

Martin K. Welge/Dirk Holtbrügge

Internationales Management

Theorien, Funktionen, Fallstudien

4., überarbeitete und erweiterte Auflage

2006

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 4. Auflage.....	V
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.....	13
1.1.2.4 Mittel-und Südamerika.....	14
1.1.2.5 Asiatisch-pazifischer Wirtschaftsraum.....	15
1.1.2.6 Afrika.....	19
1.1.3 Stellung Deutschlands in der Weltwirtschaft.....	20
1.2 Globalisierung der Wirtschaft.....	26
1.2.1 Dimensionen der Globalisierung.....	26
1.2.2 Implikationen der Globalisierung für die internationale Unternehmungstätigkeit.....	29
2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen des Internationalen Management... 35	35
2.1 Schwerpunkte der Erforschung internationaler Unternehmungstätigkeit	35
2.1.1 Interkulturelle Managementforschung.....	36
2.1.2 Internationale Managementforschung.....	38
2.1.2.1 Atomistische Perspektive: Auslandsmanagement.....	40
2.1.2.2 Holistische Perspektive: Management Multinationaler Unternehmungen.....	41
2.2 Bezugsrahmen des Internationalen Management.....	49
3 Theorien der internationalen Unternehmungstätigkeit	53
3.1 Internationalisierungstheorien.....	53
3.1.1 Außenhandelstheorien.....	53
3.1.1.1 Theorie der absoluten Kostenvorteile von Smith.....	53
3.1.1.2 Theorem der komparativen Kostenvorteile von Ricardo.....	54
3.1.1.3 Faktorproportionen-Theorem von Heckscher und Ohlin.....	55
3.1.1.4 Neo-Faktorproportionen-Theorem von Leontief.....	55
3.1.1.5 Kritische Gesamtbeurteilung.....	56
3.1.2 Theorien der internationalen Direktinvestition.....	57
3.1.2.1 Produktlebenszyklustheorie von Vernon.....	58
3.1.2.2 Ressourcentransferorientierter Bezugsrahmen des Internationalen Management von Fayerweather (binationale Dimension).....	61
3.1.2.3 Verhaltensorientierte Theorie der Internationalisierung von Aharoni.....	62
3.1.2.4 Lerntheorie der Internationalisierung von Johanson/Vahlne.....	64
3.1.2.5 Diamant-Ansatz der Internationalisierung von Porter.....	68

3.1.2.6	Standorttheorie der Internationalisierung.....	71
3.1.2.7	Monopolistische Vorteilstheorie von Hymer und Kindleberger...	71
3.1.2.8	Internalisierungstheorie von Buckley/Casson.....	72
3.1.2.9	Eklektische Theorie der internationalen Produktion von Dunning.....	76
3.1.2.10	Kritische Gesamtbeurteilung.....	78
3.2	Theorien der Multinationalen Unternehmung.....	80
3.2.1	Ressourcentransferorientierter Bezugsrahmen des Internationalen Management von Fayerweather (multinationale Dimension).....	80
3.2.2	Theorie des globalen Wettbewerbs von Porter.....	83
3.2.3	Ressourcenorientierte Theorie der Multinationalen Unternehmung.....	86
3.2.4	Theorie der operationalen Flexibilität von Kogut.....	89
3.2.5	Postmoderne Theorie des Internationalen Management.....	90
3.2.6	Kritische Gesamtbeurteilung.....	92
4	Strategisches Management in international tätigen Unternehmen	95
4.1	Internationalisierungsstrategien.....	95
4.1.1	Markt- bzw. Standortwahl.....	95
4.1.1.1	Informationsquellen.....	95
4.1.1.2	Auswahlverfahren.....	98
4.1.1.2.1	Checklistenverfahren.....	98
4.1.1.2.2	Punktbewertungsverfahren.....	100
4.1.1.2.3	Sequenzielle Bewertungsverfahren.....	102
4.1.1.2.4	Portfolio-Analyse.....	104
4.1.1.2.5	Kritische Gesamtbeurteilung.....	105
4.1.2	Wahl der Markteintrittsform.....	106
4.1.2.1	Wertschöpfungsform.....	107
4.1.2.1.1	Portfolio-Ressourcentransfer.....	108
4.1.2.1.1.1	Lizenzvertrag.....	108
4.1.2.1.1.2	Franchising.....	109
4.1.2.1.2	Export.....	110
4.1.2.1.3	Auslandsniederlassung.....	112
4.1.2.1.4	Kritische Gesamtbeurteilung.....	113
4.1.2.2	Eigentumsform.....	115
4.1.2.2.1	Markttransaktion.....	115
4.1.2.2.2	Unternehmenskooperation.....	115
4.1.2.2.2.1	Begriff und Bedeutung.....	115
4.1.2.2.2.2	Kooperationsformen.....	117
4.1.2.2.2.3	Kooperationsmotive.....	119
4.1.2.2.2.4	Erfolgsfaktoren.....	121
4.1.2.2.3	100%ige Tochtergesellschaft.....	128
4.1.2.2.4	Kritische Gesamtbeurteilung.....	129
4.1.2.3	Ansiedlungsform.....	132
4.1.2.3.1	Unternehmensneugründung.....	132
4.1.2.3.2	Unternehmenskauf bzw. Beteiligungserwerb.....	132
4.1.2.3.3	Kritische Gesamtbeurteilung.....	133

4.1.3	Wahl des Markteintrittszeitpunktes.....	135
4.1.3.1	Pionierstrategie.....	135
4.1.3.2	Folgerstrategie.....	136
4.1.3.3	Kritische Gesamtbeurteilung.....	137
4.2	Strategisches Management in Multinationalen Unternehmen.....	138
4.2.1	Idealtypische Strategiealternativen Multinationaler Unternehmen.....	138
4.2.1.1	Internationale Strategie.....	138
4.2.1.2	Multinationale Strategie.....	139
4.2.1.3	Globale Strategie.....	140
4.2.1.4	Transnationale Strategie.....	140
4.2.2	Merkmale transnationaler Strategien.....	141
4.2.2.1	Gleichzeitige Ausnutzung von nationalen Unterschieden, Skaleneffekten und Verbundvorteilen.....	141
4.2.2.2	Individuelle Prüfung von Integrations- und Differenzierungsvorteilen.....	143
4.2.2.3	Grenzüberschreitende Konfiguration der Wertaktivitäten.....	147
4.2.2.3.1	Forschung und Entwicklung.....	148
4.2.2.3.2	Beschaffung.....	150
4.2.2.3.3	Produktion.....	151
4.2.2.3.4	Vertrieb.....	153
4.2.2.3.5	Gesamtbetrachtung.....	154
4.2.2.4	Übernahme strategischer Mandate.....	155
4.2.2.5	Sprinklerstrategie des Markteintritts.....	158
4.2.3	Kritische Gesamtbeurteilung.....	160
5	Organisation international tätiger Unternehmen.....	163
5.1	Organisatorische Gestaltung der Mutter-Tochter-Beziehungen.....	163
5.1.1	Strukturelle Koordinations- und Steuerungsinstrumente.....	163
5.1.1.1	Unspezifische Strukturen.....	165
5.1.1.2	Differenzierte Strukturen.....	165
5.1.1.3	Integrierte Strukturen.....	168
5.1.1.3.1	Integrierte Funktionalstruktur.....	168
5.1.1.3.2	Integrierte Produktstruktur.....	170
5.1.1.3.3	Integrierte Regionalstruktur.....	171
5.1.1.3.4	Mehrdimensionale Strukturen.....	172
5.1.1.4	Kritische Gesamtbeurteilung.....	174
5.1.2	Prozessuale Koordinations- und Steuerungsinstrumente.....	177
5.1.2.1	Technokratische Instrumente.....	178
5.1.2.1.1	Planung.....	178
5.1.2.1.2	Formalisierung.....	180
5.1.2.2	Marktliche Instrumente.....	181
5.1.2.3	Personenorientierte Instrumente.....	182
5.1.2.3.1	Persönliche Weisung.....	182
5.1.2.3.2	Selbstabstimmung.....	183
5.1.2.3.3	Sozialisation.....	183
5.1.2.4	Kritische Gesamtbeurteilung.....	184

5.2	Organisation in Multinationalen Unternehmungen.....	185
5.2.1	Idealtypische Organisationsmodelle.....	186
5.2.1.1	Koordinierte Föderation.....	186
5.2.1.2	Dezentralisierte Föderation.....	187
5.2.1.3	Zentralisierte Knotenpunktstruktur.....	188
5.2.1.4	Integriertes Netzwerk.....	189
5.2.2	Merkmale integrierter Netzwerke.....	190
5.2.2.1	Ausgeprägte organisatorische Interdependenzen.....	190
5.2.2.2	Dezentralisierung der strategischen Entscheidungskompetenzen.....	193
5.2.2.3	Länderübergreifendes Wissensmanagement.....	195
5.2.2.4	Dominanz personeller Koordinationsinstrumente.....	198
5.2.2.5	Individualisierung organisatorischer Rollen.....	200
5.2.2.6	Synergetische Organisationskultur.....	204
5.2.3	Kritische Gesamtbeurteilung.....	208
6	Personalmanagement in international tätigen Unternehmungen.....	211
6.1	Personalmanagement in ausländischen Tochtergesellschaften.....	211
6.1.1	Motivation, Führung und Entwicklung von Gastlandmitarbeitern.....	211
6.1.1.1	Personalmotivation.....	211
6.1.1.2	Personalführung.....	217
6.1.1.3	Personalentwicklung.....	220
6.1.2	Entsendung von Stammhausdelegierten.....	223
6.1.2.1	Bedeutung und Ziele.....	223
6.1.2.2	Entsendungsprozess.....	226
6.1.2.2.1	Auswahl.....	227
6.1.2.2.2	Vorbereitung.....	230
6.1.2.2.3	Einsatz.....	234
6.1.2.2.3.1	Festlegung von Entsendungsform und -dauer.....	234
6.1.2.2.3.2	Gestaltung des Arbeitsvertrags.....	237
6.1.2.2.3.3	Entgeltgestaltung.....	238
6.1.2.2.3.4	Anpassung an die Gastlandbedingungen ..	242
6.1.2.2.4	Reintegration.....	246
6.1.2.3	Erfolgsfaktoren.....	249
6.2	Personalmanagement in Multinationalen Unternehmungen.....	251
6.2.1	Idealtypische Gestaltungsalternativen.....	251
6.2.1.1	Internationales Personalmanagement.....	251
6.2.1.2	Multinationales Personalmanagement.....	253
6.2.1.3	Globales Personalmanagement.....	253
6.2.1.4	Transnationales Personalmanagement.....	254
6.2.2	Merkmale des transnationalen Personalmanagement.....	254
6.2.2.1	Länderübergreifende Personalentwicklung.....	254
6.2.2.2	Länderübergreifendes Führungskräftemanagement.....	257
6.2.2.3	Einrichtung internationaler Entscheidungsgremien.....	260
6.2.2.4	Gesamtunternehmungsorientierte Entgeltpolitik.....	263

6.2.3	Kritische Gesamtbeurteilung.....	264
7	Controlling in international tätigen Unternehmen	269
7.1	Controlling ausländischer Tochtergesellschaften.....	269
7.1.1	Kennzahlen und Kennzahlensysteme.....	270
7.1.2	Währungsumrechnungsverfahren.....	274
7.1.2.1	Währungsumrechnungsverfahren im Rahmen von Zeit- und Betriebsvergleichen.....	274
7.1.2.1.1	Fristigkeitsverfahren.....	276
7.1.2.1.2	Nominal-Sachwert-Verfahren.....	276
7.1.2.1.3	Zeitbezugsverfahren.....	277
7.1.2.1.4	Stichtagskursverfahren.....	277
7.1.2.1.5	Funktionales Umrechnungsverfahren.....	278
7.1.2.2	Währungsumrechnungsverfahren im Rahmen von Soll-Ist-Vergleichen.....	279
7.1.2.3	Verfahren zum Ausgleich von Umrechnungsdifferenzen.....	282
7.1.3	Verfahren zur Neutralisierung von Inflationswirkungen.....	283
7.1.4	Transferpreisgestaltung.....	285
7.2	Controlling in Multinationalen Unternehmen.....	290
7.2.1	Idealtypische Gestaltungsalternativen.....	290
7.2.1.1	Internationales Controlling.....	290
7.2.1.2	Multinationales Controlling.....	290
7.2.1.3	Globales Controlling.....	292
7.2.1.4	Transnationales Controlling.....	292
7.2.2	Merkmale des transnationalen Controlling.....	293
7.2.2.1	Individualisierung von Erfolgsbeurteilungskriterien.....	293
7.2.2.2	Weltweites Risikomanagement.....	296
7.2.2.3	Länderübergreifendes Informationssystem.....	300
7.2.3	Kritische Gesamtbeurteilung.....	307
8	Public Affairs-Management in international tätigen Unternehmen	311
8.1	Public Affairs-Management in ausländischen Tochtergesellschaften.....	313
8.1.1	Charakteristika, Ziele und Einflussmöglichkeiten von Interessengruppen im Gastland.....	313
8.1.1.1	Staatliche Interessengruppen.....	314
8.1.1.1.1	Gastlandregierung.....	314
8.1.1.1.2	Regionale und lokale Administration.....	319
8.1.1.2	Nicht-staatliche Interessengruppen.....	320
8.1.1.2.1	Gewerkschaften.....	320
8.1.1.2.2	Verbände.....	322
8.1.1.2.3	Medien.....	322
8.1.1.2.4	Nichtregierungsorganisationen.....	323
8.1.1.2.5	Religionsgemeinschaften.....	324
8.1.2	Instrumente des Public Affairs-Management in ausländischen Tochtergesellschaften.....	325
8.1.2.1	Analyseinstrumente.....	325

8.1.2.1.1	Stakeholder-Analyse.....	325
8.1.2.1.2	Issue-Analyse.....	327
8.1.2.2	Gestaltungsinstrumente.....	330
8.1.2.2.1	Verhaltensgrundsätze.....	330
8.1.2.2.2	Freiwillige Selbstverpflichtung.....	333
8.1.2.2.3	Öffentlichkeitsarbeit.....	334
8.1.2.2.4	Sponsoring.....	336
8.1.2.2.5	Lobbying.....	337
8.1.2.2.6	Bestechung.....	337
8.1.2.2.7	Konsultation.....	339
8.1.2.2.8	Partizipation.....	340
8.1.2.2.9	Rechtsmittel.....	340
8.1.3	Kritische Gesamtbeurteilung.....	341
8.2	Public Affairs-Management in Multinationalen Unternehmungen.....	342
8.2.1	Charakteristika, Ziele und Einflussmöglichkeiten von supranationalen und internationalen Interessengruppen.....	342
8.2.1.1	Supranationale Interessengruppen.....	343
8.2.1.1.1	Vereinte Nationen.....	343
8.2.1.1.2	Welthandelsorganisation.....	347
8.2.1.1.3	Organisation for Economic Co-operation and Development.....	349
8.2.1.1.4	G8.....	349
8.2.1.1.5	Regionale Wirtschaftsorganisationen.....	350
8.2.1.2	Internationale Interessengruppen.....	350
8.2.1.2.1	Internationale Gewerkschaftsverbände.....	350
8.2.1.2.2	Internationale Nichtregierungsorganisationen.....	353
8.2.2	Instrumente des Public Affairs-Management in Multinationalen Unternehmungen.....	354
8.2.2.1	Idealtypische Gestaltungsalternativen.....	354
8.2.2.1.1	Internationales Public Affairs-Management.....	354
8.2.2.1.2	Multinationales Public Affairs-Management.....	355
8.2.2.1.3	Globales Public Affairs-Management.....	355
8.2.2.1.4	Transnationales Public Affairs-Management.....	356
8.2.2.2	Merkmale des transnationalen Public Affairs-Management.....	357
8.2.2.2.1	Dezentrale Koordination.....	357
8.2.2.2.2	Differenzierte Unternehmungsethik.....	359
8.2.3	Kritische Gesamtbeurteilung.....	363
9	Fallstudien.....	367
9.1	Management internationaler Unternehmungskooperationen am Beispiel der StarAlliance.....	367
9.1.1	Unternehmungsporträt der Deutschen Lufthansa AG.....	367
9.1.2	Codesharing -der erste Schritt zur Allianzbildung.....	370
9.1.3	Die Star Alliance - Ziele, Mitglieder und Struktur.....	371
9.1.4	Angestrebte und realisierte Vorteile der Zusammenarbeit.....	375
9.1.5	Wettbewerb der Netze.....	377

9.1.6	Fazit und Ausblick.....	379
9.2	Akkulturation in länderübergreifenden Unternehmungsk Kooperationen - Das Beispiel Sanofi-Aventis.....	385
9.2.1	Aventis - Kreierung einer „Life Sciences“-Unternehmung.....	385
9.2.1.1	Unternehmungsprofile der beiden Kooperationspartner.....	385
9.2.1.1.1	Hoechst AG.....	385
9.2.1.1.2	Rhône-Poulenc S.A.....	389
9.2.1.2	Die Fusion von Hoechst und Rhône-Poulenc zu Aventis.....	391
9.2.1.3	Phasen der Post-Merger Integration.....	393
9.2.1.3.1	Phase I.....	393
9.2.1.3.2	Phase II.....	395
9.2.1.4	Zwischenbilanz.....	397
9.2.2	Sanofi-Aventis - Vom hostile zum friendly take-over.....	399
9.2.2.1	Unternehmensprofil von Sanofi-Synthelabo.....	399
9.2.2.2	Phasen des Akquisitionsprozesses.....	401
9.2.2.3	Phasen der Post-Merger Integration.....	403
9.2.2.4	Merkmale der Unternehmungskultur von Sanofi-Aventis.....	405
9.2.2.5	Fazit und Ausblick.....	407
9.3	Länderübergreifende Konfiguration der Forschung & Entwicklung bei Novartis.....	412
9.3.1	Organisation von Kreativität.....	412
9.3.2	Das Branchenumfeld der pharmazeutischen Industrie.....	412
9.3.2.1	Die Entwicklung des weltweiten Pharmamarkts.....	412
9.3.2.2	Die pharmazeutischen Produkte.....	414
9.3.2.3	Die internationale Wettbewerbssituation.....	415
9.3.3	Unternehmensportrait der Novartis AG.....	418
9.3.4	Forschung & Entwicklung in der pharmazeutischen Industrie.....	420
9.3.5	Forschung & Entwicklung bei Ciba-Geigy.....	423
9.3.6	Forschung & Entwicklung bei Sandoz.....	426
9.3.7	Forschung & Entwicklung bei Novartis.....	429
9.3.7.1	1997 - 2002: Die Zeit der Integration.....	429
9.3.7.2	2003-?: Die Zeit der Konsolidierung.....	431
9.3.7.2.1	Novartis Institute for BioMedical Research.....	431
9.3.7.2.2	Novartis Corporate Research Institutes.....	433
9.3.8	Ausblick.....	436
9.4	Fit for the Future? Die strukturelle Entwicklung der BASF AG vor dem Hintergrund von Expansion und Internationalisierung.....	443
9.4.1	BASF - Ein Chemiekonzern macht sich „Fit for the Future“.....	443
9.4.2	Kurzportrait der Unternehmung.....	443
9.4.3	Historische Entwicklung der Unternehmung.....	446
9.4.3.1	Expansion aus Tradition.....	446
9.4.3.2	Internationalisierung als Satzungsgegenstand.....	447
9.4.3.3	„Die BASF“ - von der AG zur Gruppe.....	448
9.4.4	Die Organisation der BASF im Wandel der Zeit.....	449
9.4.4.1	Erste Versuche einer Organisationsreform.....	449
9.4.4.2	Die Einführung der Matrixstruktur.....	452

9.4.4.3	Eine zukunftsfähige Reform?.....	453
9.5	Internationale Organisationsentwicklung bei ABB - Beständig ist nur der Wandel.....	462
9.5.1	Fusion von ASEA und BBC zu ABB.....	462
9.5.2	Entwicklung der Organisationsstruktur.....	465
9.5.2.1	Einführung der Matrixstruktur (1988-1993).....	465
9.5.2.2	Modifikation der Matrixstruktur (1993).....	467
9.5.2.3	Umwandlung der Matrixstruktur in eine Spartenorganisation (1998-2001).....	469
9.5.2.4	Organisatorische Neuausrichtung auf die Kunden (2001-2002).....	470
9.5.2.5	Verschlinkung der Geschäftsbereiche (2002-2005).....	472
9.5.3	Fazit und Ausblick.....	473
9.6	Internationaler Personaleinsatz bei Bosch.....	478
9.6.1	Unternehmungsportrait der Robert Bosch GmbH.....	478
9.6.2	Grundsätze der Personalentwicklung.....	481
9.6.3	Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland.....	483
9.6.3.1	Ziele und Auswahl.....	483
9.6.3.2	Vorbereitung.....	485
9.6.3.3	Wiedereingliederung.....	487
9.7	Länderübergreifende Personalentwicklung bei Siemens.....	490
9.7.1	Siemens AG - Entwicklung und Struktur einer weltweit tätigen Unternehmung.....	490
9.7.2	Die Bedeutung der Weiterbildung im Rahmen der Unternehmensphilosophie.....	491
9.7.3	Praxis der länderübergreifenden Personalentwicklung: Das Siemens Management Learning Program.....	492
9.7.3.1	Überblick.....	492
9.7.3.2	Aufbau und Inhalt der einzelnen Programme.....	495
9.7.3.2.1	Siemens Introduction Program (S5).....	495
9.7.3.2.2	Siemens Management Development Program (S4).....	496
9.7.3.2.3	Siemens Advanced Management Program (S3).....	496
9.7.3.2.4	Siemens Leadership Program (S2).....	496
9.7.3.2.5	Siemens Executive Program (S1).....	497
9.7.4	Siemens Management Institute Peking.....	497
9.7.5	Bewertung und Ausblick.....	499
9.8	Die weltweite Marktrücknahme des Medikaments Lipobay durch Bayer.....	503
9.8.1	Unternehmungsporträt der Bayer AG.....	503
9.8.2	Wirkungsweise des Medikaments Lipobay.....	505
9.8.3	Zulassung von Lipobay in Europa.....	506
9.8.4	Berichte über unerwünschte Nebenwirkungen des Präparats.....	508
9.8.5	Die Rücknahme des Medikaments vom Markt.....	511
9.8.6	Reaktionen der zuständigen Gesundheitsbehörden.....	512
9.8.7	Wirtschaftliche Auswirkungen für Bayer.....	513
9.8.8	Fazit und Ausblick.....	515

Inhaltsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis.....	521
Literaturverzeichnis.....	523
Firmenverzeichnis.....	575
Stichwortverzeichnis.....	579