

Dirk Holtbrügge/Martin K. Welge

# Internationales Management

Theorien, Fallstudien

5., überarbeitete Auflage

2010

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 5. Auflage. . . . .	V
Abkürzungsverzeichnis. . . . .	XVI
<b>1 Internationalisierung der Wirtschaft als Aktionsrahmen und Problemfeld. . . . .</b>	<b>1</b>
1.1 Entwicklungstendenzen in der Weltwirtschaft . . . . .	1
1.1.1 Historische Entwicklung länderübergreifender Wirtschaftsaktivitäten. . . . .	1
1.1.2 Regionale Integrationsprozesse. . . . .	10
1.1.2.1 Europäische Union. . . . .	10
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 Golfstaaten. . . . .	18
1.1.2.7 Afrika . . . . .	20
1.1.3 Stellung Deutschlands in der Weltwirtschaft. . . . .	21
1.2 Globalisierung der Wirtschaft. . . . .	26
1.2.1 Dimensionen der Globalisierung. . . . .	26
1.2.2 Implikationen der Globalisierung für die internationale Unternehmungstätigkeit . . . . .	30
1.3 Weiterführende Literatur. . . . .	34
<b>2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen des Internationalen Management. . . . .</b>	<b>35</b>
2.1 Schwerpunkt 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 . . . . .	40
2.2 Bezugsrahmen des Internationalen Management . . . . .	48
2.3 Weiterführende Literatur. . . . .	49
<b>3 Theorien der internationalen Unternehmungstätigkeit . . . . .</b>	<b>51</b>
3.1 Internationalisierungstheorien . . . . .	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. . . . .	51
3.1.1.3 Faktorproportionen-Theorem von Heckscher und Ohlin. . . . .	52
3.1.1.4 Neo-Faktorproportionen-Theorem von Leontief. . . . .	52
3.1.1.5 Kritische Gesamtbeurteilung. . . . .	53

## Inhaltsverzeichnis

3.1.2	Theorien der internationalen Direktinvestition . . . . .	54
3.1.2.1	Produktlebenszyklustheorie von Vernon . . . . .	55
3.1.2.2	Ressourcentransferorientierter Bezugsrahmen des Internationalen Management von Fayerweather (binationale Dimension). . . . .	59
3.1.2.3	Verhaltensorientierte Theorie der Internationalisierung von Aharoni . . . . .	60
3.1.2.4	Lerntheorie der Internationalisierung von Johanson/Vahlne . . . . .	62
3.1.2.5	Diamant-Ansatz der Internationalisierung von Porter. . . . .	66
3.1.2.6	Standorttheorie der Internationalisierung. . . . .	68
3.1.2.7	Monopolistische Vorteilstheorie von Hymer und Kindleberger . . . . .	69
3.1.2.8	Internalisierungstheorie von Buckley/Casson . . . . .	71
3.1.2.9	Eklektische Theorie der internationalen Produktion von Dunning . . . . .	75
3.1.2.10	Kritische Gesamtbeurteilung . . . . .	77
3.2	Theorien der Multinationalen Unternehmung . . . . .	78
3.2.1	Ressourcentransferorientierter Bezugsrahmen des Internationalen Management von Fayerweather (multinationale Dimension). . . . .	78
3.2.2	Theorie des globalen Wettbewerbs von Porter. . . . .	80
3.2.3	Ressourcenorientierte Theorie der Multinationalen Unternehmung . . . . .	84
3.2.4	Theorie der operationalen Flexibilität von Kogut . . . . .	87
3.2.5	Postmoderne Theorie des Internationalen Management. . . . .	88
3.2.6	Kritische Gesamtbeurteilung. . . . .	90
3.3	Weiterführende Literatur. . . . .	91
<b>4</b>	<b>Strategisches Management in international tätigen Unternehmungen. . . . .</b>	<b>93</b>
4.1	Internationalisierungsstrategien . . . . .	93
4.1.1	Markt- bzw. Standortwahl . . . . .	93
4.1.1.1	Informationsquellen . . . . .	93
4.1.1.2	Auswahlverfahren . . . . .	96
4.1.1.2.1	Checklistenverfahren. . . . .	96
4.1.1.2.2	Punktbewertungsverfahren. . . . .	96
4.1.1.2.3	Sequenzielle Bewertungsverfahren. . . . .	99
4.1.1.2.4	Portfolio-Analyse. . . . .	100
4.1.1.2.5	Kritische Gesamtbeurteilung . . . . .	102
4.1.2	Wahl der Markteintrittsform . . . . .	103
4.1.2.1	Wertschöpfungsform. . . . .	104
4.1.2.1.1	Portfolio-Ressourcentransfer. . . . .	104
4.1.2.1.2	Export . . . . .	107
4.1.2.1.3	Auslandsniederlassung. . . . .	109
4.1.2.1.4"	Kritische Gesamtbeurteilung . . . . .	110
4.1.2.2	Eigentumsform. . . . .	111
4.1.2.2.1	Markttransaktion . . . . .	112
4.1.2.2.2	Unternehmenskooperation. . . . .	112

4.1.2.2.3	100 %ige Tochtergesellschaft	122
4.1.2.2.4	Kritische Gesamtbeurteilung	123
4.1.2.3	Ansiedlungsform	126
4.1.2.3.1	Unternehmensneugründung	126
4.1.2.3.2	Unternehmenskauf bzw. Beteiligungserwerb	126
4.1.2.3.3	Kritische Gesamtbeurteilung	127
4.1.3	Wahl des Markteintrittszeitpunktes	129
4.1.3.1	Pionierstrategie	129
4.1.3.2	Folgerstrategie	130
4.1.3.3	Kritische Gesamtbeurteilung	130
4.2	Strategisches Management in Multinationalen Unternehmen	132
4.2.1	Idealtypische Strategiealternativen Multinationaler Unternehmen	132
4.2.1.1	Internationale Strategie	132
4.2.1.2	Multinationale Strategie	133
4.2.1.3	Globale Strategie	133
4.2.1.4	Transnationale Strategie	134
4.2.2	Merkmale transnationaler Strategien	134
4.2.2.1	Gleichzeitige Ausnutzung von nationalen Unterschieden, Skaleneffekten und Verbundvorteilen	134
4.2.2.2	Individuelle Prüfung von Integrations- und Differenzierungs-vorteilen	137
4.2.2.3	Grenzüberschreitende Konfiguration der Wertaktivitäten	140
4.2.2.3.1	Forschung & Entwicklung	142
4.2.2.3.2	Beschaffung	144
4.2.2.3.3	Produktion	145
4.2.2.3.4	Vertrieb	146
4.2.2.3.5	Gesamtbetrachtung	147
4.2.2.4	Übernahme strategischer Mandate	148
4.2.2.5	Sprinklerstrategie des Markteintritts	151
4.2.3	Kritische Gesamtbeurteilung	153
4.3	Weiterführende Literatur	154
4.4	<b>Fallstudie:</b> Management internationaler Unternehmenskooperationen am Beispiel der Star Alliance	155
4.4.1	Unternehmensporträt der Deutschen Lufthansa AG	155
4.4.2	Codesharing - der erste Schritt zur Allianzbildung	158
4.4.3	Die Star Alliance - Ziele, Mitglieder und Struktur	159
4.4.4	Angestrebte und realisierte Vorteile der Zusammenarbeit	162
4.4.5	Wettbewerb der Netze	164
4.4.6	Fazit und Ausblick	166
4.5	<b>Fallstudie:</b> Akkulturation in länderübergreifenden Unternehmenskooperationen - Das Beispiel Sanofi-Aventis	171
4.5.1	Aventis— Kreierung einer »Life Sciences«-Unternehmung	172
4.5.1.1	Unternehmensprofile der beiden Kooperationspartner	172
4.5.1.1.1	Hoechst AG	172
4.5.1.1.2	Rhône-Poulenc S.A.	175

## Inhaltsverzeichnis

4.5.1.2	Die Fusion von Hoechst und Rhône-Poulenc zu Aventis. . . . .	177
4.5.1.3	Phasen der Post-Merger Integration • . . . . .	179
4.5.1.3.1	Phase I . . . . .	179
4.5.1.3.2	Phase II . . . . .	181
4.5.1.4	Zwischenbilanz . . . . .	182
4.5.2	Sanofi-Aventis - Vom hostile zum friendly take-over.....	184
4.5.2.1	Unternehmensprofil von Sanofi-Synthelabo. . . . .	184
4.5.2.2	Phasen des Akquisitionsprozesses. . . . .	185
4.5.2.3	Phasen der Post-Merger Integration. . . . .	187
4.5.2.4	Merkmale der Unternehmenskultur von Sanofi-Aventis. . . . .	189
4.5.3	Fazit und Ausblick . . . . .	191
4.6	<b>Fallstudie: Länderübergreifende Konfiguration</b>	
	der Forschung & Entwicklung bei Novartis. . . . .	197
4.6.1	Organisation von Kreativität . . . . .	197
4.6.2	Das Branchenumfeld der pharmazeutischen Industrie. . . . .	197
4.6.2.1	Die Entwicklung des weltweiten Pharmamarkts. . . . .	197
4.6.2.2	Die pharmazeutischen Produkte. . . . .	199
4.6.2.3	Die internationale Wettbewerbssituation.....: . . . . .	200
4.6.3	Unternehmensportrait der Novartis AG. . . . .	202
4.6.4	Forschung & Entwicklung in der pharmazeutischen Industrie . . . . .	203
4.6.5	Forschung & Entwicklung bei Ciba-Geigy. . . . .	207
4.6.6	Forschung & Entwicklung bei Sandoz . . . . .	210
4.6.7	Forschung & Entwicklung bei Novartis. . . . .	213
4.6.7.1	1997-2002: Die Zeit der Integration . . . . .	213
4.6.7.2	2003-?: Die Zeit der Konsolidierung . . . . .	214
4.6.7.2.1	Novartis Institutes for BioMedical Research. . . . .	214
4.6.7.2.2	Novartis Corporate Research Institutes. . . . .	216
4.6.8	Ausblick . . . . .	219
<b>5</b>	<b>Organisation international tätiger Unternehmen</b> . . . . .	<b>227</b>
5.1	Organisatorische Gestaltung der Mutter-Tochter-Beziehungen . . . . .	227
5.1.1	Strukturelle Koordinations- und Steuerungsinstrumente. . . . .	227
5.1.1.1	Unspezifische Strukturen. . . . .	229
5.1.1.2	Differenzierte Strukturen. . . . .	230
5.1.1.3	Integrierte Strukturen. . . . .	232
5.1.1.3.1	Integrierte Funktionalstruktur. . . . .	232
5.1.1.3.2	Integrierte Produktstruktur . . . . .	234
5.1.1.3.3	Integrierte Regionalstruktur. . . . .	235
5.1.1.3.4	Mehrdimensionale Strukturen . . . . .	236
5.1.1.4	Kritische Gesamtbeurteilung . . . . .	238
5.1.2	Prozessuale Koordinations-und Steuerungsinstrumente. . . . .	241
5.1.2.1	Technokratische Instrumente. . . . .	242
5.1.2.1.1	Planung . . . . .	242
5.1.2.1.2	Formalisierung. . . . .	243
5.1.2.2	Marktliche Instrumente. . . . .	244
5.1.2.3	Personenorientierte Instrumente. . . . .	245

5.1.2.3.1	Persönliche Weisung . . . . .	245
5.1.2.3.2	Selbstabstimmung . . . . .	246
5.1.2.3.3	Sozialisation . . . . .	246
5.1.2.4	Kritische Gesamtbeurteilung . . . . .	247
5.2	Organisation in Multinationalen Unternehmungen . . . . .	248
5.2.1	Idealtypische Organisationsmodelle. . . . .	249
5.2.1.1	Koordinierte Föderation . . . . .	249
5.2.1.2	Dezentralisierte Föderation . . . . .	250
5.2.1.3	Zentralisierte Knotenpunktstruktur. . . . .	251
5.2.1.4	Integriertes Netzwerk. . . . .	252
5.2.2	Merkmale. . . . .	253
5.2.2.1	Ausgeprägte organisatorische Interdependenzen. . . . .	253
5.2.2.2	Dezentralisierung der strategischen Entscheidungskompetenzen . . . . .	255
5.2.2.3	Länderübergreifendes Wissensmanagement . . . . .	257
5.2.2.4	Dominanz personeller Koordinationsinstrumente. . . . .	261
5.2.2.5	Individualisierung organisatorischer Rollen. . . . .	262
5.2.2.6	Synergetische Organisationskultur. . . . .	265
5.2.3	Kritische Gesamtbeurteilung. . . . .	269
5.3	Weiterführende Literatur. . . . .	270
5.4	<b>Fallstudie:</b> Fit for the Future? Die strukturelle Entwicklung der BASF AG vor dem Hintergrund von Expansion und Internationalisierung . . . . .	271
5.4.1	BASF - Ein Chemiekonzern macht sich »Fit for the Future« . . . . .	271
5.4.2	Kurzporträt der Unternehmung . . . . .	272
5.4.3	Historische Entwicklung der Unternehmung . . . . .	274
5.4.3.1	Expansion aus Tradition. . . . .	274
5.4.3.2	Internationalisierung als Satzungsgegenstand . . . . .	275
5.4.3.3	»Die BASF« - von der AG zur Gruppe. . . . .	275
5.4.4	Die Organisation der BASF im Wandel der Zeit . . . . .	277
5.4.4.1	Erste Versuche einer Organisationsreform. . . . .	277
5.4.4.2	Die Einführung der Matrixstruktur. . . . .	279
5.4.4.3	Fit for the Future?. . . . .	280
5.4.5	Ausblick . . . . .	287
5.5	<b>Fallstudie:</b> Internationale Organisationsentwicklung, bei ABB - Beständig ist nur der Wandel. . . . .	291
5.5.1	Fusion von ASEA und BBC zu ABB. . . . .	292
5.5.2	Entwicklung der Organisationsstruktur. . . . .	294
5.5.2.1	Einführung der Matrixstruktur (1988-1993). . . . .	294
5.5.2.2	Modifikation der Matrixstruktur (1993). . . . .	296
5.5.2.3	Umwandlung der Matrixstruktur in eine Spartenorganisation (1998-2001). . . . .	298
5.5.2.4	Organisatorische Neuausrichtung auf die Kunden (2001-2002) . . . . .	299
5.5.2.5	Verschlanung der Geschäftsbereiche (2002-2005). . . . .	301
5.5.2.6	Rückkehr auf den Wachstums-und Akquisitionspfad (2005-2009) . . . . .	303
5.5.3	Fazit und Ausblick . . . . .	304

<b>6</b>	<b>Personalmanagement in international tätigen</b>	
	<b>Unternehmungen</b> . . . . .	309
6.1	Personalmanagement in ausländischen Tochtergesellschaften . . . . .	309
6.1.1	Motivation, Führung und Entwicklung von Gastlandmitarbeitern . . . . .	309
6.1.1.1	Personalmotivation. . . . .	309
6.1.1.2	Personalführung. . . . .	314
6.1.1.3	Personalentwicklung. . . . .	317
6.1.2	Entsendung von Stammhausdelegierten. . . . .	321
6.1.2.1	Bedeutung und Ziele. . . . .	321
6.1.2.2	Entsendungsprozess. . . . .	323
6.1.2.2.1	Auswahl. . . . .	324
6.1.2.2.2	Vorbereitung. . . . .	327
6.1.2.2.3	Einsatz. . . . .	331
6.1.2.2.4	Reintegration. . . . .	342
6.1.2.3	Erfolgsfaktoren. . . . .	346
6.2	Personalmanagement in Multinationalen Unternehmen. . . . .	347
6.2.1	Idealtypische Gestaltungsalternativen. . . . .	347
6.2.1.1	Internationales Personalmanagement. . . . .	347
6.2.1.2	Multinationales Personalmanagement. . . . .	349
6.2.1.3	Globales Personalmanagement . . . . .	349
6.2.1.4	Transnationales Personalmanagement . . . . .	350
6.2.2	Merkmale des transnationalen Personalmanagement . . . . .	350
6.2.2.1	Länderübergreifende Personalentwicklung. . . . .	350
6.2.2.2	Länderübergreifendes Führungskräftemanagement . . . . .	353
6.2.2.3	Einrichtung internationaler Entscheidungsgremien. . . . .	356
6.2.2.4	Gesamtunternehmungsorientierte Entgeltpolitik. . . . .	358
6.2.3	Kritische Gesamtbeurteilung . . . . .	360
6.3	Weiterführende Literatur. . . . .	362
6.4	<b>Fallstudie:</b> Internationaler Personaleinsatz	
	bei Bosch_____: . . . . .	363
6.4.1	Unternehmungsportrait der Robert Bosch GmbH. . . . .	363
6.4.2	Grundsätze der Personalentwicklung . . . . .	366
6.4.3	Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland. . . . .	368
6.4.3.1	Ziele und Auswahl . . . . .	368
6.4.3.2	Vorbereitung. . . . .	369
6.4.3.3	Betreuung während des Auslandseinsatzes. . . . .	372
6.4.3.4	Wiedereingliederung . . . . .	372
6.5	<b>Fallstudie:</b> Länderübergreifende Personalentwicklung bei Siemens . . . . .	374
6.5.1	Siemens AG - Entwicklung und Struktur einer weltweit tätigen Unternehmung . . . . .	374
6.5.2	Die Bedeutung der Weiterbildung im Rahmen der Unternehmensphilosophie. . . . .	375
6.5.3	Praxis der länderübergreifenden Personalentwicklung: Das Siemens Management Learning Program . . . . .	376
6.5.3.1	Überblick. . . . .	376

6.5.3.2	Aufbau und Inhalt der einzelnen Programme. . . . .	379
6.5.3.2.1	Siemens Introduction Program (S5). . . . .	379
6.5.3.2.2	Siemens Management Development Program (S4). . . . .	379
6.5.3.2.3	Siemens Advanced Management Program (S3). . . . .	380
6.5.3.2.4	Siemens Leadership Program (S2). . . . .	380
6.5.3.2.5	Siemens Executive Program (S1). . . . .	381
6.5.4	Siemens Management Institute Peking . . . . .	381
6.5.5	Bewertung und Ausblick. . . . .	382
<b>7</b>	<b>Internationalisierung der Wirtschaft</b>	
	<b>als Aktionsrahmen und Problemfeld . . . . .</b>	<b>387</b>
7.1	Controlling ausländischer Tochtergesellschaften . . . . .	387
7.1.1	Ziele und Aufgaben des Internationalen Controlling. . . . .	387
7.1.2	Internationales Controlling und internationale Rechnungslegung . . . . .	389
7.1.3	Kennzahlen und Kennzahlensysteme. . . . .	391
7.1.4	Währungsumrechnungsverfahren. . . . .	395
7.1.4.1	Währungsumrechnungsverfahren im Rahmen von Zeit- und Betriebsvergleichen. . . . .	395
7.1.4.1.1	Fristigkeitsverfahren. . . . .	396
7.1.4.1.2	Nominal-Sachwert-Verfahren. . . . .	397
7.1.4.1.3	Zeitbezugsverfahren. . . . .	397
7.1.4.1.4	Stichtagskursverfahren. . . . .	398
7.1.4.1.5	Funktionales Umrechnungsverfahren. . . . .	398
7.1.4.2	Währungsumrechnungsverfahren im Rahmen von Soll-Ist-Vergleichen. . . . .	399
7.1.4.3	Verfahren zum Ausgleich von Umrechnungsdifferenzen. . . . .	402
7.1.5	Verfahren zur Neutralisierung von Inflationswirkungen. . . . .	403
7.1.6	Transferpreisgestaltung . . . . .	405
7.2	Controlling in Multinationalen Unternehmungen . . . . .	409
7.2.1	Idealtypische Gestaltungsalternativen. . . . .	410
7.2.1.1	Internationales Controlling . . . . .	410
7.2.1.2	Multinationales Controlling. . . . .	410
7.2.1.3	Globales Controlling . . . . .	410
7.2.1.4	Transnationales Controlling . . . . .	411
7.2.2	Merkmale des transnationalen Controlling. . . . .	412
7.2.2.1	Individualisierung von Erfolgsbeurteilungskriterien. . . . .	412
7.2.2.2	Weltweites Risikomanagement. . . . .	415
7.2.2.3	Länderübergreifendes Informationssystem. . . . .	419
7.2.3	Kritische Gesamtbeurteilung . . . . .	426
7.3	Weiterführende Literatur. . . . .	427
7.4	<b>Fallstudie: Controlling internationaler</b>	
	<b>Aktivitäten bei ThyssenKrupp Elevator. . . . .</b>	<b>427</b>
7.4.1	Historische Entwicklung der ThyssenKrupp AG. . . . .	427
7.4.2	ThyssenKrupp Elevator - Geschäftsfelder und Geschäfts- entwicklung . . . . .	429
7.4.3	Unternehmensstrategie . . . . .	432

## Inhaltsverzeichnis

7.4.3.1	Technologieführerschaft . . . . .	432
7.4.3.2	Externe Wachstumsstrategie . . . . .	434
7.4.4	Controlling der internationalen Uriternehmungsaktivitäten . . . . .	435
7.4.4.1	Kennzahlensystem . . . . .	435
7.4.4.2	Planungsprozess . . . . .	436
7.4.4.3	Berichtssystem . . . . .	437
7.4.5	Controlling-Organisation . . . . .	437
7.4.6	Berücksichtigung der besonderen Einflüsse internationaler Geschäftstätigkeit . . . . .	439
<b>8</b>	<b>Public Affairs-Management in internationalen Unternehmungen . . . . .</b>	<b>443</b>
8.1	Public Affairs-Management in ausländischen Tochtergesellschaften . . . . .	445
8.1.1	Charakteristika, Ziele und Einflussmöglichkeiten von Interessengruppen im Gastland . . . . .	445
8.1.1.1	Staatliche Interessengruppen . . . . .	446
8.1.1.1.1	Gastlandregierung . . . . .	446
8.1.1.1.2	Regionale und lokale Administration . . . . .	450
8.1.1.2	Nicht-staatliche Interessengruppen . . . . .	451
8.1.1.2.1	Gewerkschaften . . . . .	451
8.1.1.2.2	Verbände . . . . .	453
8.1.1.2.3	Medien . . . . .	454
8.1.1.2.4	Nichtregierungsorganisationen . . . . .	454
8.1.1.2.5	Religionsgemeinschaften . . . . .	455
8.1.2	Instrumente des Public Affairs-Management in ausländischen Tochtergesellschaften . . . . .	456
8.1.2.1	Analyseinstrumente . . . . .	456
8.1.2.1.1	Stakeholder-Analyse . . . . .	456
8.1.2.1.2	Issue-Analyse . . . . .	459
8.1.2.2	Gestaltungsinstrumente . . . . .	462
8.1.2.2.1	Verhaltensgrundsätze . . . . .	462
8.1.2.2.2	Freiwillige Selbstverpflichtung . . . . .	464
8.1.2.2.3	Öffentlichkeitsarbeit . . . . .	465
8.1.2.2.4	Sponsoring . . . . .	467
8.1.2.2.5	Lobbying . . . . .	467
8.1.2.2.6	Bestechung . . . . .	468
8.1.2.2.7	Konsultation . . . . .	471
8.1.2.2.8	Partizipation . . . . .	471
8.1.2.2.9	Rechtsmittel . . . . .	471
8.1.3	Kritische Gesamtbeurteilung . . . . .	472
8.2	Public Affairs-Management in Multinationalen Unternehmungen . . . . .	473
8.2.1	Charakteristika, Ziele und Einflussmöglichkeiten von supranationalen und internationalen Interessengruppen . . . . .	473
8.2.1.1	Supranationale Interessengruppen . . . . .	474
8.2.1.1.1	Vereinte Nationen . . . . .	474

8.2.1.1.2	Welthandelsorganisation	478
8.2.1.1.3	Organisation for Economic Co-operation and Development	479
8.2.1.1.4	G8	479
8.2.1.1.5	Regionale Wirtschaftsorganisationen	480
8.2.1.2	Internationale Interessengruppen	480
8.2.1.2.1	Internationale Gewerkschaftsverbände	480
8.2.1.2.2	Internationale Nichtregierungsorganisationen	482
8.2.2	Instrumente des Public Affairs-Management in Multinationalen Unternehmungen	484
8.2.2.1	Idealtypische Gestaltungsalternativen	484
8.2.2.1.1	Internationales Public Affairs-Management	484
8.2.2.1.2	Multinationales Public Affairs-Management	484
8.2.2.1.3	Globales Public Affairs-Management	485
8.2.2.1.4	Transnationales Public Affairs-Management	485
8.2.2.2	Merkmale des transnationalen Public Affairs-Management	486
8.2.2.2.1	Dezentrale Koordination	486
8.2.2.2.2	Differenzierte Unternehmungsethik	488
8.2.3	Kritische Gesamtbeurteilung	491
8.3	Weiterführende Literatur	492
8.4	<b>Fallstudie:</b> Umgang mit sozio-politischen Interessengruppen: Die weltweite Marktrücknahme des Medikaments Lipobay durch Bayer	493
8.4.1	Unternehmensporträt der Bayer AG	493
8.4.2	Wirkungsweise des Medikaments Lipobay	495
8.4.3	Zulassung von Lipobay in Europa	496
8.4.4	Berichte über unerwünschte Nebenwirkungen des Präparats	498
8.4.5	Die Rücknahme des Medikaments vom Markt	501
8.4.6	Reaktionen der zuständigen Gesundheitsbehörden	501
8.4.7	Wirtschaftliche Auswirkungen für Bayer	503
8.4.8	Fazit und Ausblick	505
	Literaturverzeichnis	509
	Firmenverzeichnis	577
	Stichwortverzeichnis	581