

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	XVII
<b>TEIL 1: EINFÜHRUNG.....</b>	<b>1</b>
<b>A. Internationalisierung und internationales Marketing-Management.....</b>	<b>1</b>
I. Entwicklung der internationalen Geschäftstätigkeit.....	1
II. Begriff und Bedeutung des internationalen Marketing-Management .....	5
III. Motive der Internationalisierung .....	7
IV. Teilbereiche des internationalen Marketing-Management.....	8
<b>B. Grundorientierungen des internationalen Marketing-Management.....</b>	<b>10</b>
<b>TEIL 2: INFORMATIONSGRUNDLAGEN DES INTERNATIONALEN MARKETING-MANAGEMENT .....</b>	<b>14</b>
<b>A. Rahmenbedingungen des internationalen Marketing.....</b>	<b>14</b>
I. Überblick.....	14
II. Globale Rahmenbedingungen.....	14
1. Ökonomische Faktoren.....	16
2. Politisch-rechtliche Faktoren.....	24
3. Soziokulturelle Faktoren .....	28
4. Geographische Faktoren.....	32
III. Branche und Wettbewerb .....	33
1. Branchenstruktur .....	33
2. Wettbewerber .....	34
3. Lieferanten .....	34
4. Abnehmer.....	35
a. Endverbraucher .....	35
b. Handel.....	37
IV. Unternehmensspezifische Faktoren .....	38
1. Unternehmensziele und Unternehmenskultur.....	39
2. Finanzkraft .....	39
3. Produktmerkmale .....	40
4. Personal.....	40
5. Produktionskapazität .....	41
<b>B. Internationale Marktforschung.....</b>	<b>41</b>
I. Grundlagen .....	41
1. Aufgaben und Formen der internationalen Marktforschung.....	41
2. Besonderheiten der internationalen Marktforschung.....	42
3. Anforderungen an internationale Marktforschungsinformationen.....	44
4. Äquivalenzbedingungen der internationalen Marktforschung.....	45
a. Äquivalenz der Untersuchungssachverhalte.....	46
b. Äquivalenz der Untersuchungsmethoden.....	47

c. Äquivalenz der Untersuchungseinheiten .....	48
d. Äquivalenz der Untersuchungssituationen .....	49
e. Äquivalenz der Untersuchungsdatenaufbereitungen .....	50
II. Internationale Sekundärforschung .....	50
1. Charakterisierung der internationalen Sekundärforschung .....	50
2. Prozess der internationalen Sekundärforschung .....	51
3. Quellen der internationalen Sekundärforschung .....	54
4. Anwendungsmöglichkeiten und Grenzen der internationalen Sekundärforschung .....	59
III. Internationale Primärforschung .....	64
1. Charakterisierung der internationalen Primärforschung .....	64
2. Prozess der internationalen Primärforschung .....	65
3. Auswahl der Erhebungseinheiten .....	67
a. Entscheidung über Voll- oder Teilerhebung .....	67
b. Festlegung des Auswahlplans .....	67
4. Internationale Datenerhebung .....	69
a. Operationalisierung, Messung und Skalierung der Variablen .....	69
b. Bestimmung der Erhebungsmethode .....	70
(1) Befragung .....	70
(2) Beobachtung .....	77
(3) Experiment .....	78
c. Durchführung und Kontrolle der Erhebung .....	80
5. Datenanalyse .....	81
a. Überblick .....	81
b. Verfahren der Datenreduktion .....	82
(1) Univariate Verfahren der Datenreduktion .....	82
(2) Multivariate Verfahren der Datenreduktion - Faktorenanalyse .....	82
c. Verfahren der Klassifikation .....	83
(1) Clusteranalyse .....	83
(2) Diskriminanzanalyse .....	83
(3) Multidimensionale Skalierung .....	84
d. Verfahren zur Messung von Beziehungen .....	84
(1) Verfahren der Dependenzanalyse .....	84
(2) Verfahren der Interdependenzanalyse .....	85
e. Verfahren zur Messung von Präferenzen .....	85
IV. Organisation der internationalen Marktforschung .....	86
1. Überblick .....	86
2. Zentralisierte internationale Marktforschung .....	87
3. Dezentralisierte internationale Marktforschung .....	88
4. Koordinierte internationale Marktforschung .....	88

### **TEIL 3: INTERNATIONALE MARKETING-PLANUNG .....** 91

<b>A. Der Planungsprozess des internationalen Marketing .....</b>	<b>91</b>
I. Situationsanalyse und -prognose .....	91
II. Strategische internationale Marketing-Planung .....	93
III. Planung der internationalen Marketing-Politik .....	94
IV. Realisation der Auslandsaktivitäten .....	95
V. Kontrolle der Auslandsaktivitäten .....	95

<b>B. Strategische internationale Marketing-Planung</b> .....	<b>96</b>
I. Strategische internationale Zielplanung.....	96
1. Das internationale Zielsystem.....	96
2. Allgemeine Internationalisierungsziele.....	97
3. Marktziele.....	100
4. Marketingziele.....	101
II. Die Auswahl von Auslandsmärkten.....	102
1. Die Vorauswahl relevanter Länder.....	102
2. Länderselektion.....	103
a. Kriterien der Länderselektion.....	103
(1) Überblick.....	103
(2) Länderattraktivität.....	104
(3) Marktbarrieren.....	104
(4) Länderrisiken.....	105
b. Methoden zur Länderselektion.....	112
(1) Checklist-Verfahren.....	113
(2) Scoring-Modelle.....	113
(3) Portfolio-Analyse.....	115
c. Empirische Befunde.....	117
3. Marktselektion.....	120
a. Internationale Marktsegmentierung.....	120
(1) Intranationale Marktsegmentierung.....	121
(2) Integrale Marktsegmentierung.....	124
b. Methoden zur internationalen Marktselektion.....	130
(1) Portfolio-Analyse.....	130
(2) Wirtschaftlichkeitsanalyse.....	134
III. Strategien des Auslandsmarkteintritts.....	139
1. Formen des internationalen Markteintritts.....	139
a. Überblick.....	139
b. Export.....	141
c. Lizenzvergabe.....	144
d. Direktinvestitionen.....	147
e. Sonderformen des Markteintritts.....	149
2. Timing des Auslandsmarkteintritts.....	154
a. Länderübergreifende Timingstrategien.....	154
b. Länderspezifische Timingstrategien.....	157
3. Die Wahl der Markteintrittsstrategie.....	158
a. Theoretische Erklärungsansätze zum internationalen Markteintritt.....	158
b. Die Grobauswahl der Markteintrittsstrategie.....	161
c. Die Feinauswahl der Markteintrittsstrategie.....	163
4. Empirische Befunde.....	167
IV. Internationale Marktbearbeitungsstrategien.....	170
1. Elemente einer internationalen Marktbearbeitungsstrategie.....	170
2. Grundsätzliche strategische Ausrichtung.....	171
3. Basisstrategien des internationalen Marketing.....	173
a. Überblick.....	173
b. Standardisierung vs. Differenzierung von Marketing-Inhalten.....	173
c. Standardisierung vs. Differenzierung von Marketing-Prozessen.....	178
d. Empirische Befunde.....	180

4. Internationale Geschäftsfeldstrategien.....	185
a. Überblick.....	185
b. Strategie-Variation.....	187
c. Strategie-Stil.....	189
d. Strategie-Substanz.....	192
e. Strategie-Feld.....	198
5. Die Wahl der Marktbearbeitungsstrategie.....	201

<b>C. Taktisch-operative internationale Marketing-Planung.....</b>	<b>202</b>
I. Die Umsetzung strategischer Pläne in taktische und operative Maßnahmen.....	202
II. Internationale Marketing-Politik.....	205
1. Internationale Produkt- und Programmpolitik.....	205
a. Ziele der internationalen Produkt- und Programmpolitik.....	205
b. Handlungsalternativen der internationalen Produkt- und Programm- politik.....	206
(1) Überblick.....	207
(2) Internationale Produktentwicklung.....	210
(3) Internationale Leistungsprogrammpolitik.....	212
(4) Internationale Markenpolitik.....	213
(5) Internationale Servicepolitik.....	214
2. Internationale Kontrahierungspolitik.....	214
a. Ziele der internationalen Kontrahierungspolitik.....	215
b. Handlungsalternativen der internationalen Kontrahierungspolitik.....	215
(1) Überblick.....	215
(2) Internationale Preispolitik.....	219
(3) Internationale Konditionenpolitik.....	221
3. Internationale Kommunikationspolitik.....	221
a. Ziele der internationalen Kommunikationspolitik.....	223
b. Handlungsalternativen der internationalen Kommunikationspolitik.....	223
(1) Überblick.....	224
(2) Internationale Corporate-Identity-Policy.....	225
(3) Internationale Werbung.....	227
(4) Internationales Sponsoring und internationales Product Placement.....	228
(5) Internationale Sales Promotions.....	228
(6) Internationale Direct Communications.....	229
4. Internationale Distributionspolitik.....	229
a. Ziele der internationalen Distributionspolitik.....	230
b. Handlungsalternativen der internationalen Distributionspolitik.....	230
(1) Überblick.....	230
(2) Internationale Vertriebspolitik.....	232
(3) Internationale Verkaufspolitik.....	233
(4) Internationale Distributionslogistik.....	233

## **TEIL 4: INTERNATIONALES MARKETING-CONTROLLING ..... 234**

<b>A. Controlling im Rahmen des internationalen Marketing-Management.....</b>	<b>234</b>
I. Der Planungs- und Kontrollprozess des internationalen Marketing.....	234
II. Integriertes internationales Marketing-Controlling.....	235
III. Organisatorische Einbindung des internationalen Marketing-Controlling.....	237

<b>B. Internationale Marketing-Audits</b> .....	<b>239</b>
I. Kontrolle des internationalen Marketing-Planungssystems .....	239
II. Internationales Marketing-Strategien-Audit .....	242
III. Internationales Marketing-Politiken-Audit.....	245
<b>C. Ergebnisorientierte internationale Marketing-Kontrolle</b> .....	<b>245</b>
I. Ökonomische Zielgrößen.....	245
II. Image als Zielgröße .....	253
 <b>TEIL 5: INTERNATIONALE MARKETING-ORGANISATION</b> .....	<b>256</b>
<b>A. Grundlagen</b> .....	<b>256</b>
<b>B. Determinanten der internationalen Marketing-Organisation</b> .....	<b>257</b>
<b>C. Organisatorische Einbindung der Auslandsaktivitäten in ein internationales Unternehmen</b> .....	<b>264</b>
I. Unspezifische Organisationsformen .....	265
II. Segregierte Organisationsformen.....	267
III. Integrierte Organisationsformen .....	271
1. Eindimensionale Modelle.....	271
2. Mehrdimensionale Modelle.....	276
IV. Empirische Befunde.....	279
<b>D. Organisationsformen der Marketing-Abteilung eines internationalen Unternehmens</b> .....	<b>281</b>
I. Funktionsorientierte Marketing-Abteilung .....	281
II. Objektorientierte Marketing-Abteilung .....	283
1. Produktorientierte Marketing-Abteilung .....	283
2. Regionenorientierte Marketing-Abteilung.....	286
3. Kundenorientierte Marketing-Abteilung .....	287
III. Mehrdimensionale Organisationsstrukturen .....	289
1. Marketing-Abteilung als Matrixorganisation .....	290
2. Marketing-Abteilung als Tensororganisation .....	291
IV. Sekundärorganisationsformen im internationalen Marketing .....	292
1. Projektorganisationsformen.....	292
2. Weitere Sekundärorganisationsformen.....	296
<b>E. Zentralisierung versus Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen in internationalen Unternehmen</b> .....	<b>297</b>
<b>F. Koordinationskonzepte in internationalen Unternehmen</b> .....	<b>301</b>
I. Regelmäßige Konferenzen.....	301
II. Globale Koordinationsgruppen.....	302
III. Lead-Country-Konzept.....	304
IV. Profit-Center-Prinzip .....	307
V. Netzwerkkonzepte und virtuelle Unternehmen.....	308

<b>G. Organisationsentwicklung in internationalen Unternehmen .....</b>	<b>311</b>
I. Notwendigkeit der Organisationsentwicklung .....	311
II. Hemmnisse der Organisationsentwicklung und Ansätze zu ihrer Umgehung....	316
<b>H. Prozessorganisatorische Ansätze in internationalen Unternehmen.....</b>	<b>319</b>
I. Charakterisierung prozessorganisatorischer Ansätze.....	319
II. Arten von Prozessen .....	320
III. Beurteilung prozessorganisatorischer Ansätze .....	321
IV. Total Quality Management als Beispiel für eine prozessorganisatorische Betrachtung internationaler Unternehmen.....	322
<b>TEIL 6: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN INTERNATIONAL TÄTIGEN UNTERNEHMEN.....</b>	<b>325</b>
<b>A. Grundlagen.....</b>	<b>325</b>
I. Human Resource Management im Rahmen des strategischen Management .....	325
II. Internationale Personalmanagementstrategien .....	327
<b>B. Personalbedarfsplanung in international tätigen Unternehmen.....</b>	<b>329</b>
I. Der Prozess der Personalbedarfsplanung.....	329
II. Qualitative Bedarfsermittlung.....	329
III. Quantitative und zeitliche Bedarfsermittlung .....	331
<b>C. Stellenbesetzungsstrategien, Entlohnungssysteme und Planung von Auslandseinsätzen in international tätigen Unternehmen.....</b>	<b>332</b>
I. Stellenbesetzungsstrategien .....	332
II. Entlohnungssysteme .....	334
III. Personaleinsatz im Ausland.....	339
<b>D. Personalführung in international tätigen Unternehmen .....</b>	<b>341</b>
I. Grundlagen der Führung.....	341
II. Die alternativen Führungsstile.....	342
III. Situative Ermittlung optimaler Führungsstile im europäischen Vergleich .....	344
<b>E. Personalentwicklung in international tätigen Unternehmen .....</b>	<b>347</b>
I. Personalentwicklung im europäischen Vergleich .....	347
II. Das Konzept der multikulturellen Personalentwicklung.....	349
III. Die alternativen Personalentwicklungsmethoden .....	349
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>352</b>
<b>Sachverzeichnis.....</b>	<b>367</b>

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1.1:</b>	Entwicklung der Weltausfuhr von 1975 - 2003 (in Mrd. US-\$).....	2
<b>Abb. 1.2:</b>	Anteile am globalen Welthandel im internationalen Vergleich (2002).....	3
<b>Abb. 1.3:</b>	Deutsche Im- und Exporte 1990 - 2004.....	3
<b>Abb. 1.4:</b>	Pro-Kopf-Exporte im internationalen Vergleich 2003 (in US-\$).....	4
<b>Abb. 1.5:</b>	Zu- und Abflüsse von ausländischen Direktinvestitionen von 1994-2003 (in Mrd. US-\$).....	5
<b>Abb. 1.6:</b>	Motive der Internationalisierung .....	7
<b>Abb. 1.7:</b>	Vier Arten der Managementorientierung in multinationalen Unternehmen .....	12
<b>Abb. 2.1:</b>	Rahmenbedingungen des internationalen Marketing.....	15
<b>Abb. 2.2:</b>	Entwicklung der Bevölkerung in den Industrieländern (in Millionen) .....	16
<b>Abb. 2.3:</b>	Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts der EU-15-Länder sowie der EU-Beitrittsländer (in %) .....	17
<b>Abb. 2.4:</b>	Reale Veränderung des Bruttoinlandsprodukts 2003 verschiedener Länder (in %).....	18
<b>Abb. 2.5:</b>	Bruttosozialprodukt pro Kopf im europäischen Vergleich in EUR (2003) .....	19
<b>Abb. 2.6:</b>	Jährliche Veränderung der Verbraucherpreise (in %).....	19
<b>Abb. 2.7:</b>	Kaufkraft des Euro in ausgewählten Ländern.....	20
<b>Abb. 2.8:</b>	Langfristige Realzinsen in den G7-Ländern (in %).....	21
<b>Abb. 2.9:</b>	Entwicklung der Euro-Wechselkurse ausgewählter Währungen .....	21
<b>Abb. 2.10:</b>	Arbeitskosten je geleistete Stunde in der Verarbeitenden Industrie in Euro (2002) .....	22
<b>Abb. 2.11:</b>	Arbeitslosigkeit in verschiedenen Ländern (in % aller Erwerbspersonen).....	23
<b>Abb. 2.12:</b>	Der WTO gemeldete und in Kraft befindliche Handelsabkommen 1948-2002.....	24
<b>Abb. 2.13:</b>	Durch Arbeitskämpfe verlorene Arbeitstage je 1.000 Beschäftigte (Jahresdurchschnitt 2000-2002).....	25
<b>Abb. 2.14:</b>	Einkommenssteuer und Körperschaftsteuer im internationalen Vergleich (Höchstsätze 2003 in % inkl. aller Zuschläge).....	26
<b>Abb. 2.15:</b>	Mehrwertsteuersätze (2003) im internationalen Vergleich (in %).....	27

<b>Abb. 2.16:</b>	Farbsymboliken im internationalen Marketing.....	30
<b>Abb. 2.17:</b>	Durchschnittliche Haushaltsgröße in ausgewählten Ländern .....	31
<b>Abb. 2.18:</b>	Kommunikations-Infrastruktur je 100 Einwohner bzw. Haushalte (2003) .....	33
<b>Abb. 2.19:</b>	Ausstattung privater Haushalte mit langlebigen Verbrauchs- gütern in ausgewählten Ländern .....	36
<b>Abb. 2.20:</b>	Konzentration im europäischen Lebensmitteleinzelhandel.....	38
<b>Abb. 2.21:</b>	Kultur- und nationenbezogene Typologie der internationalen Marktforschung .....	42
<b>Abb. 2.22:</b>	Der weltweite Marktforschungsmarkt 2003 .....	43
<b>Abb. 2.23:</b>	Äquivalenzbedingungen in der internationalen Marktforschung .....	46
<b>Abb. 2.24:</b>	Kaufabsichts-Indizes im internationalen Vergleich .....	49
<b>Abb. 2.25:</b>	Prozess der internationalen Sekundärforschung .....	52
<b>Abb. 2.26:</b>	Unternehmensinterne Informationsquellen.....	54
<b>Abb. 2.27:</b>	Unternehmensexterne Informationsquellen .....	55
<b>Abb. 2.28:</b>	Ausgewählte deutsche nicht-kommerzielle bzw. halb-kommerzielle Informationsquellen.....	56
<b>Abb. 2.29:</b>	Ausgewählte internationale nicht-kommerzielle bzw. halb-kommerzielle Informationsquellen .....	57
<b>Abb. 2.30:</b>	Qualitätskriterien internationaler Sekundärforschung .....	61
<b>Abb. 2.31:</b>	Äquivalenzprobleme internationaler Sekundärforschung.....	62
<b>Abb. 2.32:</b>	Prozess der internationalen Primärforschung .....	66
<b>Abb. 2.33:</b>	Organisationsformen der internationalen Marktforschung .....	87
<b>Abb. 3.1:</b>	Planungsprozess des internationalen Marketing.....	92
<b>Abb. 3.2:</b>	Das internationale Zielsystem .....	98
<b>Abb. 3.3:</b>	Ziele der Internationalisierung.....	100
<b>Abb. 3.4:</b>	Länderrisikobeurteilungskonzepte.....	106
<b>Abb. 3.5:</b>	Beispiel für ein Risikoprofil .....	107
<b>Abb. 3.6:</b>	Struktur und Gewichtungsschema des Operation Risk Index (ORI) .....	109
<b>Abb. 3.7:</b>	Kriterien des PRI-Index.....	110
<b>Abb. 3.8:</b>	Scoring-Modell zur Bestimmung des R-Faktors .....	111
<b>Abb. 3.9:</b>	Die Struktur des BERI-Informationssystems.....	112
<b>Abb. 3.10:</b>	Beispielhafte Kriterienskalierung im Rahmen der Länderselektion .....	114
<b>Abb. 3.11:</b>	Scoring-Modell zur Länderselektion .....	115
<b>Abb. 3.12:</b>	Ländermarkt-Portfolio.....	116



<b>Abb. 3.13:</b>	Relevante Dimensionen der Länderattraktivität .....	118
<b>Abb. 3.14:</b>	Relevante Dimensionen des Länderrisikos .....	119
<b>Abb. 3.15:</b>	Kriterien einer Länderselektionsentscheidung .....	120
<b>Abb. 3.16:</b>	Segmentierungskriterien .....	122
<b>Abb. 3.17:</b>	Life-Style-Dimensionen .....	123
<b>Abb. 3.18:</b>	Die Fragebogenstruktur der Euro-Socio-Styles-Studie .....	125
<b>Abb. 3.19:</b>	Charakterisierung der Euro-Socio-Styles 2002 .....	126
<b>Abb. 3.20:</b>	Die Landkarte der Euro-Socio-Styles 2002 .....	127
<b>Abb. 3.21:</b>	Euro-Socio-Styles im Kaffeemarkt .....	128
<b>Abb. 3.22:</b>	Exemplarische Anwendung der Euro-Socio-Styles für das Marketing .....	129
<b>Abb. 3.23:</b>	Lebenswelt-Segmente in Westeuropa .....	130
<b>Abb. 3.24:</b>	Gewichtung von Kriterien zur Bewertung der Marktattraktivität und der Wettbewerbsposition .....	132
<b>Abb. 3.25:</b>	Internationales Chancen-Portfolio für bestimmte Produkte/Produktgruppen .....	133
<b>Abb. 3.26:</b>	Matrix zur Marktauswahl im strategischen internationalen Marketing .....	134
<b>Abb. 3.27:</b>	Beispielhafte Chancenprofile für drei Auslandsprojekte .....	138
<b>Abb. 3.28:</b>	Entwicklung der erwarteten Kapitalwerte von Auslandsprojekten im Planungszeitraum .....	139
<b>Abb. 3.29:</b>	Systematik möglicher Formen des Auslandsmarkteintritts .....	140
<b>Abb. 3.30:</b>	Arten des Lizenzentgelts .....	145
<b>Abb. 3.31:</b>	Arten von Kompensationsgeschäften .....	151
<b>Abb. 3.32:</b>	Wichtigste Merkmale der einzelnen Formen von Kompensationsgeschäften im Überblick .....	153
<b>Abb. 3.33:</b>	Die Wasserfall-Strategie .....	155
<b>Abb. 3.34:</b>	Die Sprinkler-Strategie .....	155
<b>Abb. 3.35:</b>	Einflussfaktoren der Wahl der länderübergreifenden Timingstrategie .....	157
<b>Abb. 3.36:</b>	Transaktionskostenspezifische Vorteilsanalyse der Markteintrittsformen .....	159
<b>Abb. 3.37:</b>	Übersicht der Bestimmungsfaktoren der internationalen Markteintrittsstrategie .....	162
<b>Abb. 3.38:</b>	Bausteine einer internationalen Marktbearbeitungsstrategie .....	170
<b>Abb. 3.39:</b>	Leistungsprogramm-Portfolios für zwei Länder .....	171
<b>Abb. 3.40:</b>	Objektbereiche der Marketing-Standardisierung .....	173
<b>Abb. 3.41:</b>	Kontinuum der Prozessstandardisierung .....	179

<b>Abb. 3.42:</b>	Konzeption internationaler Marketingstrategien .....	181
<b>Abb. 3.43:</b>	Ausmaß an Standardisierung des Marketing-Instrumentariums .....	182
<b>Abb. 3.44:</b>	Standardisierung der einzelnen Marketing-Instrumente in der Industriegüterbranche.....	182
<b>Abb. 3.45:</b>	Globale Produkt- und Marketingstrategien von globalisierenden internationalen Unternehmen und globalen Unternehmen .....	183
<b>Abb. 3.46:</b>	Elemente einer internationalen Geschäftsfeldstrategie .....	186
<b>Abb. 3.47:</b>	Marketingstrategie auf Geschäftsfeldebene.....	186
<b>Abb. 3.48:</b>	Erfolgsrelevante Kontextdimensionen.....	187
<b>Abb. 3.49:</b>	Preis- und Kostenverlauf des Pioniers und des Folgers .....	191
<b>Abb. 3.50:</b>	Merkmale der Präferenz- und Preis-Mengen-Strategie.....	193
<b>Abb. 3.51:</b>	Die Erfahrungskurve .....	195
<b>Abb. 3.52:</b>	Das Wertketten-Modell nach Porter .....	196
<b>Abb. 3.53:</b>	Gegenüberstellung von strategischer Planung und Durch- führungsplanung.....	203
<b>Abb. 3.54:</b>	Der Zusammenhang zwischen strategischer und operativer Planung.....	204
<b>Abb. 3.55:</b>	Internationale produktpolitische Strategien .....	206
<b>Abb. 3.56:</b>	Planungs- und Entwicklungsprozess internationaler Produkt- innovationen .....	210
<b>Abb. 3.57:</b>	Einflussfaktoren auf die Standardisierung und Differenzierung von Marken .....	213
<b>Abb. 3.58:</b>	Von international agierenden Unternehmen verfolgte preispolitische Ziele.....	214
<b>Abb. 3.59:</b>	Ausmaß und Formen von Sonderangeboten in verschiedenen europäischen Ländern auf zwei ausgewählten Märkten .....	216
<b>Abb. 3.60:</b>	Kalkulationsschema für ein zu exportierendes Produkt (Überseegeschäft).....	218
<b>Abb. 3.61:</b>	Überblick über die 1990 neugefassten International Commercial Terms (INCOTERMS).....	220
<b>Abb. 3.62:</b>	Zieldimensionen der Werbung im Produktlebenszyklus .....	222
<b>Abb. 3.63:</b>	Instrumente der internationalen Kommunikationspolitik .....	223
<b>Abb. 3.64:</b>	Überblick über den Gesamtprozess der internationalen Werbeplanung, -realisation und -kontrolle .....	225
<b>Abb. 3.65:</b>	Alternative Absatzwege im internationalen Marketing .....	231
<b>Abb. 3.66:</b>	Vor- und Nachteile des Einsatzes von Verkäufern unter- schiedlicher Herkunft .....	232
<b>Abb. 4.1:</b>	Das Controlling-System der Unternehmung.....	235

<b>Abb. 4.2:</b>	Planungs- und kontroll- sowie informationsbezogene Probleme in der international tätigen Unternehmung .....	236
<b>Abb. 4.3:</b>	Anforderungen an ein Controlling-System in einer international tätigen Unternehmung .....	237
<b>Abb. 4.4:</b>	Controlling in einer multinationalen Unternehmung (Einlinien-Organisation, produktorientierte Divisionalisierung) .....	238
<b>Abb. 4.5:</b>	Konvergenz der elektronischen Medien .....	242
<b>Abb. 4.6:</b>	Matrix zur Identifikation von Planungs- und Kontrollinstrumenten für die Bewertung strategischer Entscheidungsprobleme im internationalen Marketing.....	243
<b>Abb. 4.7:</b>	Ist-, Plan- und Prognosewechselkurse .....	246
<b>Abb. 4.8:</b>	Plan- und Währungsabweichungen im Rahmen von internationalen Soll-Ist-Vergleichen.....	247
<b>Abb. 4.9:</b>	Wechselkurskombinationen im Rahmen von Soll-Ist-Vergleichen .....	247
<b>Abb. 4.10:</b>	Umsatz-Soll-Werte nach Ländern und Kundenklassen (in 1000 Euro und in 1000 Geldeinheiten ausländischer Währung zu Prognosekursen) .....	248
<b>Abb. 4.11:</b>	Umsatz-Ist-Werte nach Ländern und Kundenklassen in ausländischen Währungen und in Euro (Basis: Prognosekurse bzw. Ist-Kurse in $t_1$ ) .....	249
<b>Abb. 4.12:</b>	Ergebnisänderungen nach Ländern und Kundenklassen in ausländischen Währungen, Wechselkursänderungen und Ergebnisänderungen in inländischer Währung .....	250
<b>Abb. 4.13:</b>	Produkt- und länderbezogene internationale Deckungsbeitragsanalyse.....	252
<b>Abb. 4.14:</b>	Imagedifferenziale für reale und ideale Marken im Rahmen einer globalen Strategie .....	253
<b>Abb. 4.15:</b>	Imagedifferenziale für reale und ideale Marken im Rahmen einer non-globalen Strategie .....	254
<b>Abb. 5.1:</b>	Determinanten der Organisationsstruktur internationaler Unternehmen .....	258
<b>Abb. 5.2:</b>	Unspezifische Organisationsformen.....	266
<b>Abb. 5.3:</b>	Alternative segregierte Organisationsstrukturen bei geringer Auslandsaktivität .....	268
<b>Abb. 5.4:</b>	Einordnung einer internationalen Division in einer Spartenorganisation .....	269
<b>Abb. 5.5:</b>	Übersicht über die integrierten Organisationsformen .....	271
<b>Abb. 5.6:</b>	Integrierte Funktionalstruktur.....	272
<b>Abb. 5.7:</b>	Integrierte Produktstruktur .....	274
<b>Abb. 5.8:</b>	Integrierte Regionalstruktur.....	275

<b>Abb. 5.9:</b>	Integrierte Matrixstruktur .....	277
<b>Abb. 5.10:</b>	Hybride Organisationsstruktur .....	278
<b>Abb. 5.11:</b>	Relevante Fits zwischen Strategieelementen und Formen der Organisationsstruktur .....	280
<b>Abb. 5.12:</b>	Ergebnisse der empirischen Untersuchungen von Stopford und Wells sowie Egelhoff zum Strategie-Struktur-Zusammenhang .....	281
<b>Abb. 5.13:</b>	Funktionsorientierte Marketing-Abteilung bei differenzierter und integrierter Unternehmensstruktur .....	282
<b>Abb. 5.14:</b>	Produktmanager bei integrierter und differenzierter Unternehmensstruktur .....	284
<b>Abb. 5.15:</b>	Produkt-Manager als Stäbe bei integrierter Unternehmensstruktur .....	285
<b>Abb. 5.16:</b>	Regionenorientierte Marketing-Abteilungen .....	287
<b>Abb. 5.17:</b>	Regionale Verkaufs- bzw. Vertriebsorganisation .....	288
<b>Abb. 5.18:</b>	Markt-Manager als Stäbe der Marketing-Abteilung bei differenzierter Unternehmensstruktur .....	289
<b>Abb. 5.19:</b>	Marketing-Abteilung als Matrixorganisation bei differenzierter Unternehmensstruktur .....	290
<b>Abb. 5.20:</b>	Marketing-Abteilung als Tensororganisation bei differenzierter Unternehmensstruktur .....	292
<b>Abb. 5.21:</b>	Stab-Projektorganisation .....	293
<b>Abb. 5.22:</b>	Matrix-Projektorganisation.....	294
<b>Abb. 5.23:</b>	Reine Projektorganisation.....	295
<b>Abb. 5.24:</b>	Determinanten für das Ausmaß der Entscheidungs-zentralisierung im internationalen Marketing .....	298
<b>Abb. 5.25:</b>	Zentralisierungsgrade ausgewählter Funktionen und Unternehmen .....	299
<b>Abb. 5.26:</b>	Zentralisierungsgrad von Marketingentscheidungen .....	300
<b>Abb. 5.27:</b>	Einsatzmöglichkeiten globaler Koordinationsgruppen .....	303
<b>Abb. 5.28:</b>	Beispielhafte Umsetzung des Lead-Country-Konzeptes .....	305
<b>Abb. 5.29:</b>	Globale Netzwerkstruktur.....	309
<b>Abb. 5.30:</b>	Erweiterte Netzwerkstruktur.....	310
<b>Abb. 5.31:</b>	Ausgewählte Anlässe für organisatorische Änderungen und deren Auswirkungen auf das internationale Marketing .....	312
<b>Abb. 5.31:</b>	(Forts.).....	313
<b>Abb. 5.32:</b>	Zeitliche Entwicklung von Organisationsstrukturen international tätiger Unternehmen .....	314

<b>Abb. 5.33:</b>	Entwicklung der Organisationsstrukturen von kontinentaleuropäischen und amerikanischen multinationalen Unternehmen (MNU) .....	316
<b>Abb. 5.34:</b>	Phasenschema zur Umsetzung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen .....	318
<b>Abb. 5.35:</b>	Verschiedene Prozessarten .....	321
<b>Abb. 5.36:</b>	Von der Qualitätskontrolle zum Total Quality Management.....	322
<b>Abb. 5.37:</b>	Qualitätsdimensionen im Rahmen des TQM einer internationalen Unternehmung .....	323
<b>Abb. 6.1:</b>	Integration von Unternehmensstrategie, Unternehmensstruktur und Personal .....	326
<b>Abb. 6.2:</b>	Ausprägungen der fünf Kulturdimensionen in ausgewählten Ländern .....	327
<b>Abb. 6.3:</b>	Idealtypische Gestaltungsalternativen des Personalmanagement in multinationalen Unternehmen .....	328
<b>Abb. 6.4:</b>	Ablauf der Personalbedarfsplanung.....	330
<b>Abb. 6.5:</b>	Alternative Stellenbesetzungsstrategien .....	332
<b>Abb. 6.6:</b>	Vor- und Nachteile einer ethno-, poly- und geozentrischen Besetzungspolitik nach Perlmutter .....	333
<b>Abb. 6.7:</b>	Idealtypische Karrieremuster im internationalen Vergleich .....	334
<b>Abb. 6.8:</b>	Nettvergleichsrechnung zur Ermittlung des Gehalts bei Auslandstätigkeit.....	335
<b>Abb. 6.9:</b>	Beispiel für eine Nettvergleichsrechnung in T € (Tausend Euro).....	336
<b>Abb. 6.10:</b>	Häufigkeit und Höhe von variablen Vergütungen im europäischen Vergleich .....	337
<b>Abb. 6.11:</b>	Häufigkeit und Höhe von Zusatzleistungen im europäischen Vergleich .....	338
<b>Abb. 6.12:</b>	Erfolgs- und Kapitalbeteiligung von Führungskräften in international tätigen Unternehmen .....	339
<b>Abb. 6.13:</b>	Phasen- und Einflussfaktoren des internationalen Personaleinsatzes.....	340
<b>Abb. 6.14:</b>	Das Motivationsmodell von Porter/Lawler.....	341
<b>Abb. 6.15:</b>	Kontinuum der Führungsstile nach dem Kriterium „Entscheidungsspielraum“.....	342
<b>Abb. 6.16:</b>	Führungsstilpräferenzen in unterschiedlichen Kulturen .....	343
<b>Abb. 6.17:</b>	Der Entscheidungsbaum von Vroom/Yetton .....	345
<b>Abb. 6.18:</b>	Häufigkeiten der Führungsstile (in %) im europäischen Vergleich .....	347
<b>Abb. 6.19:</b>	Personalentwicklung im europäischen Vergleich .....	348

<b>Abb. 6.20:</b>	<b>Ganzheitliches Konzept multikultureller Führungskräfte- entwicklung</b> .....	350
<b>Abb. 6.21:</b>	<b>Die Top 12 MBA Programme in Europa</b> .....	351