

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|--------|
| Vorwort | V |
| Einführung und Überblick über das Buch | VII |
| Inhaltsverzeichnis | IX |
| Abkürzungsverzeichnis | XXXIII |

Erstes Kapitel: Grundlagen, Abgrenzungen und Sichtweisen

| | |
|---|-----------|
| A. Gegenstand | 1 |
| I. Erscheinungsformen der Internationalisierung..... | 1 |
| II. Internationale, multinationale, globale und transnationale Unternehmen | 6 |
| III. Aufgaben des internationalen Wertschöpfungsmanagements ... | 8 |
| B. Bedeutung der internationalen Wertschöpfung | 9 |
| I. Zur historischen Entwicklung..... | 9 |
| II. Ausgewählte statistische Daten | 13 |
| 1. Exporte und Importe | 13 |
| 2. Direktinvestitionen..... | 17 |
| III. Sektorale Besonderheiten | 19 |
| C. Perspektiven des internationalen Wertschöpfungs- managements | 26 |
| I. Überblick | 26 |
| II. Outside-Inside-Perspektive | 27 |
| III. Inside-Outside-Perspektive | 30 |
| IV. Kombination der Perspektiven | 32 |
| D. Konzeptionelle Grundlagen des internationalen Wertschöpfungsmanagements | 38 |
| I. Vorüberlegungen..... | 38 |
| II. Klassische Ansätze | 39 |

| | | |
|------|--|-----------|
| 1. | Überblick..... | 39 |
| 2. | Volkswirtschaftliche Grundlagen..... | 40 |
| a) | Theorien des internationalen Handels..... | 40 |
| b) | Technologische Lücken- und Lebenszyklus-Theorien | 42 |
| 3. | Betriebswirtschaftliche Grundlagen..... | 46 |
| a) | Institutionenorientierte Ansätze..... | 46 |
| b) | Funktionsorientierte Ansätze | 46 |
| III. | Moderne Ansätze..... | 47 |
| 1. | Überblick..... | 47 |
| 2. | Theorien der Direktinvestitionen im Ausland | 48 |
| 3. | Behavioristische Theorie..... | 50 |
| 4. | Industrieökonomik | 53 |
| 5. | Entscheidungsorientierte Ansätze | 55 |
| 6. | Neue Institutionenökonomik..... | 56 |
| 7. | Neue Systemtheorie | 58 |
| IV. | Neuere Konzepte und Totalmodelle | 61 |
| 1. | Überblick..... | 61 |
| 2. | Ausgewählte Konzepte | 62 |
| 3. | Das Totalmodell von Dunning..... | 67 |
| 4. | Dynamische Ansätze..... | 68 |
| V. | Zusammenfassende Betrachtung | 69 |
| E. | Gesamtsystem des internationalen Wertschöpfungsmanagements | 72 |
| | Zweites Kapitel: Exogene Rahmenbedingungen als Potenziale und Herausforderungen | |
| A. | Gegenstand | 75 |
| I. | Überblick | 75 |
| II. | Makroumfeld | 80 |
| 1. | Elemente des Makroumfeldes | 80 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 2. | Kulturelles Umfeld | 82 |
| a) | Landeskultur | 82 |
| b) | Bildung | 85 |
| III. | Mikroumfeld..... | 86 |
| 1. | Elemente des Mikroumfeldes..... | 86 |
| 2. | Kapitalgeber und Versicherungen..... | 88 |
| a) | Fremdkapital- und Eigenkapitalgeber..... | 88 |
| b) | Versicherungen..... | 91 |
| B. | Marktdynamik und Wettbewerb..... | 94 |
| I. | Überblick | 94 |
| II. | Marktrevolution und emergente Märkte..... | 94 |
| 1. | Märkte der postkommunistischen Welt | 94 |
| 2. | Tiger-, Drachen- und Elefantenstaaten | 97 |
| III. | Technologischer Fortschritt und Markterosion | 99 |
| 1. | Basisinnovationen und langfristige Konjunkturzyklen ... | 99 |
| 2. | Innovationen, Obsoleszenz und Produktlebenszeiten ... | 100 |
| IV. | Sozio-demografischer, sozio-ökonomischer und sozio-kultureller Wandel | 101 |
| 1. | Sozio-demografische sowie sozio-ökonomische Konvergenz und Divergenz | 101 |
| 2. | Sozio-kulturelle Konvergenz und Divergenz..... | 104 |
| C. | Liberalisierung und Deregulierung | 108 |
| I. | Globale Liberalisierung und regionale Integration..... | 108 |
| 1. | GATT und WTO | 108 |
| 2. | Tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse | 114 |
| 3. | Präferenzabkommen | 115 |
| 4. | Regionale Integration..... | 116 |
| a) | Formen internationaler Integration..... | 116 |
| b) | Beispiele regionaler Integrationsabkommen | 118 |
| II. | Sektorale Deregulierung..... | 124 |
| 1. | Überblick | 124 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 2. | Der Markt für Logistikdienstleistungen | 125 |
| 3. | Der Telekommunikationsmarkt | 127 |
| 4. | Der Markt für Strom | 129 |
| 5. | Künftige Marktoffnungen | 130 |
| D. | Digitalisierung | 131 |
| I. | Technologische Basistendenzen | 131 |
| II. | Elektronische Geschäftsprozesse und Geschäftsmodelle | 134 |
| 1. | Abgrenzungen | 134 |
| a) | Digitalisierung und Virtualisierung | 134 |
| b) | Geschäftsmodelle und Geschäftsprozesse | 134 |
| c) | Electronic Business und Electronic Commerce.... | 135 |
| 2. | Elektronische Geschäftsprozesse (E-Business)..... | 135 |
| a) | Innerbetriebliche Prozesse | 135 |
| b) | Zwischenbetriebliche Prozesse..... | 136 |
| 3. | Elektronische Geschäftsmodelle | 143 |
| a) | Geschäftsmodelltypologie | 143 |
| b) | Elektronische Märkte..... | 145 |
| E. | Folgerungen für das internationale Wertschöpfungsmanagement..... | 145 |
| I. | Optionen für Unternehmen | 145 |
| II. | Fallstudie: Amazon.com | 148 |
| 1. | Einordnung..... | 148 |
| 2. | Kurzvorstellung von Amazon.com | 148 |
| a) | Überblick über Amazon.com..... | 148 |
| b) | Entstehung von Amazon.de | 150 |
| 3. | Wettbewerbsstrategie von Amazon..... | 152 |
| a) | Wettbewerbsvorteile durch Kundenbindung | 152 |
| b) | Rolle des Such- und Informationsdienstes..... | 153 |
| c) | Rolle des Content Managements | 153 |
| 4. | Abwicklung der Transaktionen | 154 |
| a) | Bestell- und Kaufvorgang..... | 154 |
| b) | Logistische Abwicklung | 155 |

| | | |
|----|--|-----|
| 5. | Neue strategische Herausforderungen..... | 156 |
| a) | Kooperationsstrategie | 156 |
| b) | Diversifizierungsstrategie..... | 156 |
| 6. | Schlussfolgerung..... | 157 |

Drittes Kapitel: Endogene Rahmenbedingungen als Potenziale und Herausforderungen

| | | |
|-----------|---|------------|
| A. | Gegenstand | 159 |
| I. | Überblick und Leitlinien | 159 |
| II. | Kernkompetenzen und Wettbewerbsvorteile..... | 160 |
| B. | Prozessorientierung und Outsourcing als moderne Ansatzpunkte zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung..... | 163 |
| I. | Prozessorientierung | 163 |
| 1. | Tayloristisches Gestaltungsprinzip als Ausgangspunkt | 163 |
| 2. | Ganzheitlichkeit als Leitidee der Prozessorientierung .. | 164 |
| 3. | Rundumbearbeitung als Leitidee des Business Reengineering | 166 |
| II. | Outsourcing | 169 |
| 1. | Abflachung von Hierarchien..... | 169 |
| 2. | Ausgliederung von Prozessen und Aktivitäten | 170 |
| C. | Modularisierung und Virtualisierung als moderne Ausprägungsformen von Organisationen | 172 |
| I. | Modularisierung | 172 |
| 1. | Modularisierung als Organisationsprinzip | 172 |
| 2. | Modularisierungskonzepte auf der Makroebene | 172 |
| 3. | Modularisierungskonzepte auf der Meso- und Mikroebene | 173 |
| II. | Virtualisierung..... | 175 |
| 1. | Ausprägungsformen der Virtualisierung..... | 175 |
| 2. | Telearbeit | 176 |
| a) | Dimensionen der Telekooperation..... | 176 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| b) | Formen der Telearbeit | 177 |
| D. | Allianzen und Netzwerke als moderne Ausprägungen grenzenloser Unternehmen..... | 179 |
| I. | Formen kooperativer und kollaborativer Beziehungen..... | 179 |
| II. | Horizontale, vertikale und konglomerate Kooperationen | 182 |
| 1. | Horizontale Kooperationen | 182 |
| a) | Erscheinungsformen horizontaler Kooperationen..... | 182 |
| b) | Relativierung der Unternehmensgrenzen..... | 184 |
| c) | Horizontale Kooperationen und Wettbewerb | 186 |
| 2. | Vertikale Kooperationen | 188 |
| a) | Erscheinungsformen vertikaler Kooperationen | 188 |
| b) | Relativierung der Unternehmensgrenzen..... | 189 |
| c) | Vertikale Kooperationen und Wettbewerb | 192 |
| 3. | Konglomerate Kooperationen | 195 |
| III. | Netzwerke als moderne Form der Wertschöpfungsarchitektur..... | 195 |
| 1. | Netzwerkmodelle | 195 |
| a) | Zentralisierte Knotenpunktstruktur und dezentralisierte Föderation als Vorläufermodelle..... | 195 |
| b) | Integriertes Netzwerk | 197 |
| 2. | Intraorganisatorische und interorganisatorische Netzwerke | 198 |
| 3. | Virtuelle Unternehmen..... | 201 |
| E. | Folgerungen für das internationale Wertschöpfungsmanagement..... | 202 |
| I. | Gestaltung der Veränderungs- und der Leistungsprozesse | 202 |
| II. | Fallstudie: BLG Logistics Group | 204 |
| 1. | Einordnung..... | 204 |
| 2. | Kurzvorstellung der BLG Logistics Group | 204 |
| a) | Überblick über die BLG Logistics Group..... | 204 |

| | | |
|----|--|-----|
| b) | Strategische Geschäftsbereiche der BLG Logistics Group | 207 |
| 3. | Die BLG Logistics International GmbH & Co. KG..... | 209 |
| a) | Überblick über die BLG Logistics International .. | 209 |
| b) | Strategische Ausrichtung..... | 211 |
| c) | Die Beschaffungslogistik von DaimlerChrysler ... | 211 |
| 4. | Die BLG Logistics Automobile GmbH & Co. KG..... | 213 |
| a) | Überblick über die BLG Logistics Automobile.... | 213 |
| b) | Strategische Ausrichtung..... | 214 |
| c) | IT-Steuerung bei der BLG Logistics Automobile | 214 |
| 5. | Die strategische Fokussierung der BLG Logistics Group | 215 |

Viertes Kapitel: Optionen der Leistungsprozessgestaltung

| | | |
|-----|--|-----|
| A. | Gegenstand | 217 |
| B. | Strukturierung der Wertschöpfungskette | 220 |
| I. | Wertschöpfungskette und Wertschöpfungskreislauf als Ausgangspunkt..... | 220 |
| 1. | Das Modell der Wertschöpfungskette..... | 220 |
| 2. | Die Wertkettenanalyse als Diagnose- und Gestaltungskonzept..... | 223 |
| 3. | Das Modell des Wertschöpfungskreislaufs..... | 224 |
| II. | Wertschöpfungsverknüpfung | 226 |
| 1. | Wertkette und Wertsystem..... | 226 |
| 2. | Reale und virtuelle Wertschöpfungsnetze..... | 226 |
| C. | Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten | 228 |
| I. | Grundlagen und Basisoptionen..... | 228 |
| 1. | Cross-Border-Wertschöpfung als Ausgangspunkt | 228 |
| 2. | Konfigurationsoptionen | 228 |
| II. | Konzentration als Konfigurationsoption | 229 |
| 1. | Anzahl der Standorte als Entscheidungsoption | 229 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 2. | Lage der Standorte als Entscheidungsoption..... | 231 |
| III. | Dislozierung als Konfigurationsoption..... | 238 |
| D. | Transaktionsform..... | 241 |
| I. | Grundlagen und Basisoptionen..... | 241 |
| II. | Integration/Hierarchie als Transaktionsoption..... | 243 |
| 1. | Insourcing und Outsourcing..... | 243 |
| 2. | Kernkompetenzen und Integration | 245 |
| 3. | Akquisitionen und Fusionen | 250 |
| a) | Erscheinungsformen | 250 |
| b) | Übernahme- und Abwehrstrategien | 251 |
| c) | Pre- und Post-Merger-Management..... | 253 |
| III. | Kooperation als Transaktionsoption..... | 256 |
| 1. | Kooperationsformen..... | 256 |
| a) | Vielfalt kooperativer Arrangements | 256 |
| b) | Vertragsfreie, Kontrakt- und Equity-Kooperationen..... | 256 |
| c) | X-Allianzen und Y-Allianzen..... | 258 |
| 2. | Ausgewählte Erscheinungsformen..... | 259 |
| a) | Überblick | 259 |
| b) | Managementvertrags-, Lizenz- und Franchise- Systeme | 261 |
| c) | Equity Joint Ventures | 263 |
| 3. | Fits in kooperativen Arrangements | 263 |
| IV. | Markt als Transaktionsoption | 266 |
| 1. | Der Markt als Organisation..... | 266 |
| 2. | Arten von Markttransaktionen | 267 |
| E. | Koordination..... | 270 |
| I. | Grundlagen und Basisoptionen..... | 270 |
| 1. | Abgrenzungen | 270 |
| 2. | Koordinationsinstrumente | 272 |
| II. | Strukturelle Koordination als Option..... | 274 |

| | | |
|-------------|---|------------|
| 1. | Strukturelle Koordinationsmechanismen im Überblick | 274 |
| 2. | Globale Koordinationsgruppen | 274 |
| 3. | Lead-Country-Konzept | 275 |
| 4. | Kompetenzzentren | 277 |
| III. | Technokratische Koordination als Option | 278 |
| 1. | Technokratische Koordinationsmechanismen im Überblick | 278 |
| 2. | Regeln, Programme, Pläne und Budgets..... | 278 |
| 3. | Transferpreise | 280 |
| IV. | Personenorientierte Koordination als Option | 281 |
| 1. | Personenorientierte Koordinationsmechanismen im Überblick | 281 |
| 2. | Besuchsverkehr und Führungskräfte transfer..... | 282 |
| 3. | Koordination durch Sozialisation..... | 283 |
| V. | Strategische Orientierungen und Koordinationsmechanismen | 283 |
| 1. | Vorüberlegungen | 283 |
| 2. | Einsatz und Effektivität der Koordinationsinstrumente | 283 |
| F. | Kombinative Betrachtung der Entscheidungsoptionen | 286 |
| 1. | Das Konzept von Porter | 286 |
| 2. | Die Konzepte von Jarillo/Martinez und Zentes..... | 288 |
| 3. | Das Konzept von Kutschker | 289 |
| G. | Fallstudie: PUMA | 291 |
| I. | Einordnung | 291 |
| II. | Kurzvorstellung der PUMA AG..... | 291 |
| III. | Markenstrategie im globalen Wettbewerb..... | 293 |
| 1. | Veränderungen in der Sportartikelindustrie | 293 |
| 2. | Markenstrategie von PUMA | 293 |
| IV. | Unternehmensstrategie im globalen Wettbewerb..... | 295 |

| | | |
|----|---|-----|
| 1. | Virtuelle Struktur | 295 |
| 2. | Strategisches Vorgehen..... | 297 |
| 3. | Umwelt- und sozialpolitische Grundsätze..... | 299 |
| V. | Perspektiven und Herausforderungen für die Zukunft..... | 299 |

Fünftes Kapitel:
Gestaltung und Führung der internationalen
Wertschöpfungsprozesse

| | | |
|----|---|-----|
| A. | Gegenstand | 301 |
| B. | Der Supply-Chain-Prozess als Kernprozess | 303 |
| | I. Überblick | 303 |
| | II. Beschaffung als Wertschöpfungsaktivität | 304 |
| | 1. Gestaltungsoptionen..... | 304 |
| | a) Grundlagen | 304 |
| | b) Bedeutungswandel und Entscheidungsoptionen der Beschaffung..... | 309 |
| | 2. Konfiguration der Beschaffung..... | 313 |
| | a) Grundlagen | 313 |
| | b) International Purchasing and Global Sourcing | 315 |
| | c) Entscheidungsdeterminanten der Konfiguration... | 320 |
| | 3. Transaktionsformen der Beschaffung | 328 |
| | a) Grundlagen | 328 |
| | b) Marktliche Transaktionsformen..... | 329 |
| | c) Kooperative Transaktionsformen | 335 |
| | i. Grundlagen..... | 335 |
| | ii. Vertikale Beschaffungskooperationen | 336 |
| | iii. Horizontale Beschaffungskooperationen..... | 343 |
| | iv. IT als Enabler für neue Formen der Beschaffungskooperationen | 348 |
| | d) Hierarchische Transaktionsformen | 349 |
| | 4. Koordination der Beschaffung | 351 |
| | a) Grundlagen | 351 |
| | b) Ansätze struktureller Koordination..... | 351 |

| | | |
|------|---|-----|
| c) | Ansätze technokratischer Koordination..... | 357 |
| d) | Tendenzen der personenorientierten Koordination | 362 |
| 5. | Kombinative Betrachtung der Entscheidungsoptionen | 364 |
| 6. | Fallstudie: DaimlerChrysler..... | 369 |
| a) | Einordnung | 369 |
| b) | Überblick über das Unternehmen und die Beschaffungsaktivitäten..... | 370 |
| c) | Konfiguration der Beschaffungsaktivitäten..... | 372 |
| d) | Koordination der Beschaffungsaktivitäten | 374 |
| e) | Transaktionsformen..... | 377 |
| f) | Fazit und Ausblick..... | 379 |
| III. | Operationen als Wertschöpfungsaktivität..... | 379 |
| 1. | Gestaltungsoptionen..... | 379 |
| 2. | Konfiguration der Operationen | 386 |
| a) | Grundlagen | 386 |
| b) | Vor- und Nachteile einer Auslandsproduktion | 390 |
| i. | Basisentscheidungen der internationalen Produktionskonfiguration..... | 390 |
| ii. | Vorteile der Auslandsproduktion | 391 |
| iii. | Vorteile einer geografisch konzentrierten Produktion..... | 396 |
| iv. | Aspekte der Standortwahl bei Auslandsproduktion | 398 |
| v. | Fazit – Systematisierende Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile einer Produktionsverlagerung | 400 |
| c) | Fabriktypen in der internationalen Produktion | 402 |
| i. | Überblick über die grundsätzlichen Fabriktypen in der internationalen Produktion..... | 402 |
| ii. | Weltmarktfabrik | 404 |
| iii. | Parallelproduktion..... | 405 |

| | | |
|------|--|-----|
| iv. | Internationale Verbundproduktion | 406 |
| v. | Fazit – Vergleich der Fabriktypen..... | 411 |
| d) | Ansätze zur optimalen Konfiguration..... | 413 |
| 3. | Transaktionsformen der Operationen..... | 417 |
| a) | Reduktion der Fertigungstiefe als Trend | 417 |
| b) | Optionen der Transaktionsformengestaltung und deren Vor- und Nachteile..... | 419 |
| i. | Grundsätzliche Optionen..... | 419 |
| ii. | Fremdproduktion..... | 419 |
| iii. | Eigenproduktion..... | 427 |
| iv. | Internationale Joint Ventures als Zwischenform | 430 |
| 4. | Koordination der Operationen..... | 433 |
| 5. | Kombinative Betrachtung der Entscheidungsoptionen | 439 |
| a) | Überblick über kombinative Modelle | 439 |
| b) | Das Modell von Ferdows..... | 440 |
| c) | Das Modell von Weber..... | 444 |
| d) | Verbindung von Konfigurations- und Transaktionsformenentscheidungen..... | 445 |
| 6. | Fallstudie: Flextronics | 446 |
| a) | Einordnung | 446 |
| b) | Kurzvorstellung der Flextronics AG..... | 447 |
| c) | Flextronics als Contract Manufacturer | 448 |
| d) | Internationale Produktionsstrategie der Flextronics AG..... | 450 |
| i. | Konfiguration | 450 |
| ii. | Koordination | 453 |
| iii. | Transaktionsformen..... | 454 |
| e) | Fazit | 454 |
| IV. | Logistik als Wertschöpfungsaktivität | 455 |
| 1. | Gestaltungsoptionen..... | 455 |
| a) | Grundlagen | 455 |

| | | |
|------|---|-----|
| i. | Einführung | 455 |
| ii. | Subsysteme der Logistik | 458 |
| iii. | Lieferservice als Zielgröße..... | 461 |
| b) | Grundaufbau von Logistiksystemen | 462 |
| c) | Unternehmensübergreifendes Management der Versorgungskette als Basisentwicklung in der Logistik | 462 |
| d) | Besonderheiten der internationalen Logistik | 466 |
| e) | Ausgewählte Teilstufen der (internationalen) Logistik..... | 470 |
| i. | Überblick..... | 470 |
| ii. | Lagerung | 470 |
| iii. | Internationaler Transport..... | 472 |
| 2. | Konfiguration der Logistik | 481 |
| a) | Überblick über die Lagerstandortwahl | 481 |
| b) | Vertikale Lagerstruktur | 482 |
| c) | Horizontale Lagerstruktur | 484 |
| d) | Einflussfaktoren auf die Standortwahl..... | 488 |
| e) | Isolierte vs. länderübergreifende und standardisierte vs. differenzierte Logistik..... | 492 |
| 3. | Transaktionsformen der Logistik | 496 |
| a) | Eigenerstellung vs. Outsourcing..... | 496 |
| b) | Vor- und Nachteile des Outsourcing | 499 |
| c) | Outsourcing-Entscheidung bzgl. einzelner Logistikfunktionen | 501 |
| 4. | Koordination der Logistik..... | 504 |
| a) | Informationen als Koordinationsgrundlage in der Logistik..... | 504 |
| b) | Koordination durch Segmentierung der Logistikkette | 507 |
| c) | Management der Verknüpfungen im Logistiknetzwerk | 510 |
| d) | Planungsarten und -ansätze in der internationalen Logistikkette | 512 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| i. | MRP, DRP und LRP | 512 |
| ii. | SCOR als Koordinations- und Strukturierungsinstrument..... | 514 |
| 5. | Kombinative Betrachtung der Entscheidungsoptionen | 517 |
| a) | Outsourcing der Koordination | 517 |
| b) | Koordination durch virtuelle Intermediäre | 520 |
| 6. | Fallstudie: Festo | 521 |
| a) | Einordnung | 521 |
| b) | Kurzvorstellung der Festo-Gruppe | 521 |
| c) | Notwendigkeit einer neuen Logistikkonzeption ... | 522 |
| d) | Konfiguration | 522 |
| e) | Koordination..... | 524 |
| f) | Fazit | 528 |
| V. | Integration des Supply-Chain-Prozesses | 529 |
| C. | Der Marktbearbeitungs-Prozess als Kernprozess..... | 532 |
| I. | Überblick | 532 |
| II. | Forschung & Entwicklung als Wertschöpfungsaktivität | 533 |
| 1. | Gestaltungsoptionen..... | 533 |
| 2. | Konfiguration der Forschung & Entwicklung..... | 536 |
| a) | Grundlagen | 536 |
| b) | Motivation für die Internationalisierung der F&E..... | 537 |
| c) | Diamantmodell der internationalen F&E..... | 544 |
| d) | Das Modell von Beckmann | 546 |
| e) | Regionale Cluster als Bestimmungsgrößen der Standortqualität..... | 547 |
| 3. | Transaktionsformen der Forschung & Entwicklung | 550 |
| a) | Überblick über die Transaktionsoptionen für F&E-Aktivitäten | 550 |
| b) | Transaktionsformen in der F&E | 558 |
| 4. | Koordination der Forschung & Entwicklung | 564 |

| | | |
|------|---|-----|
| 5. | Kombinative Betrachtung der Entscheidungsoptionen | 576 |
| a) | Grundlagen | 576 |
| b) | Das Modell von Boutellier/Gassmann/Zedtwitz .. | 576 |
| c) | Das Modell von Gerybadze | 588 |
| 6. | Fallstudie: Aventis | 592 |
| a) | Einordnung | 592 |
| b) | Kurzvorstellung der Aventis S.A..... | 592 |
| c) | Bedeutung der Forschung & Entwicklung für Aventis..... | 594 |
| d) | Internationale F&E-Strategie bei Aventis | 595 |
| e) | Fazit..... | 603 |
| III. | Marketing als Wertschöpfungsaktivität..... | 603 |
| 1. | Gestaltungsoptionen..... | 603 |
| a) | Grundlagen | 603 |
| b) | Bedeutungswandel und Entscheidungsoptionen des Marketing | 605 |
| c) | Strategien und Instrumente des Marketing in Auslandsmärkten | 609 |
| 2. | Konfiguration des Marketing | 615 |
| a) | Grundlagen | 615 |
| b) | Marktsegmentierung und Marktwahl | 616 |
| i. | Grundlagen..... | 616 |
| ii. | Integrale Segmentbildung | 617 |
| iii. | Internationale Segmentierung: Ländersegmentierung..... | 619 |
| iv. | (Technische) Verfahren der Marktauswahl .. | 629 |
| c) | Konfiguration im Kontext von Marketing-strategien und -instrumenten | 631 |
| i. | Bedeutung von Interdependenzen | 631 |
| ii. | Synopse der Konfigurationsoptionen | 633 |
| 3. | Transaktionsformen des Marketing | 636 |
| a) | Grundlagen | 636 |

| | | |
|------|---|-----|
| b) | Marktliche Transaktionsformen..... | 638 |
| c) | Kooperative Transaktionsformen | 643 |
| i. | Grundlagen..... | 643 |
| ii. | Kooperationen ohne Kapitaltransfer | 643 |
| iii. | Kooperationen mit Kapitaltransfer..... | 651 |
| d) | Hierarchische Transaktionsformen..... | 655 |
| e) | Determinanten und Methoden der Wahl einer Transaktionsform im internationalen Marketing .. | 660 |
| 4. | Koordination des Marketing | 662 |
| a) | Grundlagen | 662 |
| b) | Ansätze struktureller Koordination..... | 663 |
| c) | Ansätze technokratischer Koordination..... | 669 |
| 5. | Kombinative Betrachtung der Entscheidungsoptionen | 673 |
| 6. | Fallstudie: Henkel | 683 |
| a) | Einordnung | 683 |
| b) | Kurzvorstellung der Henkel Gruppe..... | 683 |
| i. | Historische Entwicklung | 683 |
| ii. | Umsatz- und Mitarbeiterwachstum | 684 |
| iii. | Geschäftsfelder und Ziele..... | 686 |
| c) | Konfiguration der Aktivitäten..... | 688 |
| i. | Weltweite Unternehmenspräsenz als Basis.. | 688 |
| ii. | Unterschiede in den Geschäftsbereichen..... | 688 |
| iii. | Singuläre Ländermarkteintritte im Fokus.... | 690 |
| iv. | Mögliche zukünftige Markteintritte und deren Auswahl..... | 691 |
| d) | Transaktionsformen | 691 |
| i. | Überblick, Entwicklungstendenzen und Beispiele..... | 691 |
| ii. | Integrative Transaktionsformen | 692 |
| iii. | Kooperationen..... | 694 |
| e) | Koordination der Aktivitäten..... | 695 |

| | | |
|------|--|------------|
| i. | Grundsätzliche Organisationsstruktur | 695 |
| ii. | Rollen verbundener Unternehmen und Servicebereiche | 696 |
| iii. | Führung der Strategischen Geschäftseinheiten und personelle Koordinationsmechanismen..... | 698 |
| f) | Ausblick | 699 |
| | IV. Integration des Marktbearbeitungs-Prozesses | 700 |
| D. | Integration der Kernprozesse: Kombinative Betrachtung des Supply-Chain- und des Marktbearbeitungs-Prozesses ... | 701 |

Sechstes Kapitel:

Führung des internationalen Wertschöpfungssystems

| | | |
|------|---|------------|
| A. | Gegenstand | 705 |
| B. | Gestaltung des unternehmerischen Rahmens..... | 706 |
| I. | Grundlagen | 706 |
| II. | Unternehmensphilosophie und -kultur | 707 |
| 1. | Unternehmensgrundsätze und -ethik..... | 707 |
| 2. | Kultur und Unternehmenskultur | 713 |
| 3. | Marktorientierte Perspektive: Corporate Identity | 719 |
| III. | Unternehmensziele und -strategien | 722 |
| 1. | Grundlegende Perspektiven | 722 |
| 2. | Zieldimensionen und Zielsysteme | 724 |
| 3. | Synopse der Zielbeziehungen in international tätigen Unternehmen..... | 727 |
| 4. | Formulierung von Strategien: Eine Synopse..... | 730 |
| a) | Begriff, Ebenen und Sichtweisen von Strategien | 730 |
| b) | Unternehmensgesamtstrategien, Geschäftsfeldstrategien und grundlegende Verfahren der Umwelt- und Unternehmensanalyse..... | 732 |
| IV. | Fallstudie: Nokia | 738 |
| 1. | Einordnung..... | 738 |
| 2. | Historische Anfänge und Entwicklung von Nokia..... | 738 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 3. | Einflussfaktoren der Unternehmenskultur | 740 |
| 4. | Werte und Philosophie von Nokia – „The Nokia Way“..... | 742 |
| 5. | Marktorientiertes Prinzip: Corporate Design und Corporate Communications als sichtbare Ausdrucksformen der Unternehmenskultur..... | 744 |
| 6. | Gesamtunternehmensziele und -grundsätze | 746 |
| 7. | Fazit | 748 |
| C. | Organisation | 748 |
| I. | Grundlagen | 748 |
| II. | Gestaltungsanforderungen und -zielgrößen | 749 |
| III. | Grundtypen internationaler Organisationsstrukturen internationaler Unternehmen | 751 |
| 1. | Überblick..... | 751 |
| 2. | Unspezifische Strukturen | 752 |
| 3. | Idealtypen der differenzierten Struktur | 754 |
| a) | Überblick | 754 |
| b) | Internationale Division | 757 |
| c) | Auslandsholding als differenzierte Struktur | 761 |
| 4. | Idealtypen der integrierten Struktur | 762 |
| a) | Überblick | 762 |
| b) | Integrierte Funktionalstruktur..... | 763 |
| c) | Integrierte Geschäftsbereichs- und Produktstruktur | 766 |
| d) | Integrierte Regionalstruktur..... | 769 |
| e) | Integrierte (Key-)Account-Struktur | 771 |
| 5. | Holding-Struktur | 771 |
| a) | Überblick | 771 |
| b) | Managementholding | 773 |
| c) | Finanzholding | 778 |
| d) | Gegenüberstellende Bewertung | 780 |
| 6. | Mehrdimensionale Strukturtypen..... | 781 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| a) | Überblick | 781 |
| b) | Matrixstruktur..... | 781 |
| c) | Tensorstruktur | 786 |
| 7. | Hybridstrukturen | 787 |
| | IV. Fallstudie: ABB | 789 |
| 1. | Einordnung..... | 789 |
| 2. | Kurzvorstellung der ABB | 789 |
| 3. | Matrix-Organisation bis zum Jahre 2000 | 790 |
| 4. | Kundenorientierte Neuorganisation im Jahre 2001 | 791 |
| 5. | Weitere Organisationsstraffung und Fokussierung des Geschäfts ab dem Jahre 2002 | 793 |
| 6. | Fazit und Ausblick | 794 |
| D. | Controlling..... | 795 |
| I. | Gestaltungsoptionen | 795 |
| 1. | Charakterisierung des Controlling | 795 |
| 2. | Aufgaben und Probleme des internationalen Controlling..... | 797 |
| a) | Überblick | 797 |
| b) | Planungs- und Kontrollsystem..... | 798 |
| c) | Informationsversorgungssystem | 800 |
| d) | Besonderheiten des Controlling in internationa tätigen Unternehmen | 802 |
| e) | Differenzierte Controllinganforderungen in mehrstufigen Unternehmen | 806 |
| II. | Grundmodelle, Methoden und Systeme | 809 |
| 1. | Integration zentraler und dezentraler Controlling- prozesse..... | 809 |
| 2. | Instrumente des internationalen Controlling | 815 |
| a) | Überblick über die Controllinginstrumente in international tätigen Unternehmen | 815 |
| b) | Controlling der internationalen Unternehmens- tätigkeit in verschiedenen Währungsbereichen | 818 |
| c) | Erfolgsmessung/Performance Measurement | 823 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| d) | Balanced Scorecard | 828 |
| e) | Benchmarking..... | 834 |
| f) | Portfolioanalyse | 836 |
| g) | Shareholder-Value-Ansätze zur wertorientierten Unternehmensführung | 839 |
| III. | Fallstudie: DaimlerChrysler | 844 |
| 1. | Einordnung..... | 844 |
| 2. | Kurzvorstellung von DaimlerChrysler | 845 |
| 3. | Wertorientiertes Steuerungs- und Controllingsystem ... | 845 |
| 4. | Ergebnisse relevanter Erfolgsgrößen bei DaimlerChrysler..... | 849 |
| 5. | Risikomanagement/Währungsrisiken..... | 851 |
| 6. | Fazit | 852 |
| E. | Human Resource Management..... | 852 |
| I. | Gestaltungsoptionen | 852 |
| 1. | Charakterisierung des Human Resource Managements | 852 |
| 2. | Besonderheiten des internationalen Human Resource Managements | 853 |
| II. | Grundmodelle, Methoden und Systeme | 857 |
| 1. | Personalauswahl..... | 857 |
| 2. | Personalentwicklung | 864 |
| a) | Überblick | 864 |
| b) | Zielgruppen..... | 868 |
| c) | Instrumente und Maßnahmen einer internationalen Personalentwicklung | 869 |
| d) | Interkulturelles Training | 871 |
| e) | Laufbahn-/Karriereplanung | 875 |
| 3. | Auslandsentsendung..... | 877 |
| a) | Grundlagen | 877 |
| b) | Formen des Auslandseinsatzes | 878 |
| c) | Phasen der Entsendung | 881 |

| | | |
|-------------|---|------------|
| 4. | Anreizsysteme | 884 |
| 5. | Personalführung | 889 |
| 6. | Kulturstrategien im Personalmanagement | 891 |
| III. | Fallstudie: Metro Group | 894 |
| 1. | Einordnung..... | 894 |
| 2. | Kurzvorstellung der Metro Group..... | 894 |
| 3. | Unternehmensziele..... | 896 |
| 4. | Personalentwicklung bei der Metro Group | 896 |
| a) | Metro-Management-Planung zur transparenten internationalen Potenzialeinschätzung..... | 896 |
| b) | Metro Corporate University | 899 |
| c) | Ausgewählte weitere Maßnahmen des internationalen Personalmanagements..... | 901 |
| 5. | Fazit und Ausblick | 902 |
| F. | Informationsmanagement | 902 |
| I. | Gestaltungsoptionen | 902 |
| 1. | Charakterisierung des Informationsmanagements | 902 |
| a) | Grundlagen | 902 |
| b) | Ebenen des Informationsmanagements | 903 |
| c) | Strukturen von Informationssystemen | 904 |
| 2. | Informationsmanagement und Wettbewerbsvorteile | 907 |
| 3. | IT-Technologie als Basis von Informationssystemen ... | 909 |
| a) | Technologien des internationalen Informations- austauschs..... | 909 |
| i. | EDI..... | 909 |
| ii. | Internet..... | 909 |
| iii. | Intra- und Extranet | 910 |
| iv. | Infrastrukturen zum unternehmens- internen Datenaustausch | 911 |
| b) | Entwicklungstendenzen der Informations- und Kommunikationstechnologie | 912 |

| | | |
|-----|---|-----|
| 4. | Besonderheiten des Informationsmanagements in international tatigen Unternehmen | 913 |
| 5. | Phasenmodelle des IT-Einsatzes im Unternehmen | 914 |
| II. | Grundmodelle, Methoden und Systeme | 915 |
| 1. | Internationale Datenintegration als Basis effektiver Unternehmensführung..... | 915 |
| a) | Data Warehouse..... | 915 |
| b) | Managementinformationssysteme | 920 |
| 2. | Produktions- und logistikorientierte Informationsmanagement-Systeme | 923 |
| a) | PPS-Systeme..... | 923 |
| b) | Computer Integrated Manufacturing als Modell der wesentlichen Geschäftsprozesse eines Industrieunternehmens | 925 |
| 3. | Integration unterschiedlicher IT-Anwendungen | 926 |
| a) | ERP-Systeme | 926 |
| b) | Enterprise Application Integration..... | 929 |
| 4. | Unternehmensübergreifendes Informationsmanagement zur Optimierung der Supply-Chain-Prozesse ... | 932 |
| a) | Supply-Chain-Optimierung als Einsatzfeld von IT | 932 |
| b) | Advanced Planning Systems..... | 934 |
| 5. | Informationsmanagement bei international verteilten Prozessen: Computer Supported Cooperative Work.... | 937 |
| a) | Konzept und Zielsetzung | 937 |
| b) | Workflow-Management-Systeme | 938 |
| c) | Groupware-Systeme | 939 |
| 6. | Informationsmanagement bei unterschiedlichen Organisationsstrukturen und Internationalisierungsstrategien | 940 |
| a) | Veränderung der Transaktionskosten durch IT-Systeme..... | 940 |
| b) | Organisationsstrukturen und Informationsmanagement | 942 |

| | | |
|------|--|-----|
| i. | Zentrales vs. dezentrales Informationsmanagement | 942 |
| ii. | Einfluss der Unternehmensstrukturen auf das Informationsmanagement | 946 |
| iii. | Strategische Orientierung international tätiger Unternehmen und Informationsmanagement | 948 |
| III. | Fallstudie: Colgate-Palmolive | 952 |
| 1. | Einordnung..... | 952 |
| 2. | Kurzvorstellung von Colgate-Palmolive..... | 952 |
| 3. | Enterprise Resource Planning bei Colgate-Palmolive... | 954 |
| 4. | Advanced Planning Systems bei Colgate-Palmolive | 955 |
| 5. | Ausgewählte weitere Aspekte des Informationsmanagements bei Colgate-Palmolive..... | 959 |

Siebentes Kapitel: Internationales Wertschöpfungsmanagement als dynamischer Prozess

| | | |
|-----------|---|------------|
| A. | Gegenstand | 961 |
| I. | Bedeutung der Zeit | 961 |
| II. | Perspektiven einer dynamischen Prozessbetrachtung | 964 |
| B. | Bedeutung des Timing in den Wertschöpfungsprozessen | 966 |
| I. | Überblick | 966 |
| II. | Länderspezifische Timing-Strategie-Entscheidung..... | 967 |
| 1. | Grundlagen..... | 967 |
| 2. | Vorteile, Nachteile und Determinanten..... | 971 |
| III. | Länderübergreifende Timing-Strategie-Entscheidung | 976 |
| 1. | Grundlagen..... | 976 |
| 2. | Vorteile, Nachteile und Determinanten..... | 980 |
| IV. | Fallstudie: Red Bull..... | 985 |
| 1. | Einordnung..... | 985 |
| 2. | Kurzvorstellung von Red Bull | 985 |
| 3. | Der Aufbau von Red Bull | 987 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 4. | Red Bull als Pionier im europäischen Energie-Getränke-Markt..... | 988 |
| 5. | Eintrittsstrategie von Red Bull in internationale Schlüsselmärkte | 990 |
| 6. | Ausblick | 993 |
| C. | Bedeutung eines dynamischen Prozessmanagements | 994 |
| I. | Überblick | 994 |
| 1. | Geschwindigkeit und Tiefe als weitere Dimensionen | 994 |
| 2. | Konzepte eines dynamischen Prozessmanagements | 996 |
| II. | Traditionelle Konzepte und Perspektiven der Dynamik | 998 |
| 1. | Überblick..... | 998 |
| 2. | Exportstufenmodelle | 998 |
| 3. | Behavioristische Ansätze | 1002 |
| 4. | Der Ansatz von Meissner/Gerber..... | 1009 |
| III. | Neuere Konzepte und Perspektiven der Dynamik | 1011 |
| 1. | Überblick..... | 1011 |
| 2. | „Born global“-Ansatz..... | 1012 |
| 3. | GAINS-Ansatz | 1015 |
| 4. | Three-Es-Modell | 1018 |
| 5. | Integrativer Ansatz – Ebenenmodell | 1022 |
| 6. | Zusammenfassende Betrachtung..... | 1028 |
| IV. | Fallstudie: KBE | 1029 |
| 1. | Einordnung..... | 1029 |
| 2. | Kurzvorstellung der KBE GmbH und Entwicklung im Überblick | 1030 |
| 3. | Einzelne Schritte der Internationalisierung | 1030 |
| 4. | Reflexion des Vorgehens | 1033 |
| 5. | Fazit | 1035 |
| | Literaturverzeichnis | 1037 |
| | Stichwortverzeichnis | 1119 |