

Vahlens Lernbücher für Wirtschaft und Recht

Internationales Management

von
Prof. Dr. Reinhard Meckl

3., überarbeitete Auflage

Internationales Management – Meckl

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Betriebliches Steuerwesen – Internationales Management – Unternehmensführung – Unternehmensführung

Verlag Franz Vahlen München 2014

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 4784 2

beck-shop.de

Vahlens Lernbücher

Meckl

Internationales Management

beck-shop.de

beck-shop.de

Internationales Management

von

Prof. Dr. Reinhard Meckl

3., überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

beck-shop.de

Prof. Dr. Reinhard Meckl ist Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management an der Universität Bayreuth.

ISBN 978 3 8006 4784 2

© 2014 Verlag Franz Vahlen GmbH

Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz H. Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Druckhaus Nomos

In den Lissen 12, 76547 Sinzheim

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

beck-shop.de

Für Heidrun,
Johanna und
Alexander

beck-shop.de

Ziel und Aufbau des Lehrbuchs

Die Bedeutung von internationaler Geschäftstätigkeit hat gerade für deutsche Unternehmen in den letzten Jahren noch weiter zugenommen. Ohne die erheblichen Zuwächse im Außenhandel und bei den Direktinvestitionen vor allem mit und in den Schwellenländern wäre Deutschland bei Weitem nicht so gut durch die Euro-Schuldenkrise gekommen. Dies gilt aber nicht nur für die Bundesrepublik Deutschland. „Internationalisierung“ bzw. in der Extremform „Globalisierung“ sind inzwischen zentrale ökonomische Komponenten jeder entwickelten Volkswirtschaft.

Basis dieser immer stärker werdenden Verflechtung von Volkswirtschaften sind Internationalisierungsstrategien und deren Umsetzung auf einzelwirtschaftlicher Ebene. Auf Grund der hohen Wettbewerbsintensität, die auf den meisten internationalen Märkten herrscht, setzt eine erfolgreiche internationale Tätigkeit eine dezidierte Planung der Internationalisierungsstrategien und eine Umsetzung auf hohem konzeptionellen und methodischem Niveau voraus. In der „global business environment“ trifft ein Unternehmen auf andere Verhältnisse als im Inland, die von anderen Markt-konstellationen (Wettbewerber, Kunden, Lieferanten...) über abweichende rechtliche Bedingungen (Arbeits-, Produkt- und Gesellschaftsrecht...) bis hin zu kulturellen Unterschieden, die z. B. eine andere Mitarbeiterführung oder Kommunikationspolitik notwendig machen, reichen.

Internationalisierung stellt damit hohe und auch spezifische Anforderungen gerade an die kaufmännischen Qualifikationen des Managements von Unternehmen. Die Herausbildung des Internationalen Managements als Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre ist auf diese Herausforderungen der internationalen Unternehmenstätigkeit zurückzuführen. Ziel auch der dritten Auflage dieses Lehrbuchs ist es, auf der Basis von theoretischen Grundlagen des Internationalen Managements konzeptionelle und methodisch-instrumentelle Kenntnisse für eine erfolgreiche Bearbeitung eines Auslandsmarktes zu vermitteln.

Im Vergleich zur zweiten Auflage hat sich der Aufbau insbesondere der Anfangskapitel verändert. Im *ersten Kapitel* werden die Grundlagen im Hinblick auf begriffliche Abgrenzungen, Ziele und die historischen Entwicklungslinien und Themenschwerpunkte des Internationalen Managements gelegt.

Im *zweiten Kapitel* werden die internationalen Marktbearbeitungsformen als Gliederungsprinzip gewählt. Diese werden in den einzelnen Abschnitten des zweiten Kapitels in ihrer Ausgestaltung und ihren Stärken/Schwächen detailliert erläutert. Das in der zweiten Auflage noch vorhandene Theorienkapitel wurde aufgelöst. Die einzelnen Theorien werden in der neuen Auflage den Marktbearbeitungsformen bzw. den einzelnen Themen der Führung internationaler Unternehmen zugeordnet. Zwar kann eine solche Zuordnung der einzelnen Theorien nur schwerpunktmäßig erfolgen. Allerdings bietet diese Vorgehensweise den Vorteil, dass die Anwendung und der Erklärungsgehalt bzw. die generelle Leistungsfähigkeit einer Theorie konkret aufgezeigt werden können, was die Verständlichkeit der theoretischen Ansätze erhöht. Neben den theoretischen

Erklärungsansätzen werden für die jeweilige Marktbearbeitungsform die wichtigsten empirischen Daten und Managementinstrumente erläutert. Dadurch wird eine genauere Beschreibung der jeweiligen Managementinstrumente im Hinblick auf ihren möglichen Einsatz und ihre Leistungsfähigkeit erreicht. Der Abschluss des zweiten Kapitels wird durch die eklektische Theorie Dunning's gebildet, die als übergreifende Theorie die wichtigsten Aspekte des zweiten Kapitels integriert.

Auf Grund der hohen Relevanz der Auslandstätigkeit für viele Unternehmen hat die Internationalisierung regelmäßig erheblichen Einfluss auf die Führung des Gesamtunternehmens. Das *dritte Kapitel* trägt dem Rechnung. Bei den grundlegenden Führungsmodellen wurde mit der CSA/FSA-Matrix ein strategisch orientierter Ansatz aufgenommen (vgl. Abschnitt 3.1.4). Corporate Governance ist für internationale Unternehmen mit einer hohen Komplexität verbunden und hat an Bedeutung weiter zugenommen. Mit Compliance und Corporate Social Responsibility wurden zwei wichtige Komponenten der Corporate Governance aus internationaler Sicht berücksichtigt. Strategien und Organisationsmodelle werden nach dem in internationalen Unternehmen als Paradigma interpretierbaren Gegensatz zwischen Standardisierung und Differenzierung bzw. Zentralisierung und Dezentralisierung modelliert, da diese Sichtweise aus didaktischer Sicht einen guten Zugang zu diesem Themenbereich bietet. Dem inzwischen maßgeblichen Einfluss der vor allem internetbasierten Kommunikationstechnologien auf die Führung von internationalen Unternehmen wurde durch eine detailliertere Behandlung des Themas und der Erläuterung von internationalen Geschäftsmodellen, die auf diesen Technologien basieren, Rechnung getragen (vgl. Abschnitt 3.6.2). Neu eingefügt wurde auch ein Abschnitt zu den Besonderheiten von mittelständischen Unternehmen im Hinblick auf die Internationalisierung, da insbesondere deutsche Mittelständler inzwischen einen hohen Internationalisierungsgrad aufweisen und von großem Gewicht für die Volkswirtschaft sind (vgl. Abschnitt 3.7).

Internationales Management ist im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre ein Querschnittsfach, das die wesentlichen Funktionsfelder eines Unternehmens berührt. Dies kommt im *vierten Kapitel* zum Ausdruck. Die betriebswirtschaftlichen Funktionsfelder, angefangen von der internationalen Beschaffung bis hin zum Controlling in internationalen Unternehmen werden in ihren internationalen Spezifika erläutert. Der hohen Bedeutung des Internet und generell von neuen Medien wurde durch die noch detailliertere Berücksichtigung von E-Procurement und internetbasiertem Marketing und die sich daraus ergebenden Implikationen für die internationale Geschäftstätigkeit Rechnung getragen.

Das *fünfte Kapitel* beschäftigt sich mit einem Phänomen, das den Geschäftserfolg im internationalen Bereich maßgeblich beeinflussen kann. Das interkulturelle Management als Teilbereich des Internationalen Managements analysiert die Wirkungen von soziokulturellen Unterschieden auf den Erfolg von Management in unterschiedlichen Kulturkreisen und leitet Empfehlungen zur Beseitigung von Konfliktpotenzialen in diesem Bereich ab. Als eine „Region“, die seit der zweiten Auflage nochmal deutlich an Bedeutung gewonnen hat, werden die Emerging Markets mit ihren Besonderheiten weiter detailliert. Als zusätzlicher Ansatz zur Identifikation und Bewertung von soziokulturellen Unterschieden wurde das GLOBE-Modell aufgrund seiner Präsenz in der anwendungsorientierten und auch Forschungsliteratur aufgenommen (vgl. Abschnitt 5.3.4).

Aus didaktischen Gründen werden die genannten Themenbereiche in einzelne Kapitel getrennt. Es ist aber zu beachten, und das wird bei der Behandlung der einzelnen Themen auch deutlich gemacht, dass es erhebliche Interdependenzen zwischen diesen Themenbereichen gibt. In jedem Abschnitt werden zum besseren Verständnis der behandelten Themas Literaturquellen angegeben, die entweder die grundlegenden Quellen zum Thema darstellen oder eine detaillierte Abhandlung dazu enthalten. Zur didaktischen Erleichterung wird viel mit Graphiken gearbeitet, die im Text erläutert werden. Am Ende eines jeden Kapitels befinden sich Fragen zum Inhalt des Kapitels, die als Kontrollfragen zur Überprüfung der Lernfortschritte konzipiert sind.

Für das Lehrbuch gibt es auch ein Online-Angebot, das über die Website des Verlags abgerufen werden kann (www.vahlen.de). Im Online-Angebot finden sich Fallstudien zu den einzelnen Kapiteln, die besonders interessante Aspekte aus dem jeweiligen Themenbereich anhand eines Praxisbeispiels deutlich machen. Es stehen auch eine Übungsaufgabe zum Währungsrisiko und Musterlösungen für die oben genannten Fragen zur Selbstkontrolle im Online-Angebot zur Verfügung. Dozenten können sich dort auch die Abbildungen des Lehrbuchs zur Verwendung in den Lehrveranstaltungen herunterladen.

Inzwischen ist die Literatur zum Internationalen Management nahezu unüberschaubar groß geworden. Es ist nicht möglich, aber das ist auch nicht die Intention dieses Lehrbuchs, die vielen Richtungen der Forschung im Internationalen Management in Gänze zu referieren. Vielmehr ist das Lehrbuch so aufgebaut, dass es die wichtigen Teilgebiete des Internationalen Managements behandelt und dabei die Erkenntnisse aus der Forschung einfließen. Es richtet sich vor allem an Studierende von Bachelorstudiengängen, die Internationales Management als wesentliches Element der ABWL oder als Schwerpunktfach enthalten. Für einschlägige Masterstudiengänge kann es als Grundlagenliteratur dienen.

Das Lehrbuch hat profitiert von der tatkräftigen Unterstützung durch meine Mitarbeiter und die studentischen Hilfskräfte am Lehrstuhl für Internationales Management an der Universität Bayreuth. Frau Petra Valentin hat die redaktionellen Arbeiten koordiniert. Die Veränderungen in der Gliederung und die neuen Inhalte profitierten von den Anmerkungen von Frau Caroline Fischer, Frau Isabelle Gorecki, Frau Anna Maria Müller, Frau Dr. Katja Theuerkorn und Herrn Sebastian Weusthoff. Frau Anna-Sophie Lippold und Frau Theresa Klinger haben die Hauptarbeit bei der Erstellung der Dateien geleistet. Ihnen allen herzlichen Dank für die Unterstützung. Schließlich möchte ich mich bei den zahlreichen Bayreuther Studierenden bedanken, die durch ihre Diskussionsbeiträge in den Vorlesungen, Übungen und Seminaren wichtige Anregungen zu Inhalt und Didaktik gegeben haben.

Ich würde mich freuen, wenn möglichst viele Leser ein Feedback geben und insbesondere Verbesserungsvorschläge zu dem Buch machen würden. Die Anmerkungen sollten an folgende E-Mail-Adresse geschickt werden: bwl9@uni-bayreuth.de

Prof. Dr. *Reinhard Meckl*

Bayreuth, Januar 2014

beck-shop.de

beck-shop.de

Inhaltsübersicht

Ziel und Aufbau des Lehrbuchs	VII
Inhaltsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XIX
Abbildungsverzeichnis	XXI
Tabellenverzeichnis	XXV
1 Grundlagen des Internationalen Managements (IM)	1
1.1 Begriff, Bedeutung und Ziele der internationalen Unternehmenstätigkeit	1
1.2 Entwicklungslinien und Forschungsschwerpunkte des Internationalen Managements	7
Fragen zur Wiederholung und Selbstkontrolle	10
2 Internationale Marktbearbeitungsformen und Theorien des IM	11
2.1 Überblick über Formen des Auslandsengagements	11
2.2 Handelsbeziehungen von Unternehmen ins Ausland	13
2.3 Auslandsbeziehungen ohne Kapitalbeteiligung: Kooperationen	54
2.4 Ausländische Direktinvestitionen (FDI)	65
2.5 Das eklektische Paradigma von Dunning als übergreifender Ansatz zur Erklärung internationaler Marktbearbeitungsformen	92
2.6 Zusammenfassung zum zweiten Kapitel	99
Fragen zur Wiederholung und Selbstkontrolle	100
3 Führung von internationalen Unternehmen	103
3.1 Führungsmodelle für internationale Unternehmen	103
3.2 Corporate Governance im internationalen Umfeld	110
3.3 Strategien der Internationalisierung	133
3.4 Organisationsmodelle internationaler Unternehmen	150
3.5 Die Führung von ausländischen Tochtergesellschaften	165
3.6 Kommunikationstechnologien und Führung von IU	173
3.7 Internationalisierung von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU)	179
Fragen zur Wiederholung und Selbstkontrolle	183
4 Funktionenbezogenes Internationales Management	185
4.1 Funktionale Betrachtung eines internationalen Unternehmens	185
4.2 Supply Chain Management im internationalen Unternehmen	186

4.3	Forschung und Entwicklung (F&E) im internationalen Unternehmen...	204
4.4	Marketing in ausländischen Märkten	216
4.5	Personalmanagement im internationalen Unternehmen	233
4.6	Finanzierung im internationalen Unternehmen	246
4.7	Controlling im internationalen Unternehmen	257
	Fragen zur Wiederholung und Selbstkontrolle	266
5	Die regionale und kulturelle Dimension des Internationalen	
	Managements	269
5.1	Regionenbezogenes Internationales Management	269
5.2	Emerging Markets	279
5.3	Interkulturelles Management	289
	Fragen zur Wiederholung und Selbstkontrolle	318
6	Schlusswort	321
	Literaturverzeichnis	323
	Elektronische Quellen	347
	Stichwortverzeichnis	349

beck-shop.de

Inhaltsverzeichnis

Ziel und Aufbau des Lehrbuchs	VII
Inhaltsübersicht	XI
Abkürzungsverzeichnis	XIX
Abbildungsverzeichnis	XXI
Tabellenverzeichnis	XXV
1 Grundlagen des Internationalen Managements (IM)	1
1.1 Begriff, Bedeutung und Ziele der internationalen Unternehmenstätigkeit	1
1.2 Entwicklungslinien und Forschungsschwerpunkte des Internationalen Managements	7
Fragen zur Wiederholung und Selbstkontrolle	10
2 Internationale Marktbearbeitungsformen und Theorien des IM	11
2.1 Überblick über Formen des Auslandsengagements	11
2.2 Handelsbeziehungen von Unternehmen ins Ausland	13
2.2.1 Daten und Formen zum Außenhandel	13
2.2.2 Theorien zur Erklärung und Gestaltung von Außenhandel	16
2.2.2.1 Volkswirtschaftliche Theorien zur Erklärung von Außenhandel ...	16
2.2.2.2 Die Produktlebenszyklustheorie nach Vernon	19
2.2.2.3 Die Theorie der „technologischen Lücke“	22
2.2.3 Management von Risiken im Außenhandel	24
2.2.3.1 Risikostruktur und Geschäftsrisiko im Auslandsgeschäft	24
2.2.3.2 Bestandteile und Management des Länderrisikos	28
2.2.3.3 Management von Währungsrisiken	32
2.2.3.3.1 Grundlagen des Währungsmanagements	32
2.2.3.3.2 Das Währungsumrechnungsrisiko (Translationsrisiko)	33
2.2.3.3.3 Das Transaktionsrisiko	38
2.2.3.3.4 Das ökonomische Wechselkursrisiko	44
2.2.3.4 Das Zahlungsausfallrisiko und die Außenhandelsfinanzierung ...	45
2.2.3.4.1 Auslandszahlungsverkehr und kurzfristige Außenhandels-	
finanzierung	45
2.2.3.4.2 Mittel-/langfristige Außenhandelsfinanzierung	48
2.2.3.4.3 Die Ausfuhrkreditversicherung	51
2.3 Auslandsbeziehungen ohne Kapitalbeteiligung: Kooperationen	54
2.3.1 Daten und Formen zu internationalen Kooperationen	54
2.3.2 Theorien zur Erklärung und Gestaltung von internationalen Koopera-	
tionen	57

2.3.2.1	Der lerntheoretische Internationalisierungsansatz nach Johanson/ Vahlne („Uppsala-Ansatz“)	57
2.3.2.2	Soziale Netzwerktheorien und Internationalisierung	60
2.3.3	Management von internationalen Lizenz- und Franchisebeziehungen	62
2.4	Ausländische Direktinvestitionen (FDI)	65
2.4.1	Daten und Formen ausländischer Direktinvestitionen	65
2.4.1.1	Abgrenzung ausländischer Direktinvestitionen	65
2.4.1.2	Gründung einer Tochtergesellschaft im Ausland	68
2.4.1.3	Mergers & Acquisitions (M&A)	71
2.4.1.4	Joint Venture als Markteintrittsform	73
2.4.2	Theorien zur Erklärung und Gestaltung von FDI	73
2.4.2.1	Die Theorie des monopolistischen Vorteils	73
2.4.2.2	Die Theorie des oligopolistischen Parallelverhaltens	76
2.4.2.3	Der Risikoportfolioansatz von Rugman	77
2.4.2.3.1	Grundsätzliches zur Portfoliotheorie	77
2.4.2.3.2	Anwendung der Portfoliotheorie auf ausländische Direktinvestitionen	79
2.4.2.4	Die Internalisierungstheorie	82
2.4.2.5	Der Realoptionenansatz	86
2.4.2.6	Verhaltenswissenschaftliche Theorien: Der Ansatz von Aharoni	89
2.5	Das eklektische Paradigma von Dunning als übergreifender Ansatz zur Erklärung internationaler Marktbearbeitungsformen	92
2.5.1	Erklärungsanliegen und Komponenten der Theorie	92
2.5.2	Grundlegende Aussagen der eklektischen Theorie	94
2.5.3	Beurteilung der eklektischen Theorie und ihrer Erweiterungen	96
2.6	Zusammenfassung zum zweiten Kapitel	99
	Fragen zur Wiederholung und Selbstkontrolle	100
3	Führung von internationalen Unternehmen	103
3.1	Führungsmodelle für internationale Unternehmen	103
3.1.1	Die Komplexität der Führung von internationalen Unternehmen	103
3.1.2	Standardisierung vs. Differenzierung als Grundproblem der Führung von internationalen Unternehmen	104
3.1.3	Das E.P.R.G.-Modell	105
3.1.4	Die CSA/FSA-Matrix als strategischer Führungsansatz	108
3.2	Corporate Governance im internationalen Umfeld	110
3.2.1	Corporate Governance zur Regulierung von Interessendivergenzen im internationalen Unternehmen	110
3.2.2	Das angelsächsische monistische Corporate Governance Modell	114
3.2.3	Das deutsche dualistische Corporate Governance Modell	116
3.2.4	Vergleich des dualistischen und des monistischen Konzepts und Mischmodelle	118
3.2.4.1	Eingesetzte Corporate Governance Mechanismen	118
3.2.4.2	Der internationale Wettbewerb der Corporate Governance Systeme	120
3.2.5	Compliance im internationalen Unternehmen	122
3.2.6	Corporate Social Responsibility (CSR) als internationales „Stakeholder-Management“	125

3.2.6.1	Gegenstand und Inhalt von CSR	125
3.2.6.2	CSR und Internationalisierung	129
3.3	Strategien der Internationalisierung	133
3.3.1	Das Phasenmodell der internationalen strategischen Planung	133
3.3.1.1	Struktur des Phasenmodells	133
3.3.1.2	Analyse/Prognose und Zielformulierung für das internationale Umfeld	135
3.3.1.3	Strategieentwicklung für internationale Märkte	137
3.3.1.3.1	Strategietypen: Das Konzept von Bartlett/Ghoshal	137
3.3.1.3.2	Die Auswahl von Zielmärkten und Form des Markteintritts ...	142
3.3.1.3.3	Das Timing des Markteintritts	144
3.3.1.4	Die Bewertung und Auswahl von Strategien und die Realisierung von Synergien zwischen Regionalstrategien	146
3.3.1.5	Strategieimplementierung	147
3.3.2	Der Konfigurationsansatz („GAINS“-Ansatz)	148
3.4	Organisationsmodelle internationaler Unternehmen	150
3.4.1	Das organisatorische Grundproblem von internationalen Unternehmen	150
3.4.2	Grundmodelle internationaler Aufbauorganisationen	152
3.4.2.1	Eindimensionale internationale Organisationsformen	152
3.4.2.2	Mehrdimensionale internationale Organisationsformen	157
3.4.2.3	Die dynamische Betrachtung internationaler Organisationsmodelle: Das Stopford/Wells-Modell	159
3.4.3	Strategiekonforme Organisationsmodelle für internationale Unternehmen	160
3.4.4	Die Organisation der Zentrale eines internationalen Unternehmens ...	163
3.5	Die Führung von ausländischen Tochtergesellschaften	165
3.5.1	Das Prinzipal-Agenten-Modell	165
3.5.2	Koordination und Steuerung von Auslandsgesellschaften	167
3.5.3	Transferpreise für Auslandsgesellschaften	170
3.6	Kommunikationstechnologien und Führung von IU	173
3.6.1	Kommunikation und Koordination im IU	173
3.6.1.1	Grundlagen und Anforderungen an ein internationales Kommunikationssystem	173
3.6.1.2	Neue Technologien und Koordination im IU	175
3.6.2	Internationale Geschäftsmodelle auf Basis neuer Kommunikationstechnologien	177
3.7	Internationalisierung von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU)	179
	Fragen zur Wiederholung und Selbstkontrolle	183
4	Funktionenbezogenes Internationales Management	185
4.1	Funktionale Betrachtung eines internationalen Unternehmens	185
4.2	Supply Chain Management im internationalen Unternehmen	186
4.2.1	Internationale Beschaffung	186
4.2.1.1	Ziele und Gründe für internationale Beschaffung	186
4.2.1.2	E-Procurement	188

4.2.1.3 Offshore Outsourcing	192
4.2.2 Internationale Logistik	193
4.2.3 Internationale Produktionssysteme	194
4.2.3.1 Gründe und Hemmnisse für internationale Produktion	194
4.2.3.2 Gestaltungsoptionen für internationale Produktionssysteme	200
4.3 Forschung und Entwicklung (F&E) im internationalen Unternehmen ...	204
4.3.1 Gründe und Risiken internationaler F&E	204
4.3.2 Gestaltungsoptionen internationaler F&E-Systeme	210
4.4 Marketing in ausländischen Märkten	216
4.4.1 Entwicklung internationaler Marketingstrategien	216
4.4.2 Marketing-Mix in Auslandsmärkten	217
4.4.2.1 Internationale Produktpolitik	217
4.4.2.2 Internationale Preispolitik	219
4.4.2.3 Internationale Kommunikationspolitik	224
4.4.2.4 Internationale Distributionspolitik	227
4.4.3 Internetbasiertes Marketing in Auslandsmärkten	230
4.5 Personalmanagement im internationalen Unternehmen	233
4.5.1 Ziele und Dimensionen eines internationalen Personalmanagements ..	233
4.5.2 Strategisches internationales Personalmanagement	236
4.5.3 Internationale Personalbereitstellung und die Entsendung von Mitarbeitern	241
4.6 Finanzierung im internationalen Unternehmen	246
4.6.1 Grundzüge internationaler Kapitalmärkte	246
4.6.2 Aufgaben eines internationalen Finanzmanagements und Organisation der Finanzabteilung	249
4.6.3 Internationales Cash Management	252
4.6.4 Kapitalstrukturpolitik im internationalen Unternehmen	255
4.7 Controlling im internationalen Unternehmen	257
4.7.1 Aufgaben und Besonderheiten des internationalen Controllings	257
4.7.2 Instrumente des internationalen Controllings	259
4.7.3 Träger und Organisation des internationalen Controllings	264
Fragen zur Wiederholung und Selbstkontrolle	266

5 Die regionale und kulturelle Dimension des Internationalen

Managements	269
5.1 Regionenbezogenes Internationales Management	269
5.1.1 Identifikation ökonomisch relevanter Regionen	269
5.1.2 Regionenbezogene Theorien im Internationalen Management: Porters Diamant-Modell	271
5.1.3 Erfolgsrelevanz und Messung von regionalen und länderbezogenen Unterschieden – Das CAGE Modell	273
5.2 Emerging Markets	279
5.2.1 Internationalisierungsstrategien für Emerging Markets	279
5.2.2 Internationalisierungsstrategien von Emerging Multinational Corpo- rations (EMNCs)	283
5.3 Interkulturelles Management	289
5.3.1 Konkretisierung des theoretischen Konstrukts „Kultur“	289

5.3.2 Die Kulturdimensionen von Hall	294
5.3.3 Die Kulturstudie von Hofstede	296
5.3.4 Die GLOBE Studie	301
5.3.5 Kulturbedingte Ineffizienzen und deren Überwindung	304
5.3.5.1 Ursachen und Problembereiche kulturbedingter Ineffizienzen	304
5.3.5.2 Maßnahmen zur Verbesserung der Kulturkompetenz	309
5.3.6 Personalwirtschaftliche Aspekte des interkulturellen Managements ...	311
5.3.6.1 Mitarbeiterführung im interkulturellen Kontext	311
5.3.6.2 Etablierung und Führung multikultureller Gruppen	313
5.3.6.3 Leistungsbeurteilung und Anreizsysteme in verschiedenen Kulturen	316
Fragen zur Wiederholung und Selbstkontrolle	318
6 Schlusswort	321
Literaturverzeichnis	323
Elektronische Quellen	347
Stichwortverzeichnis	349