationale Herausforderungen.....	21
2. Grundlagen internationalen Managements	24
2.1 Management.....	26
2.2 Kundenorientiertes/-zentriertes Marketing/Management	28
2.3 Management neuer Technologien.....	32
2.4 Internationales und Interkulturelles Management.....	34
3. Aktionsfelder internationalen Managements.....	40
3.1 Westeuropa – EU – EWR.....	47
3.2 Mittel- und Osteuropa (MOE).....	51
3.3 Nordamerika – NAFTA.....	53
3.4 Ostasien.....	54
3.5 Südasien – Arabien	56
3.6 Multinationale Staatenbünde und inter-nationale Organisationen.....	59
4. Internationalisierung des Unternehmens	65
4.1 Internationalisierungsmotive	66
4.2 Internationalisierungsanreize und -hemmnisse	69
4.3 Internationalisierungsvoraussetzungen	74
4.4 Internationalisierungsprozess	82
4.5 Internationalisierungsstrategien.....	90
5. Erfolgsfaktor Geschäftssysteme	97
5.1 Funktionale internationale Geschäftssysteme	100
5.2 Institutionelle internationale Geschäftssysteme	106
6. Erfolgsfaktor Umwelt-/Kulturenmanagement.....	113

6.1	Umweltdimensionen.....	114
6.2	Umwelteinflüsse	122
6.3	Interkulturelles und umweltgerechtes Agieren	131
7.	Erfolgsfaktor Informationsbeschaffung	135
7.1	Ziellandauswahl	139
7.2	Markt- und Marketingforschung	145
8.	Erfolgsfaktor Marketing und Kundenorientierung	152
8.1	Leistungs-/Produktpolitik (product)	161
8.2	Prozess-/Verrichtungsqualität (process management)	167
8.3	Kontrahierungspolitik (price).....	169
8.4	Distributionspolitik (place)	173
8.5	Erscheinungsbild (physical facilities).....	177
8.6	Personalpolitik (personnel)	180
8.7	Kommunikationspolitik (promotion)	184
8.8	Öffentliche Meinung (public voice)	196
9.	Erfolgsfaktor Mensch	201
9.1	Anforderungen an internationale Mitarbeiter/Manager.....	202
9.2	Personalmarketing/-recruitment	206
9.3	Motivation und Qualifizierung	209
9.4	Personalmanagement – Diversity Management.....	212
10.	Resümé und Ausblick.....	215

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1:	Weltmarktanteile 2001	13
Abb. 1-2:	Welthandelsströme	14
Abb. 2-1:	Kundennutzenorientierung im Marketing und Management	28
Abb. 2-2:	Kunde im Zentrum des Unternehmensmanagements	30
Abb. 2-3:	Erfolgreiche Kundenstrategien	31
Abb. 2-4:	Internationales vs. multi-nationales Management	36
Abb. 2-5:	Systematisierung des Internationalen Managements	37
Abb. 3-1:	Deutscher Außenhandel 1991 – 2003	42
Abb. 3-2:	Deutsche Dienstleistungsaußenbilanz 1992 – 2003	43
Abb. 3-3:	Stand Deutscher Direktinvestitionen im Ausland	44
Abb. 3-4:	Stand Ausländischer Direktinvestitionen in Deutschland	45
Abb. 3-5:	Regionale Struktur Deutscher Exporte 2002	48
Abb. 3-6:	Regionale Struktur Deutscher Importe 2002	49
Abb.3-7:	EU-Arbeitslosigkeit 2003	50
Abb.3-8:	Internationales Lobbying	62
Abb.3-9:	Internationale Verbandsstrukturen	63
Abb. 4-1:	Internationalisierungsmotive und –zwänge	68
Abb. 4-2:	Auslandsmessebeteiligungen des AUMA 2002	72
Abb. 4-3:	Auslandsmessebeteiligungen 2004 nach Regionen	73
Abb. 4-4:	Anforderungen bei einer Internationalisierung	75
Abb. 4-5:	National ausgerichtete funktionale Unternehmensorganisation	76
Abb. 4-6:	Beispiel nationaler, erweiterter Unternehmensorganisation	77
Abb. 4-7:	Beispiel multi-nationaler Unternehmensorganisation	78
Abb. 4-8:	Beispiel internationaler Unternehmensorganisation	79
Abb. 4-9:	Beispiel international-globaler Unternehmensorganisation	80
Abb. 4-10:	Spektrum der Internationalisierungsaktivitäten v. Unternehmen	82
Abb. 4-11:	Stufen eines Internationalisierungsprozesses	83
Abb. 4-12:	Internationalisierungsabstufungen nach Kapital- und Managementleistungen	84

Abb. 4-13:	Internationalisierungspfade in verschiedenen Ländern	87
Abb. 4-14:	Internationalisierung der Wertschöpfungskette (Beispiel)	87
Abb. 4-15:	Internationalisierung nach dem Wasserfall-Modell	88
Abb. 4-16:	Internationalisierung nach dem Sprinkler-Modell	89
Abb. 4-17:	Internationalisierungsstrategien	91
Abb. 4-18:	Beispielprofile von Internationalisierungsstrategien	94
Abb. 5-1:	Matrix der Internationalisierungsformen	98
Abb. 5-2:	Geschäftssysteme funktionaler Internationalisierung	100
Abb. 5-3:	Geschäftssysteme institutioneller Internationalisierung	106
Abb. 5-4:	Modell zur wirtschaftlichen Kooperationspartnerprüfung	109
Abb. 5-5:	Modell zur kulturellen Kooperationspartnerprüfung	110
Abb. 6-1:	Interne Unternehmensstakeholder	115
Abb. 6-2:	Stakeholder eines Unternehmens (wirtschaftlich relevante Umwelt bzw. Aufgaben-Umwelt)	116
Abb. 6-3:	Umwelt-Schichten-Einflussmodell	117
Abb. 6-4:	simultane Umwelteinwirkungen nach Dülfer	118
Abb. 6-5:	Kulturprofil-Vergleiche nach Hofstede	120
Abb. 6-6:	Zweidimensionales Kultur-Cluster	121
Abb. 6-7:	Gruppierungen/NPO	128
Abb. 6-8:	Filtermodell zur Berücksichtigung fremder Umwelt	132
Abb. 7-1:	SWOT-Analyse	137
Abb. 7-2:	Prüfung der Eintrittsbarrieren	139
Abb. 7-3:	Ziellandselektion in Stufen	140
Abb. 7-4:	Ziellandbewertungsschema	141
Abb. 7-5:	Ziellandbewertung mit Hilfe eines Länder-Portfolio	142
Abb. 7-6:	Typologie der Zielländer nach Attraktivität	143
Abb. 7-7:	Unternehmensrelevante Marktforschungsfelder	145
Abb. 7-8:	Bestandteile der Marketingforschung	146
Abb. 7-9:	Dimensionen der Marketingforschung	148
Abb. 7-10:	Elemente eines Database-Managementsystems	149
Abb. 8-1:	Kundenstrategien managen	152
Abb. 8-2:	Management und Wirkung der Kundenzufriedenheit	153

Abb. 8-3:	Entwicklung des Kundenertrags bzw. -wertes im Zeitablauf	154
Abb. 8-4:	Kundenphasen bei steigender Loyalität/Bindung	155
Abb. 8-5:	Zusammenhang von Kundenanzahl/-typen u. Gewinn/Umsatz	156
Abb. 8-6:	Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	157
Abb. 8-7:	Kundenwertsteigerungsmaßnahmen	158
Abb. 8-8:	Arten der Kundenbindung	159
Abb. 8-9:	Gruppen der Marketinginstrumente	160
Abb. 8-10:	Elemente der Leistungs-/Produktpolitik	161
Abb. 8-11:	Internationale Leistungspolitikstrategien	164
Abb. 8-12:	Elemente der Prozessqualität/-organisation	167
Abb. 8-13:	Elemente internationaler Kontrahierungspolitik	169
Abb. 8-14:	Formen kurzfristiger Exportfinanzierung	172
Abb. 8-15:	Formen mittel- und langfristiger Exportfinanzierung	172
Abb. 8-16:	Instrumente der Distributionspolitik	173
Abb. 8-17:	Bewertungsprofile indirekter vs. direkter Vertrieb	174
Abb. 8-18:	Erscheinungsfaktoren gegenüber Kunden	177
Abb. 8-19:	Personalmarketinginstrumente	180
Abb. 8-20:	Personenorientierung (Mitarbeiter/Kunden) des Unternehmens	181
Abb. 8-21:	Personenbezogene Markt-Einflüsse	182
Abb. 8-22:	Kommunikationspolitische Instrumentarien	184
Abb. 8-23:	Typologie der Werbeformen	186
Abb. 8-24:	Direkte Unternehmenskommunikation	188
Abb. 8-25:	Multi-Kanal-Kundenkommunikation	189
Abb. 8-26:	Verkaufsförderung	191
Abb. 8-27:	Bereiche des Sponsoring	192
Abb. 8-28:	Bestandteile der Corporate Identity (CI)	193
Abb. 8-29:	CI erzeugt Corporate Image	195
Abb. 8-30:	Instrumente zur Beeinflussung der öffentlichen Meinung	196
Abb. 9-1:	Konstellation und Mitarbeiteranforderungen	202
Abb. 9-2:	Kontinuum der Führungsstile	203
Abb. 9-3:	Formen internationalen Einsatzes	204

Abb. 9-4:	Personalmarketingausprägungen
-----------	-------------------------------

205

1. Ausgangssituation und Einführung

In diesem Abschnitt lernen Sie

- die wachsende Bedeutung von Dienstleistungen
 - und die Dominanz von KMU in der internationalen Wirtschaft kennen.
-

Kein Tag vergeht, ohne dass man im Fernsehen oder in der Zeitung den Begriffen Internationalisierung, Globalisierung, Europäische Zusammenarbeit, grenzenlose Kommunikation, schrumpfende Welt oder Weltbürger begegnet. Diese Begriffe werden nicht immer mit Optimismus, Hoffnung oder Chancen verbunden, sondern oftmals auch mit Angst, Gefahr oder Risiken.

Dennoch erhält die internationale Perspektive in den meisten Unternehmen eine kontinuierlich steigende Bedeutung, egal ob es sich um internationale Beschaffung, grenzüberschreitende Netzwerke, globale Absatzmärkte, Auslandsproduktionen, weltweites Projektmanagement oder supranationale Forschungs- und Entwicklungsprojekte handelt. Die meisten Unternehmen wollen oder müssen sich den internationalen Herausforderungen stellen, um den weltwirtschaftlichen Entwicklungen Rechnung zu tragen.

Bisherige Veröffentlichungen zum Internationalen Management oder Internationalen Marketing konzentrieren sich meist auf Großunternehmen und dies, obwohl mehr als 90 % aller Unternehmen in Deutschland zu den Klein- und Mittelunternehmen (KMU) zu rechnen sind und viele darunter Exportquoten von mehr als 50 % aufweisen. Meist findet dabei auch der Sachgüterbereich ausschließliche Beachtung, obwohl die Bedeutung der Dienstleistungen an der deutschen Bruttowertschöpfung stetig ansteigt und inzwischen fast 70 % erreicht. Auch in den anderen entwickelten Volkswirtschaften finden sich bei graduellen Unterschieden mehr oder minder ähnliche Strukturen oder Entwicklungen wieder.

Aus diesem Grund sollen in dem vorliegenden Buch zumindest gleichberechtigt die Management- und Marketingherausforderungen für die KMU im Rahmen der Internationalisierung („going abroad“) beleuchtet und dem Dienstleistungssektor die ihm zukommende Bedeutung eingeräumt werden. Obwohl bislang die internationalen Güterströme die grenzüberschreitenden Dienstleistungsaktivitäten noch in den Schatten stellen, zeichnet sich auch hier eine Trendwende ab. Leider lassen statistische Abgrenzungs- und Erfassungsschwierigkeiten bislang noch kein wirklich umfassendes Bild internationaler Dienstleistungsbeziehungen zu.

1.1 Internationalisierung und Globalisierung

In diesem Abschnitt lernen Sie

- die Voraussetzungen multi- bzw. internationaler Aktivitäten,
 - die Begriffsabgrenzung zwischen Internationalisierung und Globalisierung ,
 - die volkswirtschaftliche Sichtweise zur Internationalisierung
 - und die weltwirtschaftlichen Grundprämissen kennen.
-

Internationale oder globale Unternehmen, weltweite oder supranationale Organisationen, europäische oder multinationale Netzwerke bringen es mit sich, dass sich auch die Politik internationalisieren muss, um Antworten auf die aktuellen Herausforderungen zu finden und grenzüberschreitend handeln zu können. Die Begriffe Internationalisierung und Globalisierung sind in der einschlägigen Literatur bereits umfänglich beschrieben worden. Allerdings werden sie gelegentlich (insbesondere in der politischen Diskussion) auch synonym verwandt, was leicht eine Verwirrung zur Folge hat.

Diese ähnlich verwendeten Begriffe unterscheiden sich dennoch. So beginnt eine Internationalisierung (oder auch transnationale Aktivität) bereits bei der ersten grenzüberschreitenden Aufgabe eines Unternehmens. Es spielt dabei keine Rolle, ob es sich dabei um (direkten oder indirekten) Export, (direkten oder indirekten) Import, aktiven oder passiven Veredelungsverkehr, eine Projektentwicklung in einem anderen Land oder eine Form der Unternehmenskooperation handelt.

So ist ein Schuhproduzent bereits international dann tätig, wenn er seine Schuhe in Österreich verkauft, Rohstoffe aus den Niederlanden bezieht, eine Weiterverarbeitung in Polen vornimmt oder die Produkte zusammen mit einem ausländischen Partnerunternehmen entwickelt. Gleiches gilt für einen Reiseveranstalter, der Reiseleistungen in den ausländischen Urlaubsgebieten zu einer Pauschalreise zusammenfasst oder der eine solche Reise auch in den Nachbarländern anbietet. Auch der Unternehmensberater, der Firmen jenseits nationaler Grenzen berät, ist international tätig.

Alles dies sind internationale Geschäftsbeziehungen, wobei die Entfernung der Märkte/Länder und auch deren kulturelle Unterschiedlichkeit zunächst keine Bedeutung hat. Dennoch wird man meist erst von wirklich internationalen Aktivitäten sprechen, wenn mehr als eine sporadische grenzüberschreitende unternehmerische Aktivität besteht. Der Grad der Internationalisierung wird sicherlich mit der Anzahl solcher länderübergreifenden Aktivitäten zunehmen; der Begriff „multinational“ würde dann solche Aktivitäten in mehreren Ländern voraussetzen. Überwiegend wird der Begriff „international“ als Steigerung von „multinational“ gebraucht.

Aber der Grad der Internationalität eines Unternehmens misst sich nicht nur an seinen Geschäftsbeziehungen in Form von Im- oder Export bzw. einem Auslands-

Joint Venture oder Tochterunternehmen sondern auch an der Einstellung des Managements, an dessen Zusammensetzung oder auch den Herkunftsländern der Kapitalgeber. Eine Messlatte bzw. einen allgemein verbindlichen Standard für die Bestimmung des Internationalitätsgrades gibt es allerdings nicht. Also bleibt z.B. unklar, ob nun ein Unternehmen, das 30 % seines Umsatzes im Export erzielt, oder ein Unternehmen, das zu 30 % ausländische Mitarbeiter beschäftigt, als internationaler zu bezeichnen ist. Oder ist die Zahl der unternehmerischen Aktivitäten außerhalb Europas ein besserer Maßstab als der Anteil der ausländischen Vermögenswerte?

Gelegentlich wird eine ansteigende Internationalisierung mit einer Globalisierung gleichgesetzt. Allerdings ist nicht klar definiert, an welcher Stelle eine Internationalisierung enden und Globalisierung anfangen würde. Wichtigster Unterschied erscheint uns, dass bei einer Internationalisierung jeder Schritt einzeln geplant und im Einzelfall auf die jeweiligen wirtschaftlichen und kulturellen Besonderheiten eines Landes Rücksicht genommen wird. Bei einer Globalisierung geht es hingegen um die Realisierung von Größenvorteilen bzw. Skaleneffekten (economies of scale), die eine Gleichbehandlung der einzelnen Länder und Märkte (i.S. von Weltmarkt) bedeuten würde. Denn Größenvorteile in Produktion oder Absatz lassen sich meist nur dann erreichen, wenn länderspezifische Differenzierungen nicht (in stärkerem Umfang) notwendig sind bzw. nicht vorgenommen werden.

Gerade kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) wird schon der Weg zu einer multinationalen bzw. internationalen Unternehmung nicht immer leicht fallen; der Schritt vom multinational tätigen hin zu einem wirklich global arbeitenden Unternehmen wird ihnen meist verwehrt bleiben. Zur Produktion und Vermarktung globaler Produkte oder Dienstleistungen bedarf es vielfältiger Ressourcen, zu denen insbesondere KMU selten in ausreichenden Umfang Zugang haben.

Denn Globalisierung ist sehr häufig eng mit einem weltweit bekannten Markennamen verbunden, der zunächst aufgebaut und ständig aktuell gehalten werden muss. Beispiele dafür sind McDonalds, Coca Cola, IBM, Microsoft, Sony, American Express, Visa oder Mercedes. Auf Grund unterschiedlicher Kulturen, Wertmaßstäbe, ökonomischer und politischer Rahmenbedingungen, Führungsstile, Arbeitsmentalitäten und Lebensrhythmen sind wirklich globale Unternehmen i.S. eines „Global Player“ relativ selten anzutreffen.

Dass gerade der Begriff Globalisierung oft eine Menge Ängste schürt, weil implizit auf die nationalen Besonderheiten wenig Rücksicht genommen zu werden scheint, wird spätestens durch die Aktionen der sog. Globalisierungsgegner deutlich. Auch liegt für Unternehmen meist nicht das allein glückselig machende Heil in einer Globalisierung um jeden Preis, sondern eher in einer durchdachten und schrittweise anwachsenden internationalen Geschäftstätigkeit, um sich sukzessive zu einem multinationalen oder sogar internationalen Unternehmen zu entwickeln.

Auch der vielfach benutzte Begriff des sog. „Global Village“ ist problematisch, da

er den Eindruck erweckt, dass die Unterschiede zwischen den Weltregionen nicht größer als die Unterschiede zwischen Ortsteilen wären. Dennoch gibt es ganz erhebliche Unterschiede. Nur knapp 21 % der Bewohner sind Europäer, etwa 8 % Afrikaner, 14 % Pan-Amerikaner aber mehr als 57 % Asiaten (einschl. pazifischer Region).

Die Mehrheit der Weltbevölkerung ist weiblich (zu 52%), und weniger als ein Drittel sind Christen mit einem ähnlichen kulturellen Hintergrund wie die meisten Europäer. Ca. 70% der Bevölkerung gehören hingegen anderen Glaubens- und Kulturkreisen an. Etwa die Hälfte der Weltbevölkerung ist latent unterernährt und sogar 80 % verfügen über keine Wohnungen mit fließender Wasserversorgung oder Toilette. Nur jeder 3. Weltbürger kann lesen und schreiben und lediglich jeder 15. kann sich ein Auto und einen Computer leisten.

Die zunehmende Internationalisierung hat mit ihrer wachsenden wirtschaftlichen Verflechtung zunächst eine gesamtwirtschaftliche Dimension, die durch ständig anwachsende grenzüberschreitende Waren-, Dienstleistungs-, Investitions-, Finanz- oder Wanderungsströme sowie steigende Mobilität und Kommunikation dokumentiert wird. Die Wirkungen lassen sich durch folgende Zahlen verdeutlichen: Im Zeitraum von 1972 bis 2000 ist der weltweite Export jedes Jahr durchschnittlich um 10,6 % gestiegen, und parallel dazu erhöhten sich die grenzüberschreitenden Investitionen im gleichen Zeitraum durchschnittlich sogar um 11,3 % p.a., während die weltweite Wirtschaftsleistung lediglich um 8,7% p.a. zunahm (vergl. Backhaus/Büschken/Voeth, 2000, S. 24). Die internationale Wirtschaftsverflechtung ist also durchschnittlich stärker gewachsen als das zusammengefasste nationale Wirtschaftswachstum (als BSP/ BNE).

Große Volkswirtschaften wie beispielsweise die USA, die über einen sehr großen Binnenmarkt verfügen, weisen i.d.R. keine so große internationale Verflechtung wie kleinere Volkswirtschaften auf. Dennoch haben sich über einen Zeitraum von 1960 bis 2000 sowohl die Exporte als auch die Importe der USA von einem Anteil von etwa 4 % am Bruttonationaleinkommen (BNE) auf über 10 % erhöht. In kleineren Volkswirtschaften wie Belgien erreicht die internationale Handelsverflechtung bereits einen Anteil von etwa zwei Drittel des BNE, in Stadtstaaten wie Singapur oder ehemals Hongkong liegt dies noch höher. In Deutschland beträgt der Anteil der Auslandsumsätze inzwischen etwa ein Drittel des BNE.

Aus der volkswirtschaftlichen Theorie wissen wir, dass durch eine zunehmende Spezialisierung auf die jeweiligen Stärken Vorteile für alle Beteiligten zu erreichen sind. Eine sinnvolle Arbeitsteilung führt bei gleichzeitigem Handel untereinander (wg. komparativer Kostenvorteile) für alle daran Beteiligten zu einer erkennbaren Wohlstandssteigerung. Dies gilt selbstverständlich auch für den internationalen Handel, denn ein möglichst freier grenzüberschreitender Handel führt zu Wohlfandeffekten in allen beteiligten Staaten. Je unbeschränkter dieser Welthandel statt finden kann, desto größer sind die Wohlfandwirkungen. Und umgekehrt werden diese Vorteile durch Beschränkungen des internationalen Handels- und

Dienstleistungsverkehrs nicht oder zumindest nicht im möglichen Umfang erreicht.

So ist es nicht überraschend, dass insbesondere Unternehmen in Staaten mit liberalen Wirtschaftsordnungen (z.B. USA, GB, CH...) und in Mitgliedsstaaten wirklicher Freihandelszonen, wie der EU, der EFTA oder der Nafta und in geringerem Umfang auch der Asean von solchen positiven Effekten profitieren. Je stärker die Freihandelsprinzipien in den Staatenbünden verwirklicht wurden, um so stärker stieg das Wirtschaftswachstum in den beteiligten Ländern aufgrund sich vergrößernder Absatz- und Beschaffungsmärkte.

Geografische und klimatische Rahmenbedingungen scheinen im Hinblick auf eine positive Wirtschaftsentwicklung auch eine besondere Rolle zu spielen. Insbesondere Unternehmen, die in Ländern der gemäßigten Klimazonen tätig sind, entwickeln sich offensichtlich besser als Unternehmen in tropischen Zonen, in Wüstengebieten oder mit arktischen Temperaturen.

Internationaler Warenhandel		Internationaler Dienstleistungshandel		Internationale Direktinvestitionen	
USA	15,4	USA	16,2	USA	19,2
Deutschland	8,5	Deutschland	7,5	Frankreich	10,1
Japan	6,1	Großbritannien	6,8	Belgien	8,7
Großbritannien	4,7	Japan	5,7	Großbritannien	7,2
Frankreich	4,7	Frankreich	4,7	Niederlande	6,7
Kanada	3,9	Italien	3,8	Deutschland	5,5
Italien	3,8	Niederlande	3,6	Kanada	4,7
Niederlande	3,3	Spanien	3,0	Spanien	3,6
Belgien	3,0	Belgien	2,8	Japan	3,3
Spanien	2,2	Kanada	2,6	Italien	2,7
Schweiz	1,3	Österreich	2,1	Schweden	1,5
Schweden	1,1	Irland	1,8	Schweiz	1,5
Österreich	1,1	Dänemark	1,7	Dänemark	1,2
Irland	1,1	Schweden	1,5	Irland	1,1
Dänemark	0,8	Schweiz	1,4	Finnland	0,9
Norwegen	0,7	Norwegen	1,1	Österreich	0,7
Finnland	0,6	Finnland	0,5	Norwegen	0,2

Abb. 1-1: Weltmarktanteile 2001 (in v.H.)

Quelle: IWF und IW

Die Volkswirtschaften Nordamerikas, Europas und Süd-Ostasiens beherbergen zwar nur knapp ein Sechstel der Weltbevölkerung, bringen aber dennoch mehr als die Hälfte der Weltwirtschaftsleistung hervor und wickeln mehr als drei Viertel des Welthandels ab. Ähnliche Dominanzen lassen sich hinsichtlich des Dienstleistungshandels und internationaler Direktinvestitionen feststellen (vergl. Abbildung 1-1). Ende des Jahres 200 erreichten die weltweiten Direktinvestitionen ein Volu-

men von fast 1300 Mrd. US-\$, sie wachsen in den letzten 20 Jahren damit stärker als das internationale Handelsvolumen. Auch andere Länder in den gemäßigten Wirtschaftszonen, wie China, Australien, Neuseeland, Südafrika, Chile etc. bieten ähnliche Potenziale, um ebenfalls wirtschaftlich zu prosperieren.

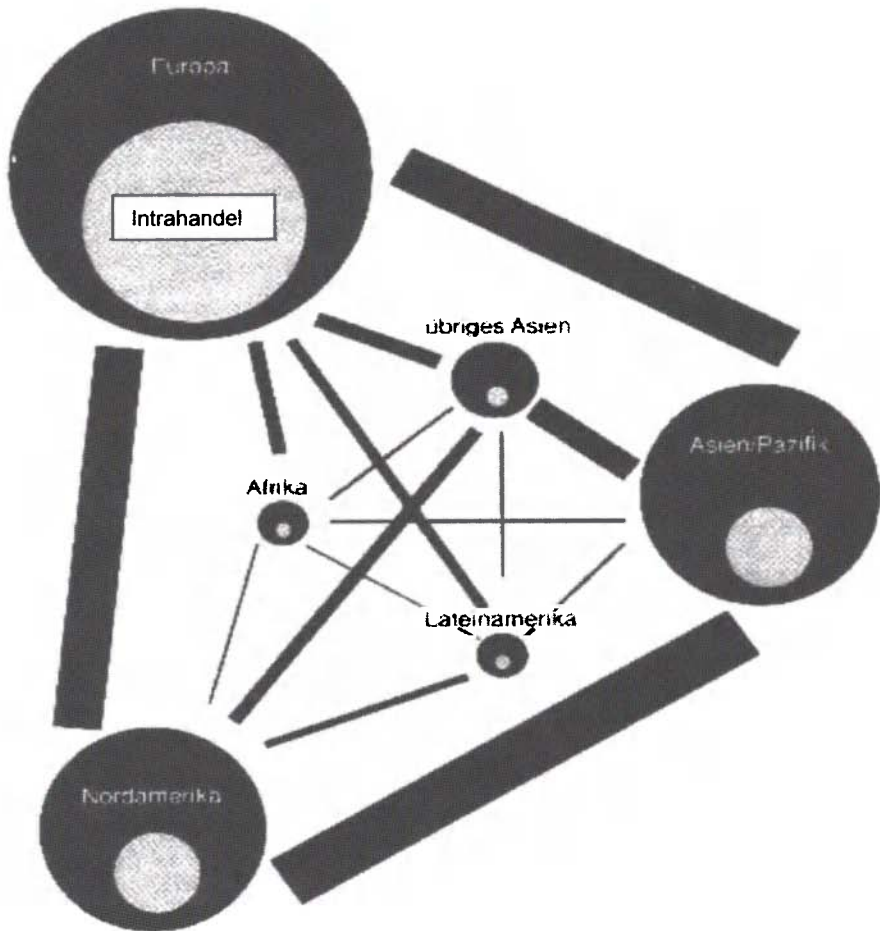


Abb. 1-2: Welthandelströme

Quelle: Koopmann/Franzmeyer, BfpB, S.17

Eine Analyse der internationalen bzw. intraregionalen Handelsverflechtungen basierend auf den Erhebungen des Internationalen Währungsfonds (IWF) und der

Welthandelsorganisation WTO (World Trade Organisation) für das Jahr 2001 verdeutlicht die Dominanz Europas, Nordamerikas sowie der asiatisch-pazifischen Region. Allerdings ist der Anteil des intraregionalen Handels in Europa wesentlich höher als dessen jeweiliger Anteil in Nordamerika bzw. in den an den Pazifischen Ozean angrenzenden asiatischen Ländern (vergl. Abbildung 1-2). Diese drei Regionen bilden die sog. Triade-Länder, die untereinander den weitaus größten Teil des Welthandels abwickeln.

Die volks- bzw. gesamtwirtschaftliche Wohlstandsdimension spiegelt allerdings nur das wider, was wirtschaftlich relevant und statistisch erfassbar ist. Gesamtwirtschaftliche Wohlstandseffekte sind also im Wesentlichen Ergebnis einer zunehmenden multinationalen Geschäftstätigkeit der Unternehmen und anderer Wirtschaftssubjekte. Die Art einer solchen Ländergrenzen überschreitenden Tätigkeit kann dabei sehr unterschiedlich sein und daher ist ein relevanter Internationalisierungsgrad auch kaum zu bestimmen. So lassen sich beispielsweise die Wohlstandseffekte kultureller Aktivitäten, die Wirkungen internationaler Organisationen und Vereine (z.B. NPO, NGO etc.) oder auch die Bereicherungen durch Sport- oder Kulturveranstaltungen nicht im Sinne eines gesamtwirtschaftlichen Wohlstands quantifizieren. Mit der betriebswirtschaftlichen Dimension internationalen Handelns einzelner Wirtschaftssubjekte beschäftigen sich weitere Kapitel des vorliegenden Buches. Dabei werden die Voraussetzungen einer Internationalisierung der Unternehmen näher beleuchtet, insbesondere Managementanforderungen, Rahmenbedingungen, Entwicklungstendenzen etc. – kurz gesagt alle wichtigen Erfolgs- und Risikofaktoren einer Internationalisierung.

1.2 Mobilität und Kommunikation

In diesem Abschnitt lernen Sie

- die Zusammenhänge von Mobilität und Internationalisierung sowie
 - von Kommunikation und Internationalisierung
 - und Notwendigkeit zu geistiger Mobilität kennen.
-

Der technische Fortschritt ermöglichte in den zurückliegenden Jahrhunderten eine stetig zunehmende Mobilität, die insbesondere im 20. Jahrhundert einen zuvor nicht gekannten Grad erreichte. Parallel dazu verbesserten sich die Kommunikationsmöglichkeiten zunächst durch das Telefon und das Telex, später dann durch Telefax, Internet und satelliten-gestützte Kommunikation oder Glasfasernetze bis hin zur Mobiltelefonie und dem mobilen Internet.

So ist heutzutage zumindest technisch gesehen die Kommunikation zwischen zwei beliebigen Orten auf der Welt möglich, selbst dort wo die physische Mobilität ihre Grenzen findet. Mobilität und Kommunikation erhöhen sich bei abnehmenden Zeitaufwänden stetig weiter auf Grund einfacherer und mobilerer Technik; auch im beginnenden 21. Jahrhundert dürfte die Entwicklung noch nicht ihre Grenzen erreicht haben.

Zunächst die Schiffsverbindungen und später die Eisenbahnverbindungen hatten die ersten größeren Internationalisierungsschritte ermöglicht. Desgleichen brachten dann die Entwicklung der Kraftfahrzeuge und später der Luftfahrzeuge einen weiteren Durchbruch bei der Internationalisierung des Handels und anderer Aktivitäten. Doch auch heutzutage spielen Schiffe eine gewichtige Rolle bei der Bewältigung internationaler Handelsströme. Allein in den 15 Jahren zwischen 1985 und 2000 erhöhte sich die Kapazität der Welthandelsflotten (nach VSM) um 35% auf etwa 558 Mio. to und erreichte Anfang des Jahres 2004 fast 600 Mio. to.

Die fast grenzenlose Kommunikation hat zu einem weiteren Durchbruch bei den weltweiten wirtschaftlichen Engagements geführt und macht zunehmend ein internationales Management notwendig. Aktuelle Schätzungen besagen, dass es inzwischen weltweit mehr Mobiltelefone als Festnetztelefonanschlüsse gibt; das Internet wird auch diesem Trend zur Mobilität folgen. Die heutigen Kommunikationsmittel überwinden riesige Distanzen in Sekundenbruchteilen, lediglich die jeweiligen Kulturen, Traditionen und Lebensgewohnheiten bilden noch Hindernisse für eine weltumspannende Rund-um-die-Uhr-Kommunikation.

Je einfacher es ist, mit vorhandenen oder potenziellen Geschäftspartnern in Kontakt zu treten, desto einfacher sind auch Kooperationen, Absprachen, Vereinbarungen oder Lieferkontrakte möglich. Hinderlich sind dabei lediglich unterschiedliche Sprachen (Verständigungsprobleme), die unterschiedlichen Zoll- und Währungsvorschriften sowie andere Außenhandelshemmnisse. So findet auch eine wirklich internationale bzw. globale Unternehmenstätigkeit, Vermarktung oder Beschaffung ihre Grenzen. Allerdings fördert eine zunehmende Kommunikation

tendenziell das Verständnis und damit die Vertrauensbildung zwischen den internationalen Partnern.

Im Rahmen der Weiterentwicklung der sog. Iuk-Technologien (Information und Kommunikation) sind schon heute erste Bildtelefonate und selbst internationale Videokonferenzen möglich, so dass die Mobilität von Menschen möglicherweise nicht weiter gesteigert werden muss. Wenngleich es sicherlich auch zukünftig Situationen geben wird, in denen der persönliche Kontakt weitaus wichtiger ist, als eine möglichst zeitsparende oder detaillierte Kommunikation per Fax oder E-Mail.

Die zunehmende internationale Kommunikation und Mobilität allein können eine internationale bzw. multinationale Einstellung in den Köpfen der handelnden Personen und in den Organisationen (als Unternehmenskultur oder Corporate Identity) nicht ersetzen sondern nur fördern. Um das Verständnis für andersartiges Agieren zu vergrößern, bedarf es geistiger bzw. intellektueller Mobilität sowie einer vorurteilsfreien Offenheit gegenüber fremden Kulturen; diese Eigenschaften werden zukünftig in allen Unternehmen in noch verstärktem Umfang gefragt sein (vergl. Kapitel 9).

Die zuverlässigeren und zeitsparenden Kommunikationsmöglichkeiten fördern allerdings eine internationale Unternehmenstätigkeit bis hin zur Auflösung von Unternehmensgrenzen mit der Bildung von Netzwerken oder sogar virtuellen Unternehmen (die ohne eine uneingeschränkte Kommunikation nur schwer denkbar wären). Also bedarf es eines besonderen Managements unternehmensübergreifender Informations- und Kommunikationsbeziehungen, um Effizienzvorteile der symbiotischen und virtuellen Organisationsformen zu nutzen (vergl. Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf S. 138 f.).

1.3 Entwicklung internationaler Wirtschaftsbeziehungen

In diesem Abschnitt lernen Sie

- frühere Internationalisierungserfolge und -rückschläge,
 - die Auswirkungen von Staatenbünden
 - sowie Liberalisierungsbestrebungen kennen.
-

Die Internationalisierung ist nicht erst ein Thema des 20. oder 21. Jahrhunderts und auch nicht erst des 2. Jahrtausends. Wie neuere Forschungsergebnisse belegen, haben schon etwa 4500 Jahre vor unserer Zeitrechnung Kupfererzeugnisse ihren Weg vom Schwarzen Meer entweder entlang der Donau oder über die Karpaten sowie durch die Slowakei und Tschechien nach Deutschland gefunden. Diese neolithischen Handelswege führten also vor etwa 6500 Jahren bereits über eine Distanz von mehr als 2000 km, um Kupferartefakte von ihrem Herstellungsort zu ihren Absatzmärkten im heutigen Deutschland zu bringen.

Schon in der Antike gründeten beispielsweise die Phönizier bzw. Karthager ihre Handelskolonien entlang der Mittelmeerküsten und betrieben zwischen den einzelnen Regionen mit Hilfe ihrer großen und damals modernen Schiffsflotte einen regen internationalen Handel. Demgegenüber kann die in Deutschland noch heute bekannte Vereinigung der Hansestädte erst auf eine etwa 1000-jährige Geschichte zurückblicken. Auch die Hansestädte entstanden entlang von Küsten, nämlich der Nord- und Ostsee bzw. entlang der schiffbaren Flüsse und sicherten so den Warenhandel insbesondere im nördlichen Europa.

Gehandelt wurden vor allen Dingen Rohstoffe und Verarbeitungserzeugnisse, die in den jeweiligen regionalen Einzugsbereichen erhältlich waren, seltener auch Erzeugnisse aus anderen Regionen. Schon in der Antike gab es Produkte, die über sehr große Distanzen gehandelt wurden, insbesondere Gewürze, Seiden und andere Stoffe, Gold, Silber, Edelsteine und manchmal leider auch Menschen.

Später im Mittelalter bildeten sich dann spezielle Handelshäuser für den Fernhandel in der damals bekannten Welt heraus, deren bekannteste Vertreter die italienischen bzw. venezianischen waren. Marco Polo mit seinen Handelsexpeditionen bis nach China Ende des 13. Jahrhunderts ist auch heute noch bekannt und Namensgeber z.B. für beliebte Reiseführer. In Deutschland erreichten die Fugger und Welser dann im 15. und 16. Jahrhundert eine herausragende Handelsposition. Zunächst waren diese europäischen Handelshäuser bzw. Handelskompanien meistens gen Osten in Richtung Asien orientiert, nach der Entdeckung Amerikas wurden sie auch nach Westen transatlantisch aktiv.

Gerade die Handelskompanien, die ursprünglich nur wirtschaftliche Funktionen in den Bereichen Handel und Finanzierung wahr nahmen, erhielten mit ihrer Expansion aber eine zunehmend wichtigere Bedeutung für die Politik. Viele der Staaten,