

# Inhalt

## 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 Wachstumsstrategien der Ansoff-Matrix . . . . .	40
3.1.1	Marktdurchdringung . . . . .	42
3.1.2	Markterweiterung . . . . .	45
3.1.3	Produktdifferenzierung . . . . .	46
3.1.4	Diversifikation . . . . .	47
3.1.5	Zusammenfassung . . . . .	49
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-Portfolio-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 Strategie- entwicklung 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 Handelschranken . . . . .	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
7	<b>Strategische Konzepte für die Internationalisierung von Unternehmen</b>	140
7.1	FPRG-Modell	140
7.2	Triade-Modell	144
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	163
7.3.2.4	Unternehmensstrategie, Strukturen und Konkurrenz	164
7.3.2.5	Rolle des Zufalls	165
7.3.2.6	Rolle des Staates	165
7.3.2.7	Dynamik des „Diamanten“	166
7.3.2.8	Zerstörung des „Diamanten“	167
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
8	<b>Zusammenfassende Beurteilung der Theorien und Konzepte der Internationalisierung von Unternehmen</b>	181
	Literaturhinweise	181

# Kapitel III: Konzept zur Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie für Unternehmen

1	<b>Strategische Lücken-Analyse</b> . . . . .	191
1.1	Entscheidungssituation ohne strategische Lücke . . .	191
1.2	Entscheidungssituation mit strategischer Lücke . . .	196
1.3	Entwicklung der Internationalisierung aus der strategischen Lücke . . . . .	197
2	<b>Überprüfung der Voraussetzungen für eine Internationalisierung</b> . . . . .	199
2.1	Allgemeine Voraussetzungen . . . . .	199
2.2	Analyse der länderspezifischen Voraussetzungen . . .	207
2.2.1	Informationsgewinnungsprozesse . . . . .	208
2.2.2	Überprüfung des Internationalisierungspotentials für den Auslandsmarkt . . . . .	211
2.2.3	Modelle zur Bestimmung der Vorteilhaftigkeit der Umweltsituation im Ausland . . . . .	214
3	<b>Entscheidung über die Anzahl von Ländern</b> . . . . .	219
4	<b>Beschränkungen der Form der Auslandsaktivitäten</b> . . . . .	221
5	<b>Grundformen von Markteintrittsstrategien</b> . . . . .	222
6	<b>Wirtschaftlichkeitsanalysen</b> . . . . .	226
6.1	Misfit-Analyse . . . . .	226
6.2	Detaillierte Wirtschaftlichkeitsanalyse zur Auswahl alternativer Formen der Internationalisierung . . . . .	229
6.2.1	Quantitative Analyse . . . . .	229
6.2.1.1	Wirtschaftlichkeitsanalyse für die Exportentscheidung . . . . .	230
6.2.1.2	Wirtschaftlichkeitsanalyse für die Entscheidung über Direktinvestitionen im Ausland . . . . .	233
6.2.1.3	Wirtschaftlichkeitsanalyse für die Entscheidung über den Abschluß eines internationalen Technologievertrages . . . . .	242
6.2.1.3.1	Ermittlung der Höhe der Technologiegebühr . . . . .	242
6.2.1.3.2	Kapitalwertermittlung bei internationalen Technologieverträgen . . . . .	253
6.2.1.4	Zusammenfassung der Wirtschaftlichkeitsanalyse . . . . .	256

6.2.2	Qualitative Analyse . . . . .	257
6.2.3	Modell für die Zusammenführung von quantitativer und qualitativer Analyse . . . . .	259
6.2.4	Fallbeispiel . . . . .	266
6.2.5	Zusammenfassende Beurteilung des Entscheidungs- modells . . . . .	278
7	<b>Besonderheiten bei der Entwicklung des strategi- schen Konzeptes . . . . .</b>	<b>285</b>
8	<b>Zusammenfassung und Einbettung des strategischen Konzeptes in die bisherigen Modelle der Internatio- nalisierung . . . . .</b>	<b>287</b>
8.1	Einordnung des Modells in die bestehenden Theo- rien und Modelle der Internationalisierung . . . . .	287
8.2	Zusammenfassende Würdigung . . . . .	290
	<b>Literaturhinweise . . . . .</b>	<b>297</b>

#### **Kapitel IV: Internationale betriebliche Teilpolitiken**

1	<b>Kultur als originäre Determinate der betrieblichen Teilpolitiken im internationalen Kontext . . . . .</b>	<b>301</b>
1.1	Einführung und Kulturbegriff . . . . .	301
1.2	Kulturvergleichende Managementforschung . . . . .	313
1.3	Interkulturelles Management . . . . .	313
1.4	Einfluß der Kultur auf die betrieblichen Teilpolitiken	320
	<b>Literaturhinweise . . . . .</b>	<b>321</b>
2	<b>Internationales Marketingmanagement . . . . .</b>	<b>325</b>
2.1	Internationale Produktpolitik . . . . .	327
2.2	Internationale Preispolitik . . . . .	331
2.2.1	Determinanten der Preisfestlegung . . . . .	331
2.2.1.1	Preisstrategien . . . . .	332
2.2.1.2	Zahlungs- und Lieferbedingungen . . . . .	333
2.2.1.3	Kostenorientierte Preisfestlegung im Ausland . . . . .	334
2.2.1.4	Konkurrenzorientierte Preisfestlegung im Ausland . . . . .	338
2.2.1.5	Kundenorientierte Preisfestlegung im Ausland . . . . .	340
2.2.1.6	Einfluß staatlicher Regulierungen auf die Preisfest- legung im Ausland . . . . .	340
2.2.1.7	Einfluß von Wechselkurs- und Inflationsentwicklun- gen auf die Preisfestlegung im Ausland . . . . .	340

2.2.1.8	Einfluß der Markteintritts- bzw Marktbearbeitungsstrategie im Ausland . . . . .	341
2.2.2	Verrechnungspreise zwischen inländischer Muttergesellschaft und ausländischer Tochtergesellschaft . . . . .	354
2.3	Internationale Kommunikationspolitik . . . . .	356
2.3.1	Kommunikationspolitische Strategien . . . . .	357
2.3.1.1	Standardisierung der internationalen Kommunikationsstrategie . . . . .	358
2.3.1.2	Differenzierung der internationalen Kommunikationsstrategie . . . . .	361
2.3.1.3	Internationale Dachkampagnenstrategie . . . . .	363
2.3.2	Instrumente der internationalen Kommunikationspolitik . . . . .	364
2.3.2.1	Werbung . . . . .	364
2.3.2.1.1	Auswahl der Werbeagentur . . . . .	366
2.3.2.1.2	Internationale Mediasselektionsplanung . . . . .	368
2.3.2.1.3	Auswahl der Werbemittel . . . . .	369
2.3.2.2	Personal Selling . . . . .	369
2.3.2.3	Messen und Ausstellungen . . . . .	370
2.3.2.4	Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) im internationalen Unternehmen . . . . .	371
2.4	Internationale Distributionspolitik . . . . .	372
2.4.1	Wahl der Absatzwege im Ausland . . . . .	374
2.4.2	Auswahl der Absatzmittler im Ausland . . . . .	375
2.4.3	Aspekte der Logistik in der internationalen Distributionspolitik . . . . .	376
2.5	Besonderheiten des Marketing internationaler Dienstleistungsunternehmen . . . . .	378
2.5.1	Bedeutung der Internationalisierung im Dienstleistungsbereich . . . . .	378
2.5.2	Charakteristika von Dienstleistungen . . . . .	379
2.5.3	Problemfelder bei der Gestaltung des Marketing-Mix . . . . .	382
2.5.3.1	Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager/Integration des «externen Faktors» . . . . .	382
2.5.3.2	Immaterialität . . . . .	385
2.5.4	Zusammenfassung . . . . .	388
	Literaturhinweise . . . . .	389
<b>3</b>	<b>Internationales Beschaffungsmanagement . . . . .</b>	<b>394</b>
3.1	Auswahl internationaler Beschaffungsquellen . . . . .	395

3.2	Bestimmungsfaktoren der internationalen Beschaffungsstrategie . . . . .	396
3.3	Die Organisation der internationalen Beschaffung . . . . .	399
	<b>Literaturhinweise . . . . .</b>	<b>401</b>
<b>4</b>	<b>Internationales Produktionsmanagement . . . . .</b>	<b>403</b>
4.1	Bedeutung und Charakter des internationalen Produktionsmanagements . . . . .	403
4.1.1	Das Produktionsmanagement im Rahmen der Funktionsbereiche . . . . .	403
4.1.2	Produktionsmanagement, Industriepolitik und nationale Wettbewerbsfähigkeit . . . . .	404
4.2	Aktionsparameter des internationalen Produktionsmanagements . . . . .	407
4.2.1	Ansätze der Produktionsorganisation . . . . .	407
4.2.2	Internationales Standortmanagement . . . . .	417
4.2.2.1	Konfiguration internationaler Produktionsstandorte . . . . .	417
4.2.2.2	Qualitätsaspekte . . . . .	420
4.2.2.3	Erfahrungskurveneffekte . . . . .	421
4.2.3	Entscheidungen über die Fertigungstiefe . . . . .	429
4.2.4	Internationales Kapazitätsmanagement . . . . .	435
4.3	Produktions- und kostentheoretische Aspekte des internationalen Produktionsmanagements . . . . .	438
4.3.1	Einfluß der Internationalisierung auf die Faktoreinsätze . . . . .	439
4.3.1.1	Zeitliche Anpassung . . . . .	442
4.3.1.2	Intensitätsmäßige Anpassung . . . . .	444
4.3.1.3	Technische Eigenschaften der Potentialfaktoren . . . . .	450
4.3.1.4	Quantitative Anpassung . . . . .	450
4.3.2	Kombination der Produktionsfaktoren . . . . .	456
4.3.2.1	Einfluß auf die Kostenisoquante . . . . .	457
4.3.2.2	Einfluß auf die Ertragsisoquante . . . . .	458
	<b>Literaturhinweise . . . . .</b>	<b>459</b>
<b>5</b>	<b>Internationales Personalmanagement . . . . .</b>	<b>463 X</b>
5.1	Besonderheiten der Personalbedarfsplanung im internationalen Unternehmen . . . . .	464
5.2	Besonderheiten in den Besetzungsstrategien im internationalen Unternehmen . . . . .	465
5.2.1	Ethnozentrische Besetzungsstrategie . . . . .	467
5.2.2	Polyzentrische Besetzungsstrategie . . . . .	468
5.2.3	Geozentrische Besetzungsstrategie . . . . .	470

5.2.4	Zusammenfassende Beurteilung der Besetzungsstrategien . . . . .	473
5.3	Probleme der Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland . . . . .	474
5.3.1	Auswahlphase . . . . .	474
5.3.1.1	Auswahlkriterien . . . . .	474
5.3.1.2	Auswahltechniken . . . . .	477
5.3.2	Vorbereitungsphase . . . . .	477
5.3.2.1	Schulung und Training . . . . .	477
5.3.2.2	Fixierung des Entsendungsvertrages . . . . .	479
5.3.3	Einsatzphase . . . . .	481
5.3.3.1	Einsatzdauer . . . . .	482
5.3.3.2	Betreuung während des Einsatzes . . . . .	482
5.3.4	Reintegrationsphase . . . . .	483
5.4	Unternehmensexterne Einflußfaktoren auf das internationale Personalmanagement . . . . .	486
5.4.1	Arbeits- und sozialrechtliche Einflüsse . . . . .	486
5.4.2	Einfluß der kulturellen Dimension auf das Personalmanagement . . . . .	487
5.4.2.1	Machtdistanz . . . . .	488
5.4.2.2	Individualismus . . . . .	490
5.4.2.3	Maskulinität . . . . .	492
5.4.2.4	Unsicherheitsvermeidung . . . . .	493
5.4.2.5	Zeitvorstellungen . . . . .	495
5.4.2.6	Kontextualität . . . . .	497
5.4.2.7	Kognitive Prozesse . . . . .	497
5.4.2.8	Religiöse Vorstellungen . . . . .	498
	Literaturhinweise . . . . .	499
6	<b>Internationales Forschungs- und Entwicklungsmanagement . . . . .</b>	<b>504</b>
6.1	Ziele und Ausrichtung des internationalen Forschungs- und Entwicklungsmanagements . . . . .	504
6.2	Planung der internationalen Forschung und Entwicklung . . . . .	508
6.2.1	Strategische Planung . . . . .	509
6.2.1.1	Die Standortwahl in der internationalen Forschung und Entwicklung . . . . .	509
6.2.1.1.1	Einflußgrößen . . . . .	509
6.2.1.1.2	Methoden zur Analyse des Status Quo . . . . .	510
6.2.1.1.3	Modelle zur internationalen Standortwahl in der F&E . . . . .	514



6.2.1.2	Make-or-Buy-Entscheidungen . . . . .	522
6.2.1.3	Festlegung der zukünftigen Forschungsrichtung . . .	527
6.2.1.4	Internationale Allokation personeller und finanzieller Ressourcen . . . . .	528
6.2.2	Operative Planung . . . . .	529
6.3	Organisation der internationalen Forschung und Entwicklung . . . . .	530
6.3.1	Aufbauorganisation . . . . .	530
6.3.1.1	Internationale Kollegien . . . . .	530
6.3.1.2	Internationales Projektmanagement . . . . .	531
6.3.1.3	Internationale Liniensysteme . . . . .	532
6.3.1.4	Stabsstellen . . . . .	533
6.3.2	Ablauforganisation . . . . .	534
6.3.2.1	Zentrale Steuerung . . . . .	539
6.3.2.2	Lokale Autonomie . . . . .	540
6.3.2.3	Flexible Integration . . . . .	541
6.4	Führungsprobleme der internationalen Forschung und Entwicklung . . . . .	542
	<b>Literaturhinweise . . . . .</b>	<b>543</b>
<b>7</b>	<b>Internationales Finanzmanagement . . . . .</b>	<b>547</b>
7.1	Ziele des internationalen Finanzmanagements . . . . .	547
7.2	Aufgaben des internationalen Finanzmanagements . . . . .	549
7.2.1	Kapitalbeschaffung . . . . .	549
7.2.1.1	Innenfinanzierung . . . . .	549
7.2.1.2	Konzerninterne Außenfinanzierung . . . . .	551
7.2.1.3	Konzernexterne Außenfinanzierung . . . . .	553
7.2.1.4	Kriterien der Finanzierungsentscheidung . . . . .	556
7.2.2	Kapitalstrukturpolitik . . . . .	557
7.2.2.1	Eigenkapitalquote und Auslandsrisiken . . . . .	557
7.2.2.2	Eigenkapitalquote und länderspezifische Gegebenheiten . . . . .	558
7.2.2.3	Eigenkapitalquote und Kapitalstruktur im Konzern . . . . .	558
7.2.3	Internationale Finanzdisposition . . . . .	559
7.2.3.1	Internationales Cash-Management . . . . .	559
7.2.3.1.1	Cash-Pooling . . . . .	560
7.2.3.1.2	Clearing . . . . .	561
7.2.3.2	Internationales Währungsmanagement . . . . .	562
7.2.3.3	Internationales Zinsmanagement . . . . .	565
7.2.3.4	Beispiel . . . . .	567
7.3	Besonderheiten islamischer Finanzierung . . . . .	572

7.4	Organisation des internationalen Finanzmanagements . . . . .	574
	<b>Literaturhinweise</b> . . . . .	577
<b>8</b>	<b>Rechnungslegung im internationalen Unternehmen</b> . . . . .	579
8.1	Unterschiede in nationalen Rechnungslegungsvorschriften . . . . .	579
8.2	Weltabschlüsse . . . . .	582
8.2.1	Fristigkeitsmethode . . . . .	584
8.2.2	Nominal-Sachwert-Methode . . . . .	585
8.2.3	Zeitbezugsmethode . . . . .	585
8.2.4	Stichtagskursmethode . . . . .	586
8.2.5	Funktionale Umrechnungsmethode . . . . .	587
8.2.6	Umrechnungsdifferenzen . . . . .	587
8.2.7	Fallbeispiel . . . . .	588
8.2.7.1	Ausgangssituation . . . . .	588
8.2.7.2	Umrechnung nach der Zeitbezugsmethode . . . . .	589
8.2.7.3	Umrechnung nach der Stichtagskursmethode . . . . .	591
8.3	Interne Rechnungslegung . . . . .	592
	<b>Literaturhinweise</b> . . . . .	593
<b>9</b>	<b>Controlling in internationalen Unternehmen</b> . . . . .	594
9.1	Standardisierung oder Differenzierung des Controlling . . . . .	595
9.2	Organisation des Controlling im internationalen Unternehmen . . . . .	596
	<b>Literaturhinweise</b> . . . . .	601
<b>10</b>	<b>Organisation international tätiger Unternehmen</b> . . . . .	603
10.1	Einflußfaktoren auf die Organisationsstruktur im internationalen Unternehmen . . . . .	603
10.2	Effizienzanforderungen an die Organisation im internationalen Unternehmen . . . . .	605
10.3	Aufbauorganisation internationaler Unternehmen . . . . .	605
10.3.1	Primäre Strukturen . . . . .	607
10.3.2	Globale Strukturen . . . . .	609
10.3.3	Fortgeschrittene Strukturen . . . . .	612
10.4	Ablauforganisation im internationalen Unternehmen . . . . .	613
10.4.1	Koordination . . . . .	613

10.4.2	Kontrolle . . . . .	615
10.4.3	Kommunikation . . . . .	615
	Literaturhinweise . . . . .	620
11	Zusammenfassung und Ausblick . . . . .	622
	Literaturverzeichnis . . . . .	624
	Abbildungsverzeichnis . . . . .	656
	Tabellenverzeichnis . . . . .	661
	Register . . . . .	663