

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 4. Auflage.....	V
1 Internationalisierung der Wirtschaft als Aktionsrahmen und Problemfeld.....	1
1.1 Entwicklungstendenzen in der Weltwirtschaft.....	1
1.1.1 Historische Entwicklung länderübergreifender Wirtschaftsaktivitäten.....	1
1.1.2 Regionale Integrationsprozesse.....	9
1.1.2.1 Europäische Union.....	9
1.1.2.2 Mittel- und Osteuropa.....	11
1.1.2.3 Nordamerika.....	13
1.1.2.4 Mittel- und Südamerika.....	14
1.1.2.5 Asiatisch-pazifischer Wirtschaftsraum.....	15
1.1.2.6 Afrika.....	19
1.1.3 Stellung Deutschlands in der Weltwirtschaft.....	20
1.2 Globalisierung der Wirtschaft.....	26
1.2.1 Dimensionen der Globalisierung.....	26
1.2.2 Implikationen der Globalisierung für die internationale Unternehmungstätigkeit.....	29
2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen des Internationalen Management ...	35
2.1 Schwerpunkte der Erforschung internationaler Unternehmungstätigkeit.....	35
2.1.1 Interkulturelle Managementforschung.....	36
2.1.2 Internationale Managementforschung.....	38
2.1.2.1 Atomistische Perspektive: Auslandsmanagement.....	40
2.1.2.2 Holistische Perspektive: Management Multinationaler Unternehmungen.....	41
2.2 Bezugsrahmen des Internationalen Management.....	49
3 Theorien der internationalen Unternehmungstätigkeit.....	53
3.1 Internationalisierungstheorien.....	53
3.1.1 Außenhandelstheorien.....	53
3.1.1.1 Theorie der absoluten Kostenvorteile von Smith.....	53
3.1.1.2 Theorem der komparativen Kostenvorteile von Ricardo.....	54
3.1.1.3 Faktorproportionen-Theorem von Heckscher und Ohlin.....	55
3.1.1.4 Neo-Faktorproportionen-Theorem von Leontief.....	55
3.1.1.5 Kritische Gesamtbeurteilung.....	56
3.1.2 Theorien der internationalen Direktinvestition.....	57
3.1.2.1 Produktlebenszyklustheorie von Vernon.....	58
3.1.2.2 Ressourcentransferorientierter Bezugsrahmen des Internationalen Management von Fayerweather (binationale Dimension).....	61
3.1.2.3 Verhaltensorientierte Theorie der Internationalisierung von Aharoni.....	62
3.1.2.4 Lerntheorie der Internationalisierung von Johanson/Vahlne.....	64
3.1.2.5 Diamant-Ansatz der Internationalisierung von Porter.....	68

3.1.2.6	Standorttheorie der Internationalisierung	71
3.1.2.7	Monopolistische Vorteilstheorie von Hymer und Kindleberger ...	71
3.1.2.8	Internalisierungstheorie von Buckley/Casson.....	72
3.1.2.9	Eklektische Theorie der internationalen Produktion von Dunning	76
3.1.2.10	Kritische Gesamtbeurteilung	78
3.2	Theorien der Multinationalen Unternehmung	80
3.2.1	Ressourcentransferorientierter Bezugsrahmen des Internationalen Management von Fayerweather (multinationale Dimension).....	80
3.2.2	Theorie des globalen Wettbewerbs von Porter.....	83
3.2.3	Ressourcenorientierte Theorie der Multinationalen Unternehmung.....	86
3.2.4	Theorie der operationalen Flexibilität von Kogut	89
3.2.5	Postmoderne Theorie des Internationalen Management.....	90
3.2.6	Kritische Gesamtbeurteilung.....	92
4	Strategisches Management in international tätigen Unternehmen	95
4.1	Internationalisierungsstrategien.....	95
4.1.1	Markt- bzw. Standortwahl.....	95
4.1.1.1	Informationsquellen.....	95
4.1.1.2	Auswahlverfahren.....	98
4.1.1.2.1	Checklistenverfahren	98
4.1.1.2.2	Punktbewertungsverfahren.....	100
4.1.1.2.3	Sequenzielle Bewertungsverfahren	102
4.1.1.2.4	Portfolio-Analyse	104
4.1.1.2.5	Kritische Gesamtbeurteilung.....	105
4.1.2	Wahl der Markteintrittsform	106
4.1.2.1	Wertschöpfungsform	107
4.1.2.1.1	Portfolio-Ressourcentransfer.....	108
4.1.2.1.1.1	Lizenzvertrag	108
4.1.2.1.1.2	Franchising	109
4.1.2.1.2	Export	110
4.1.2.1.3	Auslandsniederlassung.....	112
4.1.2.1.4	Kritische Gesamtbeurteilung.....	113
4.1.2.2	Eigentumsform	115
4.1.2.2.1	Markttransaktion	115
4.1.2.2.2	Unternehmenskooperation	115
4.1.2.2.2.1	Begriff und Bedeutung.....	115
4.1.2.2.2.2	Kooperationsformen	117
4.1.2.2.2.3	Kooperationsmotive.....	119
4.1.2.2.2.4	Erfolgsfaktoren	121
4.1.2.2.3	100%ige Tochtergesellschaft	128
4.1.2.2.4	Kritische Gesamtbeurteilung.....	129
4.1.2.3	Ansiedlungsform	132
4.1.2.3.1	Unternehmensneugründung	132
4.1.2.3.2	Unternehmenskauf bzw. Beteiligungserwerb	132
4.1.2.3.3	Kritische Gesamtbeurteilung.....	133

4.1.3	Wahl des Markteintrittszeitpunktes.....	135
4.1.3.1	Pionierstrategie.....	135
4.1.3.2	Folgerstrategie.....	136
4.1.3.3	Kritische Gesamtbeurteilung.....	137
4.2	Strategisches Management in Multinationalen Unternehmungen.....	138
4.2.1	Idealtypische Strategiealternativen Multinationaler Unternehmungen.....	138
4.2.1.1	Internationale Strategie.....	138
4.2.1.2	Multinationale Strategie.....	139
4.2.1.3	Globale Strategie.....	140
4.2.1.4	Transnationale Strategie.....	140
4.2.2	Merkmale transnationaler Strategien.....	141
4.2.2.1	Gleichzeitige Ausnutzung von nationalen Unterschieden, Skaleneffekten und Verbundvorteilen.....	141
4.2.2.2	Individuelle Prüfung von Integrations- und Differenzierungsvorteilen.....	143
4.2.2.3	Grenzüberschreitende Konfiguration der Wertaktivitäten.....	147
4.2.2.3.1	Forschung und Entwicklung.....	148
4.2.2.3.2	Beschaffung.....	150
4.2.2.3.3	Produktion.....	151
4.2.2.3.4	Vertrieb.....	153
4.2.2.3.5	Gesamtbetrachtung.....	154
4.2.2.4	Übernahme strategischer Mandate.....	155
4.2.2.5	Sprinklerstrategie des Markteintritts.....	158
4.2.3	Kritische Gesamtbeurteilung.....	160
5	Organisation international tätiger Unternehmungen.....	163
5.1	Organisatorische Gestaltung der Mutter-Tochter-Beziehungen.....	163
5.1.1	Strukturelle Koordinations- und Steuerungsinstrumente.....	163
5.1.1.1	Unspezifische Strukturen.....	165
5.1.1.2	Differenzierte Strukturen.....	165
5.1.1.3	Integrierte Strukturen.....	168
5.1.1.3.1	Integrierte Funktionalstruktur.....	168
5.1.1.3.2	Integrierte Produktstruktur.....	170
5.1.1.3.3	Integrierte Regionalstruktur.....	171
5.1.1.3.4	Mehrdimensionale Strukturen.....	172
5.1.1.4	Kritische Gesamtbeurteilung.....	174
5.1.2	Prozessuale Koordinations- und Steuerungsinstrumente.....	177
5.1.2.1	Technokratische Instrumente.....	178
5.1.2.1.1	Planung.....	178
5.1.2.1.2	Formalisierung.....	180
5.1.2.2	Marktliche Instrumente.....	181
5.1.2.3	Personenorientierte Instrumente.....	182
5.1.2.3.1	Persönliche Weisung.....	182
5.1.2.3.2	Selbstabstimmung.....	183
5.1.2.3.3	Sozialisation.....	183
5.1.2.4	Kritische Gesamtbeurteilung.....	184

5.2	Organisation in Multinationalen Unternehmen	185
5.2.1	Idealtypische Organisationsmodelle.....	186
5.2.1.1	Koordinierte Föderation.....	186
5.2.1.2	Dezentralisierte Föderation.....	187
5.2.1.3	Zentralisierte Knotenpunktstruktur.....	188
5.2.1.4	Integriertes Netzwerk	189
5.2.2	Merkmale integrierter Netzwerke.....	190
5.2.2.1	Ausgeprägte organisatorische Interdependenzen.....	190
5.2.2.2	Dezentralisierung der strategischen Entscheidungskompetenzen.....	193
5.2.2.3	Länderübergreifendes Wissensmanagement.....	195
5.2.2.4	Dominanz personeller Koordinationsinstrumente.....	198
5.2.2.5	Individualisierung organisatorischer Rollen	200
5.2.2.6	Synergetische Organisationskultur	204
5.2.3	Kritische Gesamtbeurteilung.....	208
6	Personalmanagement in international tätigen Unternehmen	211
6.1	Personalmanagement in ausländischen Tochtergesellschaften.....	211
6.1.1	Motivation, Führung und Entwicklung von Gastlandmitarbeitern	211
6.1.1.1	Personalmotivation	211
6.1.1.2	Personalführung.....	217
6.1.1.3	Personalentwicklung.....	220
6.1.2	Entsendung von Stammhausdelegierten.....	223
6.1.2.1	Bedeutung und Ziele.....	223
6.1.2.2	Entsendungsprozess.....	226
6.1.2.2.1	Auswahl.....	227
6.1.2.2.2	Vorbereitung.....	230
6.1.2.2.3	Einsatz.....	234
6.1.2.2.3.1	Festlegung von Entsendungsform und -dauer	234
6.1.2.2.3.2	Gestaltung des Arbeitsvertrags	237
6.1.2.2.3.3	Entgeltgestaltung	238
6.1.2.2.3.4	Anpassung an die Gastlandbedingungen ..	242
6.1.2.2.4	Reintegration.....	246
6.1.2.3	Erfolgsfaktoren	249
6.2	Personalmanagement in Multinationalen Unternehmen	251
6.2.1	Idealtypische Gestaltungsalternativen	251
6.2.1.1	Internationales Personalmanagement.....	251
6.2.1.2	Multinationales Personalmanagement	253
6.2.1.3	Globales Personalmanagement	253
6.2.1.4	Transnationales Personalmanagement	254
6.2.2	Merkmale des transnationalen Personalmanagement.....	254
6.2.2.1	Länderübergreifende Personalentwicklung.....	254
6.2.2.2	Länderübergreifendes Führungskräftemanagement.....	257
6.2.2.3	Einrichtung internationaler Entscheidungsgremien	260
6.2.2.4	Gesamtunternehmungsorientierte Entgeltpolitik	263

6.2.3 Kritische Gesamtbeurteilung.....	264
7 Controlling in international tätigen Unternehmungen	269
7.1 Controlling ausländischer Tochtergesellschaften	269
7.1.1 Kennzahlen und Kennzahlensysteme	270
7.1.2 Währungsumrechnungsverfahren.....	274
7.1.2.1 Währungsumrechnungsverfahren im Rahmen von Zeit- und Betriebsvergleichen	274
7.1.2.1.1 Fristigkeitsverfahren	276
7.1.2.1.2 Nominal-Sachwert-Verfahren	276
7.1.2.1.3 Zeitbezugsverfahren.....	277
7.1.2.1.4 Stichtagskursverfahren.....	277
7.1.2.1.5 Funktionales Umrechnungsverfahren	278
7.1.2.2 Währungsumrechnungsverfahren im Rahmen von Soll-Ist- Vergleichen	279
7.1.2.3 Verfahren zum Ausgleich von Umrechnungsdifferenzen.....	282
7.1.3 Verfahren zur Neutralisierung von Inflationswirkungen.....	283
7.1.4 Transferpreisgestaltung	285
7.2 Controlling in Multinationalen Unternehmungen.....	290
7.2.1 Idealtypische Gestaltungsalternativen	290
7.2.1.1 Internationales Controlling	290
7.2.1.2 Multinationales Controlling.....	290
7.2.1.3 Globales Controlling.....	292
7.2.1.4 Transnationales Controlling.....	292
7.2.2 Merkmale des transnationalen Controlling.....	293
7.2.2.1 Individualisierung von Erfolgsbeurteilungskriterien	293
7.2.2.2 Weltweites Risikomanagement.....	296
7.2.2.3 Länderübergreifendes Informationssystem.....	300
7.2.3 Kritische Gesamtbeurteilung.....	307
8 Public Affairs-Management in international tätigen Unternehmungen.....	311
8.1 Public Affairs-Management in ausländischen Tochtergesellschaften	313
8.1.1 Charakteristika, Ziele und Einflussmöglichkeiten von Interessengruppen im Gastland	313
8.1.1.1 Staatliche Interessengruppen	314
8.1.1.1.1 Gastlandregierung	314
8.1.1.1.2 Regionale und lokale Administration.....	319
8.1.1.2 Nicht-staatliche Interessengruppen.....	320
8.1.1.2.1 Gewerkschaften	320
8.1.1.2.2 Verbände.....	322
8.1.1.2.3 Medien	322
8.1.1.2.4 Nichtregierungsorganisationen	323
8.1.1.2.5 Religionsgemeinschaften	324
8.1.2 Instrumente des Public Affairs-Management in ausländischen Tochtergesellschaften.....	325
8.1.2.1 Analyseinstrumente	325

8.1.2.1.1	Stakeholder-Analyse	325
8.1.2.1.2	Issue-Analyse	327
8.1.2.2	Gestaltungsinstrumente	330
8.1.2.2.1	Verhaltensgrundsätze	330
8.1.2.2.2	Freiwillige Selbstverpflichtung	333
8.1.2.2.3	Öffentlichkeitsarbeit	334
8.1.2.2.4	Sponsoring	336
8.1.2.2.5	Lobbying	337
8.1.2.2.6	Bestechung	337
8.1.2.2.7	Konsultation	339
8.1.2.2.8	Partizipation	340
8.1.2.2.9	Rechtsmittel	340
8.1.3	Kritische Gesamtbeurteilung	341
8.2	Public Affairs-Management in Multinationalen Unternehmungen	342
8.2.1	Charakteristika, Ziele und Einflussmöglichkeiten von supranationalen und internationalen Interessengruppen	342
8.2.1.1	Supranationale Interessengruppen	343
8.2.1.1.1	Vereinte Nationen	343
8.2.1.1.2	Welthandelsorganisation	347
8.2.1.1.3	Organisation for Economic Co-operation and Development	349
8.2.1.1.4	G8	349
8.2.1.1.5	Regionale Wirtschaftsorganisationen	350
8.2.1.2	Internationale Interessengruppen	350
8.2.1.2.1	Internationale Gewerkschaftsverbände	350
8.2.1.2.2	Internationale Nichtregierungsorganisationen	353
8.2.2	Instrumente des Public Affairs-Management in Multinationalen Unternehmungen	354
8.2.2.1	Idealtypische Gestaltungsalternativen	354
8.2.2.1.1	Internationales Public Affairs-Management	354
8.2.2.1.2	Multinationales Public Affairs-Management	355
8.2.2.1.3	Globales Public Affairs-Management	355
8.2.2.1.4	Transnationales Public Affairs-Management	356
8.2.2.2	Merkmale des transnationalen Public Affairs-Management	357
8.2.2.2.1	Dezentrale Koordination	357
8.2.2.2.2	Differenzierte Unternehmungsethik	359
8.2.3	Kritische Gesamtbeurteilung	363
9	Fallstudien	367
9.1	Management internationaler Unternehmungsk Kooperationen am Beispiel der Star Alliance	367
9.1.1	Unternehmungsporträt der Deutschen Lufthansa AG	367
9.1.2	Codesharing – der erste Schritt zur Allianzbildung	370
9.1.3	Die Star Alliance – Ziele, Mitglieder und Struktur	371
9.1.4	Angestrebte und realisierte Vorteile der Zusammenarbeit	375
9.1.5	Wettbewerb der Netze	377

9.1.6	Fazit und Ausblick	379
9.2	Akkulturation in länderübergreifenden Unternehmungsk Kooperationen – Das Beispiel Sanofi-Aventis	385
9.2.1	Aventis - Kreierung einer „Life Sciences“-Unternehmung	385
9.2.1.1	Unternehmungsprofile der beiden Kooperationspartner	385
9.2.1.1.1	Hoechst AG	385
9.2.1.1.2	Rhône-Poulenc S.A.	389
9.2.1.2	Die Fusion von Hoechst und Rhône-Poulenc zu Aventis	391
9.2.1.3	Phasen der Post-Merger Integration	393
9.2.1.3.1	Phase I	393
9.2.1.3.2	Phase II	395
9.2.1.4	Zwischenbilanz.....	397
9.2.2	Sanofi-Aventis – Vom hostile zum friendly take-over	399
9.2.2.1	Unternehmensprofil von Sanofi-Synthélabo.....	399
9.2.2.2	Phasen des Akquisitionsprozesses.....	401
9.2.2.3	Phasen der Post-Merger Integration	403
9.2.2.4	Merkmale der Unternehmungskultur von Sanofi-Aventis	405
9.2.2.5	Fazit und Ausblick.....	407
9.3	Länderübergreifende Konfiguration der Forschung & Entwicklung bei Novartis.....	412
9.3.1	Organisation von Kreativität	412
9.3.2	Das Branchenumfeld der pharmazeutischen Industrie	412
9.3.2.1	Die Entwicklung des weltweiten Pharmamarkts.....	412
9.3.2.2	Die pharmazeutischen Produkte	414
9.3.2.3	Die internationale Wettbewerbssituation.....	415
9.3.3	Unternehmensportrait der Novartis AG	418
9.3.4	Forschung & Entwicklung in der pharmazeutischen Industrie.....	420
9.3.5	Forschung & Entwicklung bei Ciba-Geigy	423
9.3.6	Forschung & Entwicklung bei Sandoz	426
9.3.7	Forschung & Entwicklung bei Novartis	429
9.3.7.1	1997 - 2002: Die Zeit der Integration	429
9.3.7.2	2003 - ?: Die Zeit der Konsolidierung.....	431
9.3.7.2.1	Novartis Institute for BioMedical Research.....	431
9.3.7.2.2	Novartis Corporate Research Institutes.....	433
9.3.8	Ausblick	436
9.4	Fit for the Future? Die strukturelle Entwicklung der BASF AG vor dem Hintergrund von Expansion und Internationalisierung.....	443
9.4.1	BASF – Ein Chemiekonzern macht sich „Fit for the Future“.....	443
9.4.2	Kurzporträt der Unternehmung	443
9.4.3	Historische Entwicklung der Unternehmung.....	446
9.4.3.1	Expansion aus Tradition	446
9.4.3.2	Internationalisierung als Satzungsgegenstand	447
9.4.3.3	„Die BASF“ – von der AG zur Gruppe	448
9.4.4	Die Organisation der BASF im Wandel der Zeit.....	449
9.4.4.1	Erste Versuche einer Organisationsreform	449
9.4.4.2	Die Einführung der Matrixstruktur	452

9.4.4.3	Eine zukunftsfähige Reform?	453
9.5	Internationale Organisationsentwicklung bei ABB – Beständig ist nur der Wandel	462
9.5.1	Fusion von ASEA und BBC zu ABB.....	462
9.5.2	Entwicklung der Organisationsstruktur.....	465
9.5.2.1	Einführung der Matrixstruktur (1988-1993).....	465
9.5.2.2	Modifikation der Matrixstruktur (1993).....	467
9.5.2.3	Umwandlung der Matrixstruktur in eine Spartenorganisation (1998-2001).....	469
9.5.2.4	Organisatorische Neuausrichtung auf die Kunden (2001-2002).....	470
9.5.2.5	Verschlankung der Geschäftsbereiche (2002-2005).....	472
9.5.3	Fazit und Ausblick	473
9.6	Internationaler Personaleinsatz bei Bosch.....	478
9.6.1	Unternehmensportrait der Robert Bosch GmbH	478
9.6.2	Grundsätze der Personalentwicklung	481
9.6.3	Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland	483
9.6.3.1	Ziele und Auswahl.....	483
9.6.3.2	Vorbereitung.....	485
9.6.3.3	Wiedereingliederung	487
9.7	Länderübergreifende Personalentwicklung bei Siemens.....	490
9.7.1	Siemens AG – Entwicklung und Struktur einer weltweit tätigen Unternehmung.....	490
9.7.2	Die Bedeutung der Weiterbildung im Rahmen der Unternehmensphilosophie.....	491
9.7.3	Praxis der länderübergreifenden Personalentwicklung: Das Siemens Management Learning Program	492
9.7.3.1	Überblick.....	492
9.7.3.2	Aufbau und Inhalt der einzelnen Programme	495
9.7.3.2.1	Siemens Introduction Program (S5).....	495
9.7.3.2.2	Siemens Management Development Program (S4).....	496
9.7.3.2.3	Siemens Advanced Management Program (S3).....	496
9.7.3.2.4	Siemens Leadership Program (S2).....	496
9.7.3.2.5	Siemens Executive Program (S1).....	497
9.7.4	Siemens Management Institute Peking.....	497
9.7.5	Bewertung und Ausblick.....	499
9.8	Die weltweite Marktrücknahme des Medikaments Lipobay durch Bayer.....	503
9.8.1	Unternehmensportrait der Bayer AG	503
9.8.2	Wirkungsweise des Medikaments Lipobay.....	505
9.8.3	Zulassung von Lipobay in Europa.....	506
9.8.4	Berichte über unerwünschte Nebenwirkungen des Präparats.....	508
9.8.5	Die Rücknahme des Medikaments vom Markt	511
9.8.6	Reaktionen der zuständigen Gesundheitsbehörden	512
9.8.7	Wirtschaftliche Auswirkungen für Bayer.....	513
9.8.8	Fazit und Ausblick	515

Abkürzungsverzeichnis	521
Literaturverzeichnis	523
Firmenverzeichnis	575
Stichwortverzeichnis	579