

---

# Inhaltsverzeichnis

---

---

## Kapitel I Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit

---

1	Dynamik des globalen Wettbewerbs . . . . .	1
2	Internationalisierung und Internationales Management .	9
2.1	Begriffliche Grundlagen . . . . .	9
2.1.1	Begriff der Internationalisierung . . . . .	9
2.1.2	Begriff der Internationalen Unternehmung . . . . .	11
2.2	Ausmaß der internationalen Unternehmenstätigkeit . .	12
2.3	Internationales Management im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	21
	Literaturhinweise . . . . .	24

---

## Kapitel II Strategische Probleme der Unternehmensführung im internationalen Unternehmen

---

1	Unternehmensführung . . . . .	27
2	Strategische Planung im Rahmen des betrieblichen Planungssystems . . . . .	34
3	Beitrag der Internationalisierung von Unternehmen für die Gestaltung allgemeiner Unternehmensstrategien . .	40
3.1	Beitrag der Internationalisierung zu den Wachstums- strategien der Ansoff-Matrix . . . . .	40
3.1.1	Marktdurchdringung . . . . .	42
3.1.2	<u>Markterweiterung</u> . . . . .	44
3.1.3	Produktdifferenzierung . . . . .	46
3.1.4	Diversifikation . . . . .	47
3.1.5	Zusammenfassung . . . . .	48
3.2	Beitrag der Internationalisierung im Rahmen der Produkt-Portfolio-Matrix . . . . .	50
3.2.1	Prinzip der Produkt-Portfolio-Matrix . . . . .	50
3.2.2	Bedeutung der Internationalisierung für die Strategieentwicklung im Rahmen einer Produkt-Port- folio-Analyse . . . . .	54
3.2.3	Weiterentwicklungen . . . . .	57

3.3	Beitrag der Internationalisierung im Rahmen der Porter-Matrix . . . . .	60
3.3.1	Prinzip der Porter-Matrix . . . . .	60
3.3.2	Bedeutung der Internationalisierung für die Strategieentwicklung im Rahmen der Porter-Matrix . . . . .	62
3.4	Ergebnis . . . . .	68
4	<b>Planung im internationalen Unternehmen . . . . .</b>	<b>70</b>
5	<b>Internationalisierungsstrategie . . . . .</b>	<b>74</b>
6	<b>Theoretische Grundlagen der Internationalisierung . . . . .</b>	<b>78</b>
6.1	Theorien des internationalen Handels . . . . .	79
6.1.1	Theorie der komparativen Kostenvorteile . . . . .	79
6.1.1.1	Theorie der Produktivitätsunterschiede . . . . .	79
6.1.1.2	Theorie der Faktorausstattung . . . . .	80
6.1.2	Theorie der technologischen Lücke . . . . .	83
6.1.3	Produktlebenszyklus-Theorie . . . . .	87
6.1.4	Lernkurven-Theorie des internationalen Handels . . . . .	91
6.1.5	Nachfragestruktur-Theorie . . . . .	96
6.1.6	Standort-Theorie . . . . .	100
6.1.7	Statische «Economies-of-Scale»-Theorie . . . . .	101
6.1.8	Theorie des intrasektoralen Handels . . . . .	102
6.1.9	Bedeutung der Theorien des internationalen Handels für betriebswirtschaftliche Überlegungen . . . . .	103
6.2	Theorien der Direktinvestition im Ausland . . . . .	106
6.2.1	Klassische Kapital-Theorie . . . . .	108
6.2.2	Monopol-Theorie . . . . .	109
6.2.3	Theorie des oligopolistischen Parallelverhaltens . . . . .	113
6.2.4	Produktlebenszyklus-Theorie . . . . .	114
6.2.5	«Imperialismus»-Theorie . . . . .	116
6.2.6	Behavioristische Theorie . . . . .	117
6.2.7	Erklärung von Direktinvestitionen im Ausland durch Handelsschranken . . . . .	120
6.2.8	Standort-Theorie . . . . .	120
6.2.9	Bedeutung der Theorien von Direktinvestitionen im Ausland für betriebswirtschaftliche Überlegungen . . . . .	121
6.3	Theorien für den Abschluß von internationalen Technologieverträgen . . . . .	123
6.3.1	Überschußtechnologie . . . . .	124
6.3.2	Technologiegewinnung und -sicherung . . . . .	125
6.3.3	Unternehmensinterne Restriktionen . . . . .	126
6.3.4	Unternehmensexterne Restriktionen . . . . .	127
6.3.5	Bedeutung der Motive für den Abschluß von internationalen Technologieverträgen für betriebswirtschaftliche Überlegungen . . . . .	128

6.4	Theorien der Internationalisierung bei gleichzeitiger Berücksichtigung verschiedener Markteintrittsstrategien . . . . .	129
6.4.1	Theorie der Internalisierung . . . . .	129
6.4.2	Eklektische Theorie . . . . .	131
6.5	Bedeutung der Theorien der Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit für das Internationale Management . . . . .	135
<b>7</b>	<b>Strategische Konzepte für die Internationalisierung von Unternehmen . . . . .</b>	<b>140</b>
7.1	EPRG-Modell . . . . .	140
7.2	Triade-Modell . . . . .	145
7.3	Internationalisierungskonzepte von Porter . . . . .	152
7.3.1	Globalisierungskonzept von Porter . . . . .	152
7.3.2	Wettbewerbsmodell für Nationen von Porter . . . . .	158
7.3.2.1	Faktorbedingungen . . . . .	160
7.3.2.2	Nachfragebedingungen . . . . .	162
7.3.2.3	Verwandte und unterstützende Branchen . . . . .	164
7.3.2.4	Unternehmensstrategie, Strukturen und Konkurrenz . . . . .	164
7.3.2.5	Rolle des Zufalls . . . . .	165
7.3.2.6	Rolle des Staates . . . . .	166
7.3.2.7	Dynamik des «Diamanten» . . . . .	166
7.3.2.8	Zerstörung des «Diamanten» . . . . .	168
7.3.2.9	Bedeutung des «Diamanten» für die Formulierung einer Internationalisierungsstrategie . . . . .	168
7.3.2.10	Kritik . . . . .	175
7.4	Würdigung der strategischen Konzepte für Internationalisierungsentscheidungen . . . . .	178
<b>8</b>	<b>Zusammenfassende Beurteilung der Theorien und Konzepte der Internationalisierung von Unternehmen . . . . .</b>	<b>181</b>
	Literaturhinweise . . . . .	181

---

### Kapitel III

#### Konzept zur Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie für Unternehmen

---

<b>1</b>	<b>Strategische Lücken-Analyse . . . . .</b>	<b>193</b>
1.1	Entscheidungssituation ohne strategische Lücke . . . . .	193
1.2	Entscheidungssituation mit strategischer Lücke . . . . .	198
1.3	Entwicklung der Internationalisierung aus der strategischen Lücke . . . . .	199

2	<b>Überprüfung der Voraussetzungen für eine Internationalisierung</b> . . . . .	201
2.1	Allgemeine Voraussetzungen . . . . .	201
2.2	Analyse der länderspezifischen Voraussetzungen . . . . .	209
2.2.1	Informationsgewinnungsprozesse . . . . .	210
2.2.2	Überprüfung des Internationalisierungspotentials für den Auslandsmarkt . . . . .	212
2.2.3	Modelle zur Bestimmung der Vorteilhaftigkeit der Umweltsituation im Ausland . . . . .	215
3	<b>Entscheidung über die Anzahl von Ländern</b> . . . . .	220
4	<b>Beschränkungen der Form der Auslandsaktivitäten</b> . . . . .	222
5	<b>Grundformen von Markteintrittsstrategien</b> . . . . .	223
6	<b>Wirtschaftlichkeitsanalysen</b> . . . . .	227
6.1	Misfit-Analyse . . . . .	227
6.2	Detaillierte Wirtschaftlichkeitsanalyse zur Auswahl alternativer Formen der Internationalisierung . . . . .	230
6.2.1	Quantitative Analyse . . . . .	230
6.2.1.1	Wirtschaftlichkeitsanalyse für die Exportentscheidung . . . . .	231
6.2.1.2	Wirtschaftlichkeitsanalyse für die Entscheidung über Direktinvestitionen im Ausland . . . . .	234
6.2.1.3	Wirtschaftlichkeitsanalyse für die Entscheidung über den Abschluß eines internationalen Technologievertrages . . . . .	243
6.2.1.3.1	Ermittlung der Höhe der Technologiegebühr . . . . .	243
6.2.1.3.2	Kapitalwertermittlung bei internationalen Technologieverträgen . . . . .	254
6.2.1.4	Zusammenfassung der Wirtschaftlichkeitsanalyse . . . . .	257
6.2.2	Qualitative Analyse . . . . .	258
6.2.3	Modell für die Zusammenführung von quantitativer und qualitativer Analyse . . . . .	260
6.2.4	Fallbeispiel . . . . .	267
6.2.5	Zusammenfassende Beurteilung des Entscheidungsmodells . . . . .	278
7	<b>Besonderheiten bei der Entwicklung des strategischen Konzeptes</b> . . . . .	285
8	<b>Zusammenfassung und Einbettung des strategischen Konzeptes in die bisherigen Modelle der Internationalisierung</b> . . . . .	287
8.1	Einordnung des Modells in die bestehenden Theorien und Modelle der Internationalisierung . . . . .	287
8.2	Zusammenfassende Würdigung . . . . .	291
	Literaturhinweise . . . . .	297

## Kapitel IV

### Internationale betriebliche Teilpolitiken

<b>1</b>	<b>Kultur als originäre Determinate der betrieblichen Teilpolitiken im internationalen Kontext</b> . . . . .	<b>303</b>
1.1	Einführung und Kulturbegriff . . . . .	303
1.2	Kulturvergleichende Managementforschung . . . . .	316
1.3	Interkulturelles Management . . . . .	321
1.4	Einfluß der Kultur auf die betrieblichen Teilpolitiken . . . . .	323
	Literaturhinweise . . . . .	323
<b>2</b>	<b>Internationales Marketingmanagement</b> . . . . .	<b>327</b>
2.1	Internationale Produktpolitik . . . . .	329
2.2	Internationale Preispolitik . . . . .	333
2.2.1	Determinanten der Preisfestlegung . . . . .	333
2.2.1.1	Preisstrategien . . . . .	334
2.2.1.2	Zahlungs- und Lieferbedingungen . . . . .	335
2.2.1.3	Kostenorientierte Preisfestlegung im Ausland . . . . .	336
2.2.1.4	Konkurrenzorientierte Preisfestlegung im Ausland . . . . .	340
2.2.1.5	Kundenorientierte Preisfestlegung im Ausland . . . . .	342
2.2.1.6	Einfluß staatlicher Regulierungen auf die Preisfestlegung im Ausland . . . . .	342
2.2.1.7	Einfluß von Wechselkurs- und Inflationsentwicklungen auf die Preisfestlegung im Ausland . . . . .	342
2.2.1.8	Einfluß der Markteintritts- bzw Marktbearbeitungsstrategie im Ausland . . . . .	343
2.2.2	Verrechnungspreise zwischen inländischer Muttergesellschaft und ausländischer Tochtergesellschaft . . . . .	356
2.3	Internationale Kommunikationspolitik . . . . .	358
2.3.1	Kommunikationspolitische Strategien . . . . .	359
2.3.1.1	Standardisierung der internationalen Kommunikationsstrategie . . . . .	360
2.3.1.2	Differenzierung der internationalen Kommunikationsstrategie . . . . .	363
2.3.1.3	Internationale Dachkampagnenstrategie . . . . .	365
2.3.2	Instrumente der internationalen Kommunikationspolitik . . . . .	366
2.3.2.1	Werbung . . . . .	366
2.3.2.1.1	Auswahl der Werbeagentur . . . . .	368
2.3.2.1.2	Internationale Mediaselektionsplanung . . . . .	370
2.3.2.1.3	Auswahl der Werbemittel . . . . .	371
2.3.2.2	Personal Selling . . . . .	371
2.3.2.3	Messen und Ausstellungen . . . . .	372
2.3.2.4	Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) im internationalen Unternehmen . . . . .	373
2.4	Internationale Distributionspolitik . . . . .	374

2.4.1	Wahl der Absatzwege im Ausland . . . . .	376
2.4.2	Auswahl der Absatzmittler im Ausland . . . . .	377
2.4.3	Aspekte der Logistik in der internationalen Distribu- tionspolitik . . . . .	378
2.5	Besonderheiten des Marketing internationaler Dienst- leistungsunternehmen . . . . .	380
2.5.1	Bedeutung der Internationalisierung im Dienstleistungs- bereich . . . . .	380
2.5.2	Charakteristika von Dienstleistungen . . . . .	381
2.5.3	Problemfelder bei der Gestaltung des Marketing-Mix .	384
2.5.3.1	Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager/ Integration des «externen Faktors» . . . . .	384
2.5.3.2	Immaterialität . . . . .	387
2.5.4	Zusammenfassung . . . . .	390
	Literaturhinweise . . . . .	391
<b>3</b>	<b>Internationales Beschaffungsmanagement . . . . .</b>	<b>396</b>
3.1	Auswahl internationaler Beschaffungsquellen . . . . .	397
3.2	Bestimmungsfaktoren der internationalen Beschaffungs- strategie . . . . .	398
3.3	Die Organisation der internationalen Beschaffung . . .	401
	Literaturhinweise . . . . .	403
<b>4</b>	<b>Internationales Produktionsmanagement . . . . .</b>	<b>405</b>
4.1	Bedeutung und Charakter des internationalen Produk- tionsmanagements . . . . .	405
4.1.1	Das Produktionsmanagement im Rahmen der Funk- tionsbereiche . . . . .	405
4.1.2	Produktionsmanagement, Industriepolitik und natio- nale Wettbewerbsfähigkeit . . . . .	406
4.2	Aktionsparameter des internationalen Produktions- managements . . . . .	409
4.2.1	Ansätze der Produktionsorganisation . . . . .	409
4.2.2	Internationales Standortmanagement . . . . .	421
4.2.2.1	Konfiguration internationaler Produktionsstandorte . .	421
4.2.2.2	Qualitätsaspekte . . . . .	424
4.2.2.3	Erfahrungskurveneffekte . . . . .	425
4.2.3	Entscheidungen über die Fertigungstiefe . . . . .	433
4.2.4	Internationales Kapazitätsmanagement . . . . .	439
4.3	Produktions- und kostentheoretische Aspekte des internationalen Produktionsmanagements . . . . .	442
4.3.1	Einfluß der Internationalisierung auf die Faktor- einsätze . . . . .	443
4.3.1.1	Zeitliche Anpassung . . . . .	446
4.3.1.2	Intensitätsmäßige Anpassung . . . . .	448
4.3.1.3	Technische Eigenschaften der Potentialfaktoren . . . .	454
4.3.1.4	Quantitative Anpassung . . . . .	454

4.3.2	Kombination der Produktionsfaktoren . . . . .	460
4.3.2.1	Einfluß auf die Kostenisoquante . . . . .	461
4.3.2.2	Einfluß auf die Ertragsisoquante . . . . .	462
	Literaturhinweise . . . . .	463
<b>5</b>	<b>Internationales Personalmanagement . . . . .</b>	<b>467</b>
5.1	Besonderheiten der Personalbedarfsplanung im internationalen Unternehmen . . . . .	468
5.2	Besonderheiten in den Besetzungsstrategien im internationalen Unternehmen . . . . .	469
5.2.1	Ethnozentrische Besetzungsstrategie . . . . .	471
5.2.2	Polyzentrische Besetzungsstrategie . . . . .	472
5.2.3	Geozentrische Besetzungsstrategie . . . . .	474
5.2.4	Zusammenfassende Beurteilung der Besetzungsstrategien . . . . .	477
5.3	Probleme der Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland . . . . .	478
5.3.1	Auswahlphase . . . . .	478
5.3.1.1	Auswahlkriterien . . . . .	478
5.3.1.2	Auswahltechniken . . . . .	481
5.3.2	Vorbereitungsphase . . . . .	481
5.3.2.1	Schulung und Training . . . . .	481
5.3.2.2	Fixierung des Entsendungsvertrages . . . . .	483
5.3.3	Einsatzphase . . . . .	485
5.3.3.1	Einsatzdauer . . . . .	486
5.3.3.2	Betreuung während des Einsatzes . . . . .	486
5.3.4	Reintegrationsphase . . . . .	487
5.4	Unternehmensexterne Einflußfaktoren auf das internationale Personalmanagement . . . . .	490
5.4.1	Arbeits- und sozialrechtliche Einflüsse . . . . .	490
5.4.2	Einfluß der kulturellen Dimension auf das Personalmanagement . . . . .	491
5.4.2.1	Machtdistanz . . . . .	492
5.4.2.2	Individualismus . . . . .	494
5.4.2.3	Maskulinität . . . . .	496
5.4.2.4	Unsicherheitsvermeidung . . . . .	497
5.4.2.5	Zeitvorstellungen . . . . .	499
5.4.2.6	Kontextualität . . . . .	501
5.4.2.7	Kognitive Prozesse . . . . .	501
5.4.2.8	Religiöse Vorstellungen . . . . .	502
	Literaturhinweise . . . . .	503
<b>6</b>	<b>Internationales Forschungs- und Entwicklungsmanagement . . . . .</b>	<b>508</b>
6.1	Ziele und Ausrichtung des internationalen Forschungs- und Entwicklungsmanagements . . . . .	508

6.2	Planung der internationalen Forschung und Entwicklung . . . . .	513
6.2.1	Strategische Planung . . . . .	514
6.2.1.1	Die Standortwahl in der internationalen Forschung und Entwicklung . . . . .	514
6.2.1.1.1	Einflußgrößen . . . . .	514
6.2.1.1.2	Methoden zur Analyse des Status Quo . . . . .	515
6.2.1.1.3	Modelle zur internationalen Standortwahl in der F&E . . . . .	519
6.2.1.2	Make-or-Buy-Entscheidungen . . . . .	527
6.2.1.3	Festlegung der zukünftigen Forschungsrichtung . . . . .	532
6.2.1.4	Internationale Allokation personeller und finanzieller Ressourcen . . . . .	532
6.2.2	Operative Planung . . . . .	534
6.3	Organisation der internationalen Forschung und Entwicklung . . . . .	535
6.3.1	Aufbauorganisation . . . . .	535
6.3.1.1	Internationale Kollegien . . . . .	535
6.3.1.2	Internationales Projektmanagement . . . . .	536
6.3.1.3	Internationale Liniensysteme . . . . .	537
6.3.1.4	Stabsstellen . . . . .	538
6.3.2	Ablauforganisation . . . . .	539
6.3.2.1	Zentrale Steuerung . . . . .	543
6.3.2.2	Lokale Autonomie . . . . .	544
6.3.2.3	Flexible Integration . . . . .	546
6.4	Führungsprobleme der internationalen Forschung und Entwicklung . . . . .	547
	Literaturhinweise . . . . .	548
<b>7</b>	<b>Internationales Finanzmanagement . . . . .</b>	<b>552</b>
7.1	Ziele des internationalen Finanzmanagements . . . . .	552
7.2	Aufgaben des internationalen Finanzmanagements . . . . .	554
7.2.1	Kapitalbeschaffung . . . . .	554
7.2.1.1	Innenfinanzierung . . . . .	554
7.2.1.2	Konzerninterne Außenfinanzierung . . . . .	556
7.2.1.3	Konzernexterne Außenfinanzierung . . . . .	558
7.2.1.4	Kriterien der Finanzierungsentscheidung . . . . .	561
7.2.2	Kapitalstrukturpolitik . . . . .	562
7.2.2.1	Eigenkapitalquote und Auslandsrisiken . . . . .	562
7.2.2.2	Eigenkapitalquote und länderspezifische Gegebenheiten . . . . .	563
7.2.2.3	Eigenkapitalquote und Kapitalstruktur im Konzern . . . . .	563
7.2.3	Internationale Finanzdisposition . . . . .	564
7.2.3.1	Internationales Cash-Management . . . . .	564
7.2.3.1.1	Cash-Pooling . . . . .	565
7.2.3.1.2	Clearing . . . . .	566
7.2.3.2	Internationales Währungsmanagement . . . . .	567

7.2.3.3	Internationales Zinsmanagement . . . . .	570
7.2.3.4	Beispiel . . . . .	572
7.3	Besonderheiten islamischer Finanzierung . . . . .	577
7.4	Organisation des internationalen Finanzmanagements . . . . .	579
	Literaturhinweise . . . . .	582
<b>8</b>	<b>Rechnungslegung im internationalen Unternehmen . . . . .</b>	<b>584</b>
8.1	Unterschiede in nationalen Rechnungslegungsvor- schriften . . . . .	584
8.2	Weltabschlüsse . . . . .	587
8.2.1	Fristigkeitsmethode . . . . .	589
8.2.2	Nominal-Sachwert-Methode . . . . .	590
8.2.3	Zeitbezugsmethode . . . . .	590
8.2.4	Stichtagskursmethode . . . . .	591
8.2.5	Funktionale Umrechnungsmethode . . . . .	592
8.2.6	Umrechnungsdifferenzen . . . . .	592
8.2.7	Fallbeispiel . . . . .	593
8.2.7.1	Ausgangssituation . . . . .	593
8.2.7.2	Umrechnung nach der Zeitbezugsmethode . . . . .	594
8.2.7.3	Umrechnung nach der Stichtagskursmethode . . . . .	597
8.3	Interne Rechnungslegung . . . . .	598
	Literaturhinweise . . . . .	598
<b>9</b>	<b>Controlling in internationalen Unternehmen . . . . .</b>	<b>600</b>
9.1	Standardisierung oder Differenzierung des Controlling . . . . .	601
9.2	Organisation des Controlling im internationalen Unternehmen . . . . .	602
	Literaturhinweise . . . . .	607
<b>10</b>	<b>Organisation international tätiger Unternehmen . . . . .</b>	<b>609</b>
10.1	Einflußfaktoren auf die Organisationsstruktur im internationalen Unternehmen . . . . .	609
10.2	Effizienzanforderungen an die Organisation im inter- nationalen Unternehmen . . . . .	611
10.3	Aufbauorganisation internationaler Unternehmen . . . . .	611
10.3.1	Primäre Strukturen . . . . .	613
10.3.2	Globale Strukturen . . . . .	615
10.3.3	Fortgeschrittene Strukturen . . . . .	617
10.4	Ablauforganisation im internationalen Unternehmen . . . . .	619
10.4.1	Koordination . . . . .	619
10.4.2	Kontrolle . . . . .	620
10.4.3	Kommunikation . . . . .	621
	Literaturhinweise . . . . .	625
<b>11</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick . . . . .</b>	<b>627</b>
	Literaturverzeichnis . . . . .	629

<b>Abbildungsverzeichnis</b> . . . . .	663
<b>Tabellenverzeichnis</b> . . . . .	668
<b>Register</b> . . . . .	670