

Manfred Perlitz / Randolph Schrank

Internationales Management

6., vollständig neu bearbeitete Auflage

UVK Verlagsgesellschaft mbH · Konstanz
mit UVK/Lucius · München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	VII
Kapitel I: Globales Unternehmensumfeld	1
Standpunkt: BASF SE	2
1 Dynamik des globalen Wettbewerbs	4
2 Internationalisierung und Internationales Management	10
2.1 Begriffliche Grundlagen	10
2.1.1 Begriff der Internationalisierung	10
2.1.2 Begriff der Internationalen Unternehmung	11
2.2 Internationales Management im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre	12
3 Triebkräfte der Internationalisierung	15
3.1 Märkte	15
3.1.1 Globale Integration der Weltwirtschaft	15
3.1.2 Entwicklungsstufen der wirtschaftlichen Integration	17
3.1.3 Internationale Wirtschaftsräume	19
3.2 Kosten	28
3.3 Technologien	29
3.4 Formen der Internationalisierung	32
3.4.1 Export	32
3.4.2 Direktinvestitionen	36
3.4.3 Lizenzen	37
3.5 Marktteilnehmer	39
3.5.1 Unternehmen	39
3.5.2 Staaten	42
Fallstudie: Internationale Marktanalyse im Nutzfahrzeugmarkt: Analyse des Busmarktes für MAN Truck & Bus	43
Literaturempfehlungen	49
Kapitel II: Grundlagen des internationalen Wettbewerbs	51
Standpunkt: Herausforderung der Globalisierung	52
1 Volkswirtschaftliche Konzepte des internationalen Wettbewerbs	56
1.1 Theorien des internationalen Handels	56
1.1.1 Klassische Theorien	56
1.1.2 Moderne Theorien	57

1.2	Theorien der Direktinvestition	70
1.3	Theorien zu internationalen Technologieverträgen	74
1.4	Übergreifende Theorien der Internationalisierung	77
2	Managementorientierte Konzepte des internationalen Wettbewerbs	81
2.1	EPRG-Modell	81
2.2	Triademodell	83
2.3	Globalisierungskonzept von Porter	90
2.4	Wettbewerbsvorteile von Nationen nach Porter	94
2.4.1	Grundkonzept	94
2.4.2	Dynamik des „Diamanten“	100
2.4.3	Bedeutung des „Diamanten“ und Kritik	103
2.5	Relevanz für das Internationale Management	107
	Fallstudie: Internationale Marktlebenszyklen in der Nutzfahrzeugindustrie	108
	Literaturempfehlungen	110
	 Kapitel III: Kultur und Unternehmensverantwortung	 113
	Standpunkt: Boehringer Ingelheim	114
1	Kultur	117
1.1	Kulturbegriff	117
1.1.1	Kulturmodell von Trompenaars	120
1.1.2	Kulturmodell von Hofstede	122
1.1.3	Kulturmodell der GLOBE-Studie	130
1.1.4	Andere Kulturmodelle	131
1.2	Kulturvergleichende Managementforschung	135
1.3	Interkulturelles Management	139
2	Kulturbedingte Unterschiede in der Unternehmensverantwortung (Corporate Social Responsibility)	141
2.1	Begriff und Varianten der Unternehmensverantwortung	141
2.1.1	Unternehmensverantwortung im neoklassischen Ansatz (Shareholder Approach)	145
2.1.2	Unternehmensverantwortung im ganzheitlichen Ansatz (Stakeholder Approach)	146
2.2	Corporate Social Responsibility im Unternehmen	147
2.3	Internationale Richtlinien der Unternehmensverantwortung	150
2.3.1	Triple Bottom Line	150
2.3.2	Grünbuch der Europäischen Kommission zur CSR	151
2.3.3	Global Compact der United Nations	153
2.3.4	Die OECD-Leitsätze	154
2.3.5	Standard ISO 26000	156
2.3.6	Code of Conduct der Fair Labor Association (FLA)	159

2.4 Herausforderungen der CSR im internationalen Rahmen	159
Fallstudie: Corporate Social Responsibility bei Boehringer Ingelheim	161
Literaturempfehlungen	166
Kapitel IV: Strategieentwicklung im internationalen Umfeld	169
Standpunkt: Merck	170
1 Internationale Aspekte des Strategieprozesses	173
2 Ablauf des Strategieprozesses	174
3 Status quo: Definition der Ausgangsbasis	176
3.1 Strategische Geschäftsfelder	176
3.2 Faktenbasis	182
3.3 Ziele und Vorgaben	187
4 Strategische Analyse	193
4.1 Interne Analyse	193
4.1.1 Internationale Wertkettenanalyse	193
4.1.2 Zentralisierung versus Dezentralisierung der Wertkette	199
4.2 Externe Analyse	202
4.2.1 Internationale Umfeldeingrenzung	203
4.2.2 Analyse des Umfeldes	211
5 Zusammenfassende Analyse	216
5.1 BCG-Portfolio	217
5.2 McKinsey/GE-Matrix	221
5.3 Directional Policy Matrix von Shell	232
5.4 SWOT-Analyse	234
6 Strategieformulierung	237
6.1 Dimensionen der internationalen Strategieformulierung	237
6.2 Wachstumsstrategien: Ansoff-Matrix	238
6.3 Internationale Wettbewerbsstrategie: Porter-Matrix	245
7 Strategiebewertung	251
7.1 Finanzielle Bewertung	252
7.1.1 Wertmanagement als Bezugsrahmen	252
7.1.2 Erstellung eines Bewertungsmodells	254
7.1.3 Internationale Strategiebewertung unter Risiko	256
7.2 Qualitative Bewertung	271

8	Strategieumsetzung	272
8.1	Implementierungsplanung	273
8.2	Steuerungskonzept	280
8.2.1	Performance Measurement als Steuerungskonzept	280
8.2.2	Integration und Konsolidierung internationaler Scorecards	286
8.3	Change Management	289
9	Notwendigkeit eines international orientierten Strategieprozesses	297
	Fallstudie: BMW Group: Der globale Launch des „MINI E“	299
	Literaturempfehlungen	304
 Kapitel V: Internationalisierungsstrategien		307
	Standpunkt: Grünenthal Gruppe	308
1	Strategische Lücken-Analyse	311
1.1	Entscheidungssituation ohne strategische Lücke	311
1.2	Entscheidungssituation mit strategischer Lücke	316
1.3	Entwicklung der Internationalisierung aus der strategischen Lücke	317
2	Überprüfung der Voraussetzungen für eine Internationalisierung	318
2.1	Allgemeine Voraussetzungen	318
2.2	Analyse der länderspezifischen Voraussetzungen	324
2.2.1	Informationsgewinnungsprozesse	325
2.2.2	Überprüfung des Internationalisierungspotenzials für den Auslandsmarkt	330
2.2.3	Modelle zur Bestimmung der Vorteilhaftigkeit der Umweltsituation im Ausland	332
3	Gestaltungsformen von Markteintrittsstrategien	336
4	Wirtschaftlichkeitsanalysen	340
4.1	Misfit-Analyse	340
4.2	Wirtschaftlichkeitsanalyse zur Auswahl von Internationalisierungsformen	342
4.2.1	Quantitative Analyse	343
4.2.2	Qualitative Analyse	344
4.2.3	Modell für die Zusammenführung von quantitativer und qualitativer Analyse	346
4.2.4	Fallbeispiel	347
4.2.5	Zusammenfassende Beurteilung des Entscheidungsmodells	355
	Fallstudie: Merck: Internationalisierung durch M&A	361
	Literaturempfehlungen	363
	Basisliteratur	363
	Vertiefungsliteratur	363

Kapitel VI: Internationales Organisations- und Kooperationsmanagement	367
Standpunkt: Novelis Inc.	368
Ziele und Rahmenbedingungen des internationalen Organisationsmanagements	370
1 Organisationsstrukturen	373
1.1 Klassische internationale Organisationsstrukturen	373
1.2 Neuere Organisationsstrukturen internationaler Unternehmen	379
1.2.1 Management-Holding	379
1.2.2 Internationale Netzwerkstrukturen	382
1.2.3 Intraorganisatorische Netzwerke	385
2 Prozessorganisation	389
2.1 Technokratische Instrumente	389
2.2 Personenorientierte Instrumente	392
3 Internationales Kooperationsmanagement	395
3.1 Eigenschaften internationaler Kooperationen	395
3.2 Internationaler Kooperationsprozess	396
3.2.1 Internationale Kooperationen auf rein vertraglicher Basis	400
3.2.2 Internationale Gemeinschaftsunternehmen	405
3.2.3 Weitere Ausprägungsformen internationaler Kooperationen	407
3.3 Internationales Kooperationsmanagement mit Hilfe sozialer Netzwerke	410
Fallstudie: Organisation für eine globale Wachstumsstrategie	417
Literaturempfehlungen	423
Basisliteratur	423
Vertiefungsliteratur	423
Kapitel VII: Internationales Forschungs- und Entwicklungsmanagement	427
Standpunkt: Schott AG	428
1 Ziele des internationalen F&E-Managements	431
2 Planung der internationalen Forschung und Entwicklung	434
2.1 Strategische Planung	434
2.1.1 Methoden zur Analyse des Status quo	435
2.1.2 Modelle zur internationalen Standortwahl in der F&E	439
2.1.3 Make-or-Buy-Entscheidungen	444
2.1.4 Festlegung der zukünftigen Forschungsrichtung	448

2.1.5	Internationale Allokation personeller und finanzieller Ressourcen	449
2.2	Operative Planung	450
3	Organisation der internationalen Forschung und Entwicklung	452
3.1	Aufbauorganisation	452
3.1.1	Internationale Kollegien	452
3.1.2	Internationales Projektmanagement	452
3.1.3	Internationale Liniensysteme	453
3.1.4	Stabsstellen	454
3.2	Ablauforganisation	455
3.2.1	Zentrale Steuerung	459
3.2.2	Lokale Autonomie	459
3.2.3	Flexible Integration	460
	Fallstudie: Internationales Innovationsmanagement	462
	Literaturempfehlungen	466
	Basisliteratur	466
	Vertiefungsliteratur	466
	Kapitel VIII: Internationales Supply Chain Management	467
	Standpunkt: Deutsche Bahn AG	468
1	Internationales Beschaffungsmanagement	473
1.1	Auswahl internationaler Beschaffungsquellen	474
1.2	Bestimmungsfaktoren der Auswahl der internationalen Beschaffungsstrategie	475
1.3	Entscheidungen über die Fertigungstiefe	477
1.4	Organisation der internationalen Beschaffung	481
2	Internationales Produktionsmanagement	482
2.1	Bedeutung und Charakter des internationalen Produktionsmanagements	482
2.1.1	Das Produktionsmanagement im Rahmen der Funktionsbereiche	482
2.1.2	Politische Einflüsse im Produktionsmanagement	483
2.2	Aktionsparameter des internationalen Produktionsmanagements	485
2.2.1	Ansätze der Produktionsorganisation	485
2.2.2	Internationales Standortmanagement	487
2.2.3	Internationales Kapazitätsmanagement	493
3	Internationales Logistik- und Exportmanagement	495
3.1	Internationale Logistik als Basis von Wettbewerbsvorteilen	495
3.2	Kontextfaktoren der internationalen Logistik	498
	Standpunkt: Frank Walz- und Schmiedetechnik GmbH	501

Literaturempfehlungen	505
Basisliteratur	505
Vertiefungsliteratur	505
Kapitel IX: Internationales Marketingmanagement	507
Standpunkt: SAATCHI & SAATCHI GmbH	508
1 Internationale Produktpolitik	513
2 Internationale Preispolitik	516
2.1 Preisstrategien	517
2.2 Zahlungs- und Lieferbedingungen	519
2.3 Kostenorientierte Preisfestlegung im Ausland	520
2.4 Konkurrenzorientierte Preisfestlegung im Ausland	522
2.5 Kundenorientierte Preisfestlegung im Ausland	524
2.6 Einfluss staatlicher Regulierungen auf die Preisfestlegung im Ausland	525
2.7 Einfluss von Wechselkurs- und Inflationsentwicklungen auf die Preisfestlegung im Ausland	525
2.8 Verrechnungspreise zwischen inländischer Muttergesellschaft und ausländischer Tochtergesellschaft	525
3 Internationale Kommunikationspolitik	527
3.1 Kommunikationspolitische Strategien	528
3.1.1 Standardisierung der internationalen Kommunikationsstrategie	529
3.1.2 Differenzierung der internationalen Kommunikationsstrategie	531
3.1.3 Internationale Dachkampagnenstrategie	533
3.2 Instrumente der internationalen Kommunikationspolitik	534
3.2.1 Werbung	534
3.2.2 Personal Selling	540
3.2.3 Messen	541
3.2.4 Öffentlichkeitsarbeit im internationalen Unternehmen	541
3.2.5 Sponsoring und Product-Placement im internationalen Unternehmen	544
3.2.6 Direkt-Marketing im internationalen Unternehmen	544
3.2.7 Die unterschiedliche Bedeutung der einzelnen Instrumente	545
4 Internationale Vertriebspolitik	545
4.1 Wahl der Vertriebswege im Ausland	546
4.2 Auswahl der Vertriebsorgane im Ausland	548
4.3 Besonderheiten der internationalen Vertriebslogistik	549
5 Einfluss des Internets auf den Marketing-Mix in internationalen Unternehmen	550

5.1	Bedeutung des Internets für die internationale Unternehmung	550
5.2	Einfluss des Internets auf die internationale Produktpolitik	552
5.3	Einfluss des Internets auf die internationale Preispolitik	554
5.4	Einfluss des Internets auf die internationale Kommunikationspolitik	555
5.5	Der Einfluss des Internets auf die internationale Vertriebspolitik	558
Fallstudie: Weltweite Markenführung am Beispiel der Heidelberger Druck-		
maschinen AG		560
Literaturempfehlungen		566
Basisliteratur		566
Vertiefungsliteratur		566
Kapitel X: Internationales Controlling und Finanzmanagement		569
Standpunkt: Bilfinger SE		570
1	Controlling im internationalen Unternehmen	575
1.1	Grundkonzept des Controllings und Besonderheiten im internationalen Umfeld	575
1.2	Ausrichtung des internationalen Controllings	578
1.2.1	Organisation des Controllings im internationalen Unternehmen	578
1.2.2	Standardisierung oder Differenzierung des Controllings	582
1.2.3	Controlling und Kultur	583
1.3	Ausgewählte Einzelprobleme	586
1.3.1	Ausgestaltung von Technologieverträgen	586
1.3.2	Verrechnungspreisbildung	587
2	Rechnungslegung im internationalen Unternehmen	591
2.1	Historie des IASB	593
2.2	Rechnungslegung nach IAS/IFRS	596
2.3	Jahresabschluss nach IAS/IFRS	599
2.4	Wichtige nationale Rechnungslegungssysteme	605
2.5	Konzernrechnungslegung internationaler Unternehmen	613
Fallstudie: Internationale Rechnungslegung		618
3	Internationales Finanzmanagement	621
3.1	Ziele, Rahmenbedingungen und Akteure des internationalen Finanzmanagements	625
3.1.1	Ziele des internationalen Finanzmanagements	625
3.1.2	Rahmenbedingungen des internationalen Finanzmanagements	626
3.1.3	Interne Rahmenbedingungen des internationalen Finanzmanagements	632

3.1.4	Akteure des internationalen Finanzmanagements	635
3.1.5	Prozess der Kapitalbeschaffung	641
3.2	Besondere Aspekte der internationalen Finanzierung von Tochtergesellschaften	645
3.2.1	Finanzierung von Vertriebsgesellschaften	646
3.2.2	Finanzierung von Produktionsgesellschaften	647
3.3	Instrumente der internationalen Finanzierung	650
3.3.1	Instrumente der internationalen Eigenfinanzierung	650
3.3.2	Instrumente der internationalen Fremdfinanzierung	650
3.3.3	Instrumente der internationalen Finanzdisposition	655
3.4	Herausforderungen der internationalen Finanzierung	667
3.4.1	Finanzierung im Rahmen von internationalen M&A-Transaktionen	667
3.4.2	Private-Equity-Finanzierung als Sonderform der internationalen Finanzierung	675
Fallstudie: Internationales Controlling bei EnBW		680
Literaturempfehlungen		686
	Basisliteratur	686
	Vertiefungsliteratur	686
Kapitel XI: Internationales Personalmanagement		687
Standpunkt: Coface Deutschland		688
1	Besonderheiten der Personalbedarfsplanung im internationalen Unternehmen	691
2	Besonderheiten in den Besetzungsstrategien im internationalen Unternehmen	692
2.1	Ethnozentrische Besetzungsstrategie	695
2.2	Polyzentrische Besetzungsstrategie	696
2.3	Geozentrische Besetzungsstrategie	697
2.4	Zusammenfassende Beurteilung der Besetzungsstrategien	700
3	Probleme der Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland	701
3.1	Auswahlphase	701
3.1.1	Auswahlkriterien	701
3.1.2	Auswahltechniken	703
3.2	Vorbereitungsphase	704
3.2.1	Schulung und Training	704
3.2.2	Fixierung des Entsendungsvertrages	705

3.3	Einsatzphase	707
3.3.1	Einsatzdauer	707
3.3.2	Betreuung während des Einsatzes	708
3.4	Reintegrationsphase	709
4	Unternehmensexterne Einflussfaktoren auf das internationale Personalmanagement	711
4.1	Arbeits- und sozialrechtliche Einflüsse	711
4.2	Einfluss der kulturellen Dimensionen auf das Personalmanagement	712
4.2.1	Machtdistanz	713
4.2.2	Individualismus	715
4.2.3	Maskulinität	716
4.2.4	Unsicherheitsvermeidung	717
4.2.5	Zeitvorstellungen	719
4.2.6	Kontextualität	720
4.2.7	Kognitive Prozesse	720
4.2.8	Religiöse Vorstellungen	721
	Fallstudie: Personalarbeit am Beispiel eines weltweit tätigen Beratungsunternehmens	722
	Literaturempfehlungen	725
	Basisliteratur	725
	Vertiefungsliteratur	725
	Literaturverzeichnis	727
	Stichwortverzeichnis	785