

Internationales Management

von

Prof. Dr. Michael Kutschker

vormals Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Ingolstadt
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
und Internationales Management

und

Prof. Dr. Stefan Schmid

ESCP Europe
Berlin – Paris – London – Madrid – Turin
Lehrstuhl für Internationales Management und
Strategisches Management

Mit mehr als 270 Abbildungen und 100 Textboxen

7., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Oldenbourg Verlag München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Hinweise zum Aufbau des Buches.....	XX
Inhaltsübersicht.....	XXII
Inhaltsverzeichnis.....	XXXIV
Abbildungsverzeichnis.....	LXII
Textboxverzeichnis.....	LXXVI

Kapitel 1

Internationalisierung der Wirtschaft

Thematische Einführung und Inhaltsüberblick	3
1 Internationalisierung der Wirtschaft als historisches Phänomen.....	7
1.1 Anfänge der Internationalisierung.....	7
1.2 Internationalisierung im Mittelalter	8
1.3 Internationalisierung ab der Kolonialzeit.....	10
1.4 Internationalisierung ab der Industriellen Revolution	12
1.5 Fazit: Internationalisierung – kein neues Phänomen.....	14
2 Internationalisierung und Außenhandel	15
2.1 Terminologische und inhaltliche Grundlagen.....	15
2.1.1 Basisformen des Außenhandels	16
2.1.1.1 Export und Import	16
2.1.1.1.1 Grundlagen und Typen von Export und Import	16
2.1.1.1.2 Export und Import als General- und Spezialhandel.....	20
2.1.1.1.3 Beziehungen zwischen Export- und Importströmen.....	23

2.1.1.2	Transithandel	29
2.1.2	Sonderformen des Außenhandels.....	33
2.1.2.1	Grenzüberschreitende Veredelungsgeschäfte.....	33
2.1.2.2	Grenzüberschreitende Kompensationsgeschäfte	35
2.1.3	Motive des Außenhandels	39
2.2	Der weltweite Außenhandel.....	40
2.2.1	Die Entwicklung des Welthandels	40
2.2.1.1	Die langfristige Entwicklung des Welthandels	41
2.2.1.2	Die langfristige Entwicklung des Welthandels im Vergleich mit anderen weltwirtschaftlichen Daten	43
2.2.1.3	Die jüngere Entwicklung des Welthandels.....	48
2.2.2	Die zentralen Staaten im Welthandel.....	51
2.2.2.1	Allgemeine Betrachtung.....	51
2.2.2.2	Betrachtung der europäischen Situation.....	55
2.3	Der Außenhandel Deutschlands.....	62
2.3.1	Die Entwicklung des Außenhandels Deutschlands	63
2.3.2	Der Außenhandel Deutschlands nach Bundesländern.....	68
2.3.3	Der Außenhandel Deutschlands nach Warengruppen.....	71
2.3.4	Der Außenhandel Deutschlands nach Regionen	75
2.3.4.1	Die regionale Verteilung des deutschen Außenhandels nach Erdteilen.....	75
2.3.4.2	Die regionale Verteilung des deutschen Außenhandels nach Ländergruppen.....	76
2.3.4.3	Die wichtigsten Handelspartner Deutschlands.....	78
2.3.4.4	Deutschland als Handelspartner aus der Sicht anderer Länder	80
3	Internationalisierung und Direktinvestitionen.....	84
3.1	Terminologische und inhaltliche Grundlagen.....	84
3.1.1	Definition und Abgrenzung von Direktinvestitionen	84
3.1.2	Die sogenannte Direktinvestitionsannahme	86
3.1.3	Motive und Konsequenzen der Direktinvestitionen.....	89
3.1.4	Betrachtungsebenen für Direktinvestitionen.....	93
3.1.5	Bestandteile von Direktinvestitionen.....	94
3.1.5.1	Die Unterscheidung zwischen Erst- und Folgeinvestitionen	94
3.1.5.2	Die Unterscheidung zwischen Eigenkapital- und Fremdkapitalanteilen	96

3.1.5.3 Zwischenfazit	99
3.1.6 Empirische Erfassung von Direktinvestitionen	99
3.1.7 Probleme der empirischen Erfassung von Direktinvestitionen	102
3.2 Die weltweiten Direktinvestitionen	104
3.2.1 Die Entwicklung der weltweiten Direktinvestitionstätigkeit.....	105
3.2.1.1 Die langfristige Entwicklung der weltweiten Direktinvestitionstätigkeit	105
3.2.1.2 Ein Vergleich der weltweiten Direktinvestitionen mit anderen weltwirtschaftlichen Daten	109
3.2.1.3 Die jüngere Entwicklung der weltweiten Direktinvestitionen	111
3.2.2 Die zentralen Staaten der weltweiten Direktinvestitionstätigkeit.....	112
3.2.2.1 Allgemeine Betrachtung.....	112
3.2.2.1.1 Direktinvestitionsbestände	113
3.2.2.1.2 Direktinvestitionsflüsse.....	116
3.2.2.2 Betrachtung der europäischen Situation.....	123
3.3 Die Direktinvestitionen in und aus Deutschland	125
3.3.1 Die Entwicklung der Direktinvestitionstätigkeit Deutschlands.....	126
3.3.1.1 Direktinvestitionsbestände	126
3.3.1.2 Direktinvestitionsflüsse	126
3.3.2 Die Direktinvestitionen Deutschlands nach Bundesländern	130
3.3.3 Die Direktinvestitionen Deutschlands nach Branchen.....	131
3.3.4 Die Direktinvestitionen Deutschlands nach Regionen.....	133
3.3.4.1 Die Direktinvestitionen Deutschlands nach Ländergruppen	133
3.3.4.2 Die Direktinvestitionen Deutschlands nach Ländern.....	134
3.4 Direktinvestitionen im Zusammenhang mit Außenhandel und weiteren Formen der außenwirtschaftlichen Verflechtung.....	139
4 Internationalisierung und die Zahlungsbilanz.....	144
4.1 Definition der Zahlungsbilanz	144
4.2 Aufbau der Zahlungsbilanz	147
4.3 Die Teilbilanzen Leistungsbilanz und Kapitalbilanz	149
4.3.1 Eine Betrachtung der Leistungsbilanz	149
4.3.1.1 Die Inhalte der Leistungsbilanz.....	149
4.3.1.2 Die Leistungsbilanz der Bundesrepublik Deutschland.....	151
4.3.2 Eine Betrachtung der Kapitalbilanz	155
4.4 Die Datenbasis der Zahlungsbilanz	157

5 Globalisierungstendenzen in der Weltwirtschaft.....	159
5.1 Globalisierung ist ... ? – Die Bedeutung von Globalisierung.....	159
5.2 Globalisierung von ... ? – Die Objekte der Globalisierung.....	162
5.2.1 Globalisierung von Märkten.....	163
5.2.2 Globalisierung von Unternehmungen.....	165
5.2.3 Globalisierung weiterer Lebensbereiche.....	168
5.3 Globalisierung ist nicht gleich ... ? – Der Versuch einer Abgrenzung.....	172
5.3.1 Globalisierung und Internationalisierung.....	172
5.3.2 Globalisierung und Regionalisierung.....	173
5.3.3 Globalisierung und Denationalisierung.....	174
5.3.4 Zwischenfazit.....	174
5.4 Konsequenzen der Globalisierung.....	175
5.4.1 Einleitende Überlegungen zu den Konsequenzen der Globalisierung.....	175
5.4.2 Vereinheitlichung als Konsequenz.....	176
5.4.2.1 Vereinheitlichungstendenzen auf gesamtwirtschaftlicher Ebene.....	176
5.4.2.2 Vereinheitlichungstendenzen auf einzelwirtschaftlicher Ebene.....	177
5.4.3 Ausgewählte Konsequenzen auf der „Negativseite“.....	178
5.4.4 Ausgewählte Konsequenzen auf der „Positivseite“.....	180
5.5 Ursachen der Globalisierung.....	182
5.5.1 Zunehmende Deregulierungstendenzen.....	182
5.5.2 Zunehmende Kooperations- und Integrationstendenzen.....	184
5.5.2.1 Kooperationsformen.....	184
5.5.2.2 Integrationsformen.....	185
5.5.3 Öffnung ehemaliger Planwirtschaften sowie Auftreten neuer Wettbewerber auf dem Weltmarkt.....	191
5.5.4 Technologischer Fortschritt.....	193
5.5.5 Sozio-ökonomische bzw. sozio-kulturelle Gründe.....	195
5.5.6 Weiterführender Ausblick.....	198
5.6 Ländergruppen in der Weltwirtschaft – Zeichen der Regionalisierung statt Globalisierung?.....	200
5.6.1 Einteilung der Ländergruppen nach dem Entwicklungsstand.....	201
5.6.1.1 Darstellung zentraler Klassifikationen.....	201
5.6.1.2 Analyse zentraler Klassifikationen.....	206
5.6.2 Einteilung der Ländergruppen nach der Zugehörigkeit zu politischen und wirtschaftlichen Gemeinschaften.....	210
5.6.3 Zusammenfassende Beurteilung der Ländergruppenbildung.....	213

6 Anhang: Quellen zur Internationalisierung der Wirtschaft	216
6.1 Quellen nationaler Institutionen	216
6.2 Quellen internationaler Institutionen	218
6.3 Sonstige Quellen	220
6.4 Wissenschaftliche Beiträge zur Internationalisierung	221
Fragen zur Selbstkontrolle.....	227
Fragen und Aufgaben zur Vertiefung	232

Kapitel 2

Die internationale Unternehmung

Thematische Einführung und Inhaltsüberblick	239
1 Ein Grundverständnis der internationalen Unternehmung	241
1.1 Die Ursprünge internationaler Unternehmungen	241
1.2 Ein erster Eindruck von der Bedeutung internationaler Unternehmungen.....	242
1.3 Ein einführendes Beispiel einer internationalen Unternehmung.....	243
1.4 Definitionen der internationalen Unternehmung	244
1.5 Trugschlüsse über die internationale Unternehmung	246
1.6 Überblick über die wichtigsten Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen der internationalen Unternehmung	254
1.7 Vom Grundverständnis zu alternativen Betrachtungsmöglichkeiten der internationalen Unternehmung	257
2 Quantitative Betrachtungen der internationalen Unternehmung	259
2.1 Quantitativ-absolute Betrachtung	259
2.1.1 Bestandsgrößen	259
2.1.2 Bewegungsgrößen	261
2.1.3 Bestandsgrößen und Bewegungsgrößen im größeren Zusammenhang	262
2.2 Quantitativ-relative Betrachtung	263
2.2.1 Die Auslandsquote	264
2.2.2 Das Internationalisierungsprofil	267
2.2.3 Der Internationalisierungsindex.....	268
2.2.4 Der Internationalisierungsgrad	273
2.2.5 Markt- bzw. konkurrenzbezogene quantitativ-relative Betrachtungen	274
2.3 Beurteilung quantitativer Betrachtungen.....	278
2.3.1 Allgemeine Beurteilung der quantitativen Internationalitätsmessung	279
2.3.2 Spezielle Beurteilung der Internationalitäts- und Erfolgsmessung	283
3 Qualitative Betrachtungen der internationalen Unternehmung.....	286
3.1 Einleitender Überblick über die qualitativen Konzepte der internationalen Unternehmung.....	286

3.2 Die mehrstufigen Konzepte der internationalen Unternehmung.....	287
3.2.1 Das Konzept von Perlmutter.....	287
3.2.1.1 Darstellung des Konzepts von Perlmutter.....	287
3.2.1.2 Diskussion des Konzepts von Perlmutter	291
3.2.2 Das Konzept von Bartlett/Ghoshal	297
3.2.2.1 Darstellung des Konzepts von Bartlett/Ghoshal.....	297
3.2.2.2 Diskussion des Konzepts von Bartlett/Ghoshal	299
3.2.3 Die mehrstufigen Konzepte im Vergleich – eine kurze Zwischenbetrachtung	307
3.3 Die einstufigen Konzepte der internationalen Unternehmung	309
3.3.1 Das Konzept von Hedlund.....	309
3.3.1.1 Darstellung des Konzepts von Hedlund.....	310
3.3.1.2 Diskussion des Konzepts von Hedlund.....	311
3.3.2 Das Konzept von Doz/Prahalad	315
3.3.2.1 Darstellung des Konzepts von Doz/Prahalad.....	315
3.3.2.2 Diskussion des Konzepts von Doz/Prahalad	316
3.3.3 Das Konzept von White/Poynter	319
3.3.3.1 Darstellung des Konzepts von White/Poynter.....	319
3.3.3.2 Diskussion des Konzepts von White/Poynter	320
3.3.4 Weitere einstufige Konzepte	322
3.4 Zusammenfassende Zwischenbetrachtung der Archetypen der internationalen Unternehmung	324
4 Ein integratives Konzept der internationalen Unternehmung	327
4.1 Darstellung des integrativen Konzepts	327
4.1.1 Anzahl und geographisch-kulturelle Distanz der bearbeiteten Länder	327
4.1.2 Art und Umfang der Wertschöpfung.....	329
4.1.3 Integration der internationalen Unternehmung	331
4.2 Diskussion des integrativen Konzepts	334
5 Tochtergesellschaften in der internationalen Unternehmung.....	340
5.1 Einleitende Überlegungen zur zunehmenden Bedeutung von Tochtergesellschaften	340
5.2 Die Rollentypologie von Bartlett/Ghoshal	344
5.2.1 Die Einordnung der Rollentypologie	344
5.2.2 Die Dimensionen der Rollentypologie	344

5.2.3 Die Tochtergesellschaftsrollen	346
5.3 Die Rollentypologie von Ferdows	348
5.3.1 Die Einordnung der Rollentypologie	349
5.3.2 Die Dimensionen der Rollentypologie	349
5.3.3 Die Tochtergesellschaftsrollen	351
5.4 Die Rollentypologie von Gupta/Govindarajan	355
5.4.1 Die Einordnung der Rollentypologie	355
5.4.2 Die Dimensionen der Rollentypologie	356
5.4.3 Die Tochtergesellschaftsrollen	356
5.5 Der Erkenntniswert der Rollentypologien.....	358
6 Schlussbetrachtung zur internationalen Unternehmung	366
Fragen zur Selbstkontrolle	368
Fragen und Aufgaben zur Vertiefung	372

Kapitel 3

Theorien der internationalen Unternehmung

Thematische Einführung und Inhaltsüberblick	379
1 Theorien des Außenhandels	384
1.1 Überblick über Theorien des Außenhandels	384
1.2 Ultra-traditionelle Erklärungsansätze	384
1.2.1 Der Ansatz der Merkantilisten	384
1.2.2 Die Theorie der absoluten Kostenvorteile von Adam Smith	385
1.2.3 Die Theorie der relativen Kostenvorteile von David Ricardo	387
1.2.4 Das Faktorproportionentheorem von Heckscher/Ohlin	389
1.2.5 Zwischenfazit zu den ultra-traditionellen Erklärungsansätzen	391
1.2.5.1 Die Kritik an den realitätsfernen Annahmen der Erklärungsansätze	391
1.2.5.2 Die Kritik durch die empirische Widerlegung von Leontief (Neo-Faktorproportionentheorem)	392
1.2.5.3 Trotz aller Probleme – Der Nutzen der ultra-traditionellen Erklärungsansätze	394
1.3 Traditionelle Erklärungsansätze	394
1.3.1 Der (Nicht-)Verfügbarkeitsansatz von Kravis	395
1.3.2 Die Theorie der technologischen Lücke von Posner	397
1.3.3 Die Nachfragestrukturhypothese von Linder	401
1.3.4 Zwischenfazit zu den traditionellen Erklärungsansätzen	404
2 Theorien der Direktinvestition	405
2.1 Überblick über Theorien der Direktinvestition	405
2.2 Kapitalmarktorientierte Erklärungsansätze	405
2.2.1 Die einfache Zinssatztheorie	405
2.2.2 Die erweiterte Zinssatztheorie	407
2.2.3 Der Währungsraumansatz von Aliber	409
2.2.4 Die Portfoliotheorie der Direktinvestition nach Rugman	411
2.2.5 Zwischenfazit und Ausblick zu den kapitalmarktorientierten Erklärungsansätzen	413

2.3 Die Theorie des monopolistischen Vorteils von Hymer	415
2.4 Die Theorien des oligopolistischen Parallelverhaltens.....	419
2.5 Der Handelsschrankenansatz.....	423
3 Übergreifende Internationalisierungstheorien	426
3.1 Überblick über übergreifende Internationalisierungstheorien	426
3.2 Ansätze zur generellen Begründung der Internationalisierung	427
3.2.1 Die Verhaltenstheorie von Aharoni.....	427
3.2.2 Die Ansätze imperialistischer Begründung.....	433
3.2.3 Die Ansätze der Kostendegression	435
3.3 Ansätze zur Begründung unterschiedlicher Formen der Internationalisierung	439
3.3.1 Der Produkt(lebens)zyklusansatz von Vernon.....	439
3.3.2 Die Standortansätze	442
3.3.3 Der Portersche Diamant-Ansatz.....	447
3.3.4 Die Internalisierungstheorie.....	453
3.3.5 Das eklektische Paradigma von Dunning.....	460
3.3.6 Die Internationalisierungsprozessforschung der Uppsala-Schule	466
4 Kritische Gesamtbetrachtung der Internationalisierungstheorien.....	473
Fragen zur Selbstkontrolle.....	482
Fragen und Aufgaben zur Vertiefung.....	486

Kapitel 4

Organisationsstrukturen der internationalen Unternehmung

Thematische Einführung und Inhaltsüberblick	491
1 Grundformen internationaler Organisationsstrukturen	493
1.1 Darstellung der Grundformen internationaler Organisationsstrukturen	493
1.1.1 Überblick über alternative Grundformen von Organisationsstrukturen	493
1.1.2 Unspezifische Organisationsstrukturen internationaler Unternehmungen.....	496
1.1.3 Segregierte Organisationsstrukturen internationaler Unternehmungen: Die Internationale Division	501
1.1.4 Integrierte Organisationsstrukturen internationaler Unternehmungen.....	506
1.1.4.1 Eindimensionale integrierte Strukturen	507
1.1.4.1.1 Integrierte Funktionalstrukturen	507
1.1.4.1.2 Integrierte Geschäftsbereichs- und Produktstrukturen.....	511
1.1.4.1.3 Integrierte Regionalstrukturen	519
1.1.4.1.4 Integrierte Key-Account-Strukturen	522
1.1.4.2 Mehrdimensionale integrierte Strukturen	526
1.1.4.2.1 Matrixstrukturen	526
1.1.4.2.2 Tensorstrukturen	532
1.1.5 Netzwerkstrukturen internationaler Unternehmungen	534
1.1.5.1 Der Netzwerkbegriff	534
1.1.5.2 Intra-organisationale Netzwerke oder: Netzwerkunternehmungen.....	535
1.1.5.3 Inter-organisationale Netzwerke oder: Unternehmensnetzwerke	538
1.1.5.3.1 Merkmale und Entstehung von Unternehmensnetzwerken	538
1.1.5.3.2 Virtuelle Unternehmensnetzwerke	541
1.1.5.3.3 Der Strukturaspekt von Unternehmensnetzwerken.....	544
1.1.5.4 Die Verbindung von intra-organisationalen und inter-organisationalen Netzwerkstrukturen	545
1.1.6 Grundformen internationaler Organisationsstrukturen und qualitative Konzepte der internationalen Unternehmung.....	547

1.1.6.1	Der Zusammenhang mit Bartlett/Ghoshal.....	547
1.1.6.2	Der Zusammenhang mit Perlmutter.....	548
1.2	Entwicklung der Grundformen von internationalen Organisationsstrukturen.....	550
1.2.1	Überblick über empirische Studien zur Entwicklung internationaler Organisationsstrukturen	550
1.2.2	Empirische Studien zur Entwicklung internationaler Organisationsstrukturen	551
1.2.2.1	Die Studie von Stopford/Wells	551
1.2.2.2	Die Studie von Franko	555
1.2.2.3	Die Studien von Egelhoff	556
1.2.3	Eine kritische Würdigung der empirischen Studien.....	558
1.3	Internationale Organisationsstrukturen und Führungsorganisation	569
1.3.1	Der Zusammenhang zwischen den Grundformen internationaler Organisationsstrukturen und der Führungsorganisation.....	569
1.3.1.1	Alternativen der Führungsorganisation	570
1.3.1.2	Alternativen der Führungsorganisation und Organisationsstruktur.....	571
1.3.1.2.1	Aufgabenverteilung in Parallelität zur Gestaltung der Organisationsstruktur.....	572
1.3.1.2.2	Aufgabenverteilung in Diskrepanz zur Gestaltung der Organisationsstruktur.....	573
1.3.2	Die Spitzenverfassung von Unternehmungen im internationalen Vergleich.....	578
1.3.2.1	Einleitender Überblick.....	578
1.3.2.2	Das deutsche Modell	581
1.3.2.3	Das US-amerikanische Modell.....	585
1.3.2.4	Das japanische Modell.....	586
1.3.2.5	Das Schweizer Modell	587
1.3.2.6	Zusammenfassende und weiterführende Überlegungen.....	588
2	Gestaltungselemente internationaler Organisationsstrukturen.....	591
2.1	Überblick.....	591
2.2	Die Schaffung von Konzern- und Holdingstrukturen.....	591
2.2.1	Die Relevanz von Konzern- und Holdingstrukturen.....	591
2.2.2	Der Konzern	593
2.2.2.1	Definition und Merkmale des Konzerns	593

2.2.2.2 Arten von Konzernen	595
2.2.2.2.1 Juristisch orientierte Klassifikation	595
2.2.2.2.2 Betriebswirtschaftlich orientierte Klassifikation.....	598
2.2.2.3 Teileinheiten im Konzern	599
2.2.2.4 Verflechtungen im Konzern.....	600
2.2.3 Die Holding.....	601
2.2.3.1 Definition und Merkmale der Holding.....	601
2.2.3.2 Die Operative Holding.....	603
2.2.3.3 Die Strategische Holding	606
2.2.3.4 Die Finanzholding	608
2.2.3.5 Die Holdingvarianten im Vergleich.....	612
2.2.3.5.1 Allgemeiner Vergleich	612
2.2.3.5.2 Der Autonomiegrad in der Holding.....	615
2.2.3.5.3 Das Synergie- und Innovationspotential in der Holding	615
2.2.3.5.4 Zentralisierung und Dezentralisierung in der Holding.....	616
2.2.4 Bildung von Konzern- und Holdingstrukturen	618
2.2.5 Zusammenfassung und Ausblick	619
2.3 Die Einrichtung von Zentralbereichen.....	623
2.3.1 Definition und Relevanz von Zentralbereichen.....	623
2.3.2 Modelle von Zentralbereichen	625
2.3.3 Geographische Lokalisierung von Zentralbereichen	628
2.3.4 Zweck- und Zielsetzung einzelner Zentralbereiche	630
2.3.5 Beurteilung der Einrichtung von Zentralbereichen	633
2.4 Die Entscheidung für internationale Projektorganisationen	636
2.4.1 Definition und Abgrenzung der Projektorganisation	636
2.4.2 Arten der Projektorganisation.....	637
2.4.3 Projektinterne Organisationsformen.....	640
2.4.4 Gründe für die zunehmende Verbreitung von projektbezogenen Organisationsformen.....	641
2.5 Die Wahl der statutarischen Organisationsstruktur	644
3 Von der Strukturorientierung zur Prozessorientierung.....	649
3.1 Von der Restrukturierung zur Prozessorientierung.....	649
3.2 Arten von Prozessen	651
3.2.1 Geschäftsprozesse.....	651
3.2.2 Kernprozesse innerhalb der Geschäftsprozesse.....	653

3.3 Verbesserung von Geschäftsprozessen.....	654
3.4 Das schwierige Verhältnis von Strukturen und Prozessen	655
Fragen zur Selbstkontrolle	658
Fragen und Aufgaben zur Vertiefung	664

Kapitel 5

Kultur in der internationalen Unternehmung

Thematische Einführung und Inhaltsüberblick	671
1 Terminologische und inhaltliche Grundlagen der Kulturthematik	674
1.1 Ein allgemeines Verständnis von Kultur	674
1.1.1 Der Begriff Kultur	674
1.1.2 Die Merkmale von Kultur	674
1.1.3 Die Funktionen von Kultur	676
1.2 Kulturfelder in der internationalen Unternehmung	678
1.3 Ursprung und Entwicklung der Kulturforschung im Internationalen Management	680
2 Die Unternehmenskultur internationaler Unternehmungen	686
2.1 Auffassungen über Unternehmenskultur	686
2.1.1 Einleitende Überlegungen	686
2.1.2 Die Elemente der Concepta-Ebene	688
2.1.3 Die Elemente der Percepta-Ebene	690
2.2 Unternehmenskultur und das Sprachspiel von der Oberflächen- und Tiefenstruktur	692
2.2.1 Einleitende Überlegungen	692
2.2.2 Die Unterscheidung zwischen Oberflächen- und Tiefenstrukturen	692
2.2.3 Die Anschlussfähigkeit der Oberflächen- und Tiefenstrukturdiskussion an die Unternehmenskulturdiskussion	694
2.3 Beschreibungsmerkmale für Unternehmenskulturen	694
2.4 Die Entwicklung von Unternehmenskulturen	697
3 Die Landeskultur in internationalen Unternehmungen	702
3.1 Einleitender Überblick	702
3.2 Die Kulturdimensionen von Kluckhohn/Strodtbeck	703
3.3 Die Kulturdimensionen von Hall	710
3.4 Die Kulturdimensionen von Hofstede	718
3.4.1 Darstellung der Studie von Hofstede	718

3.4.2 Die Dimensionen Hofstedes	720
3.4.3 Eine kurze Würdigung der Arbeit Hofstedes	731
3.5 Die Kulturdimensionen von Trompenaars	734
3.5.1 Darstellung der Studie von Trompenaars	735
3.5.2 Die Dimensionen von Trompenaars	738
3.5.3 Eine kurze Würdigung der Arbeit Trompenaars'	740
3.6 Die GLOBE-Studie	744
3.6.1 Darstellung der GLOBE-Studie	744
3.6.2 Die Kulturdimensionen der GLOBE-Studie	747
3.6.3 Die Leadership-Dimensionen der GLOBE-Studie	759
3.6.4 Eine kurze Würdigung der GLOBE-Studie	761
3.7 Das Dülfersche Schichtenmodell	766
3.7.1 Die natürlichen und kulturellen Umweltschichten	766
3.7.2 Entscheidungen vor dem Hintergrund der natürlichen und kulturellen Umweltschichten	772
3.8 Zusammenfassende Schlussfolgerungen zu den vorgestellten Kulturstudien	775
3.9 Überblick über weitere Kulturstudien	781
3.9.1 Einleitender Überblick	781
3.9.2 Studien mit Fokus auf der Concepta-Ebene	782
3.9.2.1 Generelle Werte-, Einstellungs- und Überzeugungsstudien	782
3.9.2.2 Arbeits- bzw. managementrelevante Werte-, Einstellungs- und Überzeugungsstudien	783
3.9.3 Studien mit Fokus auf der Percepta-Ebene	785
3.9.3.1 Studien zur Verhaltenswelt der Percepta-Ebene	785
3.9.3.2 Studien zur Symbolwelt der Percepta-Ebene	786
3.9.4 Studien zu „Business Systems“	789
4 Kulturgeprägte Unternehmungsformen	793
4.1 Einleitende Überlegungen	793
4.2 Die japanischen Keiretsu	794
4.2.1 Historischer Rückblick	794
4.2.2 Aktoren und Eigentumsstrukturen der Keiretsu	795
4.2.3 Struktur und Beziehungen im Keiretsu	797
4.2.4 Managementprinzipien im Keiretsu	798
4.3 Die koreanischen Chaebol	798

4.3.1 Historischer Rückblick	798
4.3.2 Aktoren und Eigentumsstrukturen der Chaebol.....	798
4.3.3 Struktur und Beziehungen im Chaebol.....	799
4.3.4 Managementprinzipien im Chaebol	800
4.4 Die chinesischen Family Business Networks.....	800
4.4.1 Historischer Rückblick	801
4.4.2 Aktoren und Eigentumsstrukturen der Family Business Networks	802
4.4.3 Struktur und Beziehungen im Family Business Network	803
4.4.4 Managementprinzipien im Family Business Network	803
4.5 Zwischenfazit.....	804
5 Die internationale Unternehmung in ihrer Multikulturalität.....	807
5.1 Die Universalismus-Kulturismus-Debatte	807
5.2 Die Gründe für Multikulturalität in der internationalen Unternehmung	809
5.3 Probleme der Forschung vor dem Hintergrund der Multikulturalität	811
Fragen zur Selbstkontrolle.....	812
Fragen und Aufgaben zur Vertiefung	817

Kapitel 6**Strategien der internationalen Unternehmung**

Thematische Einführung und Inhaltsüberblick	823
1 Terminologische und konzeptionelle Grundlagen.....	825
1.1 Definition und Charakterisierung des Strategiebegriffs	825
1.1.1 Kurzdefinition und Charakterisierung des Strategiebegriffs	825
1.1.2 Erläuterung der Definition und Charakterisierung des Strategiebegriffs	827
1.1.2.1 Ziele	827
1.1.2.2 Erfolgspotentiale	829
1.1.2.3 Wettbewerbsvorteile	830
1.1.2.4 Umwelt	832
1.1.2.5 Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen	833
1.1.2.6 Geplante und emergente Strategien	835
1.1.2.7 Stoßrichtungen und Ebenen von Strategien	837
1.2 Theoretische Ansätze der Strategieforschung.....	840
1.2.1 Die Industrial-Organization-Ansätze oder: Die Betonung der Umwelt.....	840
1.2.2 Die Ressourcenbasierten Ansätze oder: Die Betonung der Unternehmung.....	841
1.2.3 Die Industrial-Organization-Ansätze und die Ressourcenbasierten Ansätze im Zusammenspiel	843
1.2.3.1 Die Unterschiede zwischen den beiden Strömungen	843
1.2.3.2 Die Zusammenführung der beiden Strömungen.....	844
1.2.4 Kritische Überlegungen zu Umwelt-Ressourcen-Konstellationen in internationalen Unternehmungen	846
2 Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien	848
2.1 Einleitender Überblick über Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien	848
2.1.1 Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien als zentrales Thema des Internationalen Managements	848

2.1.2 Kriterien zur Systematisierung der Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien	850
2.2 Export	855
2.2.1 Indirekter Export	856
2.2.1.1 Charakterisierung des indirekten Exports	856
2.2.1.2 Vorteile und Motive des indirekten Exports	856
2.2.1.3 Nachteile und Probleme des indirekten Exports	857
2.2.2 Direkter Export	858
2.2.2.1 Charakterisierung des direkten Exports	858
2.2.2.2 Vorteile und Motive des direkten Exports	861
2.2.2.3 Nachteile und Probleme des direkten Exports	864
2.3 Lizenzierung	864
2.3.1 Charakterisierung der Lizenzierung	864
2.3.2 Vorteile und Motive der Lizenzierung	870
2.3.3 Nachteile und Probleme der Lizenzierung	872
2.4 Franchising	875
2.4.1 Charakterisierung des Franchising	875
2.4.2 Vorteile und Motive des Franchising	878
2.4.3 Nachteile und Probleme des Franchising	880
2.5 Vertragsfertigung	881
2.5.1 Charakterisierung der Vertragsfertigung	881
2.5.2 Vorteile und Motive der Vertragsfertigung	882
2.5.3 Nachteile und Probleme der Vertragsfertigung	884
2.6 Kooperative Formen des Markteintritts und der Marktbearbeitung	885
2.6.1 Einführende Überlegungen zu Kooperationen	885
2.6.2 Joint Venture	887
2.6.2.1 Charakterisierung des Joint Ventures	888
2.6.2.2 Vorteile und Motive des Joint Ventures	891
2.6.2.3 Nachteile und Probleme des Joint Ventures	894
2.6.3 Strategische Allianz	897
2.6.3.1 Charakterisierung der Strategischen Allianz	897
2.6.3.2 Vorteile und Motive der Strategischen Allianz	899
2.6.3.3 Nachteile und Probleme der Strategischen Allianz	901
2.7 Minderheitsbeteiligung	902
2.7.1 Charakterisierung der Minderheitsbeteiligung	903

2.7.2 Vorteile und Motive der Minderheitsbeteiligung.....	904
2.7.3 Nachteile und Probleme der Minderheitsbeteiligung.....	904
2.8 Tochtergesellschaften.....	905
2.8.1 Tochtergesellschaften im Allgemeinen.....	905
2.8.1.1 Charakterisierung von Tochtergesellschaften.....	905
2.8.1.2 Vorteile und Motive für die Etablierung von Tochtergesellschaften.....	908
2.8.1.3 Nachteile und Probleme der Etablierung von Tochtergesellschaften.....	909
2.8.2 Tochtergesellschaften durch Neugründung.....	909
2.8.2.1 Charakterisierung der Neugründung.....	909
2.8.2.2 Vorteile und Motive der Neugründung.....	911
2.8.2.3 Nachteile und Probleme der Neugründung.....	912
2.8.3 Tochtergesellschaften als Akquisition.....	914
2.8.3.1 Charakterisierung der Akquisition.....	914
2.8.3.2 Vorteile und Motive der Akquisition.....	918
2.8.3.3 Nachteile und Probleme der Akquisition.....	921
2.9 Fusion.....	923
2.9.1 Charakterisierung der Fusion.....	923
2.9.2 Vorteile und Motive der Fusion.....	925
2.9.3 Nachteile und Probleme der Fusion.....	926
2.10 Sonstige Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien.....	927
2.10.1 Managementverträge.....	928
2.10.2 Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen im Investitionsgütergeschäft.....	929
2.11 Die Auswahl der Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategie.....	931
2.12 Schlussüberlegungen zu Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien.....	939
3 Zielmarktstrategien.....	942
3.1 Informationen über Auslandsmärkte als Grundlage für Zielmarktstrategien.....	942
3.1.1 Einleitende Überlegungen zur Information über Auslandsmärkte.....	942
3.1.2 Informationsgewinnung.....	943
3.1.3 Informationsverarbeitung.....	946
3.1.4 Informationsspeicherung.....	948

3.2 Marktpräsenzstrategien	948
3.2.1 Basale Marktpräsenzstrategien	949
3.2.2 Geographische Marktpräsenzstrategien.....	951
3.2.3 Attraktivitätsorientierte Marktpräsenzstrategien.....	952
3.2.4 Ausgleichsorientierte Marktpräsenzstrategien.....	954
3.2.5 Zwischenfazit.....	955
3.3 Marktselektionsstrategien	955
3.3.1 Zentrale Kriterien für die Marktselektion.....	956
3.3.1.1 Die Ländermarktattraktivität	956
3.3.1.2 Die Ländermarktrisiken	957
3.3.1.3 Die Ländermarkteintrittsbarrieren	961
3.3.2 Zentrale Verfahren der Marktselektion	963
3.3.2.1 Einstufige Verfahren der Marktselektion	964
3.3.2.1.1 Checklistenverfahren	964
3.3.2.1.2 Verfahren der aspektweisen Elimination.....	966
3.3.2.1.3 Punktbewertungsverfahren	966
3.3.2.1.4 Investitionsrechnungsverfahren	968
3.3.2.1.5 Portfolioverfahren.....	968
3.3.2.2 Mehrstufige Verfahren der Marktselektion	972
3.3.2.2.1 Ein allgemeiner Vorschlag für ein mehrstufiges Verfahren der Marktselektion	972
3.3.2.2.2 Ein konkreter Vorschlag für ein mehrstufiges Verfahren der Marktselektion als Heuristik	974
3.3.3 Die Individualität von Marktselektionsstrategien.....	978
3.4 Marktsegmentierungsstrategien	978
3.4.1 Varianten der Marktsegmentierung	979
3.4.1.1 Intranationale Marktsegmentierung	979
3.4.1.2 Die integrale Marktsegmentierung	981
3.4.2 Die Individualität von Marktsegmentierungsstrategien	982
4 Timingstrategien.....	986
4.1 Länderspezifische Timingstrategien	986
4.1.1 Die First-Mover-Strategie	987
4.1.2 Die Follower-Strategie.....	988
4.2 Länderübergreifende Timingstrategien.....	991
4.2.1 Die Wasserfallstrategie	991

4.2.2	Die Sprinklerstrategie	994
4.2.3	Die kombinierte Wasserfall-Sprinkler-Strategie	996
5	Allokationsstrategien	998
5.1	Konfigurationsstrategien – Die Entscheidung zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung	998
5.1.1	Das Verständnis von Konfiguration	998
5.1.2	Varianten der Konfigurationsstrategie	1000
5.1.3	Vorteile der Zentralisierungsstrategie	1002
5.1.4	Vorteile der Dezentralisierungsstrategie	1004
5.1.5	Ein erweitertes Verständnis von Konfigurationsstrategien	1005
5.2	Leistungsstrategien – Die Entscheidung zwischen Standardisierung und Differenzierung	1009
5.2.1	Varianten der Leistungsstrategie	1009
5.2.2	Vorteile der Standardisierungsstrategie	1009
5.2.3	Vorteile der Differenzierungsstrategie	1011
5.2.4	Ein erweitertes Verständnis von Leistungsstrategien	1011
6	Koordinationsstrategien	1015
6.1	Grundlagen zur Koordinationsproblematik	1015
6.1.1	Der Begriff der Koordination und dessen Bedeutung für die internationale Unternehmung	1015
6.1.2	Arten der Koordination in der internationalen Unternehmung	1016
6.2	Gründe für den Koordinationsbedarf in der internationalen Unternehmung	1019
6.2.1	Arbeitsteilung	1020
6.2.2	Interdependenzen	1022
6.2.3	Schnittstellen	1023
6.2.4	Zwischenfazit	1024
6.3	Strategien für den Umgang mit Koordinationsbedarf in der internationalen Unternehmung	1025
6.3.1	Koordinationsbedarfsreduzierende Strategien	1025
6.3.1.1	Strategien des Outsourcing	1026
6.3.1.2	Strategien des Aufbaus von Überschussressourcen	1028
6.3.1.3	Strategien der Flexibilisierung von Ressourcen	1029
6.3.1.4	Sonstige Strategien der Koordinationsbedarfsreduktion	1032

6.3.2 Koordinationsbedarfsdeckende Strategien	1033
6.3.2.1 Einleitender Überblick über koordinationsbedarfsdeckende Strategien	1033
6.3.2.2 Strukturelle Koordinationsstrategien	1035
6.3.2.3 Technokratische Koordinationsstrategien.....	1040
6.3.2.4 Personenorientierte Koordinationsstrategien.....	1047
6.3.2.5 Sonstige Strategien der Koordinationsbedarfsdeckung.....	1051
6.3.2.5.1 Transferpreise	1052
6.3.2.5.2 Wissenstransfer	1058
6.3.2.5.3 Selbstorganisation.....	1060
6.4 Zusammenfassender Ausblick zu Koordinationsstrategien	1060
6.4.1 Überblick über Studien zu idealtypischen Koordinationsstrategien	1061
6.4.1.1 Die Studie von Egelhoff	1061
6.4.1.2 Die Studie von Bartlett/Ghoshal.....	1062
6.4.2 Auf der Suche nach der idealen Koordinationsstrategie	1064
7 Schlussbetrachtung	1066
Fragen zur Selbstkontrolle.....	1069
Fragen und Aufgaben zur Vertiefung	1075

Kapitel 7**Dynamik in der internationalen Unternehmung**

Thematische Einführung und Inhaltsüberblick	1083
1 Grundlagen eines Prozessmanagements.....	1085
1.1 Klassifizierung bestehender Internationalisierungsansätze	1086
1.1.1 Ansätze zu Aufbauorganisationen.....	1087
1.1.2 Ansätze zu Ablauforganisationen.....	1087
1.1.3 Theorien der Unternehmung	1088
1.1.4 Theorien der Unternehmungsentwicklung.....	1089
1.1.4.1 Lebenszyklustheorien	1090
1.1.4.2 Evolutionäre Prozesstheorien	1091
1.1.4.3 Dialektische Prozesstheorien.....	1092
1.1.4.4 Teleologische Prozesstheorien.....	1094
1.2 Die Prozessmechanik.....	1095
1.2.1 Der Kernprozess	1097
1.2.1.1 Die Prozessstruktur.....	1097
1.2.1.2 Die Allokation von Zeit	1098
1.2.1.2.1 Die Dauer und das Zeitbudget von Prozessen.....	1098
1.2.1.2.2 Das Prozessmuster.....	1098
1.2.1.2.3 Die Synchronisation von Prozessen.....	1099
1.2.1.2.4 Die soziale Zeit.....	1099
1.2.1.3 Die Prozesslogik	1100
1.2.2 Das Prozessumfeld	1100
1.2.2.1 Prozesse im Umfeld des Kernprozesses	1101
1.2.2.2 Netzwerke im Prozessumfeld	1101
1.2.2.3 Ressourcen im Prozessumfeld	1102
1.2.3 Der Prozessinhalt	1103
1.2.3.1 Die Prozessebene und die Prozessreichweite.....	1104
1.2.3.2 Die Handlungsalternativen.....	1105
1.2.3.3 Die Intensität des organisationalen Wandels.....	1105

1.3 Die Prozesstrilogie der Internationalisierung: Evolution, Episoden und Epochen	1108
1.3.1 Internationale Evolution	1109
1.3.2 Internationalisierungsepisoden	1110
1.3.3 Internationalisierungsepochen	1112
1.3.4 Die „Drei E's“ als Konstellationen von Kernprozess, Prozessumfeld und Prozessinhalt	1114
2 Unternehmungsentwicklung durch internationale Evolution	1117
2.1 Ursachen inkrementaler Internationalisierungsprozesse	1117
2.2 Führung der geplanten internationalen Evolution	1119
2.2.1 Von der inkrementalen zur geplanten internationalen Evolution	1119
2.2.2 Prozessmanagement der geplanten internationalen Evolution	1122
2.2.2.1 Veränderungen durch Ad-hoc-Strukturierung	1122
2.2.2.2 Veränderungen durch Korrektur des internationalen Tagesgeschäftes	1125
2.2.2.3 Veränderungen durch Reorganisation von Prozessen	1127
2.2.3 Führung der Prozessinhalte der internationalen Evolution	1132
2.2.4 Führung des Prozessumfeldes der internationalen Evolution	1135
2.2.4.1 Mikronetzwerke im Umfeld der internationalen Evolution	1135
2.2.4.2 Ressourcen im Umfeld der internationalen Evolution	1136
2.2.4.3 Prozesse im Umfeld der internationalen Evolution	1138
2.2.5 Evolution der konzeptionellen Gesamtsicht	1140
2.3 Analysemethoden zur Unterstützung des Managements der geplanten internationalen Evolution	1141
3 Unternehmungsentwicklung durch Internationalisierungsepisoden	1149
3.1 Ursachen von Internationalisierungsepisoden	1149
3.1.1 Unternehmungskonfigurationen	1150
3.1.2 Wandel von Unternehmungskonfigurationen	1151
3.2 Führung von Internationalisierungsepisoden	1151
3.2.1 Führungsalternativen in Internationalisierungsepisoden	1152
3.2.1.1 Führung von Episodeninhalten	1152
3.2.1.2 Führung des Kernprozesses der Episode	1154
3.2.1.3 Führung des Prozessumfeldes	1158
3.2.1.3.1 Das Prozessumfeld	1159

3.2.1.3.2 Internationalisierungsepisoden im Spannungsfeld von Potentialen und sozio-ökonomischem Feld.....	1160
3.2.2 Episodenmanagement am Beispiel internationaler Akquisitionen.....	1165
3.2.2.1 Ein Phasenschema für Akquisitionsepisoden.....	1165
3.2.2.2 Allokation von Zeit und Dauer der Teilprozesse	1172
3.2.2.3 Logik und Struktur der Teilprozesse	1177
3.2.2.4 Synchronisation mit Umfeldereignissen und -prozessen	1179
3.3 Analysemethoden zur Unterstützung des Episodenmanagements	1180
4 Unternehmungsentwicklung durch Internationalisierungsepochen.....	1183
4.1 Ursachen von Internationalisierungsepochen.....	1183
4.2 Führung von Internationalisierungsepochen.....	1185
4.2.1 Führungsgrößen für Internationalisierungsepochen.....	1185
4.2.1.1 Die konzeptionelle Gesamtsicht im Rahmen des Epochenmanagements.....	1186
4.2.1.2 Der normative Charakter des Epochenmanagements.....	1188
4.2.1.3 Leitmotive für Internationalisierungsepochen	1189
4.2.2 Gestaltung von strategischen Zugfolgen	1191
4.2.2.1 Beispiele für Epochenstrukturen: Reihungen und Parallelisierungen	1191
4.2.2.2 Bewertung strategischer Zugfolgen	1194
4.3 Analysemethoden zur Unterstützung des Epochenmanagements	1196
4.3.1 Der relative Internationalisierungsgrad	1196
4.3.2 Das Internationalisierungspotential	1199
4.3.3 Die Internationalisierungsmatrix	1200
4.3.4 Ein Fallbeispiel: Internationale Dynamik in der Lampenbranche.....	1203
5 Zusammenfassende Schlussbetrachtung	1209
Fragen zur Selbstkontrolle.....	1212
Fragen und Aufgaben zur Vertiefung	1215