

Martin K. Welge/Dirk Holtbrügge

Internationales Management

Theorien, Funktionen, Fallstudien

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

2003

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

1 Internationalisierung der Wirtschaft als Aktionsrahmen und Problemfeld	1
1.1 Entwicklungstendenzen in der Weltwirtschaft.....	1
1.1.1 Historische Entwicklung länderübergreifender Wirtschaftsaktivitäten.....	1
1.1.2 Regionale Integrationsprozesse.....	9
1.1.2.1 Europäische Union.....	9
1.1.2.2 Mittel- und Osteuropa.....	11
1.1.2.3 Nordamerika.....	12
1.1.2.4 Mittel- und Südamerika.....	13
1.1.2.5 Asiatisch-pazifischer Wirtschaftsraum.....	14
1.1.2.6 Afrika.....	19
1.1.3 Stellung Deutschlands in der Weltwirtschaft.....	20
1.2 Globalisierung der Wirtschaft.....	25
1.2.1 Dimensionen der Globalisierung.....	25
1.2.2 Implikationen der Globalisierung für die internationale Unternehmungstätigkeit.....	28
2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen des Internationalen Management	33
2.1 Schwerpunkte der Erforschung internationaler Unternehmungstätigkeit.....	33
2.1.1 Kulturvergleichende Managementforschung.....	34
2.1.2 Internationale Managementforschung.....	37
2.1.2.1 Atomistische Perspektive: Auslandsmanagement.....	39
2.1.2.2 Holistische Perspektive: Management Multinationaler Unternehmungen.....	39
2.2 Bezugsrahmen des Internationalen Management.....	47
3 Theorien der internationalen Unternehmungstätigkeit	51
3.1 Linternationalisierungstheorien.....	51
3.1.1 Außenhandelstheorien.....	51
3.1.1.1 Theorie der absoluten Kostenvorteile von Smith.....	51
3.1.1.2 Theorem der komparativen Kostenvorteile von Ricardo.....	52
3.1.1.3 Faktorproportionen-Theorem von Heckscher und Ohlin.....	53
3.1.1.4 Neo-Faktorproportionen-Theorem von Leontief.....	53
3.1.1.5 Kritische Gesamtbeurteilung.....	54
3.1.2 Theorien der internationalen Direktinvestition.....	55
3.1.2.1 Produktlebenszyklustheorie von Vernon.....	56

3.1.2.2	Ressourcentransferorientierter Bezugsrahmen des Internationalen Management von Fayerweather (binationale Dimension).....	60
3.1.2.3	Verhaltensorientierte Theorie der Internationalisierung von Aharoni.....	61
3.1.2.4	Lerntheorie der Internationalisierung von Johanson/Vahlne.....	62
3.1.2.5	Diamant-Ansatz der Internationalisierung von Porter.....	64
3.1.2.6	Standorttheorie der Internationalisierung.....	66
3.1.2.7	Monopolistische Vorteilstheorie von Hymer und Kindleberger.....	67
3.1.2.8	Internalisierungstheorie von Buckley/Casson.....	68
3.1.2.9	Eklektische Theorie der internationalen Produktion von Dunning.....	71
3.1.2.10	Kritische Gesamtbeurteilung.....	IA
3.2	Theorien der Multinationalen Unternehmung.....	It
3.2.1	Ressourcentransferorientierter Bezugsrahmen des Internationalen Management von Fayerweather (multinationale Dimension).....	It
3.2.2	Theorie des globalen Wettbewerbs von Porter.....	II
3.2.3	Ressourcenorientierte Theorie der Multinationalen Unternehmung.....	81
3.2.4	Theorie der operationalen Flexibilität von Kogut.....	8:
3.2.5	Postmoderne Theorie des Internationalen Management.....	8^
3.2.6	Kritische Gesamtbeurteilung.....	8<
4	Strategisches Management in international tätigen Unternehmungen.....	8<
4.1	Internationalisierungsstrategien.....	8!
4.1.1	Markt-bzw. Standortwahl.....	8!
4.1.1.1	Checklistenverfahren.....	8!
4.1.1.2	Punktbewertungsverfahren.....	9:
4.1.1.3	Sequenzielle Bewertungsverfahren.....	9:
4.1.1.4	Portfolio-Analyse.....	9
4.1.1.5	Kritische Gesamtbeurteilung.....	9
4.1.2	Wahl der Internationalisierungsform.....	9
4.1.2.1	Marktbearbeitungsformen.....	10
4.1.2.1.1	Portfolio-Ressourcentransfer.....	10
4.1.2.1.1.1	Lizenzvertrag.....	10
4.1.2.1.1.2	Franchising.....	10
4.1.2.1.2	Export.....	10
4.1.2.1.3	Auslandsniederlassung.....	10
4.1.2.1.4	Kritische Gesamtbeurteilung.....	10
4.1.2.1.5	Markttransaktion.....	10
4.1.2.1.6	Unternehmungskooperation.....	10

4.1.2.1.6.1	Begriff und Bedeutung	107
4.1.2.1.6.2	Kooperationsformen	108
4.1.2.1.6.3	Kooperationsmotive	111
4.1.2.1.6.4	Erfolgsfaktoren	113
4.1.2.1.7	100%ige Tochtergesellschaft	120
4.1.2.1.8	Kritische Gesamtbeurteilung	120
4.1.2.2	Ansiedlungsformen	122
4.1.2.2.1	Unternehmensneugründung	123
4.1.2.2.2	Unternehmenskauf bzw. Beteiligungs- erwerb	123
4.1.2.2.3	Kritische Gesamtbeurteilung	124
4.1.3	Wahl des Markteintrittszeitpunktes	126
4.2	Strategisches Management in Multinationalen Unternehmungen....	128
4.2.1	Idealtypische Strategiealternativen Multinationaler Unternehmungen	128
4.2.1.1	Internationale Strategie	128
4.2.1.2	Multinationale Strategie	129
4.2.1.3	Globale Strategie	130
4.2.1.4	Transnationale Strategie	130
4.2.2	Merkmale transnationaler Strategien	131
4.2.2.1	Gleichzeitige Ausnutzung von nationalen Unter- schieden, Skaleneffekten und Verbundvorteilen	131
4.2.2.2	Individuelle Prüfung von hitegrations- und Differenzierungsvorteilen	133
4.2.2.3	Grenzüberschreitende Konfiguration der Wertaktivitäten	137
4.2.2.3.1	Forschung und Entwicklung	139
4.2.2.3.2	Beschaffung	141
4.2.2.3.3	Produktion	143
4.2.2.3.4	Vertrieb	144
4.2.2.4	Übernahme strategischer Mandate	145
4.2.2.5	Sprinklerstrategie des Markteintritts	147
4.2.3	Kritische Gesamtbeurteilung	149
5	Organisation international tätiger Unternehmungen	153
5.1	Organisatorische Gestaltung der Mutter-Tochter- Beziehungen	153
5.1.1	Strukturelle Gestaltungsinstrumente	153
5.1.1.1	Differenzierte Strukturen	154
5.1.1.2	Integrierte Strukturen	156
5.1.1.2.1	Integrierte Funktionalstruktur	156
5.1.1.2.2	Integrierte Produktstruktur	157
5.1.1.2.3	Integrierte Regionalstruktur	158
5.1.1.2.4	Mehrdimensionale Strukturen	159
5.1.1.3	Kritische Gesamtbeurteilung	161

Inhaltsverzeichnis

5.1.2	Prozessuale Gestaltungsinstrumente.....	164
5.1.2.1	Technokratische Instrumente.....	165
5.1.2.1.1	Planung.....	165
5.1.2.1.2	Formalisierung.....	166
5.1.2.2	Personenorientierte Instrumente.....	168
5.1.2.2.1	Persönliche Weisung.....	168
5.1.2.2.2	Sozialisation.....	169
5.1.2.3	Kritische Gesamtbeurteilung.....	169
5.2	Organisation in Multinationalen Unternehmen.....	171
5.2.1	Idealtypische Organisationsmodelle.....	172
5.2.1.1	Koordinierte Föderation.....	172
5.2.1.2	Dezentralisierte Föderation.....	173
5.2.1.3	Zentralisierte Knotenpunktstruktur.....	174
5.2.1.4	Integriertes Netzwerk.....	175
5.2.2	Merkmale integrierter Netzwerke.....	176
5.2.2.1	Ausgeprägte organisatorische Literdependenzen.....	176
5.2.2.2	Dezentralisierung der strategischen Entscheidungskompetenzen.....	178
5.2.2.3	Induzierung weltweiter organisatorischer Lernprozesse.....	179
5.2.2.4	Dominanz personeller Koordinationsinstrumente.....	183
5.2.2.5	Individualisierung organisatorischer Rollen.....	185
5.2.2.6	Synergetische Organisationskultur.....	189
5.2.3	Kritische Gesamtbeurteilung.....	192
6	Personalmanagement in international tätigen Unternehmen	195
6.1	Personalmanagement in ausländischen Tochtergesellschaften.....	195
6.1.1	Motivation, Führung und Entwicklung von Gastlandmitarbeitern.....	195
6.1.1.1	Personalmotivation.....	195
6.1.1.2	Personalführung.....	200
6.1.1.3	Personalentwicklung.....	203
6.1.2	Entsendung von Stammhausdelegierten.....	206
6.1.2.1	Bedeutung und Ziele.....	206
6.1.2.2	Entsendungsprozess.....	209
6.1.2.2.1	Auswahl.....	209
6.1.2.2.2	Vorbereitung.....	213
6.1.2.2.3	Einsatz.....	217
6.1.2.2.4	Reintegration.....	224
6.1.2.3	Erfolgsfaktoren.....	228
6.2	Personalmanagement in Multinationalen Unternehmen.....	230
6.2.1	Idealtypische Gestaltungsalternativen.....	230
6.2.1.1	Internationales Personalmanagement.....	230
6.2.1.2	Multinationales Personalmanagement.....	230
6.2.1.3	Globales Personalmanagement.....	231

6.2.1.4	Transnationales Personalmanagement.....	233
6.2.2	Merkmale des transnationalen Personalmanagement.....	233
6.2.2.1	Länderübergreifende Personalentwicklung.....	233
6.2.2.2	Länderübergreifende Karrierepfade.....	236
6.2.2.3	Einrichtung internationaler Entscheidungs- gremien.....	239
6.2.2.4	Gesamtunternehmungsorientierte Entgeltpolitik.....	242
6.2.3	Kritische Gesamtbeurteilung.....	243
7	Controlling in international tätigen Unternehmen	247
7.1	Controlling ausländischer Tochtergesellschaften.....	247
7.1.1	Kennzahlen und Kennzahlensysteme.....	248
7.1.2	Währungsumrechnungsverfahren.....	252
7.1.2.1	Währungsumrechnungsverfahren im Rahmen von Zeit- und Betriebsvergleichen.....	252
7.1.2.1.1	Fristigkeitsverfahren.....	254
7.1.2.1.2	Nominal-Sachwert-Verfahren.....	255
7.1.2.1.3	Zeitbezugsverfahren.....	255
7.1.2.1.4	Stichtagskursverfahren.....	256
7.1.2.1.5	Funktionales Umrechnungsverfahren.....	256
7.1.2.2	Währungsumrechnungsverfahren im Rahmen von Soll-Ist-Vergleichen.....	257
7.1.2.3	Verfahren zum Ausgleich von Umrechnungs- differenzen.....	261
7.1.3	Verfahren zur Neutralisierung von Inflationswirkungen.....	262
7.1.4	Transferpreisgestaltung.....	264
7.2	Controlling in Multinationalen Unternehmen.....	268
7.2.1	Idealtypische Gestaltungsalternativen.....	269
7.2.1.1	Internationales Controlling.....	269
7.2.1.2	Multinationales Controlling.....	270
7.2.1.3	Globales Controlling.....	270
7.2.1.4	Transnationales Controlling.....	271
7.2.2	Merkmale des transnationalen Controlling.....	271
7.2.2.1	Individualisierung von Erfolgsbeurteilungskriterien.....	271
7.2.2.2	Länderübergreifendes Informationssystem.....	274
7.2.3	Kritische Gesamtbeurteilung.....	282
8	Public Affairs-Management in international tätigen Unternehmen	285
8.1	Public Affairs-Management in ausländischen Tochter- gesellschaften.....	287
8.1.1	Charakteristika, Ziele und Einflussmöglichkeiten von Interessengruppen im Gastland.....	287
8.1.1.1	Gastlandregierung.....	288
8.1.1.2	Gewerkschaften.....	292

8.1.1.3	Religionsgemeinschaften.....	294
8.1.1.4	Medien.....	295
8.1.2	Instrumente des Public Affairs-Management in ausländischen Tochtergesellschaften.....	296
8.1.2.1	Analyseinstrumente.....	296
8.1.2.1.1	Stakeholder-Analyse.....	296
8.1.2.1.2	Issue-Analyse.....	297
8.1.2.2	Gestaltungsinstrumente.....	300
8.1.2.2.1	Verhaltensgrundsätze.....	300
8.1.2.2.2	Freiwillige Selbstverpflichtung.....	302
8.1.2.2.3	Öffentlichkeitsarbeit.....	304
8.1.2.2.4	Sponsoring.....	305
8.1.2.2.5	Lobbying.....	306
8.1.2.2.6	Bestechung.....	307
8.1.2.2.7	Konsultation.....	309
8.1.2.2.8	Partizipation.....	309
8.1.2.2.9	Rechtsmittel.....	310
8.2	Public Affairs-Management in Multinationalen Unternehmen	311
8.2.1	Charakteristika, Ziele und Einflussmöglichkeiten von internationalen Interessengruppen.....	311
8.2.1.1	Vereinte Nationen.....	312
8.2.1.2	Europäische Union.....	316
8.2.1.3	Welthandelsorganisation.....	316
8.2.1.4	Organisation for Economic Co-operation and Development.....	318
8.2.1.5	G8.....	318
8.2.1.6	Internationale Gewerkschaftsverbände.....	318
8.2.1.7	Liternationale Nichtregierungsorganisationen.....	321
8.2.2	Instrumente des Public Affairs-Management in Multinationalen Unternehmen.....	32:
8.2.2.1	Idealtypische Gestaltungsalternativen.....	32:
8.2.2.1.1	Internationales Public Affairs- Management.....	32:
8.2.2.1.2	Multinationales Public Affairs- Management.....	32!
8.2.2.1.3	Globales Public Affairs-Management.....	32'
8.2.2.1.4	Transnationales Public Affairs- Management.....	32'
8.2.2.2	Merkmale des transnationalen Public Affairs- Management.....	32
8.2.2.2.1	Dezentrale Koordination.....	32
8.2.2.2.2	Differenzierte Unternehmungsethik.....	32
8.2.2.3	Kritische Gesamtbeurteilung.....	33

9	Fallstudien.....	335
9.1	Management internationaler Unternehmungsk Kooperationen am Beispiel der Star Alliance.....	335
9.1.1	Unternehmungsporträt der Deutschen Lufthansa AG.....	335
9.1.2	Codesharing - der erste Schritt zur Allianzbildung	337
9.1.3	Die Star Alliance - Idee, Konzeption und Mitglieder.....	338
9.1.4	Wettbewerb der Netze.....	341
9.1.5	Ausblick.....	344
9.2	Akkulturation in länderübergreifenden Unternehmungs- kooperationen — Das Beispiel Aventis.....	348
9.2.1	Aventis - Kreierung einer „Life Sciences“-Unternehmung	348
9.2.2	Profile der beiden Kooperationspartner.....	348
9.2.2.1	Hoechst AG.....	348
9.2.2.1.1	Unternehmungsgeschichte.....	348
9.2.2.1.2	Das Programm „Aufbruch '94".....	349
9.2.2.1.3	Entwicklung der Außendarstellung.....	351
9.2.2.2	Rhône-Poulenc S.A.....	352
9.2.2.2.1	Unternehmungsgeschichte.....	352
9.2.2.2.2	Unternehmungsphilosophie.....	353
9.2.2.2.3	Logo.....	354
9.2.3	Die Fusion von Hoechst und Rhône-Poulenc zu Aventis.....	354
9.2.4	Phasen der Post-Merger Integration.....	356
9.2.4.1	Phase 1.....	356
9.2.4.2	Phasen.....	358
9.2.5	Ausblick.....	360
9.3	Länderübergreifende Konfiguration der Forschung und Entwicklung am Beispiel Novartis.....	365
9.3.1	Organisation von Kreativität: Das Beispiel der pharmazeutischen Industrie.....	365
9.3.2	Das Branchenumfeld der pharmazeutischen Industrie.....	365
9.3.2.1	Die Entwicklung des weltweiten Pharmamarkts.....	365
9.3.2.2	Die pharmazeutischen Produkte.....	367
9.3.2.3	Die internationale Wettbewerbssituation.....	369
9.3.3	Die Novartis AG.....	371
9.3.4	Forschung und Entwicklung in der pharmazeutischen Industrie.....	373
9.3.5	Forschung und Entwicklung bei Ciba-Geigy.....	377
9.3.6	Forschung und Entwicklung bei Sandoz.....	380
9.3.7	Forschung und Entwicklung bei Novartis.....	383
9.3.8	Ausblick.....	387
9.4	Fit for the future? Die strukturelle Evolution der BASF AG vor dem Hintergrund von Expansion und Internationalisierung	393
9.4.1	BASF - Ein Chemiekonzern macht sich „Fit for the Future".....	393
9.4.2	Kurzporträt der Unternehmung.....	393
9.4.3	Historische Entwicklung der Unternehmung.....	396

9.4.3.1	Expansion als Tradition der BASF AG.....	396
9.4.3.2	Internationalisierung als Satzungsgegenstand.....	396
9.4.3.3	„Die BASF“ - von der AG zur Gruppe.....	398
9.4.4	Die Organisation der BASF im Wandel der Zeit.....	399
9.4.4.1	Erste Versuche einer Organisationsreform.....	399
9.4.4.2	Die Einführung der Matrixstruktur.....	402
9.4.4.3	Eine zukunftsfähige Reform?.....	403
9.5	Internationale Organisationsentwicklung bei ABB - Beständig ist nur der Wandel.....	411
9.5.1	Fusion von ASEA und BBC zu ABB.....	411
9.5.2	Entwicklung der Organisationsstruktur.....	414
9.5.2.1	Einführung der Matrixstruktur (1988-1993).....	414
9.5.2.2	Modifikation der Matrixstruktur (1993).....	417
9.5.2.3	Umwandlung der Matrixstruktur in eine Sparten- organisation (1998-2001).....	418
9.5.2.4	Organisatorische Neuausrichtung auf die Kunden (2001-2002).....	419
9.5.2.5	Verschlinkung der Geschäftsbereiche (2002-?).....	421
9.5.3	Ausblick.....	422
9.6	Internationaler Personaleinsatz bei der Robert Bosch GmbH.....	426
9.6.1	Unternehmungsportrait der Robert Bosch GmbH.....	426
9.6.2	Grundsätze der Personalentwicklung.....	429
9.6.3	Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland.....	431
9.6.3.1	Ziele und Auswahl.....	431
9.6.3.2	Vorbereitung.....	433
9.6.3.3	Wiedereingliederung.....	435
9.7	Länderübergreifende Personalentwicklung am Beispiel Siemens ...	438
9.7.1	Siemens AG - Entwicklung und Struktur einer weltweit tätigen Unternehmung.....	438
9.7.2	Die Bedeutung der Weiterbildung im Rahmen der Unternehmensphilosophie.....	439
9.7.3	Praxis der länderübergreifenden Personalentwicklung: Das Siemens Management Learning Program.....	439
9.7.3.1	Überblick.....	439
9.7.3.2	Aufbau und Inhalt der einzelnen Programme.....	443
9.7.3.2.1	Siemens hitroduction Program (S5neu) ...	443
9.7.3.2.2	Siemens Management Development Program (S4).....	443
9.7.3.2.3	Siemens Advanced Management Program (S3).....	444
9.7.3.2.4	Siemens Leadership Program (S2).....	444
9.7.3.2.5	Siemens Executive Program (S1).....	445
9.7.4	Bewertung und Ausblick.....	445
9.8	Die weltweite Marktrücknahme des Medikaments Lipobay durch die Bayer AG.....	449

9.8.1 Unternehmungsporträt der Bayer AG.....	449
9.8.2 Wirkungsweise des Medikaments Lipobay.....	451
9.8.3 Zulassung von Lipobay in Europa.....	452
9.8.4 Berichte über unerwünschte Nebenwirkungen des Präparats .	453
9.8.5 Die Rücknahme des Medikaments vom Markt und deren wirtschaftliche Auswirkungen für die Bayer AG.....	457
9.8.6 Reaktionen der Öffentlichkeit.....	459
9.8.7 Ausblick.....	461
Abkürzungsverzeichnis.....	467
Literaturverzeichnis.....	469
Firmenverzeichnis.....	514
Stichwortverzeichnis.....	517