

# Internationales Wertschöpfungsmanagement

von

Univ.-Professor Dr. Joachim Zentes

Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere Außenhandel und Internationales Management,  
der Universität des Saarlandes und  
Direktor des Instituts für Handel und Internationales Marketing  
an der Universität des Saarlandes

Univ.-Professor Dr. Bernhard Swoboda

Inhaber der Professur für Marketing und Handel  
der Universität Trier

und

Dr. Dirk Morschett

Wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl  
für Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere Außenhandel und Internationales Management,  
der Universität des Saarlandes

Verlag Franz Vahlen München

# Inhaltsverzeichnis

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

## **Erstes Kapitel: Grundlagen, Abgrenzungen und Sichtweisen**

<b>A. Gegenstand .....</b>	<b>1</b>
I. Erscheinungsformen der Internationalisierung.....	1
II. Internationale, multinationale, globale und transnationale Unternehmen .....	6
III. Aufgaben des internationalen Wertschöpfungsmanagements ...	8
<b>B. Bedeutung der internationalen Wertschöpfung .....</b>	<b>9</b>
I. Zur historischen Entwicklung.....	9
II. Ausgewählte statistische Daten .....	13
1. Exporte und Importe .....	13
2. Direktinvestitionen.....	17
III. Sektorale Besonderheiten .....	19
<b>C. Perspektiven des internationalen Wertschöpfungs- managements .....</b>	<b>26</b>
I. Überblick .....	26
II. Outside-Inside-Perspektive .....	27
III. Inside-Outside-Perspektive .....	30
IV. Kombination der Perspektiven .....	32
<b>D. Konzeptionelle Grundlagen des internationalen Wertschöpfungsmanagements .....</b>	<b>38</b>
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	<b>B</b>
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	<b>C</b>
<b>E.</b>	<b>Gesamtsystem des internationalen Wertschöpfungsmanagements.....</b>	<b>72</b>	
	<b>Zweites Kapitel: Exogene Rahmenbedingungen als Potenziale und Herausforderungen</b>		
<b>A.</b>	<b>Gegenstand.....</b>	<b>75</b>	
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>B.</b>	<b>Marktdynamik und Wettbewerb .....</b>	<b>94</b>
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
<b>C.</b>	<b>Liberalisierung und Deregulierung .....</b>	<b>108</b>
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 Marktöffnungen .....	130
<b>D.</b>	<b>Digitalisierung .....</b>	<b>131</b>
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
<b>E.</b>	<b>Folgerungen für das internationale Wertschöpfungsmanagement .....</b>	<b>145</b>
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**

<b>A.</b>	<b>Gegenstand .....</b>	<b>159</b>
I.	Überblick und Leitlinien .....	159
II.	Kernkompetenzen und Wettbewerbsvorteile.....	160
<b>B.</b>	<b>Prozessorientierung und Outsourcing als moderne Ansatzpunkte zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung.....</b>	<b>163</b>
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
<b>C.</b>	<b>Modularisierung und Virtualisierung als moderne Ausprägungsformen von Organisationen .....</b>	<b>172</b>
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
<b>D.</b>	<b>Allianzen und Netzwerke als moderne Ausprägungen grenzenloser Unternehmen.....</b>	<b>179</b>
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
<b>E.</b>	<b>Folgerungen für das internationale Wertschöpfungsmanagement.....</b>	<b>202</b>
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**

<b>A.</b>	<b>Gegenstand .....</b>	<b>217</b>
<b>B.</b>	<b>Strukturierung der Wertschöpfungskette .....</b>	<b>220</b>
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
<b>C.</b>	<b>Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten .....</b>	<b>228</b>
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
<b>D.</b>	<b>Transaktionsform.....</b>	<b>241</b>
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
<b>E.</b>	<b>Koordination.....</b>	<b>270</b>
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
<b>F. Kombinitive Betrachtung der Entscheidungsoptionen .....</b>	<b>286</b>
1. Das Konzept von Porter .....	286
2. Die Konzepte von Jarillo/Martinez und Zentes .....	288
3. Das Konzept von Kutschker .....	289
<b>G. Fallstudie: PUMA .....</b>	<b>291</b>
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**

<b>A. Gegenstand .....</b>	<b>301</b>
<b>B. Der Supply-Chain-Prozess als Kernprozess .....</b>	<b>303</b>
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 Beschaffungsk Kooperationen .....	336
iii. Horizontale Beschaffungsk Kooperationen.....	343
iv. IT als Enabler für neue Formen der Beschaffungsk Kooperationen .....	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 Transaktionsformgestaltung 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 Teilfunktionen 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
<b>C.</b>	<b>Der Marktbearbeitungs-Prozess als Kernprozess.....</b>	<b>532</b>
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
<b>D.</b>	<b>Integration der Kernprozesse: Kombinitive Betrachtung des Supply-Chain- und des Marktbearbeitungs-Prozesses ...</b>	<b>701</b>

### Sechstes Kapitel:

#### Führung des internationalen Wertschöpfungssystems

<b>A.</b>	<b>Gegenstand .....</b>	<b>705</b>
<b>B.</b>	<b>Gestaltung des unternehmerischen Rahmens.....</b>	<b>706</b>
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
<b>C.</b>	<b>Organisation .....</b>	<b>748</b>
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
<b>D.</b>	<b>Controlling.....</b>	<b>795</b>
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 international 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 Controllingssystem ...	845
4.	Ergebnisse relevanter Erfolgsgrößen bei DaimlerChrysler.....	849
5.	Risikomanagement/Währungsrisiken.....	851
6.	Fazit .....	852
<b>E.</b>	<b>Human Resource Management.....</b>	<b>852</b>
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 inter- nationalen 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
<b>F.</b>	<b>Informationsmanagement .....</b>	<b>902</b>
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 Informationsaustauschs.....	909
i.	EDI.....	909
ii.	Internet.....	909
iii.	Intra- und Extranet .....	910
iv.	Infrastrukturen zum unternehmensinternen Datenaustausch .....	911
b)	Entwicklungstendenzen der Informations- und Kommunikationstechnologie.....	912

4.	Besonderheiten des Informationsmanagements in international tätigen 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**

<b>A.</b>	<b>Gegenstand .....</b>	<b>961</b>
I.	Bedeutung der Zeit .....	961
II.	Perspektiven einer dynamischen Prozessbetrachtung .....	964
<b>B.</b>	<b>Bedeutung des Timing in den Wertschöpfungsprozessen .....</b>	<b>966</b>
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
<b>C.</b>	<b>Bedeutung eines dynamischen Prozessmanagements .....</b>	<b>994</b>
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