

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	I
Abbildungsverzeichnis .....	IV
Abkürzungsverzeichnis .....	VI
I. Problemstellung, Vorgehen und Grundlagen.....	1
1. Problemstellung .....	1
1.1. Entstehungszusammenhang .....	1
1.2. Problemskizze .....	5
2. Vorgehen .....	9
2.1. Ziel der Arbeit .....	9
2.2. Aufbau der Arbeit .....	11
3. Internationalisierungsgrad und Organisationsmodelle .....	13
3.1. Klassifikationen idealtypischer Organisationsmodelle .....	14
3.2. Evolution internationaler Organisationsmodelle .....	19
4. Von der Internationalisierung zur internationalen Arbeits- teilung - Grenzen herkömmlicher und Tendenzen neuerer Organisationsmodelle .....	26
4.1. Von der Realität und der Illusion eines Weltmarktes .....	27
4.2. Tendenzen neuerer Organisationsmodellentwicklungen .....	31
4.2.1. Vom bürokratischen Zentralismus zur Kon- föderation teilautonomer Einheiten - Von der Hierarchie zur Heterarchie .....	32
4.2.2. Von der administrativen Steuerung arbeitsteiliger Systeme zu ihrer marktwirtschaftlichen Lenkung - Zwischen Hierarchie und Markt .....	40
5. Das St. Galler Management-Konzept als Stütze bei der Ent- wicklung der Vision des Transnationalen Organisationsmodells .....	43
5.1. Transnationale Visionen .....	43
5.2. Das St. Galler-Management Konzept .....	48

II.	Das Transnationale Organisationsmodell .....	51
1.	Konzept und theoretische Grundlagen .....	52
1.1.	Das Transnationale Organisationsmodell - Ein "quasi-hierarchisch polyzentrisches Netzwerk" aus Partialzentren und Leitzentrale .....	52
1.2.	Das Modell als weltweiter unternehmensinterner Markt für Kooperationen - Abgrenzung gegenüber dem Transnationalen Organisationsmodell von Bartlett/Ghosal .....	56
1.2.1.	Ablösung einer asymmetrischen durch eine komplementäre Machtverteilung .....	58
1.2.2.	Koexistenz von Autonomie und Inter- dependenz - Paradoxon der Kooperation .....	63
2.	Das Partialzentren-Netzwerk .....	66
2.1.	Der Partialzentren-Automerahmen .....	67
2.1.1.	Funktionwahrnehmung durch Partialzentrum und Leitzentrale .....	69
2.1.1.	Kompetenzanspruch der Partialzentren - "Center of Competence" .....	74
2.1.3.	Überlegungen zur Größe der Partialzentren .....	77
2.2.	Die Partialzentren-Interdependenzen .....	79
2.2.1.	Verhältnis der Partialzentren-Kompetenzen zueinander .....	84
2.2.2.	Transnationale Standortwahlkriterien .....	87
2.2.3.	Wissens- und Informationstransfer zwischen den Partialzentren .....	93
2.2.3.1.	Synchronisierung der Management- systeme .....	93
2.2.3.2.	Kooptation in den Spitzen- organisationen .....	98
2.3.	Berücksichtigung von Dynamik durch ein Management-Service-Partialzentrum .....	100
2.3.1.	Das Management-Service-Partialzentrum als Organisator unterschiedlicher Lebenszyklus- phasen der Partialzentren .....	101
2.3.2.	Das Management-Service-Partialzentrum in der Implementierungsphase des Transnationalen Organisationsmodells .....	107

3.	Die Leitzentrale im Partialzentren-Netzwerk.....	111
3.1.	Normative Vorgaben durch das Partialzentren-Netzwerk für die Gestaltung der Leitzentrale .....	112
3.1.1.	Unternehmungspolitik - Von der Einebenen- zur Mehrebenenstruktur.....	112
3.1.2.	Unternehmensverfassung - Von der kumulativen zur integrativen Ausübung der gesellschaftlichen Verantwortung in den Regionen .....	122
3.1.3.	Unternehmenskultur - Von der Dominanz der Einheitskultur zur vollständigen Akzeptanz der Subkulturen.....	127
3.2.	Orientierung des Managementsystemes.....	132
3.2.1.	Informationssystem.....	135
3.2.2.	Planungs- und Kontrollsystem .....	138
3.2.3.	Führungskräftemanagementsystem .....	141
3.2.4.	Anreizsystem .....	145
3.2.5.	Konfliktmanagementsystem.....	150
3.2.6.	Krisenmanagementsystem .....	153
3.3.	Organisationsstruktur der Leitzentrale.....	157
3.3.1.	Gremien und Managementkapazität.....	157
3.3.2.	Überlegungen zur Standortwahl .....	163
III.	Die Transnationale Management-Philosophie im Spannungsfeld kultureller Kohäsion und Differenzierung .....	165
1.	Auf der Suche nach einer weltweit überlegenen Management-Philosophie .....	167
2.	Regionale Management-Philosophien als Kriterien für eine weltweite Arbeitsteilung .....	173
3.	Die Transnationale Management-Philosophie - Eine "Meta-Management-Philosophie" .....	176
IV.	Zusammenfassung und Ausblick.....	181
	Literaturverzeichnis .....	188

## Abbildungsverzeichnis

Abb. I.1.1.1.:	Direktinvestitionen innerhalb der Triade.....	3
Abb. I.1.2.:	Das Transnationalisierungs-Dreieck .....	6
Abb. I.3.1.:	Idealtypische Organisationsmodell- Klassifikationen .....	16
Abb. I.3.2.:	Evolutionstufen internationaler Organisationsmodelle .....	21
Abb. I.4.2.1-A.:	Das Lead-Country-Konzept .....	34
Abb. I.4.2.1-B.:	Das Integrierte Netzwerkmodell nach Bartlett/Ghosal .....	37
Abb. I.4.2.2.:	Koordinationschwerpunkte neuerer Organisationsmodellentwicklungen.....	41
Abb. I.5.3.:	Zusammenhang zwischen normativem, strate- gischem und operativem Management .....	50
Abb. II.1.2.1-A.:	"Generic Rolls of National Organizations" nach Bartlett/Ghosal .....	59
Abb. II.1.3.:	Asymetrische Machtverteilung im transnationalen Organisationsmodell von Bartlett/Ghosal.....	61
Abb. II.2.2.:	Die "Interdependenzebenen" im Partialzentren- Partialzentren-Netzwerk .....	82
Abb. II.2.2.2.:	Wasserfall und Sprinklermodell im Zeitvergleich.....	88
Abb. II.2.3.1.:	Berücksichtigung unterschiedlicher Lebens- zyklusphasen der Partialzentren im Trans- nationalen Organisationsmodell.....	105
Abb. II.3.1.1.:	Gleichzeitigkeit von regionaler und zentraler Entscheidungsebene in Unternehmungs- und Staatsführungskonzepten .....	119

Abb. II.3.1.3-A.:	Traditionelles Verständnis der Übernahme von Kulturelementen zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften .....	128
Abb. II.3.1.3-B.:	Kulturübertragung zwischen Leitzentrale und Partialzentren in einer Transnationalen Unternehmung .....	139
Abb. II.3.6.:	Gegenüberstellung ethnozentrischer, polyzentrischer geozentrischer und transnational orientierter Managementsysteme .....	133
Abb. II.3.2.1.:	Der "Push-Pull-Prozess" des Informationstransfers im Partialzentren-Netzwerk .....	137
Abb. II.3.2.2.:	Die transnationale Partialzentren-Portfolio-Matrix .....	140
Abb. II.3.2.3.:	Anforderungsprofil für Partialzentren-Manager .....	143
Abb. II.3.2.4.:	Komponenten des transnationalen Anreizsystems .....	150
Abb. II.3.2.5.:	Die unterschiedliche Rollen der Leitzentrale bei Konflikt zwischen den Partialzentren.....	152
Abb. II.3.2.6.:	Steuerungshandeln der Leitzentrale in Krisensituationen.....	154
Abb. III.1.-A.:	Amerikanische und japanische Management-Philosophien im Vergleich .....	168
Abb. III.1.-B.:	Amerikanische Führungsphilosophien .....	169
Abb. III.1.-C.:	Deutsche Führungsphilosophien.....	170
Abb. III.3.:	Transnationale Grundwerte.....	179