

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 5. Auflage	V	
Abkürzungsverzeichnis	XVI	
<hr/>		
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	10
1.1.2.1	Europäische Union	10
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	Golfstaaten	18
1.1.2.7	Afrika	20
1.1.3	Stellung Deutschlands in der Weltwirtschaft	21
1.2	Globalisierung der Wirtschaft	26
1.2.1	Dimensionen der Globalisierung	26
1.2.2	Implikationen der Globalisierung für die internationale Unternehmungstätigkeit	30
1.3	Weiterführende Literatur	34
<hr/>		
2	Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen des Internationalen Management	35
2.1	Schwerpunkt 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	40
2.2	Bezugsrahmen des Internationalen Management	48
2.3	Weiterführende Literatur	49
<hr/>		
3	Theorien der internationalen Unternehmungstätigkeit	51
3.1	Internationalisierungstheorien	51
3.1.1	Außenhandelstheorien	51
3.1.1.1	Theorie der absoluten Kostenvorteile von Smith	51
3.1.1.2	Theorem der komparativen Kostenvorteile von Ricardo	51
3.1.1.3	Faktorproportionen-Theorem von Heckscher und Ohlin	52
3.1.1.4	Neo-Faktorproportionen-Theorem von Leontief	52
3.1.1.5	Kritische Gesamtbeurteilung	53

3.1.2	Theorien der internationalen Direktinvestition	54
3.1.2.1	Produktlebenszyklustheorie von Vernon	55
3.1.2.2	Ressourcentransferorientierter Bezugsrahmen des Internationalen Management von Fayerweather (binationale Dimension)	59
3.1.2.3	Verhaltensorientierte Theorie der Internationalisierung von Aharoni	60
3.1.2.4	Lerntheorie der Internationalisierung von Johanson/Vahlne	62
3.1.2.5	Diamant-Ansatz der Internationalisierung von Porter	66
3.1.2.6	Standorttheorie der Internationalisierung	68
3.1.2.7	Monopolistische Vorteilstheorie von Hymer und Kindleberger	69
3.1.2.8	Internalisierungstheorie von Buckley/Casson	71
3.1.2.9	Eklektische Theorie der internationalen Produktion von Dunning .	75
3.1.2.10	Kritische Gesamtbeurteilung	77
3.2	Theorien der Multinationalen Unternehmung	78
3.2.1	Ressourcentransferorientierter Bezugsrahmen des Internationalen Management von Fayerweather (multinationale Dimension)	78
3.2.2	Theorie des globalen Wettbewerbs von Porter	80
3.2.3	Ressourcenorientierte Theorie der Multinationalen Unternehmung	84
3.2.4	Theorie der operationalen Flexibilität von Kogut	87
3.2.5	Postmoderne Theorie des Internationalen Management	88
3.2.6	Kritische Gesamtbeurteilung	90
3.3	Weiterführende Literatur	91
<hr/>		
4	Strategisches Management in international tätigen Unternehmungen	93
4.1	Internationalisierungsstrategien	93
4.1.1	Markt- bzw. Standortwahl	93
4.1.1.1	Informationsquellen	93
4.1.1.2	Auswahlverfahren	96
4.1.1.2.1	Checklistenverfahren	96
4.1.1.2.2	Punktbewertungsverfahren	96
4.1.1.2.3	Sequenzielle Bewertungsverfahren	99
4.1.1.2.4	Portfolio-Analyse	100
4.1.1.2.5	Kritische Gesamtbeurteilung	102
4.1.2	Wahl der Markteintrittsform	103
4.1.2.1	Wertschöpfungsform	104
4.1.2.1.1	Portfolio-Ressourcentransfer	104
4.1.2.1.2	Export	107
4.1.2.1.3	Auslandsniederlassung	109
4.1.2.1.4	Kritische Gesamtbeurteilung	110
4.1.2.2	Eigentumsform	111
4.1.2.2.1	Markttransaktion	112
4.1.2.2.2	Unternehmenskooperation	112

4.1.2.2.3	100%ige Tochtergesellschaft	122
4.1.2.2.4	Kritische Gesamtbeurteilung	123
4.1.2.3	Ansiedlungsform	126
4.1.2.3.1	Unternehmensneugründung	126
4.1.2.3.2	Unternehmenskauf bzw. Beteiligungserwerb	126
4.1.2.3.3	Kritische Gesamtbeurteilung	127
4.1.3	Wahl des Markteintrittszeitpunktes	129
4.1.3.1	Pionierstrategie	129
4.1.3.2	Folgerstrategie	130
4.1.3.3	Kritische Gesamtbeurteilung	130
4.2	Strategisches Management in Multinationalen Unternehmen	132
4.2.1	Idealtypische Strategiealternativen Multinationaler Unternehmungen	132
4.2.1.1	Internationale Strategie	132
4.2.1.2	Multinationale Strategie	133
4.2.1.3	Globale Strategie	133
4.2.1.4	Transnationale Strategie	134
4.2.2	Merkmale transnationaler Strategien	134
4.2.2.1	Gleichzeitige Ausnutzung von nationalen Unterschieden, Skaleneffekten und Verbundvorteilen	134
4.2.2.2	Individuelle Prüfung von Integrations- und Differenzierungs- vorteilen	137
4.2.2.3	Grenzüberschreitende Konfiguration der Wertaktivitäten	140
4.2.2.3.1	Forschung & Entwicklung	142
4.2.2.3.2	Beschaffung	144
4.2.2.3.3	Produktion	145
4.2.2.3.4	Vertrieb	146
4.2.2.3.5	Gesamtbetrachtung	147
4.2.2.4	Übernahme strategischer Mandate	148
4.2.2.5	Sprinklerstrategie des Markteintritts	151
4.2.3	Kritische Gesamtbeurteilung	153
4.3	Weiterführende Literatur	154
4.4	Fallstudie: Management internationaler Unternehmens- kooperationen am Beispiel der Star Alliance	155
4.4.1	Unternehmensporträt der Deutschen Lufthansa AG	155
4.4.2	Codesharing – der erste Schritt zur Allianzbildung	158
4.4.3	Die Star Alliance – Ziele, Mitglieder und Struktur	159
4.4.4	Angestrebte und realisierte Vorteile der Zusammenarbeit	162
4.4.5	Wettbewerb der Netze	164
4.4.6	Fazit und Ausblick	166
4.5	Fallstudie: Akkulturation in länderübergreifenden Unternehmenskooperationen – Das Beispiel Sanofi-Aventis	171
4.5.1	Aventis – Kreierung einer »Life Sciences«-Unternehmung	172
4.5.1.1	Unternehmensprofile der beiden Kooperationspartner	172
4.5.1.1.1	Hoechst AG	172
4.5.1.1.2	Rhône-Poulenc S.A.	175

4.5.1.2	Die Fusion von Hoechst und Rhône-Poulenc zu Aventis	177
4.5.1.3	Phasen der Post-Merger Integration	179
4.5.1.3.1	Phase I	179
4.5.1.3.2	Phase II	181
4.5.1.4	Zwischenbilanz	182
4.5.2	Sanofi-Aventis – Vom hostile zum friendly take-over	184
4.5.2.1	Unternehmensprofil von Sanofi-Synthélabo	184
4.5.2.2	Phasen des Akquisitionsprozesses	185
4.5.2.3	Phasen der Post-Merger Integration	187
4.5.2.4	Merkmale der Unternehmenskultur von Sanofi-Aventis	189
4.5.3	Fazit und Ausblick	191
4.6	Fallstudie: Länderübergreifende Konfiguration der Forschung & Entwicklung bei Novartis	197
4.6.1	Organisation von Kreativität	197
4.6.2	Das Branchenumfeld der pharmazeutischen Industrie	197
4.6.2.1	Die Entwicklung des weltweiten Pharmamarkts	197
4.6.2.2	Die pharmazeutischen Produkte	199
4.6.2.3	Die internationale Wettbewerbssituation	200
4.6.3	Unternehmensportrait der Novartis AG	202
4.6.4	Forschung & Entwicklung in der pharmazeutischen Industrie	203
4.6.5	Forschung & Entwicklung bei Ciba-Geigy	207
4.6.6	Forschung & Entwicklung bei Sandoz	210
4.6.7	Forschung & Entwicklung bei Novartis	213
4.6.7.1	1997–2002: Die Zeit der Integration	213
4.6.7.2	2003–?: Die Zeit der Konsolidierung	214
4.6.7.2.1	Novartis Institute for BioMedical Research	214
4.6.7.2.2	Novartis Corporate Research Institutes	216
4.6.8	Ausblick	219
<hr/>		
5	Organisation international tätiger Unternehmen	227
5.1	Organisatorische Gestaltung der Mutter-Tochter-Beziehungen ...	227
5.1.1	Strukturelle Koordinations- und Steuerungsinstrumente	227
5.1.1.1	Unspezifische Strukturen	229
5.1.1.2	Differenzierte Strukturen	230
5.1.1.3	Integrierte Strukturen	232
5.1.1.3.1	Integrierte Funktionalstruktur	232
5.1.1.3.2	Integrierte Produktstruktur	234
5.1.1.3.3	Integrierte Regionalstruktur	235
5.1.1.3.4	Mehrdimensionale Strukturen	236
5.1.1.4	Kritische Gesamtbeurteilung	238
5.1.2	Prozessuale Koordinations- und Steuerungsinstrumente	241
5.1.2.1	Technokratische Instrumente	242
5.1.2.1.1	Planung	242
5.1.2.1.2	Formalisierung	243
5.1.2.2	Marktliche Instrumente	244
5.1.2.3	Personenorientierte Instrumente	245

5.1.2.3.1	Persönliche Weisung	245
5.1.2.3.2	Selbstabstimmung	246
5.1.2.3.3	Sozialisation	246
5.1.2.4	Kritische Gesamtbeurteilung	247
5.2	Organisation in Multinationalen Unternehmungen	248
5.2.1	Idealtypische Organisationsmodelle	249
5.2.1.1	Koordinierte Föderation	249
5.2.1.2	Dezentralisierte Föderation	250
5.2.1.3	Zentralisierte Knotenpunktstruktur	251
5.2.1.4	Integriertes Netzwerk	252
5.2.2	Merkmale	253
5.2.2.1	Ausgeprägte organisatorische Interdependenzen	253
5.2.2.2	Dezentralisierung der strategischen Entscheidungskompetenzen	255
5.2.2.3	Länderübergreifendes Wissensmanagement	257
5.2.2.4	Dominanz personeller Koordinationsinstrumente	261
5.2.2.5	Individualisierung organisatorischer Rollen	262
5.2.2.6	Synergetische Organisationskultur	265
5.2.3	Kritische Gesamtbeurteilung	269
5.3	Weiterführende Literatur	270
5.4	Fallstudie: Fit for the Future? Die strukturelle Entwicklung der BASF AG vor dem Hintergrund von Expansion und Internationalisierung	271
5.4.1	BASF – Ein Chemiekonzern macht sich »Fit for the Future«	271
5.4.2	Kurzporträt der Unternehmung	272
5.4.3	Historische Entwicklung der Unternehmung	274
5.4.3.1	Expansion aus Tradition	274
5.4.3.2	Internationalisierung als Satzungsgegenstand	275
5.4.3.3	»Die BASF« – von der AG zur Gruppe	275
5.4.4	Die Organisation der BASF im Wandel der Zeit	277
5.4.4.1	Erste Versuche einer Organisationsreform	277
5.4.4.2	Die Einführung der Matrixstruktur	279
5.4.4.3	Fit for the Future?	280
5.4.5	Ausblick	287
5.5	Fallstudie: Internationale Organisationsentwicklung bei ABB – Beständig ist nur der Wandel	291
5.5.1	Fusion von ASEA und BBC zu ABB	292
5.5.2	Entwicklung der Organisationsstruktur	294
5.5.2.1	Einführung der Matrixstruktur (1988–1993)	294
5.5.2.2	Modifikation der Matrixstruktur (1993)	296
5.5.2.3	Umwandlung der Matrixstruktur in eine Spartenorganisation (1998–2001)	298
5.5.2.4	Organisatorische Neuausrichtung auf die Kunden (2001–2002)	299
5.5.2.5	Verschlinkung der Geschäftsbereiche (2002–2005)	301
5.5.2.6	Rückkehr auf den Wachstums- und Akquisitionspfad (2005–2009)	303
5.5.3	Fazit und Ausblick	304

6	Personalmanagement in international tätigen	
	Unternehmungen	309
6.1	Personalmanagement in ausländischen Tochtergesellschaften	309
6.1.1	Motivation, Führung und Entwicklung von Gastlandmitarbeitern	309
6.1.1.1	Personalmotivation	309
6.1.1.2	Personalführung	314
6.1.1.3	Personalentwicklung	317
6.1.2	Entsendung von Stammhausdelegierten	321
6.1.2.1	Bedeutung und Ziele	321
6.1.2.2	Entsendungsprozess	323
6.1.2.2.1	Auswahl	324
6.1.2.2.2	Vorbereitung	327
6.1.2.2.3	Einsatz	331
6.1.2.2.4	Reintegration	342
6.1.2.3	Erfolgsfaktoren	346
6.2	Personalmanagement in Multinationalen Unternehmen	347
6.2.1	Idealtypische Gestaltungsalternativen	347
6.2.1.1	Internationales Personalmanagement	347
6.2.1.2	Multinationales Personalmanagement	349
6.2.1.3	Globales Personalmanagement	349
6.2.1.4	Transnationales Personalmanagement	350
6.2.2	Merkmale des transnationalen Personalmanagement	350
6.2.2.1	Länderübergreifende Personalentwicklung	350
6.2.2.2	Länderübergreifendes Führungskräfte-Management	353
6.2.2.3	Einrichtung internationaler Entscheidungsgremien	356
6.2.2.4	Gesamtunternehmungsorientierte Entgeltpolitik	358
6.2.3	Kritische Gesamtbeurteilung	360
6.3	Weiterführende Literatur	362
6.4	Fallstudie: Internationaler Personaleinsatz	
	bei Bosch	363
6.4.1	Unternehmensportrait der Robert Bosch GmbH	363
6.4.2	Grundsätze der Personalentwicklung	366
6.4.3	Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland	368
6.4.3.1	Ziele und Auswahl	368
6.4.3.2	Vorbereitung	369
6.4.3.3	Betreuung während des Auslandseinsatzes	372
6.4.3.4	Wiedereingliederung	372
6.5	Fallstudie: Länderübergreifende Personalentwicklung bei Siemens	374
6.5.1	Siemens AG – Entwicklung und Struktur einer weltweit tätigen Unternehmung	374
6.5.2	Die Bedeutung der Weiterbildung im Rahmen der Unternehmungsphilosophie	375
6.5.3	Praxis der länderübergreifenden Personalentwicklung: Das Siemens Management Learning Program	376
6.5.3.1	Überblick	376

6.5.3.2	Aufbau und Inhalt der einzelnen Programme	379
6.5.3.2.1	Siemens Introduction Program (S5)	379
6.5.3.2.2	Siemens Management Development Program (S4)	379
6.5.3.2.3	Siemens Advanced Management Program (S3)	380
6.5.3.2.4	Siemens Leadership Program (S2)	380
6.5.3.2.5	Siemens Executive Program (S1)	381
6.5.4	Siemens Management Institute Peking	381
6.5.5	Bewertung und Ausblick	382
<hr/>		
7	Internationalisierung der Wirtschaft als Aktionsrahmen und Problemfeld	387
7.1	Controlling ausländischer Tochtergesellschaften	387
7.1.1	Ziele und Aufgaben des Internationalen Controlling	387
7.1.2	Internationales Controlling und internationale Rechnungslegung	389
7.1.3	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	391
7.1.4	Währungsumrechnungsverfahren	395
7.1.4.1	Währungsumrechnungsverfahren im Rahmen von Zeit- und Betriebsvergleichen	395
7.1.4.1.1	Fristigkeitsverfahren	396
7.1.4.1.2	Nominal-Sachwert-Verfahren	397
7.1.4.1.3	Zeitbezugsverfahren	397
7.1.4.1.4	Stichtagskursverfahren	398
7.1.4.1.5	Funktionales Umrechnungsverfahren	398
7.1.4.2	Währungsumrechnungsverfahren im Rahmen von Soll-Ist-Vergleichen	399
7.1.4.3	Verfahren zum Ausgleich von Umrechnungsdifferenzen	402
7.1.5	Verfahren zur Neutralisierung von Inflationswirkungen	403
7.1.6	Transferpreisgestaltung	405
7.2	Controlling in Multinationalen Unternehmungen	409
7.2.1	Idealtypische Gestaltungsalternativen	410
7.2.1.1	Internationales Controlling	410
7.2.1.2	Multinationales Controlling	410
7.2.1.3	Globales Controlling	410
7.2.1.4	Transnationales Controlling	411
7.2.2	Merkmale des transnationalen Controlling	412
7.2.2.1	Individualisierung von Erfolgsbeurteilungskriterien	412
7.2.2.2	Weltweites Risikomanagement	415
7.2.2.3	Länderübergreifendes Informationssystem	419
7.2.3	Kritische Gesamtbeurteilung	426
7.3	Weiterführende Literatur	427
7.4	Fallstudie: Controlling internationaler Aktivitäten bei ThyssenKrupp Elevator	427
7.4.1	Historische Entwicklung der ThyssenKrupp AG	427
7.4.2	ThyssenKrupp Elevator – Geschäftsfelder und Geschäfts- entwicklung	429
7.4.3	Unternehmensstrategie	432

7.4.3.1	Technologieführerschaft	432
7.4.3.2	Externe Wachstumsstrategie	434
7.4.4	Controlling der internationalen Unternehmungsaktivitäten	435
7.4.4.1	Kennzahlensystem	435
7.4.4.2	Planungsprozess	436
7.4.4.3	Berichtssystem	437
7.4.5	Controlling-Organisation	437
7.4.6	Berücksichtigung der besonderen Einflüsse internationaler Geschäftstätigkeit	439
<hr/>		
8	Public Affairs-Management in international tätigen Unternehmungen	443
8.1	Public Affairs-Management in ausländischen Tochtergesellschaften	445
8.1.1	Charakteristika, Ziele und Einflussmöglichkeiten von Interessengruppen im Gastland	445
8.1.1.1	Staatliche Interessengruppen	446
8.1.1.1.1	Gastlandregierung	446
8.1.1.1.2	Regionale und lokale Administration	450
8.1.1.2	Nicht-staatliche Interessengruppen	451
8.1.1.2.1	Gewerkschaften	451
8.1.1.2.2	Verbände	453
8.1.1.2.3	Medien	454
8.1.1.2.4	Nichtregierungsorganisationen	454
8.1.1.2.5	Religionsgemeinschaften	455
8.1.2	Instrumente des Public Affairs-Management in ausländischen Tochtergesellschaften	456
8.1.2.1	Analyseinstrumente	456
8.1.2.1.1	Stakeholder-Analyse	456
8.1.2.1.2	Issue-Analyse	459
8.1.2.2	Gestaltungsinstrumente	462
8.1.2.2.1	Verhaltensgrundsätze	462
8.1.2.2.2	Freiwillige Selbstverpflichtung	464
8.1.2.2.3	Öffentlichkeitsarbeit	465
8.1.2.2.4	Sponsoring	467
8.1.2.2.5	Lobbying	467
8.1.2.2.6	Bestechung	468
8.1.2.2.7	Konsultation	471
8.1.2.2.8	Partizipation	471
8.1.2.2.9	Rechtsmittel	471
8.1.3	Kritische Gesamtbeurteilung	472
8.2	Public Affairs-Management in Multinationalen Unternehmungen ..	473
8.2.1	Charakteristika, Ziele und Einflussmöglichkeiten von supranationalen und internationalen Interessengruppen	473
8.2.1.1	Supranationale Interessengruppen	474
8.2.1.1.1	Vereinte Nationen	474

8.2.1.1.2	Welthandelsorganisation	478
8.2.1.1.3	Organisation for Economic Co-operation and Development	479
8.2.1.1.4	G8	479
8.2.1.1.5	Regionale Wirtschaftsorganisationen	480
8.2.1.2	Internationale Interessengruppen	480
8.2.1.2.1	Internationale Gewerkschaftsverbände	480
8.2.1.2.2	Internationale Nichtregierungsorganisationen	482
8.2.2	Instrumente des Public Affairs-Management in Multinationalen Unternehmungen	484
8.2.2.1	Idealtypische Gestaltungsalternativen	484
8.2.2.1.1	Internationales Public Affairs-Management	484
8.2.2.1.2	Multinationales Public Affairs-Management	484
8.2.2.1.3	Globales Public Affairs-Management	485
8.2.2.1.4	Transnationales Public Affairs-Management	485
8.2.2.2	Merkmale des transnationalen Public Affairs-Management	486
8.2.2.2.1	Dezentrale Koordination	486
8.2.2.2.2	Differenzierte Unternehmungsethik	488
8.2.3	Kritische Gesamtbeurteilung	491
8.3	Weiterführende Literatur	492
8.4	Fallstudie: Umgang mit sozio-politischen Interessengruppen: Die weltweite Marktrücknahme des Medikaments Lipobay durch Bayer	493
8.4.1	Unternehmungsporträt der Bayer AG	493
8.4.2	Wirkungsweise des Medikaments Lipobay	495
8.4.3	Zulassung von Lipobay in Europa	496
8.4.4	Berichte über unerwünschte Nebenwirkungen des Präparats	498
8.4.5	Die Rücknahme des Medikaments vom Markt	501
8.4.6	Reaktionen der zuständigen Gesundheitsbehörden	501
8.4.7	Wirtschaftliche Auswirkungen für Bayer	503
8.4.8	Fazit und Ausblick	505
	Literaturverzeichnis	509
	Firmenverzeichnis	577
	Stichwortverzeichnis	581