

Inhaltsverzeichnis

1	Internationales Management als betriebswirtschaftliche Teildisziplin	1
1.1	Führung im Unternehmen	2
1.1.1	Merkmale des Führungsphänomens	3
1.1.1.1	Führung in der Sicht traditioneller Betriebswirtschaftslehre	3
1.1.1.2	Verhaltenswissenschaftliche Aspekte	7
1.1.2	Dimensionen betrieblicher Führung	12
1.1.2.1	Personelle Dimension	13
1.1.2.2	Strukturelle Dimension	22
1.1.3	Überlegungen zum Zielsystem	25
1.1.3.1	Ökonomische Zielkategorien	27
1.1.3.2	Mitarbeiterbezogene Zielkategorien	35
1.1.3.3	Ökologische Zielkategorien	41
1.1.3.4	Zielbeziehungen	43
1.2	Fokussierung auf internationale Unternehmensführung	47
1.2.1	Konstitutive Merkmale	47
1.2.2	Graduelle Differenzierung von Internationalität	48
1.3	Zusammenfassung	53
1.4	Kontrollaufgaben	54
1.5	Fallstudie: Der Hahn im Korbe	55
1.6	Literatur	57
1.6.1	Quellen	57
1.6.2	Hinweise zur Vertiefung	58
2	Determinanten der Internationalisierung einzelwirtschaftlicher Aktivitäten	59
2.1	Makroökonomische Perspektive	60
2.2	Mikroökonomische Theorie	63
2.2.1	Monopolistische Theorie der Direktinvestitionen	63
2.2.2	Oligopoltheoretische Betrachtung	64
2.3	Entscheidungstheoretische Erklärung	65
2.3.1	Kernaussagen der Verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie	65
2.3.2	Managermotive als Determinanten der Internationalisierung	67
2.3.3	Das Konzept des Produktlebenszyklus	68

2.4	Empirische Befunde	70
2.4.1	Ausgewählte Studien im zeitlichen Längsschnitt	71
2.4.2	Primat des Absatzes	75
2.5	Zusammenfassung	79
2.6	Kontrollaufgaben	80
2.7	Literatur	81
2.7.1	Quellen	81
2.7.2	Hinweise zur Vertiefung	83
3	Planung der Internationalisierungsstrategie	85
3.1	Alternative Geschäftssysteme als strategische Optionen	87
3.1.1	Funktionale Internationalisierung	87
3.1.2	Institutionelle Internationalisierung	97
3.2	Diskussion wesentlicher Teilstrategien	101
3.2.1	Markteintritts- und Leistungsstrategie	101
3.2.2	Zielmarktstrategie	103
3.2.3	Ansiedlungsstrategie	104
3.2.4	Eigentums- und Kooperationsstrategie	108
3.2.5	Auslandsportfolio-Strategie	109
3.3	Wachstum im Auslandsgeschäft	110
3.3.1	Pfade autonomen Wachstums	111
3.3.2	Internationale Kooperationen	114
3.4	Organisationales Lernen als Kriterium der Strategiebildung	117
3.5	Zusammenfassung	121
3.6	Kontrollaufgaben	122
3.7	Literatur	123
3.7.1	Quellen	123
3.7.2	Hinweise zur Vertiefung	124
4	Grundsätzliche Management-Anforderungen	127
4.1	Zentrale Bestimmungsfaktoren	128
4.2	Globale Anforderungsniveaus	130
4.3	Zusammenfassung	133
4.4	Kontrollaufgaben	134

4.5	Literatur	135
4.5.1	Quellen	135
4.5.2	Hinweise zur Vertiefung	135
5	Kulturübergreifende Kooperation	137
5.1	Unternehmensaktivitäten im Kontext kultureller Einflüsse	137
5.2	Deskription und Differenzierung nationaler Kulturen	141
5.2.1	Das Machtgefälle in der Gesellschaft	142
5.2.2	Kollektivismus versus Individualismus	148
5.2.3	Femininität versus Maskulinität	151
5.2.4	Vermeidung von Unsicherheit	155
5.2.5	Konfuzianische Dynamik	159
5.2.6	Gesellschaftliche Zeitmentalität	161
5.2.7	Integratives Kulturmodell	163
5.3	Unternehmenskultur und Unternehmensführung	165
5.3.1	Divergierende Anforderungen	165
5.3.2	Merkmale von Unternehmenskultur	165
5.3.3	Der Corporate Identity-Ansatz	168
5.3.4	Das 7S-Modell	172
5.3.5	Kulturelles Beziehungsgefüge der Unternehmensführung	176
5.4	Führungsverhalten im internationalen Unternehmen	177
5.4.1	Kultur und Führungsstil	178
5.4.2	Interkulturelle Kompetenz	180
5.4.3	Verantwortung als Management-Kategorie	185
5.4.4	Felder der Personalentwicklung	188
5.5	Erfolgsfaktoren interkultureller Kooperation	193
5.5.1	Kontingenz und Konsistenz	193
5.5.2	Erkennen von Konfliktkonstellationen	194
5.5.3	Antizipieren, Planen und Lernen	196
5.6	Zusammenfassung	197
5.7	Kontrollaufgaben	198
5.8	Fallstudie: Grenzüberschreitendes Unternehmenswachstum	199
5.9	Literatur	200
5.9.1	Quellen	200
5.9.2	Hinweise zur Vertiefung	202
6	Organisationale Gestaltung grenzüberschreitend operierender Unternehmen	203
6.1	Spezifische Einflussgrößen des internationalen Umfeldes	204

6.2	Konzepte der Koordination	208
6.2.1	Matrizentrische Koordinationspolitik	208
6.2.2	Polyzentrische Koordinationspolitik	209
6.2.3	Geozentrische Koordinationspolitik	211
6.2.4	Regiozentrische Koordinationspolitik	212
6.3	Basisvarianten der Konfiguration	213
6.3.1	Stadien der strukturellen Unternehmensentwicklung	214
6.3.2	Primäre Strukturen	216
6.3.3	Globale Strukturen	218
6.3.3.1	Funktionale Strukturierung	218
6.3.3.2	Produktbezogene Strukturierung	219
6.3.3.3	Regionale Strukturierung	221
6.3.4	Fortgeschrittene Strukturen	223
6.3.4.1	Matrixorganisation	224
6.3.4.2	Tensororganisation	226
6.3.4.3	Hybrid-Struktur	228
6.4	Holdingstruktur	230
6.4.1	Kennzeichnende Merkmale	230
6.4.2	Erscheinungsformen	231
6.4.3	Funktionale Impulse	237
6.4.4	Dysfunktionale Effekte	239
6.5	Internationale Netzwerke	242
6.5.1	Zum Gegenstandsbereich von Netzwerkorganisation	242
6.5.2	Analyse der Beziehungen	244
6.5.3	Idealtypen	250
6.5.4	Intraorganisationale Netzwerke	251
6.5.4.1	Transnationale Orientierung	251
6.5.4.2	Zuweisung komplementärer Rollen	253
6.5.5	Interorganisationale Netzwerke	255
6.5.5.1	Kennzeichnende Merkmale	255
6.5.5.2	Entstehungszusammenhang	256
6.5.5.3	Netzwerk-Typologie	257
6.5.6	Hybride Netzwerke	269
6.6	Zusammenfassung	272
6.7	Kontrollaufgaben	273
6.8	Fallstudie: Strukturierung der grenzüberschreitend expandierenden Unternehmung	275
6.9	Literatur	277
6.9.1	Quellen	277
6.9.2	Hinweise zur Vertiefung	280

7	Überlegungen zur Evaluation des Auslandsgeschäfts	281
7.1	Erfolgskritische Faktoren	282
7.2	Das Shareholder Value-Konzept als Evaluationsmodell	283
7.3	Stakeholder-Ansatz	285
7.3.1	Erfolgskalkül	286
7.3.2	Verhandlungsprozesse	288
7.3.3	Komplexität	289
7.4	Zusammenfassung	292
7.5	Kontrollaufgaben	293
7.6	Literatur	294
7.6.1	Quellen	294
7.6.2	Hinweise zur Vertiefung	294
8	Glossar	295
9	Lösungshinweise	317
9.1	Lösungshinweise zu Kapitel 1: Internationales Management als betriebswirtschaftliche Teildisziplin	317
9.2	Lösungshinweise zu Kapitel 2: Determinanten der Internationalisierung einzelwirtschaftlicher Aktivitäten	322
9.3	Lösungshinweise zu Kapitel 3: Planung der Internationalisierungs- strategie	325
9.4	Lösungshinweise zu Kapitel 4: Grundsätzliche Management- Anforderungen	328
9.5	Lösungshinweise zu Kapitel 5: Kulturübergreifende Kooperation ..	331
9.6	Lösungshinweise zu Kapitel 6: Organisationale Gestaltung grenzüberschreitend operierender Unternehmen	338
9.7	Lösungshinweise zu Kapitel 7: Überlegungen zur Evaluation des Auslandsgeschäfts	348
	Gesamtliteraturverzeichnis	351
	Stichwortverzeichnis	365

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1:	Interpretation des Betriebes	4
Abb. 1.2:	System der betrieblichen Produktionsfaktoren	5
Abb. 1.3:	Verhaltensgleichung in der psychologischen Feldtheorie	8
Abb. 1.4:	Wirkungszusammenhang im S-O-R-Paradigma	9
Abb. 1.5:	Herleitung des betrieblichen Führungsprozesses	9
Abb. 1.6:	Grundschemata des betrieblichen Führungsprozesses	10
Abb. 1.7:	Erfolgreiche Mitarbeiter signalisieren Führungserfolg	11
Abb. 1.8:	Dimensionale Differenzierung des Führungsphänomens	12
Abb. 1.9:	Prägende Variablen personeller Führung	13
Abb. 1.10:	Idealtypische Beschreibung alternativer Führungsstile	16
Abb. 1.11:	Einflussgrößen der Motivation nach Maßgabe der Zweifaktoretheorie	20
Abb. 1.12:	Instrumenten-Mix im Rahmen der personellen Führungsdimension	22
Abb. 1.13:	Das Entscheidungsfeld struktureller Führung	24
Abb. 1.14:	Zielabhängige Rationalität betrieblicher Führung	26
Abb. 1.15:	Elemente der Formalstruktur betrieblicher Zielsysteme	26
Abb. 1.16:	Exemplarische Darstellung ökonomischer Zielgrößen	28
Abb. 1.17:	Determinanten der Ergiebigkeit menschlicher Arbeit	31
Abb. 1.18:	Deduktion wesentlicher ökonomischer Zielkategorien	35
Abb. 1.19:	Individuelle Mitarbeitermotive	36
Abb. 1.20:	Hierarchische Struktur menschlicher Bedürfnisschichten	40
Abb. 1.21:	Komplementäre Zielbeziehung	44
Abb. 1.22:	Konfliktäre Zielbeziehung	45
Abb. 1.23:	Indifferente Zielbeziehungen	46
Abb. 1.24:	Begriffsexension Internationales Management	48
Abb. 1.25:	Zusammenfassung wesentlicher Kriterien zur Differenzierung des einzelwirtschaftlichen Internationalisierungsgrades	49
Abb. 2.1:	Komparative Kosten und Rationalität internationaler Arbeitsteilung	61
Abb. 2.2:	Rationalität von Entscheidungen im Unternehmen	66
Abb. 2.3:	Konzept des Produktlebenszyklus	68
Abb. 2.4:	Internationale Phasendifferenzen im Produktlebenszyklus	69
Abb. 2.5:	Rangskala von Motiven für Auslandsinvestitionen deutscher Unternehmen – DIHT-Studie	71
Abb. 2.6:	Bedeutung von Internationalisierungsmotiven für produzentenorientierte Dienstleistungen	72
Abb. 2.7:	Direktinvestitionen deutscher Unternehmen im Ausland	73
Abb. 2.8:	Motive grenzüberschreitender Verlagerungen der Produktion/ Investitionsgüterindustrie	74
Abb. 2.9:	Ziele der internationalen Marktbearbeitung europäischer Unternehmen	77
Abb. 3.1:	Phasenmodell der strategischen Unternehmensplanung	86
Abb. 3.2:	Beispiele von Geschäftsarten der funktionalen Internationalisierung	88
Abb. 3.3:	Entwicklung der deutschen Warenausfuhr im zeitlichen Längsschnitt	90

Abb. 3.4:	Zusammenhang der Gestaltung des Licensing	92
Abb. 3.5:	Zusammenhang der Gestaltung des internationalen Franchising	93
Abb. 3.6:	Formen von Leasingverträgen	95
Abb. 3.7:	Markt für Bekleidung in Osteuropa – Volumina Lohnfabrikation für deutsche Unternehmen	97
Abb. 3.8:	Charakteristische Erscheinungsformen institutioneller Auslandsengagements	98
Abb. 3.9:	Grundelemente des Management Contracting	99
Abb. 3.10:	Übersicht Auslandsgeschäftssysteme	102
Abb. 3.11:	Analyse der Ausgangssituation für die Zielmarktstrategie	104
Abb. 3.12:	Konzept der Standortfaktoren	105
Abb. 3.13:	Spezifische Einflussgrößen der internationalen Standortwahl	106
Abb. 3.14:	Die Nutzwertanalyse als Instrument im Rahmen der Ansiedlungsstrategie	107
Abb. 3.15:	Produktbezogene Internationalisierungspfade	110
Abb. 3.16:	Wertedifferenzen als Determinante von Unternehmensakquisitionen	113
Abb. 3.17:	Stufenmodell des Internationalisierungsprozesses	119
Abb. 3.18:	Zirkel des organisationalen Lernens	120
Abb. 4.1:	Zentrale Bestimmungsfaktoren der Management-Anforderungen	128
Abb. 4.2:	Anforderungsniveaus internationaler Unternehmensführung	131
Abb. 5.1:	Entstehungszusammenhang von Kultur	138
Abb. 5.2:	Kultur und Persönlichkeitsentwicklung	139
Abb. 5.3:	Kulturelle Einflüsse und Systemebenen der Situation	141
Abb. 5.4:	Vergangenheit – Gegenwart – Zukunft / Bedeutung und Verknüpfung	163
Abb. 5.5:	Cultural hexagon – Modell nationaler Kulturen	164
Abb. 5.6:	Vehemenz und Komponenten der Unternehmenskultur	169
Abb. 5.7:	Corporate Identity als Aktionsparameter strategischer Unternehmensführung	170
Abb. 5.8:	Corporate Identity im Spannungsfeld von Konsistenz und Kontingenz	172
Abb. 5.9:	Das 7S-Modell als Managerial molecule	173
Abb. 5.10:	Kultur im Netzwerk interdependenter Beziehungen	177
Abb. 5.11:	Interkulturelle Differenzen im Führungsstil	178
Abb. 5.12:	Das Partizipationsverhalten des <i>durchschnittlichen US-Managers</i> im internationalen Vergleich	180
Abb. 5.13:	Bildnis des Kaufmanns Anton Fugger	181
Abb. 5.14:	Regelkreismodell der Verantwortungsbeziehung im Unternehmen	186
Abb. 5.15:	Module internationaler Personalentwicklung (PE)	189
Abb. 5.16:	Struktur des Culture Assimilator Trainings	191
Abb. 5.17:	Prozess individueller kultureller Anpassung im Gastland	194
Abb. 6.1:	Strukturrelevante Variablen der Globalisierung	205
Abb. 6.2:	Grundstruktur matrizentrischer Koordination im internationalen Unternehmen	209
Abb. 6.3:	Grundstruktur polyzentrischer Koordination im internationalen Unternehmen	210
Abb. 6.4:	Grundstruktur geozentrischer Koordination im Unternehmen	211

Abb. 6.5: Grundstruktur regiozentrischer Koordination im internationalen Unternehmen	213
Abb. 6.6: Entwicklungspfad der Unternehmenskonfiguration	215
Abb. 6.7: Beispiel Basisvariante: Exportabteilung	216
Abb. 6.8: Beispiel Basisvariante: International Division	217
Abb. 6.9: Beispiel Basisvariante: Globale Funktionalstruktur	219
Abb. 6.10: Beispiel Basisvariante: Globale Produktstruktur	220
Abb. 6.11: Beispiel Basisvariante: Globale Regionalstruktur	222
Abb. 6.12: Beispiel Basisvariante: Internationale Matrixorganisation	225
Abb. 6.13: Beispiel Basisvariante: Tensororganisation	227
Abb. 6.14: Beispiel einer hybriden Unternehmensstruktur	229
Abb. 6.15: Mehrstufige Holdingstruktur mit Meta-Holding	236
Abb. 6.16: Zusammenhang von organisationaler Reaktionsfähigkeit und Schnittstellen	238
Abb. 6.17: Bausteine der Konzernorganisation	240
Abb. 6.18: Die Personalunion als Koordinationsmechanismus in der Holdingstruktur	241
Abb. 6.19: Formale Elemente von Netzwerken	243
Abb. 6.20: Prozessuale Differenzierung von Transaktionskosten	246
Abb. 6.21: Unternehmenskonfigurierung im integrierten Netzwerk	252
Abb. 6.22: Zuweisung von Rollen an die nationalen Einheiten im integrierten Netzwerk der transnationalen Organisation	254
Abb. 6.23: Ansätze zur Typologisierung interorganisationaler Netzwerke	258
Abb. 6.24: Netzwerk-Typologie anhand der Vierfeldermatrix	260
Abb. 6.25: Formalstruktur im Strategischen Netzwerk	261
Abb. 6.26: Konzeptionelle Basiselemente virtueller Unternehmen	265
Abb. 6.27: Betonung organisatorischer Dimensionen im Cyberbusiness	267
Abb. 6.28: Heterogene Netzwerkpartnerschaften der einzelnen Unternehmung	270
Abb. 6.29: Modell der Kombination interner und externer Netzwerkstrukturen	271
Abb. 7.1: Aufbau des Shareholder Value-Konzepts	284
Abb. 7.2: Gleichgewicht von Anreizen und Beiträgen als Bedingung des Unternehmenserfolgs	286
Abb. 7.3: Koordination durch Verhandlungen	288
Abb. 7.4: Relevante Stakeholder-Interessen aus der Sicht von US-Managern .	289
Abb. 7.5: Kategorisierung der Stakeholder des Unternehmens	290

Tabellenverzeichnis

Tab. 5.1:	Gesellschaftliches Machtgefälle – Länder/Länderregionen mit sehr hohem Machtdistanzindex (MDI)	143
Tab. 5.2:	Gesellschaftliches Machtgefälle – Länder/Länderregionen mit hohem Machtdistanzindex (MDI)	144
Tab. 5.3:	Gesellschaftliches Machtgefälle – Länder/Länderregionen mit sehr niedrigem Machtdistanzindex (MDI)	145
Tab. 5.4:	Gesellschaftliches Machtgefälle – Länder/Länderregionen mit niedrigem Machtdistanzindex (MDI)	146
Tab. 5.5:	Gesellschaftliches Machtgefälle – Länder/Länderregionen mit mittlerem Machtdistanzindex (MDI)	147
Tab. 5.6:	Kollektivismus versus Individualismus – Länder/Länderregionen mit hohem Individualismusindex (IDV)	149
Tab. 5.7:	Kollektivismus versus Individualismus – Länder/Länderregionen mit niedrigem Individualismusindex (IDV)	150
Tab. 5.8:	Femininität versus Maskulinität – Länder/Länderregionen mit hohem Maskulinitätsindex (MAS)	153
Tab. 5.9:	Femininität versus Maskulinität – Länder/Länderregionen mit niedrigem Maskulinitätsindex (MAS)	154
Tab. 5.10:	Vermeidung von Unsicherheit – Länder/Länderregionen mit hohem Unsicherheitsvermeidungsindex (UVI)	156
Tab. 5.11:	Vermeidung von Unsicherheit – Länder/Länderregionen mit niedrigem Unsicherheitsvermeidungsindex (UVI)	158
Tab. 5.12:	Index der Langfristigen Orientierung (ILO) als Indikator der Konfuzianischen Dynamik	160
Tab. 5.13:	Empirische Relevanz unterschiedlicher Maßnahmen der Vorbereitung von Mitarbeitern auf Auslandstätigkeiten	192