

Internationales Management

Meckl / Heubeck

4., vollständig überarbeitete Auflage 2025
ISBN 978-3-8006-7589-0
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen. beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

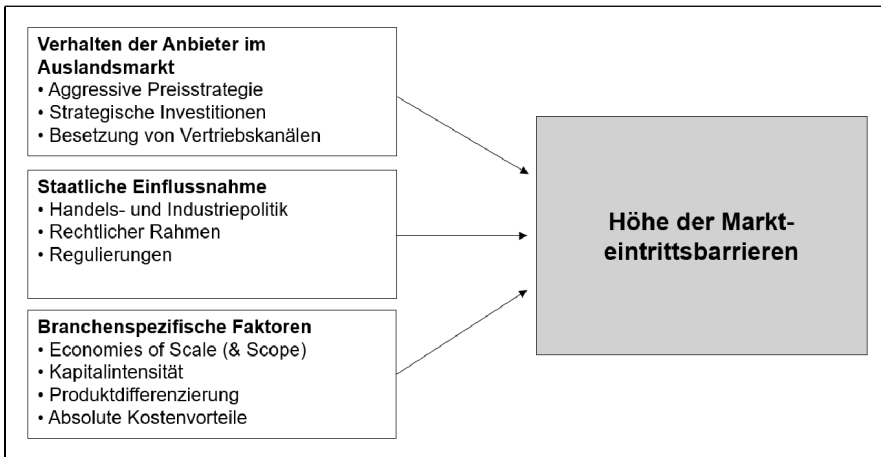


Abb. 3-14: Einflussfaktoren auf die Höhe der Markteintrittsbarrieren

Obwohl sich die externe und interne Analyse im internationalen Umfeld von der Vorgehensweise her nicht grundlegend von der nationalen Analyse unterscheidet, weist sie dennoch einige Besonderheiten auf. Bei der externen Analyse ist zum einen in dieser Phase noch unklar, welcher Zielmarkt letztlich bearbeitet werden soll – dies wird erst in der Strategieentwicklungsphase festgelegt (siehe Abschnitt 3.3.1.3). Daher müssen alle potenziellen Märkte betrachtet werden, die grundsätzlich infrage kommen. Es wäre verfrüht, lukrative Zielmärkte in diesem Stadium auszuschließen, ohne umfassende Informationen eingeholt zu haben, da dies mögliche Internationalisierungschancen mindern würde. Lediglich Märkte, deren Bearbeitung aufgrund offensichtlicher Markteintrittsbarrieren wenig sinnvoll erscheint, können von vornherein ausgeschlossen werden.

Zum anderen erfolgt die Informationsbeschaffung über externe Faktoren im internationalen Kontext unter erschwerten Bedingungen im Vergleich zum Heimatmarkt. Detaillierte Informationen über die Branchenbedingungen sind für ein Unternehmen ohne intensive lokale Geschäftskontakte oft nur mit großem Aufwand zu beschaffen. KMU, die keine eigenen Primärdaten erheben möchten, können eventuell auf die Unterstützung von Außenhandelskammern oder Branchenverbänden zurückgreifen. Bei der internen Analyse ist die Relevanz der eigenen Ressourcen für potenzielle Zielmärkte zu prüfen. Da die endgültigen Zielmärkte noch nicht feststehen, ist hier ein höherer Ressourcenbedarf zu erwarten. Zudem muss die Übertragbarkeit der Ressourcen in die Zielmärkte eingeschätzt werden.

Der Prognoseteil in dieser Phase der strategischen Planung ist naturgemäß mit einer hohen Unsicherheit verbunden. Es gilt, die ökonomischen Rahmenbedingungen in den potenziellen Zielmärkten zu prognostizieren (Geschka, 1999, S. 518–545; Schobert & Tietz, 1998, S. 119–160). Intern sind die Soll-Ressourcenbestände für diese Märkte sowohl qualitativ als auch quantitativ zu evaluieren.

Auf Basis der gesammelten Informationen lassen sich in der zweiten Phase der strategischen Planung realistische strategische Ziele für die internationale Marktbearbeitung formulieren. Realistisch bedeutet hier, dass das Ressourcenpotenzial und die Wettbe-

werbsfähigkeit des Unternehmens erwarten lassen, dass beispielsweise ein angestrebter Marktanteil in einem Land tatsächlich erreicht werden kann. Wie bei allen Zielen gilt auch hier, dass sie klar formuliert sein sollten (siehe allgemein: Bea & Haas, 2024; Heinen, 1979) und im Idealfall quantifiziert werden, etwa als zu erreichender Marktanteil, absolute Umsatzziele oder angestrebte Kapitalrenditen.

Bei Internationalisierungsstrategien ist es besonders wichtig, die Ziele mit einem klaren Zeitrahmen zu versehen. Es macht einen erheblichen Unterschied für die Strategieplanung, ob ein angestrebter Marktanteil in einem Auslandsmarkt in einem oder in fünf Jahren erreicht werden soll. Zuletzt sollte für jedes Ziel ein Verantwortlicher oder eine verantwortliche Gruppe benannt werden, da nur so eine überprüfbare Zielerreichung im Rahmen des Controllings möglich ist.

3.3.1.3 Strategieentwicklung

3.3.1.3.1 Strategietypen: Das Konzept von Bartlett und Ghoshal

Strategieentwicklung umfasst die logische und systematische Zusammenstellung eines Aktionsplans, der die Gesamtstrategie in ihren einzelnen Komponenten in einer logischen Ordnung abbildet. Dabei sollen immer mehrere Strategiealternativen entwickelt werden, um im anschließenden Auswahlprozess die beste Variante bestimmen zu können (siehe für einen Überblick zu Inhalten und Methoden der Strategieentwicklung: Bea & Haas, 2024; siehe zur Vorgehensweise bei der Entwicklung internationaler Strategien: Ringlstetter & Skrobraczyk, 1994).

Im Rahmen der internationalen Strategieentwicklung sind zunächst grundsätzlich geeignete Strategietypen zu identifizieren, gefolgt von der Auswahl der Zielmärkte, der Form des Markteintritts (siehe Abschnitt 3.3.1.3.2) und schließlich dem Timing des Markteintritts (siehe Abschnitt 3.3.1.3.3).

Zu Beginn dieses Abschnitts werden grundlegende Strategietypen behandelt. Auch im internationalen strategischen Management gelten die grundlegenden und generischen Strategien (siehe für einen Überblick: Hungenberg, 2014, S. 198–209). Speziell für das internationale strategische Management ist, dass zusätzlich Typen von Strategien formuliert werden, die den besonderen Herausforderungen des internationalen Geschäfts Rechnung tragen. Wie in Abschnitt 3.1.2 zu Führungsmodellen im internationalen Unternehmen beschrieben, besteht eine zentrale Herausforderung in der internationalen Marktbearbeitung darin, das Spannungsfeld zwischen einer (globalen) Standardisierung und einer möglichst großen (nationalen) Differenzierung zu bewältigen.

Bartlett und Ghoshal haben ausgehend von dieser Überlegung vier Strategietypen für das internationale Geschäft entwickelt (Bartlett & Ghoshal, 1990a, 1998; Ghoshal & Nohria, 1993; siehe für einen Überblick: Stoi & Dillerup, 2022, S. 990–992). Sie sehen dabei einen kosteninduzierten Integrationsdruck als Grund für eine starke Standardisierung; einen lokalen Anpassungsdruck in den nationalen Märkten, z. B. durch spezifische Konsumentenpräferenzen, als Grund für eine weitgehende Differenzierung. Abbildung 3-15 zeigt diese Strategietypen des sogenannten *Integration/Responsiveness-Ansatzes* nach Bartlett und Ghoshal im Überblick (siehe Abschnitt 3.4.3 zu den organisatorischen Implikationen der vier Strategietypen; siehe Abschnitt 4.5 zu den personalwirtschaftlichen Implikationen).

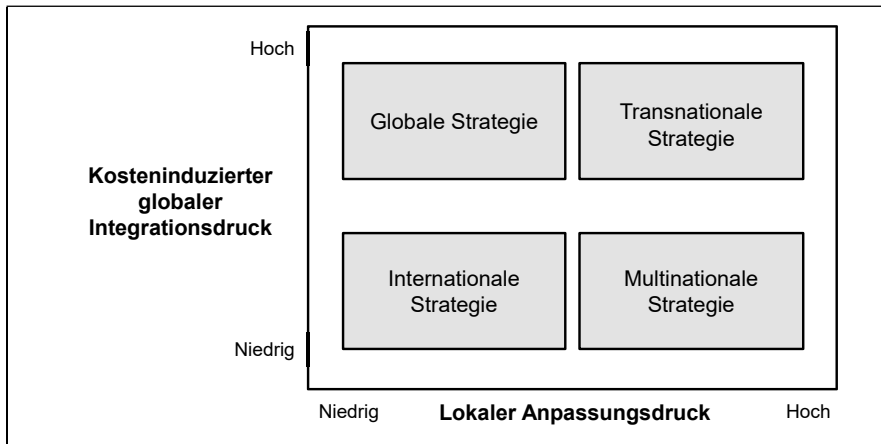


Abb. 3-15: Die vier Typen von Auslandsstrategien von Bartlett und Ghoshal
(Quelle: In Anlehnung an Wall et al., 2010, S. 256)

Globale Strategie

Die globale Strategie setzt auf eine weitgehende Standardisierung (siehe allgemein zu dieser Strategie: Yip, 2012). Auf Grund eines starken Preiswettbewerbs im internationalen Markt werden alle Aktivitäten global integriert, d.h. möglichst an einem Ort zusammengefasst und für alle Märkte einheitlich gestaltet. Demnach kommt es zu keiner Differenzierung, z.B. was das Marketing oder das Produktdesign betrifft. Da der lokale Anpassungsdruck aber annahmegemäß nicht hoch ist, ist eine derartige Differenzierung durch Anpassung an die nationalen Gegebenheiten auch nicht nötig. Die wichtigsten Vorteile dieses Strategietyps liegen in den folgenden Punkten:

- **Skaleneffekte**, die durch Kostensenkungen aufgrund von Produkthomogenisierung und einer geringeren Komplexität in der Supply Chain entstehen,
- **Erfahrungs- und Lernkurveneffekte** in allen Wertschöpfungsstufen,
- die weltweite **Nutzung günstiger Faktorkosten** des globalen Produktionsstandorts und
- weltweit **standardisierbare Führungs- und Controllingprozesse**.

Die Vorteile zeigen, dass dieser Strategietyp für Branchen, in denen weltweit eine gleiche Kundennachfrage herrscht, geeignet ist. Hieraus ergeben sich auch die Gefahren dieses Ansatzes:

- **Suboptimale Marktbearbeitung** in Folge unzureichender Berücksichtigung heterogener Kundenpräferenzen und technologischer Standards,
- **Fehlende Reaktionsfähigkeit** bei Veränderungen aufgrund von Distanz zu lokalen Märkten,
- **Keine Risikodiversifikation** in der Marktbearbeitung,
- **Keine Lerneffekte** in der Bearbeitung der lokalen Märkte.

Multinationale Strategie

Liegen sehr heterogene Bedingungen und damit ein hoher lokaler Anpassungsdruck in den nationalen Märkten vor, ist aber der Kostendruck wenig ausgeprägt, ergibt sich in Abbildung 3-15 der Quadrant rechts unten, der die von Bartlett und Ghoshal empfohlene multinationale Strategie darstellt. Multinational bedeutet, dass die Besonderheiten jedes einzelnen Auslandsmarktes beachtet werden. Entsprechend werden die Marketingstrategie, das Produktdesign oder technologische Unterschiede bei der Entwicklung der Auslandsstrategie berücksichtigt. Die Vorteile ergeben sich aus dieser Anpassung an lokale Gegebenheiten, insbesondere da:

- die Konzentration auf nationale Präferenzen die **Ausschöpfung lokaler Marktpotenziale** erlaubt und
- durch die Verwendung von lokalen Ressourcen **Lerneffekte auf nationalen Märkten** möglich werden, die möglicherweise auch auf andere Märkte übertragen werden können.

Allerdings stellt sich die Frage, wie ein multinational tätiges Unternehmen auf jedem dieser Märkte einen Vorteil gegenüber den einheimischen Konkurrenten erzielen kann, um die Nachteile der fehlenden Vertrautheit mit dem jeweiligen Markt zu kompensieren (siehe hierzu die Theorie des monopolistischen Vorteils in Abschnitt 2.4.4.1). Bei der multinationalen Strategie stellen sich insbesondere die folgenden Punkte als kritisch heraus:

- geringe homogene Stückzahlen bergen die **Gefahr der „unterkritischen Masse“** bei kleinen nationalen Märkten oder geringen Marktanteilen,
- die Strategie ist eher umsatz-, weniger kostenorientiert, was zu hohen **Komplexitätskosten** führen kann (hoher Umsatz bei beschränkten Margen im Vergleich zur globalen Strategie) und
- **Steuerungsprobleme** aus Sicht der Zentrale auf Grund der heterogenen Märkte und der dadurch nötigen unterschiedlichen Geschäftsmodelle.

Angesichts dieser Risiken ist zu prüfen, ob die Anpassungsvorteile die Nachteile, insbesondere auf der Kostenseite, mehr als ausgleichen. Diese Strategie scheint nur dann sinnvoll, wenn der Kostendruck nicht hoch ist.

Internationale Strategie

Bei der internationalen Strategie wird weder der Kostendruck noch der lokale Anpassungsdruck als hoch eingeschätzt. Die Strategie bietet damit inhaltlich die größten Freiräume. In der praktischen Ausgestaltung findet sich diese Konstellation häufig bei kleinen und mittleren Unternehmen, die Nischenmärkte bearbeiten, in denen der Kostendruck nicht der entscheidende Faktor ist. Typische Vertreter sind Unternehmen aus dem Maschinenbau. Hier wird das für den Heimatmarkt entwickelte Produkt ohne große Anpassungen in den benachbarten Märkten vertrieben. Der nur geringe Zusatzaufwand bringt Kostenvorteile. Die weltweite technische Konvergenz unterstützt diesen Ansatz, allerdings erfüllen noch nicht alle Märkte diese Voraussetzung für die internationale Strategie, was den Internationalisierungsradius begrenzt.

Transnationale Strategie

Die transnationale Strategie gilt laut Bartlett und Ghoshal als der „Königsweg zur Internationalisierung“. Hier müssen beide Dimensionen der Abbildung 3-15 in Einklang gebracht werden. Ziel der transnationalen Strategie ist es, gleichzeitig eine Flexibilität in der lokalen Anpassung und eine globale Effizienz durch die Integration von Wertschöpfungsaktivitäten zu erreichen. Damit sollen die Vorteile der anderen Strategien kombiniert werden. Da es sich in der lokalen Anpassung und der globalen Integration um gegenläufige Dimensionen handelt, kann dies nur durch eine Mischstrategie erfolgen.

Die transnationale Strategie sieht vor, dass Wertschöpfungsaktivitäten, die in direktem Kundenkontakt stehen, dezentral in den nationalen Märkten mit der jeweiligen Anpassung durchgeführt werden, wie etwa die meisten Marketingaktivitäten. Andere Aktivitäten sollen allerdings zentralisiert werden, um Volumenvorteile zu realisieren. Beschaffung, Produktion, F&E für standardisierte Teile, die in allen Ländern eingesetzt werden können, werden dort lokalisiert, wo die besten Rahmenbedingungen (z. B. Faktorkosten oder -verfügbarkeit) vorliegen.

Der zentrale Vorteil dieser Strategie liegt in der maximalen Ausschöpfung der Volumen- und Spezialisierungseffekte bei gleichzeitiger Berücksichtigung nationaler Präferenzen. Insofern stellt diese Strategie in der Tat den Königsweg dar. Dies erfordert ein integriertes weltweites Netzwerk, das sowohl zentralisierte als auch dezentralisierte Elemente umfasst. Ein solches Netzwerk ist bei einer dynamischen Umwelt schwer zu koordinieren und erfordert daher einen hohen Koordinationsaufwand (siehe allgemein zur Koordinationsproblematik bei internationalen Unternehmen: Meckl, 2000). Dieser hohe Aufwand entsteht durch die Trennung logisch zusammengehöriger Wertschöpfungsstufen, die aber dennoch inhaltlich aufeinander abgestimmt werden müssen. Die transnationale Strategie benötigt deshalb neben einem expliziten Koordinationsmanagement auch ein ausgefeiltes Informations- und Kommunikationssystem im Unternehmen.

Insgesamt stellt die Typologie von Bartlett und Ghoshal eine geeignete Basis für die Entwicklung von Strategien für die Internationalisierung dar. Aus den grundlegenden Ansätzen, die die Führungsproblematik von internationalen Unternehmen widerspiegelt, lassen sich dann die für jeden Markt notwendigen Einzelmaßnahmen ableiten. Dabei ist zu klären, welche Bedingungen hinsichtlich Integrations- bzw. lokaler Anpassungserfordernisse in einzelnen Branchen vorliegen. Obwohl sich die Antwort auf diese Frage im Zeitablauf ändern kann, ist eine grobe Einordnung der Branchen möglich. Abbildung 3-16 zeigt einen exemplarischen Überblick.

Der Markt für Passagierflugzeuge, insbesondere Langstreckenflugzeuge, erfordert beispielsweise keine nennenswerte lokale Anpassung. Andererseits ist der Kostendruck des starken Preiswettbewerbs erheblich. Die beiden Hauptwettbewerber Airbus Industries und Boeing verfolgen denn auch in nahezu idealtypischer Form die globale Integrationsstrategie. Ein weiteres idealtypisches Beispiel für die globale Strategie ist Apple mit seinen iPhones. Eine weltweite Standardisierung der Geräte bzw. des gesamten Geschäftsmodells führt zu großen Volumeneffekten mit entsprechend hohen Bruttomargen. Nahrungsmittel hingegen erfordern in Teilbereichen durch regionale Geschmacksunterschiede eine starke lokale Anpassung. Dafür sind die lokalen Konsumenten aber auch bereit, keinen so hohen Preisdruck aufzubauen, was die multinationale Strategie als angemessen erscheinen lässt. Die Telekommunikationsbranche wiederum stellt

den interessanten Fall für eine hohe Ausprägung beider Dimensionen – und damit der transnationalen Strategie – dar. Der erforderlichen Anpassung an nationale technische Normen bei der Entwicklung von Vermittlungssystemen steht die Notwendigkeit der Begrenzung der sehr hohen Entwicklungskosten durch globale Integration gegenüber.

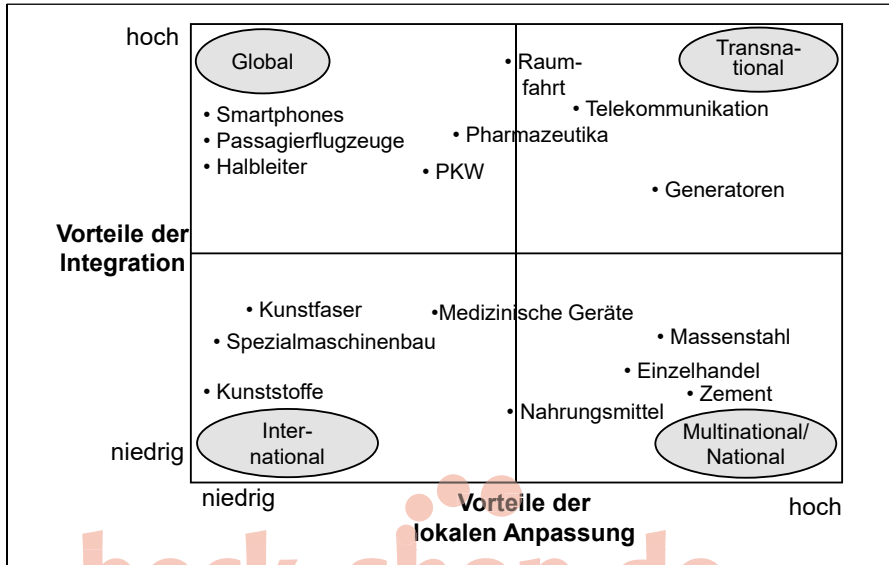


Abb. 3-16: Beispiele für die vier idealtypischen Strategien nach Bartlett und Ghoshal
(Quelle: In Anlehnung an Meffert, 1989, S. 448; Rall, 1986, S. 160)

Das Problem beim Ansatz von Bartlett und Ghoshal liegt in den generellen Schwächen einer derartigen Typisierung. Die Einordnung von Branchen und Geschäften ist nicht so eindeutig, wie es Abbildung 3-16 erscheinen lässt. Eine flexible Mischung mehrerer Strategien in einer Branche kann deshalb sinnvoll sein.

Tabelle 3-4 fasst die Elemente der Strategien nach Bartlett und Ghoshal zusammen.

	Global	Multinational	International	Transnational
Grundlegende Sichtweise	Standardisiertes Geschäftsmodell für alle Ländermärkte	Anpassung an Spezifitäten der Ländermärkte	Entwicklung für Heimatmarkt, teilweise Anpassung	Differenzierung kundenrelevanter Bereiche, Standardisierung kundenferner Bereiche
Zentralisierung	Hoch	Gering	Gering	Hoch
Anpassung	Gering	Hoch	Gering	Hoch
Wettbewerbsvorteile	Skaleneffizienz und globale Effizienz	Lokale Anpassung und Kundenorientierung	Nutzung des Heimatvorsprungs	Globale Effizienz und lokale Reaktionsfähigkeit
Entscheidungsfindung	• Zentralisiert • Entscheidungen vom Hauptsitz	• Dezentralisiert • Lokale Manager entscheiden	• Strategische Entscheidungen werden zentral getroffen • Operative Entscheidungen werden lokal getroffen	• Gemeinsame Entscheidungsfindung auf globaler und lokaler Ebene
Technologieeinsatz	Einsatz global standardisierter Technologien	Technologien angepasst an lokale Anforderungen	Fokus auf Heimatmarkttechnologie (mit selektiver Anpassung)	Kombination aus standardisierten Plattformen und lokalen Anpassungen
Herausforderungen	Geringe Flexibilität bei sich ändernden Marktanforderungen	Hoher organisatorischer Aufwand für Anpassungen	Eingeschränkte Marktdiversifikation	Hohe Komplexität in der Implementierung
Positiv	+ Skaleneffekte + Kostensenkung + Fehleranalyse	+ Ausschöpfung des Marktpotentials + Lerneffekte auch für nationale Märkte	+ Geringer Zusatzaufwand	Standardisierung: + Skaleneffekte + Fehleranalyse Differenzierung: + Marktnähe + Reaktionsfähigkeit + Risikodifferenzierung
Negativ	– Heterogene Kundenpräferenzen – Inflexibilität – Keine Risikodiversifizierung	– Komplexitätskosten – Geringe Stückzahlen	– Wenige relevante Zielmärkte	– Komplexe Steuerung – Selten konsequente Umsetzung
Typische Branchen	Automobilindustrie, Elektronik	Lebensmittelindustrie	Pharmaindustrie	Technologieunternehmen

Tab. 3-4: Zusammenfassung der Strategiealternativen von Bartlett und Ghoshal
(Quelle: In Anlehnung an Hill, 2020, S. 391–404)

3.3.1.3.2 Die Auswahl von Zielmärkten und Form des Markteintritts

Neben der Festlegung des Strategietyps sind im Rahmen der internationalen Strategieentwicklung auch die Länder oder Regionen auszuwählen, in denen Geschäftsaktivitäten aufgebaut werden sollen (siehe Abbildung 3-12). Diese Ziellandwahl kann sich in einem ersten Schritt an dem in Abbildung 3-17 dargestellten Einteilungsschema orientieren.

Die Marktattraktivität ist beispielsweise nach Größen wie Marktwachstum, der absoluten Marktgröße oder dem Preisniveau im Markt einzuschätzen. Marktbarrieren ergeben sich beispielsweise durch tarifäre oder nicht-tarifäre Beschränkungen der Geschäftstätigkeit (siehe Abbildung 3-14).

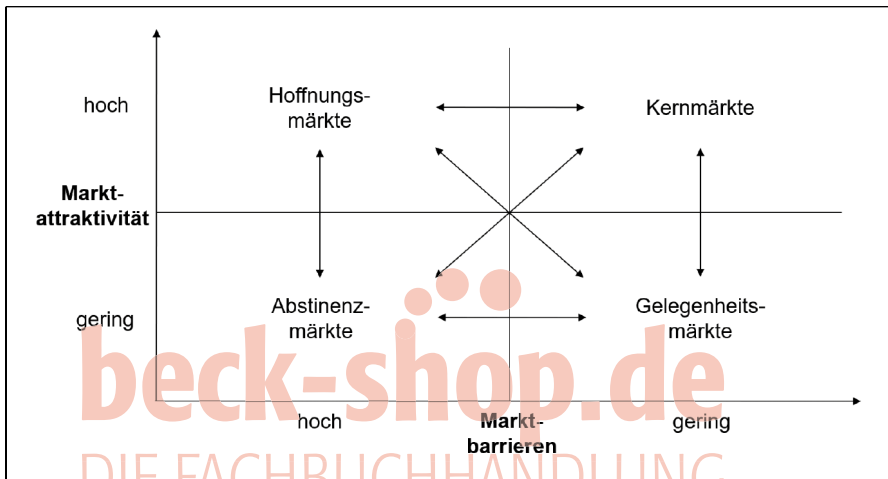


Abb. 3-17: Die Marktauswahlentscheidung
(Quelle: In Anlehnung an Backhaus und Voeth, 2010, S. 71)

Für die Abstinenzmärkte ist die Entscheidung klar. Hier sollten keine Ressourcen des Unternehmens „verschwendet“ werden. Eindeutig ist auch die Handlungsweise hinsichtlich der identifizierten Kernmärkte, die den Fokus der internationalen Aktivitäten eines Unternehmens darstellen. Weniger eindeutig ist die Haltung zu den Gelegenheitsmärkten. Einer geringen Marktattraktivität stehen niedrige Eintrittsbarrieren gegenüber. Kleine, regional benachbarte Märkte sind häufig Beispiele für solche Gelegenheiten. Der Name ist hier Programm: Sollten sich Möglichkeiten zur Aufnahme oder zum Ausbau von Geschäftsbeziehungen ergeben, die keine für die anderen Märkte benötigten Ressourcen binden, so sind diese Gelegenheiten zu nutzen. Die Unternehmen sollten sich aber bewusst sein, dass diese Märkte nicht der strategische Fokus sind. Ein solcher Fokus kann aber die Hoffnungsmärkte sein. Zum einen müssen Märkte genau beobachtet werden, um festzustellen, ob sich Markteintrittsbarrieren verringern. Eine Änderung der nationalen Regelungen hin zu einer Deregulierung von Märkten wie Telekommunikation oder Energieversorgung wäre ein Beispiel für eine strategisch relevante Veränderung. Zum anderen sollte überlegt werden, ob nicht trotz bestehender Barrieren versucht werden sollte, in diese Märkte einzutreten. Eventuell muss eine Eintrittsstrategie akzeptiert werden, die zwar für den Augenblick eine suboptimale Lösung