

international business management

by <https://classroom.google.com/c/ODA3MzYwNDY0NjMy/p/ODM1MzI4NDAxMDMz/details> ·
Language: DE

Summary by booksummaryai.com —

<https://booksummaryai.com/country/de/international-business-management-zusammenfassung>

Summary

In 60 Sekunden

This is a comprehensive textbook on international business management, covering why firms go abroad, how they choose entry modes, and how they manage across cultures, currencies, and institutions. It walks through global trade, regional integration, and the political and legal environments that shape strategy. It then moves inside the firm: organization structure, HR, marketing, finance, and operations across borders. The throughline is that international business rewards firms that match strategy to environment rather than copying the domestic playbook.

Warum es sich lohnt

If you're a student, an early-career manager, or a founder eyeing foreign markets, this book gives you the standard vocabulary and frameworks the field runs on. It connects macro topics—trade, exchange rates, institutions—to concrete decisions like where to expand and how to structure a subsidiary. Read it to build a mental map before you invest in a real market entry.

Die Kernideen

Globalisierung ist ein Tauziehen, keine gerade Linie

Das Buch eröffnet mit der prägenden Spannung unserer Zeit: Die Globalisierung hat Handel, Investitionen und Technologietransfer weltweit angehoben, doch zugleich Arbeitsplatzverluste, Umweltschäden und kulturelle Vereinheitlichung ausgelöst. Die globale Finanzkrise 2008–2009 und der wachsende Protektionismus zeigten, dass das Pendel auch zurückschwingt. Institutionen wie WTO, IWF und Weltbank wurden geschaffen, um dieses System zu steuern, während Kritiker einwenden, sie dienten den Mächtigen. Das Kapitel rahmt internationales Geschäft als Agieren in dieser umkämpften, wandelbaren Landschaft.

Globalisierung ist kein Ziel, sondern ein dynamisches Gleichgewicht zwischen Markteffizienz und politischem Gegenwind. Firmen, die davon ausgehen, die Welt werde immer flacher, werden von Zöllen, Kapitalverkehrskontrollen und nationalistischer Politik kalt erwischt. Die kluge Haltung ist Szenariodenken: Strategien bauen, die sowohl mit mehr als auch mit weniger Integration überleben. Deshalb beginnt das Buch hier – jedes spätere Kapitel setzt voraus, dass du verstehst, dass sich das Umfeld auch feindlich wenden kann.

Probier es aus: Wähle eine Branche, die du kennst, und liste drei aktuelle Ereignisse auf, die sie in Richtung mehr Globalisierung geschoben haben, und drei, die sie zurückgedrängt haben – dann notiere, welche Kraft gerade gewinnt.

Länder unterscheiden sich: politisch, wirtschaftlich, rechtlich

Stell dir zwei Länder mit identischer Nachfrage nach deinem Produkt vor. In dem einen vollstrecken Gerichte Verträge über Nacht, und Patente bedeuten etwas. In dem anderen hängt die Betriebserlaubnis davon ab, wen du kennst, und dein Design kann bis zum Morgen kopiert sein. Genau diesen Kontrast setzt das Buch auf: Politische Systeme reichen von Demokratie bis Totalitarismus, Volkswirtschaften von Markt- über Plan- bis hin zu Mischwirtschaft, und der rechtliche Schutz von Eigentum variiert ebenso stark. Kollektivismus versus Individualismus bestimmt, wem was gehört. Korruption und schwache geistige Eigentumsrechte bestrafen Firmen, deren Wert in Ideen statt in Fabriken steckt. Der Ertrag des Kapitels ist eine Bewertungsaufgabe: Diese drei Systeme zusammen entscheiden, ob ein Land ein attraktiver Markt oder Investitionsstandort ist – oder ein Ort, an dem Gewinne erzielt, aber nie behalten werden können.

Du kannst einen ausländischen Markt nicht allein an der Nachfrage bewerten; die institutionelle Architektur entscheidet, ob Gewinne erzielt und gehalten werden können. Ein Land mit starker Nachfrage, aber schwachen Eigentumsrechten ist eine Falle für Firmen mit wertvollen immateriellen Vermögenswerten. Der Rahmen drängt Manager, Länder vor dem Kapitaleinsatz nach politischem Risiko, wirtschaftlicher Freiheit und rechtlicher Durchsetzbarkeit zu bewerten. Das ist das analytische Fundament für jede folgende Markteintrittsentscheidung.

Probier es aus: Notiere vor deiner nächsten Marktanalyse die politischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Risiken des Ziellandes getrennt – und entscheide dann, ob eines davon allein ein K.-o.-Kriterium ist.

Im Ausland frisst Kultur die Strategie zum Frühstück

Ein Manager betritt im Ausland ein Meeting, pichted genauso wie daheim – und sieht, wie der Raum einfriert. An den Folien war nichts falsch, falsch waren die Annahmen darunter. Das Buch baut Kultur aus Werten und Normen auf und zeigt dann, wie Religion, Sprache und Sozialstruktur Geschäftsverhalten still skripten. Hofstede's Dimensionen – Machtdistanz, Individualismus, Unsicherheitsvermeidung, Maskulinität, langfristige Orientierung – verwandeln vage Eindrücke in vergleichbare Profile. Das Kapitel warnt auch, dass sich Kultur über die Zeit wandelt, dass Kulturschock real ist und dass ethische Dilemmata auftauchen, wenn Normen kollidieren. Sein Fazit: Kulturelle Kompetenz ist ein Wettbewerbsvorteil, keine Soft Skill.

Hofstede's Dimensionen geben Managern ein Vokabular für Unterschiede, die sich sonst wie Persönlichkeitskonflikte anfühlen. Was in einer Kultur mit geringer Machtdistanz als „Insubordination“ gelesen wird, kann in einer mit hoher „Respekt“ bedeuten. Der praktische Ertrag: weniger Fehldeutungen bei Verhandlung, Motivation und Hierarchiegestaltung. Doch das

Buch warnt vor Stereotypen – die Dimensionen beschreiben Durchschnitte, keine Individuen.

Probier es aus: Schlage das Hofstede-Profil deines eigenen Landes nach und vergleiche es mit einem Zielmarkt; identifiziere die Dimension mit dem größten Abstand und plane, wie du deinen Führungsstil anpassen würdest.

Ethik: Ist eine Bestechung eine Kostenposition des Geschäftsbetriebs?

Ein Vertriebsteam kommt in ein Land, in dem der Wettbewerber einen Vermittler bezahlt hat und den Auftrag gewonnen hat. Die lokale Norm sagt: Alle machen das; die Zentrale sagt: Der Foreign Corrupt Practices Act gilt trotzdem. Das Buch inszeniert diese Kollisionen anhand von Sweatshop-Arbeit, Umweltstandards und Menschenrechten und gibt dir dann vier Brillen zum Nachdenken: Utilitarismus, Kantische Ethik, Rechte-Theorien und Gerechtigkeitstheorie. Auch Institutionen wehren sich – der FCPA und das OECD-Übereinkommen gegen Bestechung machen Bestechung zu einer rechtlichen Haftung, nicht zu einem lokalen Brauch. Das Fazit des Kapitels: Unter Druck treffen nur Firmen mit expliziten Ethikkodizes, echter Governance und engagierter Führung die Entscheidung, die sie später vertreten können.

Der ethische Relativismus – 'in Rom wie die Römer' – scheitert, weil manche Praktiken fundamentale Rechte verletzen, egal wie die lokalen Normen lauten. Aber naiver Universalismus ignoriert den echten lokalen Kontext. Die Position des Buchs ist prinzipiengeleiteter Pragmatismus: Kernpunkte festlegen, die nicht verhandelbar sind, dann Prozesse an lokale Normen anpassen. Der FCPA zeigt, dass das Recht des Heimatlandes dich ins Ausland folgt – Unwissenheit ist also keine Verteidigung.

Probier es aus: Entwirf einen einseitigen persönlichen Ethikkodex für internationale Arbeit: Liste drei Praktiken auf, an denen du dich nie beteiligen wirst, egal wie die lokalen Normen lauten, und drei Bereiche, in denen du dich an den lokalen Brauch anpassen wirst.

Handelstheorie: Warum Länder überhaupt handeln

Beginne mit dem Merkantilismus, wo Exportieren bedeutete zu gewinnen und Importieren bedeutete zu verlieren. Smith bricht den Bann mit dem absoluten Vorteil; Ricardo geht weiter und verblüfft alle: Selbst ein Land, das bei der Produktion von allem schlechter ist, profitiert vom Handel, indem es sich auf das spezialisiert, was es relativ am besten kann. Heckscher-Ohlin führt den Vorteil auf Faktorausstattungen zurück, Vernon zeigt, wie Produkte reifen und zwischen Ländern wandern, und die neue Handelstheorie ergibt First-Mover-Vorteile und Skaleneffekte. Porters Diamant erklärt dann, warum anspruchsvolle Kunden, starke Lieferanten und harter inländischer Wettbewerb globale Champions hervorbringen. Das Kapitel endet mit einer Provokation: Regierungspolitik kann manchmal den komparativen Vorteil selbst verschieben.

Der komparative Vorteil ist kontraintuitiv: Selbst wenn ein Land in allem schlechter ist, nützt der Handel beiden Seiten, wenn sich jedes auf das spezialisiert, was es relativ am besten kann. Porters Diamant ergänzt, dass nationaler Vorteil geschaffen wird, nicht vererbt – anspruchsvolle Kunden, starke Lieferanten und Konkurrenz im Inland bringen globale Champions hervor. Für

Manager lautet die Lektion: Aktivitäten dort ansiedeln, wo der relevante Vorteil tatsächlich liegt, nicht wo es auf dem Papier am billigsten ist.

Probier es aus: Ermittle für das Kernprodukt deines Unternehmens, welches Land das stärkste Cluster aus Lieferanten, qualifizierten Arbeitskräften und anspruchsvollen Kunden hat – und frage dich, ob eine Schlüsselaktivität dorthin verlagert werden sollte.

Die politische Ökonomie des Handels: Wer gewinnt, wer verliert

Ein Zoll wird verabschiedet, um einen sichtbaren Haufen Arbeitsplätze zu retten. Die Gewinner kommen in die Nachrichten; die Verlierer – Millionen von Verbrauchern, die jeweils ein wenig mehr zahlen – organisieren sich nie. Das Buch katalogisiert die Instrumente: Zölle, Subventionen, Importquoten, freiwillige Exportbeschränkungen, lokale Inhaltspflichten, administrative Politiken. Regierungen rechtfertigen sie mit Arbeitsplätzen, nationaler Sicherheit, Vergeltung und Infant Industries, während Ökonomen einwenden, dass die Kosten die Vorteile normalerweise übersteigen. Das GATT- und WTO-System versucht, Barrieren in Schach zu halten, obwohl Dumping und Antidumpingzölle umstrittenes Terrain bleiben. Die Schlussfolgerung des Kapitels: Handelspolitik folgt zuerst der Innenpolitik, erst dann der ökonomischen Logik.

Handelsbarrieren sind selten reine Ökonomie; sie sind das Ergebnis konzentrierter Interessen, die diffuse schlagen. Ein Zoll, der ein paar tausend sichtbare Arbeitsplätze rettet, kann Verbrauchern unsichtbar weit mehr kosten. Für Unternehmen bedeutet das: Handelspolitik ist ein Risiko, das man modellieren muss, keine Konstante, die man voraussetzen kann. Firmen, die die Handelspolitik beobachten und strategisch lobbyieren, können Protektionismus in einen vorübergehenden Burggraben verwandeln – aber einen, der Vergeltung einlädt.

Probier es aus: Karte die Handelsbarrieren auf, die deine Branche in deinen drei wichtigsten Exportmärkten betreffen, und notiere, welche sich im nächsten politischen Zyklus wahrscheinlich verschärfen werden.

Direktinvestitionen ins Ausland: warum Unternehmen bauen statt nur kaufen

Deine Technologie gewinnt Aufträge im Ausland, aber Zölle machen den Export schmerzhaft, und ein potenzieller Lizenznehmer will deine Geheimnisse gegen eine Lizenzgebühr. Das Buch rahmt genau diese Entscheidung als FDI: Neubau von Greenfield-Anlagen oder Übernahme lokaler Unternehmen, horizontal oder vertikal integriert. Warum für Eigentum bezahlen? Transportkosten, Marktunvollkommenheiten und das Bedürfnis nach Kontrolle. Dunning's eklektisches Paradigma – Ownership, Location, Internalization – erklärt, wann die Internalisierung der Transaktion besser ist, als die eigene Fähigkeit über den Markt zu verkaufen. Gastländer sind von radikaler Feindseligkeit zu pragmatischem Nationalismus übergegangen und konkurrieren heute mit Anreizen um Investitionen. Das Ergebnis: Standortentscheidungen werden verhandelt, nicht genehmigt.

Die Internalisierungslogik ist die zentrale Einsicht: Unternehmen internalisieren grenzüberschreitende Transaktionen, wenn die Märkte für ihre Fähigkeiten (Technologie, Marke,

Management-Know-how) unvollkommen sind. Lizenzierung riskiert, den Wettbewerbsvorteil an einen Partner zu verlieren; Export kann durch Zölle oder Transportkosten blockiert sein. FDI ist teuer, kauft aber Kontrolle. Der pragmatische Wandel in der Haltung der Gastländer bedeutet, dass Standortentscheidungen heute verhandelt werden, nicht genehmigt.

Probier es aus: Liste für einen Markt, den du erwägst, auf, was du durch Lizenzierung verlieren würdest (Kontrolle, Wissen) gegenüber dem, was du durch Aufbau zahlen würdest (Kapital, Zeit) – und entscheide dann, ob dein Vorteil den Schutz durch Eigentum wert ist.

Regionale wirtschaftliche Integration: der Weg zum Binnenmarkt

Die EU ist das tiefste Experiment: eine Freihandelszone, die über Zollunion und Gemeinsamen Markt zur Wirtschaftsunion aufstieg, dabei den Euro einführte und über den Kontinent erweiterte. Andere Blöcke – NAFTA, ASEAN, Mercosur – bleiben auf früheren Sprossen stehen. Die Ökonomie schneidet in beide Richtungen. Integration schafft Handel, wenn Mitglieder ihre Vorteile ausspielen, aber sie lenkt Handel auch um, wenn Käufe von effizienten Nicht-Mitgliedern zu weniger effizienten Mitgliedern innerhalb der Mauer verlagert werden. Für ein Unternehmen außerhalb des Blocks wird die Frage dringend: Kannst du von außen hineinverkaufen, oder musst du innen produzieren, um zu qualifizieren? Die Antwort des Kapitels: Regionalismus ergänzt globale Abkommen und erschwert sie zugleich.

Integration schafft Chancen und Bedrohungen gleichzeitig: ein größerer Markt mit harmonisierten Standards, aber auch Handelsumlenkung, die Nicht-Mitglieder aussperren kann. Für Unternehmen ist die strategische Frage, ob sie sich innerhalb des Blocks ansiedeln sollten, um seine Vorteile zu erhalten. Der Euro beseitigte das Währungsrisiko innerhalb der Eurozone, schuf aber asymmetrische Schocks ohne Wechselkursanpassung – eine Lektion über die Trade-offs tieferer Integration.

Probier es aus: Prüfe, ob dein Produkt unter einem einschlägigen Handelsabkommen eine Präferenzzollbehandlung erhält – Ursprungsregeln entscheiden oft, ob sich das Abkommen zu nutzen lohnt.

Der Devisenmarkt: Währungsrisiken managen

Ein in Fremdwährung bepreister Deal sieht am Tag der Unterzeichnung profitabel aus. Wochen später trifft die Zahlung ein – und der Kurs hat sich so weit bewegt, dass er die Marge auffrisst. Das Buch erklärt, was ihn bewegt hat: Angebot und Nachfrage, Zinssätze, Inflation, Erwartungen sowie die Händler, Banken und Unternehmen, die Spot-, Forward- und Swap-Kontrakte handeln. Auch Konvertibilität spielt eine Rolle, denn manche Währungen lassen sich gar nicht frei tauschen. Das Argument des Kapitels ist unmissverständlich: Wechselkursschwankungen können die Gewinne internationaler Transaktionen vernichten, und Unternehmen, die die Mechanik verstehen, können absichern; wer es nicht tut, spielt mit seinen Margen und nennt das Strategie.

Währungsrisiko ist ein stiller Margenkiller: Ein Deal, der in deiner Heimatwährung profitabel aussieht, kann sich verflüchtigen, wenn der Wechselkurs sich bewegt, bevor die Zahlung eintrifft. Das Rahmenwerk des Buches trennt Transaktions-, Umrechnungs- und wirtschaftliche Exposition, die jeweils unterschiedliche Instrumente erfordern. Absicherung mit Forwards und Swaps verwandelt unbekannte künftige Kurse in bekannte – gegen einen Preis. Die Disziplin besteht darin zu entscheiden, welches Risiko man hält und was man zahlt, um es loszuwerden.

Probier es aus: Hol für deine nächste Fremdwährungsrechnung ein Forward-Kursangebot ein und vergleiche es mit dem aktuellen Spot-Kurs; entscheide ausdrücklich, ob die Sicherheit den Preis wert ist.

Das internationale Währungssystem: vom Gold zum flexiblen Kurs

Die Geschichte des Systems liest sich wie eine Abfolge von Übereinkünften und Zusammenbrüchen. Der Goldstandard wich dem System von Bretton Woods, in dem die Währungen an den Dollar gebunden waren. Als dieses Regime 1973 zerbrach, übernahmen flexible Wechselkurse, während IWF und Weltbank geschaffen wurden, um die Folgen von Krisen zu bewältigen. Länder wählen heute zwischen fixen Wechselkursen, flexiblen Kursen und Currency Boards – und jede Wahl hat Konsequenzen. Eine Bindung wirkt beruhigend, bis die Fundamentaldaten auseinanderlaufen und die Bindung bricht; ein flexibler Kurs schluckt Schocks, kommt aber nie zur Ruhe. Für Unternehmen signalisiert das gewählte Regime eines Landes dessen Glaubwürdigkeit und bestimmt, welche Absicherung über die Grenzen hinweg überhaupt sinnvoll ist.

Das Währungssystem setzt die Regeln des Währungsspiels, und diese Regeln haben sich dramatisch verändert. Feste Regime bieten Stabilität, können aber spektakulär zusammenbrechen, wenn die Fundamentaldaten auseinanderlaufen; flexible Regime schlucken Schocks, erzeugen aber Volatilität. Für Manager signalisiert das Regime, das ein Land wählt, dessen Glaubwürdigkeit und bestimmt, welche Absicherungsstrategie sinnvoll ist. Eine gebundene Währung, die stabil wirkt, kann die riskanteste von allen sein, wenn sie falsch bewertet ist.

Probier es aus: Ermittle das Wechselkursregime jedes Landes, in dem du tätig bist, und passe deinen Absicherungshorizont entsprechend an – gebundene Währungen brauchen womöglich Notfallpläne für eine Abwertung.

Strategie auf dem Weltmarkt: die Spannung zwischen Integration und lokaler Anpassung

Zwei Kräfte zerren ein globales Unternehmen in entgegengesetzte Richtungen. Skaleneffekte flüstern: Baue ein Produkt, verkaufe es überall. Die lokalen Märkte bestehen darauf: Passe dich an, oder verliere gegen jemanden, der es tut. Das Buch zeichnet vier Antworten auf diese Spannung nach – international, Lokalisierung, globale Standardisierung und transnational –, jeweils passend zu einer anderen Mischung aus Kostendruck und Anpassungsdruck. Der transnationale Weg, beides zugleich, ist am schwersten umzusetzen und lohnt sich am meisten,

wenn er gelingt. Der tiefere Punkt des Kapitels: Die Drücke verschieben sich, wenn Märkte reifen, also ist das Modell eine Diagnose, die man wiederholt, keine einmal getroffene Entscheidung, die man einrahmt an die Wand hängt.

Das IR-Modell ist die nützlichste strategische Karte des Fachs, weil es ein echtes Dilemma benennt: Skaleneffekte ziehen dich zur Gleichmacherei, die lokale Nachfrage zieht dich zur Differenz. Die meisten Firmen treiben zu einem Pol und werden vom anderen bestraft. Die strategische Wahl ist nicht endgültig – die Drücke verschieben sich, wenn Märkte reifen, also ist das Modell eine Diagnose, keine Einmalentscheidung. Was Gewinner von Verlierern trennt, ist die Umsetzung, nicht das Konzept.

Probier es aus: Trage dein Unternehmen in die Integrations-Anpassungs-Matrix ein: Bewerte den Druck zur Kostenreduktion und zur lokalen Anpassung in deinem Hauptmarkt und prüfe, ob deine aktuelle Strategie dazu passt.

Eintritt in ausländische Märkte: wann, wohin und wie

Kommst du zuerst, zahlst du Pionierkosten – du musst den Markt aufklären, den Vertrieb aus dem Nichts aufbauen –, gewinnst aber Marke, Kanäle und Lernvorsprünge, die deine Rivalen nicht aufholen können. Kommst du spät, gehört das Regal jemand anderem. Das Buch führt durch diesen Zielkonflikt beim Timing, dann durch die Einstiegsform: Export, Lizenzierung, Franchising, Joint Ventures, hundertprozentige Tochtergesellschaften. Jede tauscht Kosten, Risiko, Kontrolle und Tempo anders gegeneinander. Lizenzierung ist billig, aber übergibt deinen Vorteil an einen Partner; Eigentum ist teuer, behält ihn aber. Das Kapitel betont, dass diese Entscheidungen schwer rückgängig zu machen sind und die Wettbewerbsposition über Jahre prägen, also muss die Einstiegsform zu dem passen, worauf deine Kernkompetenz tatsächlich beruht.

Die Einstiegsform ist eine strategische Festlegung, keine Logistikkentscheidung. Lizenzierung ist billig, aber bildet einen künftigen Konkurrenten aus; hundertprozentige Töchter sind teuer, schützen aber deinen Vorteil. Erstmover tragen Pionierkosten, gewinnen aber Marken-, Vertriebs- und Lernvorteile. Die Kernbotschaft des Buchs: Passe die Form an das an, worauf dein Wettbewerbsvorteil beruht – technologischer Vorteil spricht für Eigentum, Managementvorteile lassen sich franchisen.

Probier es aus: Schreibe den Kernwettbewerbsvorteil deines Unternehmens in einem Satz auf und prüfe dann, welche Einstiegsform ihn in deinem nächsten Zielmarkt am besten schützt.

Globales Marketing und F&E: dasselbe Produkt, unterschiedliche Botschaft

Dasselbe Produkt liegt in zwei Ländern in den Regalen und verkauft sich in dem einen, scheitert in dem anderen. Das Buch zerlegt, warum – Element für Element des Marketing-Mix. Segmentierung folgt Entwicklungsstand und Kultur. Distribution ist der Sture – die Einzelhandelskonzentration unterscheidet sich enorm zwischen Märkten und widersetzt sich jeder Veränderung. Die Preisgestaltung zieht die meiste Kritik auf sich: Preisdiskriminierung

funktioniert, bis Regulierungsbehörden und Verbraucher die grenzüberschreitenden Lücken bemerken. Standardisierung verspricht Skaleneffekte, aber kulturelle und rechtliche Unterschiede zwingen ständig zur Anpassung. Die Auflösung ist modular – den Kern standardisieren, die Hülle anpassen – und F&E muss global koordiniert werden, damit Produkte von Anfang an vielfältige Märkte bedienen.

Die Debatte zwischen Standardisierung und Anpassung im Marketing spiegelt den IR-Konflikt des Strategiekapitels wider, nur auf der Ebene des Marketing-Mix. Die praktische Antwort ist meist modular: das Kernprodukt standardisieren, Verpackung, Positionierung und Preis anpassen. Distribution ist das am stärksten lokal gebundene Element – Einzelhandelsstrukturen unterscheiden sich enorm und lassen sich schwer ändern. Preisgestaltung ist politisch am sensibelsten, weil Regierungen und Verbraucher grenzüberschreitende Preisunterschiede genau prüfen.

Probier es aus: Prüfe deinen Marketing-Mix Element für Element für einen ausländischen Markt: markiere jedes Element als standardisieren oder anpassen und identifiziere, welches einzelne Element am stärksten mit den lokalen Bedingungen unvereinbar ist.

Globale Produktion, Outsourcing und Logistik: wo auf der Welt sollen wir es herstellen?

Eine Fabrik in einem Niedriglohnland sieht auf dem Papier unschlagbar aus – bis die Qualität nachlässt, Lieferungen stocken und die politische Lage kippt. Das Buch wägt Länderfaktoren ab (politische Ökonomie, Kultur, Faktorkosten), Technologiefaktoren (Fixkosten, minimale effiziente Skala, flexible Fertigung) und Produktfaktoren wie das Wert-Gewicht-Verhältnis. Dann die Make-or-Buy-Entscheidung: Commodities auslagern, Kernkompetenzen im Haus behalten, denn Outsourcing birgt Qualitätsrisiken, IP-Abfluss und Abhängigkeit. Das Logistikkapitel der Geschichte ist Koordination – ein Produktionssystem zusammenhalten, das über Kontinente verstreut ist. Die Warnung trifft die Konzentration am härtesten: Die Zerbrechlichkeit, die sich über Jahre der Optimierung aufgebaut hat, wird erst sichtbar, wenn eine Krise eintritt.

Standortentscheidungen drehen sich um die Gesamtkosten des Systems, nicht nur um Lohnsätze. Niedrige Löhne bringen wenig, wenn die Qualität schlecht ist, die Logistik langsam oder das politische Risiko hoch ist. Die Make-or-Buy-Entscheidung hängt davon ab, ob die Aktivität strategisch kritisch ist: Commodities auslagern, Kernkompetenzen im Haus behalten. Die Warnung des Buches vor Outsourcing ist weitsichtig – die Abhängigkeit von einem einzigen Lieferanten oder Land erzeugt Zerbrechlichkeit, die erst in einer Krise sichtbar wird.

Probier es aus: Kartiere die Single Points of Failure deiner Lieferkette: identifiziere jeden Input oder jede Komponente, die aus einem einzigen Land oder von einem einzigen Lieferanten stammt, und kalkulierte eine zweite Quelle.

Globales Personalmanagement: Menschen über Grenzen hinweg führen

Eine starke Führungskraft nimmt eine Auslandsentsendung an, kommt voller Energie an und ist binnen eines Jahres wieder zu Hause – ausgebrannt, Familie unglücklich, Karriere blockiert. Das

Buch behandelt das als Systemversagen, nicht als persönliches. Unternehmen investieren in die Auswahl der Person und vernachlässigen dann die Hauptursachen für eine vorzeitige Rückkehr: Kulturschock, Familieneingewöhnung, Karrieresorgen. Training und Unterstützung verbessern die Erfolgsquoten drastisch. Die Personalpolitik sendet ihr eigenes Signal – ethnozentrische Unternehmen sagen lokalen Managern, dass es keinen Weg nach oben gibt, polyzentrische und geozentrische Ansätze sagen etwas anderes. Das Kapitel verknüpft jeden Ansatz mit der Strategie: ethnozentrisch passt zur internationalen Strategie, geozentrisch zur transnationalen.

Das Scheitern von Expatriates ist teuer und meist vermeidbar. Die Einsicht des Buches: Unternehmen investieren viel in die Auswahl der richtigen Person, aber fast nichts in die Vorbereitung der Familie und des Umfelds – den Hauptursachen für eine vorzeitige Rückkehr. Personalpolitik ist auch ein strategisches Signal: Ein ethnozentrischer Ansatz sagt den Einheimischen, dass es keinen Weg nach oben gibt, was das Engagement untergräbt. Die besten Unternehmen bauen einen Führungskader auf, der global denkt, aber lokal glaubwürdig ist.

Probier es aus: Wenn dein Unternehmen Menschen ins Ausland schickt, prüfe das Unterstützungspaket: interkulturelles Training vor der Abreise, Sprachhilfe und ein Repatriierungsplan – und behebe das schwächste Element für die nächste Entsendte oder den nächsten Entsandten.

Kritik

The book leans on frameworks—Hofstede, Porter's diamond, entry-mode matrices—that can feel like checklists rather than lived strategy. Case examples age quickly, and the rapid shifts in trade politics since publication mean some chapters understate how hostile the environment can get. Cultural and institutional chapters risk flattening countries into scores. And like most surveys, it covers everything—finance, HR, operations—without going deep on any one function.

In einem Satz

Profits made abroad are only as safe as the political, legal, and cultural systems that surround them—so match your strategy to the environment, never the other way around.

Für wen sich das Buch eignet

Students and early-career managers who need a structured map of how firms cross borders and what breaks on the way. Executives facing a specific market entry will want deeper, country-specific sources alongside it.