

Dirk Holtbrügge/Martin K. Welge

Internationales Management

Theorien, Funktionen, Fallstudien

6., vollständig überarbeitete Auflage

2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 6. Auflage	V
Abkürzungsverzeichnis	XVI
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	10
1.1.2.1 Europäische Union	10
1.1.2.2 Mittel-und Osteuropa	12
1.1.2.3 Nordamerika	14
1.1.2.4 Mittel-und Südamerika	15
1.1.2.5 Asiatisch-pazifischer Wirtschaftsraum	17
1.1.2.6 Golfstaaten	20
1.1.2.7 Afrika	21
1.1.3 Stellung Deutschlands in der Weltwirtschaft	23
1.2 Globalisierung der Wirtschaft	28
1.2.1 Dimensionen der Globalisierung	28
1.2.2 Implikationen der Globalisierung für die internationale Unternehmungstätigkeit	32
1.3 Weiterführende Literatur	36
2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen des Internationalen Management	39
2.1 Schwerpunkt der Erforschung internationaler Unternehmungstätigkeit	39
2.1.1 Interkulturelle Managementforschung	40
2.1.2 Internationale Managementforschung	42
2.1.2.1 Atomistische Perspektive: Auslandsmanagement	44
2.1.2.2 Holistische Perspektive: Management Multinationaler Unternehmungen	44
2.2 Bezugsrahmen des Internationalen Management	52
2.3 Weiterführende Literatur	54
3 Theorien der internationalen Unternehmungstätigkeit	55
3.1 Internationalisierungstheorien	55
3.1.1 Außenhandelstheorien	55
3.1.1.1 Theorie der absoluten Kostenvorteile von Smith	55
3.1.1.2 Theorem der komparativen Kostenvorteile von Ricardo	55
3.1.1.3 Faktorproportionen-Theorem von Heckscher und Ohlin	56
3.1.1.4 Neo-Faktorproportionen-Theorem von Leontief	56

3.1.1.5	Kritische Gesamtbeurteilung	57
3.1.2	Theorien der internationalen Direktinvestition	58
3.1.2.1	Produktlebenszyklustheorie von Vernon	59
3.1.2.2	Ressourcentransferorientierter Bezugsrahmen des Internationalen Management von Fayerweather (binationale Dimension)	63
3.1.2.3	Verhaltensorientierte Theorie der Internationalisierung von Aharoni	64
3.1.2.4	Lerntheorie der Internationalisierung von Johanson/Vahlne	66
3.1.2.5	Diamant-Ansatz der Internationalisierung von Porter	70
3.1.2.6	Standorttheorie der Internationalisierung	73
3.1.2.7	Monopolistische Vorteilstheorie von Hymer und Kindleberger	74
3.1.2.8	Internalisierungstheorie von Buckley/Casson	76
3.1.2.9	Eklektische Theorie der internationalen Produktion von Dunning . .	80
3.1.2.10	Kritische Gesamtbeurteilung	82
3.2	Theorien der Multinationalen Unternehmung	83
3.2.1	Ressourcentransferorientierter Bezugsrahmen des Internationalen Management von Fayerweather (multinationale Dimension)	83
3.2.2	Theorie des globalen Wettbewerbs von Porter	85
3.2.3	Ressourcenorientierte Theorie der Multinationalen Unternehmung	89
3.2.4	Theorie der operationalen Flexibilität von Kogut	91
3.2.5	Postmoderne Theorie des Internationalen Management	93
3.2.6	Kritische Gesamtbeurteilung	95
3.3	Weiterführende Literatur	96
4	Strategisches Management in internationaltätigen Unternehmungen	97
4.1	Internationalisierungsstrategien	97
4.1.1	Markt- bzw. Standortwahl	97
4.1.1.1	Informationsquellen	97
4.1.1.2	Auswahlverfahren	100
4.1.1.2.1	Checklistenverfahren	100
4.1.1.2.2	Punktbewertungsverfahren	101
4.1.1.2.3	Sequenzielle Bewertungsverfahren	103
4.1.1.2.4	Portfolio-Analyse	105
4.1.1.2.5	Kritische Gesamtbeurteilung	106
4.1.2	Wahl der Markteintrittsform	107
4.1.2.1	Wertschöpfungsform	108
4.1.2.1.1	Portfolio-Ressourcentransfer	108
4.1.2.1.2	Export	111
4.1.2.1.3	Auslandsniederlassung	114
4.1.2.1.4	Kritische Gesamtbeurteilung	115
4.1.2.2	Eigentumsform	115
4.1.2.2.1	Markttransaktion	116
4.1.2.2.2	Unternehmungskooperation	117

4.1.2.2.3	100 %ige Tochtergesellschaft	127
4.1.2.2.4	Kritische Gesamtbeurteilung	128
4.1.2.3	Ansiedlungsform	131
4.1.2.3.1	Unternehmensneugründung	131
4.1.2.3.2	Unternehmenskauf bzw. Beteiligungserwerb	131
4.1.2.3.3	Kritische Gesamtbeurteilung	132
4.1.3	Wahl des Markteintrittszeitpunktes	134
4.1.3.1	Pionierstrategie	134
4.1.3.2	Folgerstrategie	135
4.1.3.3	Kritische Gesamtbeurteilung	136
4.2	Strategisches Management in Multinationalen Unternehmen . .	136
4.2.1	Idealtypische Strategiealternativen Multinationaler Unternehmen	136
4.2.1.1	Internationale Strategie	137
4.2.1.2	Multinationale Strategie	137
4.2.1.3	Globale Strategie	138
4.2.1.4	Transnationale Strategie	138
4.2.2	Merkmale transnationaler Strategien	139
4.2.2.1	Gleichzeitige Ausnutzung von nationalen Unterschieden, Skaleneffekten und Verbundvorteilen	139
4.2.2.2	Individuelle Prüfung von Integrations- und Differenzierungs-vorteilen	142
4.2.2.3	Grenzüberschreitende Konfiguration der Wertaktivitäten	144
4.2.2.3.1	Forschung & Entwicklung	147
4.2.2.3.2	Beschaffung	148
4.2.2.3.3	Produktion	150
4.2.2.3.4	Vertrieb	151
4.2.2.3.5	Gesamtbetrachtung	152
4.2.2.4	Übernahme strategischer Mandate	154
4.2.2.5	Sprinklerstrategie des Markteintritts	156
4.2.3	Kritische Gesamtbeurteilung	158
4.3	Weiterführende Literatur	159
4.4	Fallstudie: Management internationaler Unternehmenskooperationen am Beispiel der Star Alliance	160
4.4.1	Unternehmensporträt der Deutschen Lufthansa AG	160
4.4.2	Codesharing-der erste Schritt zur Allianzbildung	163
4.4.3	Die Star Alliance – Ziele, Mitglieder und Struktur	164
4.4.4	Angestrebte und realisierte Vorteile der Zusammenarbeit	167
4.4.5	Wettbewerb der Netze	169
4.4.6	Fazit und Ausblick	171
4.5	Fallstudie: Akkulturation in länderübergreifenden Unternehmenskooperationen – Das Beispiel Sanofi-Aventis	178
4.5.1	Aventis – Kreierung einer »Life Sciences«-Unternehmung	178
4.5.1.1	Unternehmensprofile der beiden Kooperationspartner	178
4.5.1.1.1	HoechstAG	178

Inhaltsverzeichnis

4.5.1.1.2	Rhône-Poulenc S.A	182
4.5.1.2	Die Fusion von Hoechst und Rhône-Poulenc zu Aventis	183
4.5.1.3	Phasen der Post-Merger Integration	185
4.5.1.3.1	Phase I	185
4.5.1.3.2	Phasell	187
4.5.1.4	Zwischenbilanz	188
4.5.2	Sanofi-Aventis-Vom hostile zum friendly take-over	190
4.5.2.1	Unternehmensprofil von Sanofi-Synthelabo	190
4.5.2.2	Phasen des Akquisitionsprozesses	192
4.5.2.3	Phasen der Post-Merger Integration	194
4.5.2.4	Merkmale der Unternehmenskultur von Sanofi-Aventis	195
4.5.3	Fazit und Ausblick	197
4.6	Fallstudie: Länderübergreifende Konfiguration der Forschung & Entwicklung bei Novartis	204
4.6.1	Organisation von Kreativität	204
4.6.2	Das Branchenumfeld der pharmazeutischen Industrie	204
4.6.2.1	Die Entwicklung des weltweiten Pharmamarkts	204
4.6.2.2	Die pharmazeutischen Produkte	206
4.6.2.3	Therapeutika/Diagnostika	206
4.6.2.4	Die internationale Wettbewerbssituation	207
4.6.3	Unternehmensportrait der Novartis AG	207
4.6.4	Forschung & Entwicklung in der pharmazeutischen Industrie	211
4.6.5	Forschung & Entwicklung bei Ciba-Geigy	214
4.6.6	Forschung & Entwicklung bei Sandoz	216
4.6.7	Forschung & Entwicklung bei Novartis	219
4.6.7.1	1997-2002: Die Zeit der Integration	219
4.6.7.2	2003-2010: Die Zeit der Konsolidierung	220
4.6.7.2.1	Novartis Institute for BioMedical Research	220
4.6.7.2.2	Novartis Corporate Research Institutes	223
4.6.8	Ausblick	225
5	Organisation international tätiger Unternehmungen	231
5.1	Organisatorische Gestaltung der Mutter-Tochter-Beziehungen	231
5.1.1	Strukturelle Koordinations- und Steuerungsinstrumente	232
5.1.1.1	Unspezifische Strukturen	233
5.1.1.2	Differenzierte Strukturen	233
5.1.1.3	Integrierte Strukturen	236
5.1.1.3.1	Integrierte Funktionalstruktur	236
5.1.1.3.2	Integrierte Produktstruktur	238
5.1.1.3.3	Integrierte Regionalstruktur	239
5.1.1.3.4	Mehrdimensionale Strukturen	240
5.1.1.4	Kritische Gesamtbeurteilung	242
5.1.2	Prozessuale Koordinations- und Steuerungsinstrumente	245
5.1.2.1	Technokratische Instrumente	246
5.1.2.1.1	Planung	246

5.1.2.1.2	Formalisierung	247
5.1.2.2	Marktliche Instrumente	248
5.1.2.3	Personenorientierte Instrumente	249
5.1.2.3.1	Persönliche Weisung	249
5.1.2.3.2	Selbstabstimmung	249
5.1.2.3.3	Sozialisation	250
5.1.2.4	Kritische Gesamtbeurteilung	250
5.2	Organisation in Multinationalen Unternehmungen	252
5.2.1	Idealtypische Organisationsmodelle	253
5.2.1.1	Koordinierte Föderation	253
5.2.1.2	Dezentralisierte Föderation	253
5.2.1.3	Zentralisierte Knotenpunktstruktur	255
5.2.1.4	Integriertes Netzwerk	256
5.2.2	Merkmale	257
5.2.2.1	Ausgeprägte organisatorische Interdependenzen	257
5.2.2.2	Dezentralisierung der strategischen Entscheidungskompetenzen . .	259
5.2.2.3	Länderübergreifendes Wissensmanagement	260
5.2.2.4	Dominanz personeller Koordinationsinstrumente	264
5.2.2.5	Individualisierung organisatorischer Rollen	265
5.2.2.6	Synergetische Organisationskultur	269
5.2.3	Kritische Gesamtbeurteilung	273
5.3	Weiterführende Literatur	274
5.4	Fallstudie: Fit for the Future? Die strukturelle Entwicklung der BASF AG vor dem Hintergrund von Expansion und Internationalisierung	275
5.4.1	BASF – Ein Chemiekonzern macht sich »Fit for the Future«	275
5.4.2	Kurzporträt der Unternehmung	275
5.4.3	Historische Entwicklung der Unternehmung	278
5.4.3.1	Expansion aus Tradition	278
5.4.3.2	Internationalisierung als Satzungsgegenstand	278
5.4.3.3	»Die BASF«-von der AG zur Gruppe	279
5.4.4	Die Organisation der BASF im Wandel der Zeit	280
5.4.4.1	Erste Versuche einer Organisationsreform	281
5.4.4.2	Die Einführung der Matrixstruktur	283
5.4.4.3	Fit for the Future?	283
5.4.5	Ausblick	291
5.5	Fallstudie: Internationale Organisationsentwicklung bei ABB – Beständig ist nur der Wandel	295
5.5.1	Fusion von ASEA und BBC zu ABB	296
5.5.2	Entwicklung der Organisationsstruktur	298
5.5.2.1	Einführung der Matrixstruktur (1988-1993)	298
5.5.2.2	Modifikation der Matrixstruktur (1993)	300
5.5.2.3	Umwandlung der Matrixstruktur in eine Spartenorganisation (1998-2001)	302
5.5.2.4	Organisatorische Neuausrichtung auf die Kunden (2001-2002)...	303

5.5.2.5	Verschlinkung der Geschäftsbereiche (2002-2005)	305
5.5.2.6	Rückkehr auf den Wachstums- und Akquisitionspfad (2005-2015)	307
5.5.3	Fazit und Ausblick	308
6	Personalmanagement in international tätigen Unternehmen	313
6.1	Personalmanagement in ausländischen Tochtergesellschaften	313
6.1.1	Motivation, Führung und Entwicklung von Gastlandmitarbeitern ..	313
6.1.1.1	Personalmotivation	313
6.1.1.2	Personalführung	319
6.1.1.3	Personalentwicklung	323
6.1.2	Entsendung von Stammhausdelegierten	326
6.1.2.1	Bedeutung und Ziele	326
6.1.2.2	Entsendungsprozess	329
6.1.2.2.1	Auswahl	329
6.1.2.2.2	Vorbereitung	332
6.1.2.2.3	Einsatz	336
6.1.2.2.4	Reintegration	348
6.1.2.3	Erfolgsfaktoren	351
6.2	Personalmanagement in Multinationalen Unternehmen	353
6.2.1	Idealtypische Gestaltungsalternativen	353
6.2.1.1	Internationales Personalmanagement	353
6.2.1.2	Multinationales Personalmanagement	353
6.2.1.3	Globales Personalmanagement	355
6.2.1.4	Transnationales Personalmanagement	355
6.2.2	Merkmale des transnationalen Personalmanagement	356
6.2.2.1	Länderübergreifende Personalentwicklung	356
6.2.2.2	Länderübergreifendes Führungskräftemanagement	359
6.2.2.3	Einrichtung internationaler Entscheidungsgremien	361
6.2.2.4	Gesamtunternehmungsorientierte Entgeltpolitik	363
6.2.3	Kritische Gesamtbeurteilung	365
6.3	Weiterführende Literatur	367
6.4	Fallstudie: Internationaler Personaleinsatz bei Bosch	368
6.4.1	Unternehmungsportrait der Robert Bosch GmbH	369
6.4.2	Grundsätze der Personalentwicklung	371
6.4.3	Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland	374
6.4.3.1	Ziele und Auswahl	374
6.4.3.2	Vorbereitung	375
6.4.3.3	Betreuung während des Auslandseinsatzes	378
6.4.3.4	Wiedereingliederung	379
6.5	Fallstudie: Länderübergreifende Personalentwicklung bei Siemens	381
6.5.1	Siemens AG – Entwicklung und Struktur einer weltweit tätigen Unternehmung	381

6.5.2	Die Bedeutung der Weiterbildung im Rahmen der Unternehmensphilosophie	382
6.5.3	Praxis der länderübergreifenden Personalentwicklung: Das Siemens Management Learning Program	383
6.5.3.1	Überblick	383
6.5.3.2	Aufbau und Inhalt der einzelnen Programme	386
6.5.3.2.1	Siemens Introduction Program (S5)	386
6.5.3.2.2	Siemens Management Development Program (S4)	386
6.5.3.2.3	Siemens Advanced Management Program (S3)	386
6.5.3.2.4	Siemens Leadership Program (S2)	387
6.5.3.2.5	Siemens Executive Program (S1)	387
6.5.4	Siemens Management Institute Peking	388
6.5.5	Bewertung und Ausblick	389
7	Controlling international tätiger Unternehmen	393
7.1	Controlling ausländischer Tochtergesellschaften	393
7.1.1	Ziele und Aufgaben des Internationalen Controlling	393
7.1.2	Internationales Controlling und internationale Rechnungslegung . .	395
7.1.3	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	399
7.1.4	Währungsumrechnungsverfahren	405
7.1.4.1	Währungsumrechnungsverfahren im Rahmen von Zeit- und Betriebsvergleichen	405
7.1.4.1.1	Fristigkeitsverfahren	406
7.1.4.1.2	Nominal-Sachwert-Verfahren	407
7.1.4.1.3	Zeitbezugsverfahren	407
7.1.4.1.4	Stichtagskursverfahren	408
7.1.4.1.5	Funktionales Umrechnungsverfahren	408
7.1.4.2	Währungsumrechnungsverfahren im Rahmen von Soll-Ist- Vergleichen	409
7.1.4.3	Verfahren zum Ausgleich von Umrechnungsdifferenzen	412
7.1.5	Verfahren zur Neutralisierung von Inflationseffekten	413
7.1.6	Transferpreisgestaltung	415
7.2	Controlling in Multinationalen Unternehmungen	420
7.2.1	Idealtypische Gestaltungsalternativen	421
7.2.1.1	Internationales Controlling	421
7.2.1.2	Multinationales Controlling	422
7.2.1.3	Globales Controlling	422
7.2.1.4	Transnationales Controlling	422
7.2.2	Merkmale des transnationalen Controlling	423
7.2.2.1	Individualisierung von Erfolgsbeurteilungskriterien	423
7.2.2.2	Weltweites Risikomanagement	426
7.2.2.3	Länderübergreifendes Informationssystem	430
7.2.3	Kritische Gesamtbeurteilung	438
7.3	Weiterführende Literatur	440

7.4	Fallstudie: Controlling internationaler Aktivitäten bei ThyssenKrupp Elevator	440
7.4.1	Historische Entwicklung der ThyssenKruppAG	440
7.4.2	ThyssenKrupp Elevator – Geschäftsfelder und Geschäfts- entwicklung	442
7.4.3	Unternehmensstrategie	444
7.4.3.1	Technologieführerschaft	444
7.4.3.2	Externe Wachstumsstrategie	445
7.4.4	Controlling der internationalen Unternehmensaktivitäten	446
7.4.4.1	Kennzahlensystem	446
7.4.4.2	Planungsprozess	447
7.4.4.3	Berichtssystem	448
7.4.5	Controlling-Organisation	448
7.4.6	Berücksichtigung der besonderen Einflüsse internationaler Geschäftstätigkeit	450
8	Public Affairs-Management in internationaltätigen Unternehmungen	455
8.1	Public Affairs-Management in ausländischen Tochter- gesellschaften	457
8.1.1	Charakteristika, Ziele und Einflussmöglichkeiten von Interessengruppen im Gastland	457
8.1.1.1	Staatliche Interessengruppen	458
8.1.1.1.1	Gastlandregierung	458
8.1.1.1.2	Regionale und lokale Administration	463
8.1.1.1.2	Nicht-staatliche Interessengruppen	463
8.1.1.2.1	Gewerkschaften	463
8.1.1.2.2	Verbände	465
8.1.1.2.3	Medien	466
8.1.1.2.4	Nichtregierungsorganisationen	467
8.1.1.2.5	Religionsgemeinschaften	468
8.1.2	Instrumente des Public Affairs-Management in ausländischen Tochtergesellschaften	469
8.1.2.1	Analyseinstrumente	469
8.1.2.1.1	Stakeholder-Analyse	469
8.1.2.1.2	Issue-Analyse	472
8.1.2.2	Gestaltungsinstrumente	475
8.1.2.2.1	Verhaltenskodizes	475
8.1.2.2.2	Freiwillige Selbstverpflichtung	477
8.1.2.2.3	Öffentlichkeitsarbeit	478
8.1.2.2.4	Sponsoring	480
8.1.2.2.5	Lobbying	481
8.1.2.2.6	Bestechung	482
8.1.2.2.7	Konsultation	485
8.1.2.2.8	Partizipation	485

8.1.2.2.9	Rechtsmittel	486
8.1.3	Kritische Gesamtbeurteilung	486
8.2	Public Affairs-Management in Multinationalen Unternehmungen ..	487
8.2.1	Charakteristika, Ziele und Einflussmöglichkeiten von supranationalen und internationalen Interessengruppen	487
8.2.1.1	Supranationale Interessengruppen	488
8.2.1.1.1	Vereinte Nationen	488
8.2.1.1.2	Welthandelsorganisation	492
8.2.1.1.3	Organisation for Economic Co-operation and Development	493
8.2.1.1.4	G8	494
8.2.1.1.5	G20	494
8.2.1.1.6	Regionale Wirtschaftsgemeinschaften	495
8.2.1.2	Internationale Interessengruppen	495
8.2.1.2.1	Internationale Gewerkschaftsverbände	495
8.2.1.2.2	Internationale Nichtregierungsorganisationen	497
8.2.2	Instrumente des Public Affairs-Management in Multinationalen Unternehmungen	499
8.2.2.1	Idealtypische Gestaltungsalternativen	499
8.2.2.1.1	Internationales Public Affairs-Management	499
8.2.2.1.2	Multinationales Public Affairs-Management	499
8.2.2.1.3	Globales Public Affairs-Management	500
8.2.2.1.4	Transnationales Public Affairs-Management	500
8.2.2.2	Merkmale des transnationalen Public Affairs-Management	501
8.2.2.2.1	Dezentrale Koordination	501
8.2.2.2.2	Differenzierte Unternehmungsethik	503
8.2.3	Kritische Gesamtbeurteilung	506
8.3	Weiterführende Literatur	507
8.4	Fallstudie: Umgang mit sozio-politischen Interessengruppen: Die weltweite Marktrücknahme des Medikaments Lipobay durch Bayer	508
8.4.1	Unternehmensporträt der Bayer AG	509
8.4.2	Wirkungsweise des Medikaments Lipobay	511
8.4.3	Zulassung von Lipobay in Europa	512
8.4.4	Berichte über unerwünschte Nebenwirkungen des Präparats	513
8.4.5	Die Rücknahme des Medikaments vom Markt	517
8.4.6	Reaktionen der zuständigen Gesundheitsbehörden	517
8.4.7	Wirtschaftliche Auswirkungen für Bayer	519
8.4.8	Fazit und Ausblick	520
	Literaturverzeichnis	527
	Firmenverzeichnis	597
	Stichwortverzeichnis	601