

Syllabus für das Modul

Grundlagen des strategischen und internationalen Managements

Sommersemester 2019

Kurse: 73 140 L 1507 **Instrumente des strategischen Managements und praktische
Anwendungen (InstruPA; 1. Modulhälfte)**
73 140 L 1506 **Strategie und Führung multinationaler Unternehmen
(StraFü; 2. Modulhälfte)**

Zeit & Raum:	09.04.2019 – 12.07.2019	
	Jeden Dienstag 12:00-14:00 (c.t.)	H 0112
	Jeden Donnerstag 12:00-14:00 (c.t.)	H 1029
Dozent:	Prof. Dr. Dodo zu Knyphausen-Aufseß (knyphausen@strategie.tu-berlin.de)	
Betreuung:	Maren Wendland (wendland@strategie.tu-berlin.de)	

Inhalt:

01 Überblick.....	2
02 Ziele und Inhalte.....	2
03 Anmeldung	3
04 Credits und Modulprüfung.....	4
05 Materialien und Literatur	4
06 Fallstudien	5
07 Interaktivität und Feedback.....	6
08 Veranstaltungsablauf	7

01 Überblick

Das Modul wird jedes Sommersemester angeboten und findet mit wöchentlich 4 SWS statt. Es besteht aus den beiden folgenden Kursen als integrierte Veranstaltung (d.h. praktische Inhalte, Fallstudien und Präsentationen sind bereits enthalten; das Modul sollte also nicht aufwändiger sein als das klassische Vorlesung/Übung-Format):

- 73 140 L 1507 **Instrumente des Strategischen Managements und praktische Anwendungen (InstruPA; 1. Modulhälfte)**
- 73 140 L 1506 **Strategie und Führung multinationaler Unternehmen (StraFü; 2. Modulhälfte).**

Das Modul richtet sich an Studierende der Bachelorstudiengänge Wirtschaftsingenieurwesen und Nachhaltiges Management. Studierende anderer Studiengänge sollten im Vorfeld Kontakt mit dem/der zuständigen Studiengangskoordinator*in aufnehmen, um sicherzustellen, inwiefern sie sich das Modul anrechnen lassen können. Natürlich sind auch Austausch- sowie Gaststudenten anderer Universitäten herzlich willkommen.

02 Ziele und Inhalte

Instrumente des strategischen Managements und praktische Anwendungen (InstruPA)

„Strategisches Management“ – das ist ein klangvoller Schlüsselbegriff im Titel einer Veranstaltung im Bachelorstudium. Zweifellos hat Strategisches Management etwas mit Fragestellungen zu tun, mit denen das Top-Management eines Unternehmens konfrontiert ist. Ist das nicht ein bisschen „zu hoch“ für Studierende, die sich erst einmal auf ihren ersten Job vorbereiten und dort von der Führungsspitze in der Regel doch sehr weit entfernt sein werden? Diese Frage sollte nur mit „ja“ beantwortet werden, wer keinen Anspruch auf ein umfassendes Verständnis seiner oder ihrer Arbeit haben möchte und wer sich keine Gedanken machen möchte darüber, was eigentlich die Grundlagen für den Erfolg – des Unternehmens, in dem man arbeitet, aber möglicherweise auch von einem selbst – sind, wodurch die Erfolgsgrundlagen gefährdet sind und was man tun kann, um die Dauerhaftigkeit einer Erfolgsposition zu behaupten. Ansonsten gilt: Nein, diese Themen sind nicht „zu hoch“ für Sie, Sie können und sollten sich mit Ihnen sehr gut auch schon in dieser frühen Phase Ihrer Ausbildung auseinandersetzen und viele Ideen aus dem Strategischen Management auch in für Sie relevanten Situationen anwenden. Das jedenfalls ist die „Value Proposition“, die Ihnen mit diesem Kurs mit auf den Weg gegeben wird.

Der Titel des Moduls und der Veranstaltung selber deutet an, dass es in diesem Kurs um die Grundlagen des Strategischen Managements geht und die Vermittlung von Instrumenten und deren praktischen Anwendungen im Vordergrund steht. Sie sollen lernen, was man unter „Strategie“ versteht und wie die Strategie des Unternehmens vor dem Hintergrund der Gefahren und Gelegenheiten der Umwelt einerseits und der Stärken und Schwächen des Unternehmens andererseits entwickelt werden kann. Es werden Aspekte angesprochen, die die Strategie des Unternehmens als Ganzes, aber auch einzelne Teilbereiche – die sogenannten „Strategischen Geschäftsfelder“ – betreffen. Neben der Strategieentwicklung soll auch die Strategieimplementierung beleuchtet werden. Schließlich soll Ihnen auch ein durchaus kritisches Verständnis

der Rolle einer strategischen Planung vermittelt werden, die das Strategische Management im Unternehmen zu verankern verspricht.

Nach Abschluss der Veranstaltungsreihe sollen die Teilnehmer*innen – also Sie! – in der Lage sein, die Möglichkeiten und Grenzen der besprochenen Ansätze einschätzen zu können und diese für die Analyse aktueller Entwicklungen und Problemstellungen anzuwenden.

Strategie und Führung multinationaler Unternehmen (StraFü)

Wir leben heute in einer globalisierten Welt, das wissen wir alle. Sie bietet uns viele Chancen, aber beinhaltet natürlich auch Risiken: Spreche ich genügend Fremdsprachen, um mit Menschen aus anderen Ländern zu kommunizieren? Bin ich offen genug, um mich in andere Kulturen hineinzudenken und mich entsprechend zu verhalten? Wüsste ich, was ich tun müsste, wenn ich im Ausland einen Autounfall hätte? Analoge und weitere Fragen stellen sich Unternehmen, die ins Ausland expandieren wollen: Welche Markteintrittsstrategie soll gewählt werden? Was tue ich, wenn meine Geschäftspartner im Ausland nicht zahlen? Wie können wir mit Währungsrisiken umgehen? Wie kann sichergestellt werden, dass ausländische Tochtergesellschaften auf der Linie der Muttergesellschaften bleiben? Das sind nur einige der Fragen, deren Beantwortung nicht immer trivial ist, mit denen Sie aber zunehmend konfrontiert werden, denn die Wahrscheinlichkeit, dass Sie nach Abschluss Ihres Studiums in einer Firma arbeiten, die auch international tätig ist, ist jetzt eben doch groß geworden. Grund genug, sich mit den genannten Fragen auch schon im Rahmen Ihrer Ausbildung auseinanderzusetzen und damit die Voraussetzungen zu schaffen, in der globalisierten Welt bestehen zu können.

Der Titel des Moduls und der Veranstaltung deutet an, dass es in diesem Kurs um eine Vermittlung der Grundlagen des Internationalen Managements geht und dabei, der Ausrichtung unseres Fachgebietes entsprechend, eine strategische Perspektive im Vordergrund steht. Unser Ziel besteht nicht darin, Sie zu Außenhandelskaufleuten auszubilden (das können wir mit unserem begrenzten Zeitbudget nicht leisten), sondern Sie im Hinblick auf Führungspositionen sprach- und handlungsfähig zu machen.

03 Anmeldung

Für das Modul müssen Sie sich zweifach anmelden:

1. Auf der E-Learning-Plattform ISIS

Hier können Sie sich für eine Fallstudie anmelden und erhalten Zugang zu den Vorlesungsfolien. Auf ISIS geben wir zudem Ankündigungen und eventuelle kurzfristige Änderungen bekannt. Achten Sie daher bitte darauf, dass Sie mit einer gültigen Email-Adresse angemeldet sind. Der Zugang zum ISIS-Kurs ist passwortgeschützt. Das Passwort wird in der Einführungsvorlesung bekannt gegeben.

2. QISPOS/ Prüfungsamt

Hier müssen Sie sich offiziell und verbindlich für die Modulprüfung anmelden. Bitte beachten Sie dabei die Anmeldefrist (i.d.R. bis 6 Wochen nach Semesterbeginn).

ERASMUS- oder Gaststudierende, die nur einen Schein benötigen, müssen sich nur verbindlich über ISIS anmelden.

04 Credits und Modulprüfung

Für das gesamte Modul bekommen Sie nach erfolgreichem Abschluss **6 ECTS Punkte**. Die Prüfungsleistung in Form einer Portfolioprüfung setzt sich dabei aus den folgenden 3 Teilleistungen zusammen:

- **Klausur “Instrumente des strategischen Managements und praktische Anwendungen (InstruPA)”**: 35%, wird im Mai und Juli angeboten
- **Klausur “Strategie und Führung multinationaler Unternehmen (StraFü)”**: 35%, wird im Juli und Dezember angeboten
- **Fallstudienpräsentation**: 30% (davon 50% Dozentenbewertung and 50% gewichtet mit einem Peer Assessment Faktor)

Sie schließen das Modul erfolgreich ab, wenn Sie mindestens 50% der insgesamt möglichen 100 Punkte erreichen, unabhängig vom Ergebnis der einzelnen Teilleistungen.

Sie haben während des Semesters jederzeit die Möglichkeit, Fragen zu stellen, und wir versuchen, Sie so gut wie möglich zu unterstützen – auch wir möchten, dass Sie den Kurs erfolgreich bestehen! Sollten Sie dennoch die Modulprüfung nicht bestehen, müssen Sie das gesamte Modul wiederholen.

Notenskala:

VON...	NOTE
90	1.0 (sehr gut)
85	1.3 (sehr gut)
80	1.7 (gut)
76	2.0 (gut)
72	2.3 (gut)
67	2.7 (befriedigend)
63	3.0 (befriedigend)
59	3.3 (befriedigend)
54	3.7 (ausreichend)
50	4.0 (ausreichend)
0	5.0 (nicht ausreichend)

05 Materialien und Literatur

Die **Vorlesungsfolien** stehen Ihnen wochenweise auf ISIS als Download zur Verfügung.

Zudem haben wir für die Vorbereitung der Sitzungen und Fallstudien weitere **Literatur** zusammengestellt, die Ihnen die behandelte Thematik näherbringen soll. **Diese können Sie beim Fachschaftsteam im EB 303 als Dateien erhalten.**

Bitte denken Sie daran: Das Ziel der Veranstaltung kann nur dann erreicht werden, wenn alle Teilnehmer*innen sich auf die jeweilige Sitzung vorbereiten und sich an den Diskussionen beteiligen. Wir

haben uns bemüht, den Umfang der Leseanforderungen in Grenzen zu halten, aber ganz ohne Lesen geht es nun mal nicht. Im Gegenteil: Sie sollen auch lernen, mit Lehrbuch- und wissenschaftlichen Texten umzugehen, ihre Essenz zu erfassen und Ansatzpunkte zur Kritik zu entwickeln. Nicht zuletzt im Rahmen Ihrer Abschlussarbeit sollte Ihnen das von Nutzen sein!

Hinweis: Viele Literaturhinweise beziehen sich auf ein Lehrbuch von Robert Grant. Eine frühere Auflage der englischsprachigen Version dieses Lehrbuches ist von Michael Nippa ins Deutsche übersetzt und im Pearson-Verlag publiziert worden; das kann man sich im Internet herunterladen:

<https://www.researchgate.net/publication/322096272> Strategisches Management Analyse Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien.

Die Unterschiede zu der neuen Fassung sind nicht wirklich groß, aber vermutlich ist es für Sie doch bequemer, wenn Sie sich an unseren Literaturordner halten.

06 Fallstudien

In der Einführungsveranstaltung werden die Fallstudien für das gesamte Modul vorgestellt. Bei unerwartet hoher Teilnehmerzahl werden wir zusätzliche Fallstudien definieren oder mit Koreferaten arbeiten. Sie können drei von Ihnen präferierte Fallstudienthemen wählen und Ihre Präferenzen in der entsprechenden ISIS-Umfrage bis zum **Donnerstag, 11.04.2019, um 24:00 Uhr** eintragen. Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass wir bei Mehrfachbelegungen nicht immer alle Wünsche berücksichtigen können.

Es gelten folgende Punkte für die Präsentation der Fallstudien:

- Literatur: Wir werden Sie mit Basisliteratur versorgen, darüber hinaus sollten Sie weitere relevante und aktuelle Quellen eigenständig recherchieren.
- Umfang der Präsentation: ca. 10-15 inhaltliche PowerPoint Folien
- Dauer: 20 min plus gemeinsame Diskussion, für deren Moderation das Studierendenteam verantwortlich ist
- Deadline: Bitte schicken Sie Ihre Folien bis spätestens 3 Tage vor Präsentation an Maren Wendland, um vorab Feedback zu erhalten.
- Zusätzlich: Verfassen eines „Roten Fadens“ als erste Folie der Präsentation, der die wichtigsten Aspekte der Präsentation kurz zusammenfasst
- Bitte bedenken Sie: je besser Ihre Präsentationen und Diskussionsbeiträge, desto mehr lernen Ihre Kommiliton*innen (und Sie selbst) und desto leichter wird dann später die Klausurvorbereitung.

Für die Bewertung der Fallstudien nutzen wir ein Peer Assessment. Jeder von Ihnen muss dazu die eigene Leistung sowie die Leistung der Teamkolleg*innen bei der Vorbereitung und Präsentation der Fallstudie bewerten. Bitte füllen Sie dazu die entsprechende Vorlage auf ISIS aus und senden Sie sie an Maren Wendland. Das Peer Assessment beeinflusst 50% der Fallstudiennote als Gewichtungsfaktor.

07 Interaktivität und Feedback

Wir versuchen Sie soweit wie möglich in das Seminar zu integrieren. Damit die Kommunikation nicht nur in eine Richtung verläuft, möchten wir Sie bitten, alle Ihre Fragen und Anregungen offen zu diskutieren. Wir stehen Ihnen darüber hinaus für sämtliche Anliegen auch per Email jederzeit zur Verfügung. Bitte nutzen Sie in diesem Zusammenhang auch das Diskussionsforum auf ISIS als Kommunikationsplattform.

Um die gemeinsame Verantwortung für den gelungenen Ablauf des Seminars deutlich zu machen, werden jede Woche zwei Teilnehmer*innen aufgefordert, Feedback an die präsentierenden Studierenden zu geben. Aus diesem Grund ist es besonders wichtig, dass Sie regelmäßig an den Veranstaltungen teilnehmen. Näheres dazu folgt in der Einführungsveranstaltung.

Am Ende des Semesters haben Sie, sofern die Veranstaltung auf dem Plan des für die Fakultät VII zuständigen Evaluationsteams steht, die Möglichkeit, die Veranstaltung mit einem Evaluationsbogen zu bewerten – wir sollen und wollen uns schließlich verbessern.

08 Veranstaltungsablauf

Der Veranstaltungsablauf wird in der Regel so sein, dass zu Beginn eine kurze Wiederholung der Inhalte der vorangegangenen Stunde erfolgt (Achtung: Möglicherweise werden Sie zur Mithilfe aufgerufen!), es dann einen vorlesungsartigen Teil und anschließend eine Fallstudienpräsentation und -diskussion gibt. In den Veranstaltungen, in denen nicht explizit ein Fall oder eine Aufgabe angesetzt ist, werden immer wieder Spontanaufgaben gestellt und bearbeitet. Auch hier gilt dann: mitmachen!

Instrumente des strategischen Managements und praktische Anwendungen (InstruPA)

Zeit	Fallstudie	Thema	Vorlesungsinhalt	Literatur (Pflicht/empfohlen)
Dienstag 09.04.2019 12:00-14:00		Einführung und Opening Case: Madonna	<p>In dieser Sitzung gebe ich Ihnen zunächst einen Überblick über die Veranstaltungen, um Sie vertraut zu machen mit dem, was im Laufe des Semesters auf Sie zukommt. Darüber hinaus werden weitere organisatorische Fragen geklärt. Schließlich möchte ich mit Ihnen den „Madonna-Fall“ besprechen, der sich gut eignet, um einige grundlegende Konzepte des Strategischen Managements schon mal lose einzuführen. Zwei Fragen stehen im Vordergrund:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Warum ist Madonna so erfolgreich in der Welt der Unterhaltung? 2. Hat Madonna eine Strategie? Wenn ja, was sind die wesentlichen Elemente dieser Strategie? <p>Die Diskussion dient dazu, eine erste Intuition zu erhalten, was „Strategie“ bedeuten könnte. Dabei werden im Anschluss an Grant – den Autor eines bekannten Lehrbuches, auf das wir uns in dieser Veranstaltungsreihe immer wieder beziehen – auch vier allgemeine Elemente erfolgreicher Strategien erwähnt: (1) Einfache, konsistente, langfristige und akzeptierte Ziele, (2) Profundes Verständnis der Wettbewerbsumwelt, (3) Objektive Bewertung der zur Verfügung stehenden Ressourcen und (4) Effiziente Umsetzung/Implementierung.</p> <p>Sie müssen zur Vorbereitung auf diese Stunde keinen längeren Text lesen, aber es würde natürlich auch nichts schaden, wenn Sie sich vorab im Internet ein wenig über die Karriere von Madonna informieren. Vorlesungsunterlagen bzw. Charts im eigentlichen Sinne gibt es zu dieser Veranstaltung keine.</p>	
Donnerstag 11.04.2019 12:00-14:00		Was heißt das eigentlich – Strategie? Segmentierung von	<p>Die Eröffnungssitzung mag uns eine erste Intuition des Strategiebegriffes vermittelt haben, aber so richtig genau wissen wir es sicherlich noch nicht. In der Tat: der „Economist“ wird häufig mit seiner Aussage zitiert: „Nobody really knows what strategy is!“ Ebenso verhält es sich mit dem (verwandten) Begriff des „Geschäftsmodells“, der im Zusammenhang mit Internet und E-Commerce populär geworden ist. Deshalb also der Versuch der Begriffsklärung. Anschließend</p>	<p>• Grant, R. M. (2016): Moderne strategische Unternehmensführung: Konzepte, Analyse und</p>

Geschäftstätigkeit und Wettbewerbsumfeld

beschäftigen wir uns mit der Frage, wie die oft komplexe Geschäftstätigkeit von Unternehmen „strategisch bearbeitbar“ gemacht werden kann. Im Mittelpunkt steht dabei das Konzept der „Strategischen Geschäftseinheit“, welches dann auch der Bezugspunkt ist für den gesamten Themenkomplex „Branchenanalyse“, den wir in den Sitzungen 4 und 5 noch näher kennen lernen werden.

Techniken, Weinsheim: Wiley, Kapitel 1.

• Zu Knyphausen-Aufseß, D. (2006): Strategien. In: Handelsblatt Wirtschaftlexikon, Stuttgart, S. 5480-5489.

**Dienstag
16.04.2019
12:00-14:00**

Ziele, Wertschaffung und Visionen

Altbundeskanzler Helmut Schmidt hat einmal gesagt: „Wenn Sie eine Vision haben, sollten Sie zum Arzt gehen!“ Ganz so weit würde ich nicht (immer) gehen – gerade im Geschäftsleben mag es eine Rolle spielen, was man eigentlich am Ende erreichen will und wofür man all seine Energien mobilisieren möchte. (Ein Computer auf jedem Schreibtisch, war beispielsweise die Vision, die Bill Gates und Microsoft getrieben hat.) In diesem Zusammenhang spielen dann aber natürlich auch wirtschaftliche Ziele eine Rolle – Marktanteilsziele etwa oder solche Gewinnziele wie der „Shareholder Value“. In dieser Stunde möchte ich Ihnen hierzu eine Einführung geben. Das Shareholder Value-Konzept ist umstritten, nicht zuletzt auch unter dem Aspekt der „Nachhaltigkeit“ – aber gerade deshalb sollten Sie es kennen!

• Grant, R. M. (2016): Moderne strategische Unternehmensführung: Konzepte, Analyse und Techniken, Weinsheim: Wiley, Kapitel 2.

• Ballwieser, W. (2006): Wertorientierte Unternehmensführung, in: Handelsblatt: Wirtschaftslexikon – Das Wissen der Betriebswirtschaftslehre, Band 04, Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart 2006, S. 6238-6244.

• Jensen, M.: (2010): Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function, Journal of Applied Corporate Finance 22(1), 32-42

• Porter, M. E., Kramer, M. R. (2011): Creating Shared Value, Harvard Business Review 89 (Jan)

**Donnerstag
18.04.2019
12:00-14:00**

US Airline Industry

Branchenanalyse

Die Branchenanalyse ist ein Schlüsselkonzept im Strategischen Management. Sie baut auf einer Erkenntnis auf, die aus der Volkswirtschaftslehre, genauer: der „Industrieökonomik“ kommt und besagt, dass die Branche, in der man tätig ist, letztlich die Handlungsspielräume der Unternehmen und auch die Gewinnpotenziale festlegt. Im Englischen spricht man deshalb auch von dem „Structure-Conduct-Performance-Paradigma“. Die Industrieökonomik hat sich mit diesen Einsichten auseinandergesetzt, um dem Staat Entscheidungshilfen zu geben, wenn dieser eine wettbewerbsbehindernde Branchenstruktur auflösen muss, um die Interessen der Konsumenten zu schützen (denken Sie etwa an die Aktivitäten, die unternommen worden sind, um die Marktmacht von Microsoft zu brechen). Aus Unternehmenssicht geht es wohl um das Gegenteil: Man möchte wissen, in welchen Branchen man viel Geld verdienen kann, und was getan werden

• Grant, R. M. (2016): Moderne strategische Unternehmensführung: Konzepte, Analyse und Techniken, Weinsheim: Wiley, Kapitel 3.

• Zu Knyphausen-Aufseß, D. (2006): Strategisches Management. In: Handelsblatt

muss, um sich Konkurrenten vom Leibe zu halten. Das jedenfalls ist der Grundgedanke des so genannten „Five Forces“-Schemas von Michael Porter, mit dem wir uns in dieser Stunde vornehmlich beschäftigen.

Fallstudie „US Airline Industry in 2015“:

1. Wie gut oder wie schlecht ist das Finanzergebnis der Luftfahrtindustrie (Airlines) in den letzten 20 Jahren gewesen?
2. In welchem Ausmaß kann man die (geringe) Profitabilität der Branche der Branchenstruktur anlasten? Welche der Porter'schen Kräfte hat Ihrer Meinung nach den stärksten Einfluss und warum?
3. Auf welche Weise – und mit welchem Erfolg – haben einzelne Airlines versucht, den für sie negativen Wettbewerbskräften zu entgehen?
4. Wie schätzen Sie die Aussichten der Branche in den nächsten 10 Jahren ein?

Wirtschaftslexikon, Stuttgart, S. 5522-5529

- Porter, M. E. (2008): The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review 86 (Jan)

Fallstudie:

- Grant R.M. (2016): The US Airline Industry in 2015. In: Cases to accompany Contemporary Strategy Analysis, 9. Aufl., Malden MA: Blackwell Publishers, S. 472-486.

<p>Dienstag 23.04.2018 12:00-14:00</p>	<p>Manchester United</p>	<p>Ressourcen und Fähigkeiten</p>	<p>Die Branchenanalyse beschreibt letztlich die Gefahren und Gelegenheiten der (ökonomisch-technischen) Umwelt, in die das Unternehmen eingebettet ist – was ist mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens selbst? Über welche Ressourcen und Fähigkeiten muss das Unternehmen verfügen, um einen haltbaren Wettbewerbsvorteil aufzubauen? Das sind die einfachen Fragen, die in den letzten Jahren im Rahmen der so genannten „Resource-based View of the Firm“ intensiv erörtert worden sind. Ich gebe hierzu einen einführenden Überblick, bevor wir uns wieder mit einem Fall beschäftigen, der Ihnen hoffentlich Spaß macht: Manchester United</p> <p>Fallstudie „Manchester United“:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Welche Fähigkeiten sind die Ursachen für den großen Erfolg von Manchester United in der Ära Ferguson? Welche Rolle hat Alex Ferguson dabei gespielt? 2. Wovon hängen die Fähigkeiten eines Teams im europäischen Profifußball ab? 3. Welche Rückschlüsse kann man aus den Strategien und Organisationsformen anderer europäischer Spitzenklubs ziehen? 4. Wie beurteilen Sie die Strategie von Manchester United in der Zeit nach Ferguson? Sollten die strategischen Prioritäten zukünftig auf der finanziellen oder der spielerischen Performance liegen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Grant, R. M. (2016): Moderne strategische Unternehmensführung: Konzepte, Analyse und Techniken, Weinsheim: Wiley, Kapitel 5. <p>Fallstudie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grant R.M. (2013): Manchester United: Preparing for life without Ferguson. In: Cases to accompany Contemporary Strategy Analysis, 8. Aufl., Malden MA: Blackwell Publishers, S. 538-557.
---	--	---	--	--

<p>Donnerstag 25.04.2019 12:00-14:00</p>	<p>Ryanair</p>	<p>Generische und hybride Wettbewerbs- strategien</p>	<p>Welche strategischen Optionen hat ein Unternehmen eigentlich überhaupt und wie kann man diese systematisieren? Das ist eine Frage, die im Rahmen der strategischen Planung seit langem diskutiert worden ist. Der erwähnte Michael Porter hat hierzu auf der Ebene der Geschäftsfeldstrategien Anfang der 1980er Jahre einen ganz einfachen Vorschlag gemacht: Seiner Meinung kann man eigentlich nur (1) die Kostenführerschaft anstreben, (2) sich durch die Erbringung von Kundennutzen zu differenzieren versuchen oder (3) sich als spezialisierter Nischenanbieter etablieren. Seine über diese einfache Typologie hinausgehende These lautete aber, dass man tatsächlich nur die eine <i>oder</i> die andere Strategie verfolgen kann – ebenso wie man nur männlich <i>oder</i> weiblich sein kann (daher rührt der Ausdruck „generische“ Strategie). Ob das zutrifft oder es doch auch „hybride“ Strategien gibt und welche anderen Strategietypologien entwickelt worden sind, das ist Gegenstand dieser Sitzung.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grant, R. M. (2016): Moderne strategische Unternehmensführung: Konzepte, Analyse und Techniken, Weinsheim: Wiley, Kapitel 7. <p>Fallstudie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • IMD (2017): Ryanair Strategic Positioning (A): July 2013. IMD-7-1872.
---	-----------------------	--	---	---

Fallstudie „Ryanair“:

1. Geben Sie einen prägnanten Abriss der Geschichte und der Wettbewerbsstrategie Ryanairs. Wie positioniert sich Ryanair zwischen seinen wichtigsten Konkurrenten?
2. Was sind die zentralen Stellhebel, um die Kosten zu drücken und somit die Kostenführerschaft zu erreichen?
3. Welchen Herausforderungen sah sich Ryanair 2013 gegenüber? Wie hat es darauf reagiert und wie erfolgreich war die Anpassung der Wettbewerbsstrategie?
4. Welche Chancen und Gefahren sind – im Fall Ryanair sowie generell – mit einer Anpassung der Wettbewerbsstrategie verbunden?

Dienstag
30.04.2019
14:00-16:00

Nucleon

Wertkette und
vertikale Integration

Auch die „Wertkette“ ist ein Instrument, das ursprünglich von Michael Porter propagiert worden ist. Sipel wie es ist, erlaubt es – unter dem alternativen Titel der „vertikalen Integration“ – die Erörterung der Frage, welche Wertschöpfungsaktivitäten wie durch das Unternehmen abgedeckt werden sollen – was man selber machen und was man lieber „outsourcen“ (oder wo man lieber mit einem Partner zusammenarbeiten) möchte. Dies alles sind sehr aktuelle Fragen – denken Sie z.B. an die Software-Firmen, die ihre Entwicklung nach Indien verlagern. Ich werde Ihnen in dieser Sitzung ganz kurz die Grundlagen präsentieren, bevor wir uns mit einem älteren, aber wie ich finde besonders instruktiven Fall beschäftigen: Nucleon. Dieser Fall ist ganz schön komplex und bedarf einer besonders guten Vorbereitung. Sie – das heißt insbesondere die Fallstudien-Gruppe – sollen, ganz konkret, eine Empfehlung abgeben: Das junge Biotech-Unternehmen Nucleon ist bislang vorrangig im F&E-Bereich tätig. Nun steht der Durchbruch bei der Entwicklung eines erfolversprechenden Proteins an. Nucleon muss sich entscheiden, ob es vertikal integrieren, d.h. das Produkt auch selbst produzieren und vermarkten will, die Rechte an dem Produkt direkt verkauft oder zunächst eine Auftragsproduktion anstrebt. Für jede der Optionen (die Sie erst einmal genauer beschreiben sollten!) gibt es Vor- und Nachteile. Sie sollen erarbeiten, worin diese liegen – und welche Möglichkeiten Ihnen zur Verfügung stehen, um zu einer optimalen Entscheidung zu gelangen. Zudem sollten Sie die Cashflows für die möglichen Entscheidungsalternativen auch berechnen, um den monetären Vorteil quantifizieren zu können.

Fallstudie „Nucleon“:

1. Zeigen Sie die verschiedenen Entscheidungsoptionen der Firma Nucleon auf! (Beachten Sie hierbei, dass es sich um einen mehrstufigen Entscheidungsprozess handelt.)
2. Überlegen Sie zunächst anhand einer „Argumentebilanz“ (Vor-/ Nachteile jeder der genannten Optionen) für welche Option Sie sich auf der jeweiligen Stufe des Entwicklungsprozesses entscheiden würden.
3. Berechnen Sie die Cashflows für die möglichen Entscheidungsalternativen und quantifizieren Sie den monetären Vorteil der attraktivsten Alternative.
4. Treffen Sie abschließend Ihre Entscheidung unter Berücksichtigung aller bislang gewonnenen Erkenntnisse.

• Grant, R. M. (2016):
Moderne strategische
Unternehmensführung:
Konzepte, Analyse und
Techniken, Weinsheim:
Wiley, Kapitel 11.

Fallstudie:

• Harvard Business School
(1994): Nucleon Inc. Case 9-
692-041.

Donnerstag
02.05.2019
12:00-14:00

Wachstums- und
Schrumpfungs-
strategien (Gast: Dr.
Arndt Kaminski, Bain)

In dieser Sitzung geht es um eine speziellere, aber immens wichtige Frage, um die Frage nämlich, mit welchen Strategien ihr eigenes *Wachstum* befördern können. (Man kann auch – zum Beispiel in Zeiten der allgemeinwirtschaftlichen Depression oder vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeitsdiskussion – die Frage nach der Möglichkeit von *Schrumpfung*strategie stellen; das müssen wir aber aus Zeitgründen hier außen vor lassen.) Wir greifen damit schon vor auf unsere Auseinandersetzung mit dem Thema „Corporate Strategy“ und – spezifischer – *Diversifikation*, das sich auf die Frage bezieht: Soll das Unternehmen eng oder breit aufgestellt sein? Soll es sich „auf die Kerngeschäfte konzentrieren“ (ein oft formulierter Slogan) oder doch in Richtung eines Konglomerates bewegen, um das Risiko zu reduzieren? Damit sind in der Tat auch Wachstums- oder gegebenenfalls auch Schrumpfungstrategien angesprochen. In dieser Sitzung wird uns die Unternehmensberatung Bain & Company mit einem Input zum Thema „Growth beyond the core“ unterstützen. Gast ist Herr Dr. Arndt Kaminski, Partner aus dem Münchener Büro.

• Grant, R. M. (2016): **Moderne strategische Unternehmensführung: Konzepte, Analyse und Techniken, Weinsheim: Wiley, Kapitel 13 und 15.**

Dienstag
07.05.2019
12:0-14:00

Apple

Portfolioanalyse und –
planung

Die Portfolioanalyse ist vielleicht *der* Klassiker des Strategischen Managements schlechthin. Es geht um die Frage: In welchen Geschäften wollen wir eigentlich tätig sein, wie soll das Portfolio unserer Aktivitäten aussehen? Am bekanntesten ist das Marktanteils-/Marktwachstums-Portfoliokonzept der *Boston Consulting Group* geworden. Wir werden die Anwendungsvoraussetzungen dieses Konzeptes diskutieren und auch alternative Portfoliokonzepte kennen lernen.

Fallstudie „Apple“:

1. Analysieren Sie das Produktportfolio von Apple anhand der vorliegenden Unternehmensdaten. Begründen Sie dabei auch, welche Dimensionen Ihnen besonders relevant erschienen.
2. Wie hat sich das Produktportfolio im Zeitablauf geändert? Welche neuen Geschäftsfelder sollte Apple verfolgen und warum?
3. Diskutieren Sie die Bedeutung von Produktentwicklung und Diversifikationsstrategie für Apple. Welche Gründe können für die vorliegende Strategie vermutet werden und wie schätzen Sie den Erfolg dieser Strategie ein?
4. Beurteilen Sie in Kürze, inwiefern sich die Kernkompetenzen von Apple im Laufe der Zeit verändert haben und nehmen Sie dabei Bezug zu Steve Jobs Aussage, dass Apple's Erfolg auch dadurch kommt, dass es „Nein zu 1000 Dingen sagt“.

• Schrader, J./Binder, Ch. (2006): **Portfoliomodelle (Strategisches Management).** In: **Handelsblatt Wirtschaftslexikon, Stuttgart, S. 4520-4528.**

Fallstudie:

- Al-Laham, A. (2011), “Strategic Repositioning of Apple Inc.”, Zentes, J./Swoboda, B./Monschett, D. (Hrsg.), Fallstudien zum Internationalen Management. Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 641-664.
- Harvard business School (2016): Apple's Future. Apple Watch, Apple TV, and/or Apple Car? Case 9-716-401.

Donnerstag
09.05.2019
12:00-14:00

Strategisches
Management bei der
Siemens AG (Gast: Dr.
Christoph Naumann)

Nachdem wir uns in den vorherigen Veranstaltungen bemüht haben, die Theorien des strategischen Managements so praxisbezogen wir möglich zu vermitteln, wollen wir heute in die Praxis gehen und uns die Entwicklung und Umsetzung des Strategischen Managements in einem besonders komplexen, global aufgestellten Unternehmen ansehen: der Siemens AG. Wir haben zu Gast Herrn Christoph Naumann, der bei der Siemens AG für die Themen „Strategische Planung“ und „Portfolio Development“ zuständig sind. Er referiert über seine Erfahrungen und Kenntnisse zur Entwicklung von Konzernstrategien. Damit werden auch noch mal viele Themen berührt, die wir im Rahmen dieser Veranstaltungsreihe schon angesprochen haben, der Vortrag eignet sich also

auch noch mal hervorragend zur Wiederholung des bisher Gelernten und zur späteren Klausurvorbereitung“

<p>Dienstag 14.05.2019 12:00-14:00</p>	<p>Virgin Group</p>	<p>Strategieimplementierung und Management des diversifizierten Unternehmens</p>	<p>Je breiter ein Unternehmen aufgestellt ist, desto mehr mag sich die Frage stellen, wie man eine solche Menge an Geschäften überhaupt noch steuern kann. Was ist, mit anderen Worten, die Rolle der Unternehmenszentrale in einem diversifizierten Unternehmen? Welche Rollen könnte man unterscheiden, wenn man unterschiedliche Arten der Diversifikation betrachtet? Das sind Fragen, die natürlich auch etwas mit der Organisation des Unternehmens zu tun haben – und damit eigentlich in den Bereich der <i>Strategieimplementierung</i> fallen. Genau das aber ist ein wichtiges Thema – zu viele Strategien werden formuliert, die nachher in den Schubladen der Manager verstauben. Grund genug, sich damit zu beschäftigen. Dabei soll durch eine studentische Arbeitsgruppe wieder ein Fall aufbereitet werden, der natürlich auch Themen aufgreift, die in der letzten Sitzung behandelt wurden: Richard Branson’s Virgin Group.</p> <p>Fallstudie „Virgin Group“:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Welche gemeinsamen Ressourcen und Fähigkeiten verbinden die verschiedenen Virgin-Unternehmen? 2. Welche Geschäfte sollte Richard Branson, wenn überhaupt, abbauen? 3. Welche Kriterien sollte Branson heranziehen bei seinen Diversifikationsentscheidungen? 4. Welche Veränderungen in der Finanz- und Organisationsstruktur sowie bei den Managementsystemen würden Sie empfehlen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Grant, R. M. (2016): Moderne strategische Unternehmensführung: Konzepte, Analyse und Techniken, Weinsheim: Wiley, Kapitel 14 • Campbell, A. (1999): Tailored, Not Benchmarked: A Fresh Look at Corporate Planning, Harvard Business Review 77 (March-April), S. 5-11. <p>Fallstudie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grant R.M. (2016): The Virgin Group in 2015. In: Cases to accompany Contemporary Strategy Analysis, 8. Aufl., Malden MA: Blackwell Publishers, S. 655-667.
<p>Donnerstag 16.05.2019 12:00-14:00</p>	<p>Klausurvorbereitung</p>			
<p>Dienstag 21.05.2019 12:00-14:00</p>		<p>Digitale Strategien (Gast: Antonia v. Schultendorff, Dr. Oetker; N.N.)</p>	<p>Im Laufe dieser ersten Semesterhälfte habe ich versucht, Ihnen die „Basics“ des Strategischen Managements zu vermitteln. Gleichsam als Ausblick wollen wir in dieser letzten Veranstaltung aber auch noch mal ein ganz aktuelles Thema behandeln: „Digitalisierungsstrategien“. Als Setting soll dabei eine Art „Salongespräch“ dienen: Ich werde mit zwei Gästen (Antonia von Schultendorff von Dr. Oetker; N.N.) ein moderiertes Gespräch führen, in das Sie sich dann natürlich einklinken können. Die beiden Gäste beschäftigen sich in ihren Unternehmen mit „Digitalisierungsstrategien“, aber es ist auch ein wirklich neues Thema für sie. Wie geht man an ein solches Thema heran, wie orientiert man sich? Das sind Fragen, die auch Sie sich möglicherweise stellen müssen, wenn Sie in Ihrem ersten Job eine neue Aufgabe erhalten. Insofern geht es in dieser Sitzung nicht nur um Inhaltliches, sondern auch um den Austausch von Erfahrungen, wie man sich einer neuen Aufgabe stellen kann.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porter, M. E. & Heppelmann, J. E. (2015): How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. Harvard Business Review Webinar Featuring.
<p>Donnerstag 23.05.2019 12:00-14:00</p>		<p>Schriftlicher Test InstruPA</p>	<p>Im Raum H 2053</p>	

Strategie und Führung multinationaler Unternehmen (StraFü)

Zeit	Fallstudie	Thema	Vorlesungsinhalt	Literatur (Pflicht/empfohlen)
Dienstag 28.05.2019 12:00-14:00		Unternehmen in globalen Industrien: Grundlegende Strukturen und strategische Optionen (mit Opening Case Shakira)	<p>In unserem Kurs „Instrumente des Strategischen Managements und praktische Anwendungen“ haben wir mit dem Madonna-Case begonnen, in diesem Kurs dient uns Shakira dazu, ein Grundverständnis der Fragestellungen im Internationalen Management zu gewinnen. Insbesondere geht es hier um die wichtige Überlegung, ob man sein Geschäft lokal ausrichten oder weltweit standardisiert anbieten sollte; auf Shakira bezogen also: Sollte sie Spanisch singen oder Englisch, was spricht für die eine oder andere Option? Und: Spielt soziale Verantwortlichkeit eine Rolle, wenn man international oder gar „global“ tätig sein möchte? Aufbauend auf den Antworten zu diesen Fragen werden wir die wichtigsten strategischen Entscheidungen, die Unternehmen im Zuge ihrer Internationalisierung zu treffen haben, systematisieren und überlegen, welche spezifischen Wettbewerbsvorteile durch die Internationalisierung errungen werden können. Dabei wird auch versucht, die Begriffsverwirrung zu lösen, die sich bei Ihnen einstellen mag, wenn Sie von „globalen“ ebenso wie von „internationalen“ oder von „multinationalen“ Unternehmen lesen oder hören.</p> <p>Sie müssen zur Vorbereitung auf diese Stunde keinen speziellen Text lesen, aber es würde natürlich auch nichts schaden, wenn Sie sich vorab im Internet ein wenig über die Karriere von Shakira informieren. Im Nachhinein sollten Sie sich dann auch mal den Text ansehen, den ich Ihnen als Kernlektüre empfehle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Holtbrügge, D./Welge, M. (2015), Internationales Management, Theorien, Funktionen, Fallstudien, 6. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 107-160. • Hermanns, A./Wissmeier, U., Strategien der internationalen Marktbearbeitung, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Management, 2. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 418-436.
Dienstag 04.06.2019 12:00-14:00		Wahl der Markteintrittsstrategie 1: Export	<p>In dieser Sitzung beschäftigen wir uns zum ersten Mal mit Markteintrittsstrategien. Wenn wir von der Absatzseite ausgehen, ist vermutlich die nächstliegende Strategie, Güter zu exportieren: Man kann dann das Unternehmen selbst weitgehend im Inland belassen und muss „nur“ eine Vertriebsorganisation aufbauen, über die die jeweiligen Kunden bedient werden. Die Varianten des Exports werden im Rahmen dieser Sitzung erläutert; darüber hinaus werden einige grundlegende Problemstellungen und Handlungsfelder erörtert, die bei der Abwicklung von Exportgeschäften bearbeitet werden müssen. Abschließend biete ich Ihnen, analog zu den Sitzungen, die noch folgen werden, einen Einblick in ausgewählte empirische Untersuchungen zum Thema – Sie sollen auch ein Gefühl dafür bekommen, welche Art von „Forschung“ es zu dem jeweiligen Thema gibt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Raupp, M. G., Managementbezogene und organisatorische Anforderungen der Exportstrategie, in: Macharzina & Oesterle (2002), S. 512-530. • Meckl, R. (2014), Internationales Management, München, S. 45-54.
Donnerstag 06.06.2019 12:00-14:00	Schiffs- motoren	Wahl der Markteintrittsstrategie 2: Lizenzierung & Franchising	<p>Auch Lizenzierung und Franchising haben den Vorteil, dass sie noch relativ wenig „direktes“ Engagement des internationalisierenden Unternehmens erfordern. Aber natürlich bergen diese Markteintrittsstrategien auch Probleme. Würden Sie ohne weiteres eine Lizenz an ein Unternehmen vergeben, bei dem sie befürchten müssen, dass Ihre Technologie am Ende einfach kopiert wird, auch weil der Rechtsraum, in dem dieses Unternehmen agiert, keine ausreichenden Regelungen (Patentrecht!) enthält, das solchen Missbrauch verhindert? Auch hier werden wir also</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Meckl, R. (2014), Internationales Management, München, S. 62-64. • Knigge, J., Franchising, in: Handelsblatt

versuchen müssen, die Stellschrauben der angesprochenen Strategien genauer zu verstehen. Hilfreich ist dabei eine Fallstudie, die von einer Studentengruppe vorbereitet werden soll. Es geht dabei um das Thema „Schiffsmotoren“:

Fallstudie „Schiffsmotoren“:

1. Warum soll ein Unternehmen die Vergabe einer Lizenz anstreben (Motivation)?
2. Kernprobleme jeder Lizenzierung sind die Auswahl der richtigen Lizenznehmer und die Gestaltung von Anreiz- und Kontrollsystemen im Verhältnis von Lizenzgeber und Lizenznehmer. Nach welchen Kriterien und mithilfe welcher Instrumente würden Sie Lizenznehmer beurteilen und auswählen? Wie kann der Lizenzgeber Anreiz- und Kontrollsysteme gestalten, mit denen er den Lizenznehmer zur Steigerung der Produktqualität bzw. zur Ausweitung seines Marktanteils anhalten kann?
3. Ist eine weltweit einheitliche Lizenzpolitik eines Unternehmens (bei mehreren Lizenznehmern in verschiedenen Ländern) möglich? Welche Faktoren erzwingen evtl. eine lokale und an den einzelnen Lizenznehmer angepasste Lizenzpolitik?
4. Welche besonderen Einflussfaktoren machen Lizenzierung (anstelle von ausländischen Direktinvestitionen oder Export) im Großmotorenbau für Schiffe so attraktiv?
5. Welche sind mögliche negative Konsequenzen, die sich aus der Lizenzierung an das außereuropäische Ausland für die Schiffbauindustrie in Europa ergeben?

Wirtschaftslexikon, Stuttgart 2006, Band 4, S. 1885-1892.

Fallstudie:

- Burr, W./Herstatt, C./Marquardt, G./Walch, S., Lizenzierung als Eintrittsstrategie in internationale Märkte, in: Zentes, J./Swoboda, B./Monschett, D. (Hrsg.), Fallstudien zum Internationalen Management. Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven, 3. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 326-338.

**Dienstag
11.06.2019
12:00-14:00**

HAMAG

Exkurs: Länder- und Standortwahl – Chancen und Risiken

Wir haben in die Darstellung der Markteintrittsstrategien einen Exkurs eingebaut, in dem es um die Länder- und Standortwahl und die damit verbundenen Chancen und Risiken geht. „Länderwahl“ bezieht sich vor allem auf die schon behandelte Exportstrategie, „Standortwahl“ im Vorgriff auf die Strategie der Direktinvestition ins Ausland. Es liegt nahe, sich hier Länder auszusuchen, die große Chancen bieten und wenige Risiken beinhalten. Für die Beurteilung der Chancen wird man vor allem auf die Marktforschung zurückgreifen müssen; die Internationalisierung führt hier nicht zwangsläufig zu einer neuartigen Problematik. Der Risikoaspekt spielt demgegenüber im internationalen Kontext sehr wohl eine besondere Rolle, wie oben auch schon angedeutet. Wir behandeln dazu wieder eine Fallstudie.

Fallstudie „HAMAG“:

1. Analysieren und beurteilen Sie die Folgen der Risiken, die der HAMAG entstehen können, wenn der Kaufvertrag mit dem chinesischen Importeur zu den von diesem geforderten, in der Fallstudie beschriebenen (Zahlungs-)Bedingungen abgeschlossen wird. Differenzieren Sie Ihre Beurteilung der Risikofolgen für die HAMAG nach deren
 - wirtschaftlichen Risiken,
 - Garantendekreditorisiken,
 - politischen Risiken und
 - Wechselkursrisiken.
2. Skizzieren Sie in Grundzügen diejenigen Sicherungsinstrumente, die zur Absicherung bzw. zur Vermeidung der von Ihnen für die HAMAG abgeleiteten Risikofolgen in Frage kommen können.

- Meckl, R. (2014), Internationales Management, München, S. 24-54.

Fallstudie:

- Häberle, S. G., Risikomanagement im Außenhandel – Außenhandelsrisiken, in: Zentes et al. (2008), S. 48-61.

3. Beurteilen Sie die Ergiebigkeit und den Aussagewert der Informationsquellen, die der HAMAG zur Risikobeurteilung ihres Exportgeschäftes allgemein und speziell mit dem chinesischen Importeur zur Verfügung stehen. Differenzieren Sie Ihre Ausführungen nach den verschiedenen Risikoausprägungen und beurteilen Sie auf dieser Grundlage die jeweils korrespondierenden Informationsquellen.
4. Was würden Sie der HAMAG empfehlen?

Donnerstag 13.06.2019 12:00-14:00	Linde-Praxair	Wahl der Markteintrittsstrategie 3: Direktinvestition via M&A/Greenfield Investment	<p>Bei dem Thema „Direktinvestition ins Ausland“ (Foreign Direct Investment, FDI) geht es um eine Form der Internationalisierung, bei der das Unternehmen nicht nur einfach Güter ins Ausland exportiert, sondern Geld in die Hand nimmt und im Ausland investiert – in Vertriebsniederlassungen, vor allem aber in Produktionsstätten, Forschungszentren und andere, über den Vertrieb hinausgehende Wertschöpfungsaktivitäten. Im Prinzip gibt es dafür zwei Wege: „Greenfield Investment“ – exemplifiziert durch den Aufbau von Produktionsstätten deutscher Automobilhersteller (BMW, Daimler) in den USA (South Carolina, Alabama) – und „Mergers & Acquisitions“. Wir werden den Schwerpunkt der Veranstaltung auf die zuletzt genannte Variante setzen und dazu wieder eine Fallstudie behandeln.</p> <p>Fallstudie „Linde-Praxair“:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Geben Sie einen kurzen Überblick über die Geschichte der beiden Unternehmen und ihre Positionierung in der Gaseindustrie vor dem Merger. 2. Was waren Gründe für den Merger? Welche Vorteile erhoffte man sich, welche Risiken gab es? 3. Bitte beschreiben Sie den Fusionsprozess und diskutieren Sie die Auflagen der Anti-Kartell-Behörden. 4. Wie beurteilen Sie den Einfluss des Mergers auf die Wettbewerbskräfte in der Gaseindustrie? War die Fusion Ihrer Ansicht nach erfolgreich? 	<ul style="list-style-type: none"> • Böhringer, A./Bukowsky, I./Ebers, M./Maurer, I., Herausforderungen grenzüberschreitender M&A, in: Wirtz, B. (Hrsg.), Handbuch Mergers & Acquisitions Management, Wiesbaden 2006, S. 132-156. <p>Fallstudie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • The Linde Group (2017): Linde and Praxair: A Compelling Combination. • The Linde Group: Gemeinsame Stellungnahme. • Weitere Quellen sind zu recherchieren (z.B. auf Linde Investor Relations Website https://www.the-linde-group.com/de/news_and_media/potential-merger/index.html oder der Homepage des Mergers http://lindepraxairmerger.com/websites/lindepraxair/English/1000/home.html)
Dienstag 18.06.2019 12:00-13:00	Exkurs: Sixt (Gast: Dr. Benjamin Dietz, Sixt)	<p>Auch in diesem Kurs soll es wenigstens einmal Einblicke in die „echte“ Unternehmenspraxis (Fallstudien haben wir ja immer wieder behandelt) geben – es soll die Internationalisierungsstrategie und deren Umsetzung am Beispiel der Sixt SE präsentiert werden, einem Unternehmen, das Sie alle kennen werden (Autovermietung). Zu Gast haben wir Herrn Dr. Benjamin Dietz, der als Roland Berger-Unternehmensberater vor einigen Jahren an meinem Fachgebiet promoviert hat und nun in der Strategieabteilung von Sixt arbeitet.</p>		
Donnerstag 20.06.2019 12:00-14:00	Star Alliance	Wahl der Markteintrittsstrategie	<p>Das Thema „Vernetzung“ spielt natürlich auch im internationalen Kontext eine herausragende Rolle. Joint Ventures sind häufig so konzipiert, dass ein Unternehmen aus einem entwickelten Land Technologie und Management-Know how liefert, während ein anderen Unternehmen den Markt</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Welge, M.K./Al-Laham, A., Erscheinungsformen und betriebswirtschaftliche

	<p>4: Joint Ventures/ Allianzen</p>	<p>kennt und weiß, wie man mit politischen Strukturen umgeht; deshalb tut man sich zusammen und gründet ein Gemeinschaftsunternehmen. Internationale Strategische Allianzen werden demgegenüber häufig zwischen Unternehmen geschlossen, die in entwickelten Ländern beheimatet sind. Wir müssen wieder Schwerpunkte setzen, zumindest bei der Fallstudienanalyse. Nachdem in der Vorlesung Joint Ventures etwas intensiver behandelt werden, soll es in der Fallstudie als „Gegenpol“ um strategische Allianzen gehen. Während wir in der letzten Sitzung des vorherigen Kurses „Instrumente des strategischen Managements und praktische Anwendungen“ die Besonderheiten der Luftfahrtindustrie bereits kennen gelernt haben, soll nun anhand der „Star Alliance“ unsere Perspektive noch etwas erweitert werden.</p> <p>Fallstudie „Star Alliance“:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Welche Motive haben zur Gründung der Star Alliance geführt? 2. Wie beurteilen Sie die Gestaltung der Kooperation in der Star Alliance? Welche Gründe könnten dafürgesprochen haben, diese zunächst auf Vertrieb und Marketing zu beschränken und andere Teile der Leistungserstellung erst schrittweise zu integrieren? 3. Wie wird die Allianz gesteuert? Wie sehen Sie die Rolle der Lufthansa als „Primus inter pares“? 4. Welche strategischen und führungsrelevanten Implikationen ergeben sich für die Lufthansa aus dem Wettbewerb der Netze? 	<p>Relevanz von Strategischen Allianzen, in: Macharzina & Oesterle (2002), S. 626-650.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Macharzina, K., Joint Venture, in: Handelsblatt Wirtschaftslexikon, Stuttgart 2006, S. 2746-2754. <p>Fallstudie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Holtbrügge, D./Welge, M. (2015), Fallstudie: Management internationaler Unternehmenskooperationen am Beispiel der Star Alliance, in: Internationales Management, Theorien, Funktionen, Fallstudien, 6. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 160-177.
<p>Dienstag 25.06.2019 12:00-14:00</p>	<p>Walmart Steuerung Multinationaler Unternehmen 1: Gestaltung der Aufbauorganisation</p>	<p>Mit dieser Sitzung haben wir nun den zweiten größeren Block dieses Kurses erreicht, in dem es um die Koordinationsproblematik gehen soll. In der ersten Sitzung dieses Blocks geht es um die Frage der Steuerbarkeit von Verbundstrukturen. Wir schauen uns zunächst die klassischen Formen der Aufbauorganisation an. Wie wirkt sich die Internationalisierung auf die Gestaltung der Organisationsstrukturen aus? Diese Frage ist auch im Rahmen empirischer Untersuchungen beantwortet worden, mit deren Ergebnissen wir uns ebenfalls auseinandersetzen wollen. Darüber hinaus wird aber auch eine Fallstudie behandelt werden: Walmart.</p> <p>Fallstudie „Walmart“:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Erläutern Sie die Internationalisierungsschritte von Walmart. 2. Versuchen Sie ein paar von Walmarts Tochterunternehmen in die Matrix von Bartlett/Goshal (1992) einzuordnen. 3. Erläutern Sie, welche Probleme Sie bei der Kategorisierung sehen. 4. Welche Dimension der Matrix von Bartlett und Goshal ist aus Ihrer Perspektive am relevantesten? 	<ul style="list-style-type: none"> • Meckl, R. (2014), Internationales Management, München, S. 150-170. <p>Fallstudie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Morschett, D., Schramm-Klein, H. und Zentes, J. (2015), Strategic International Management, Text and Cases, 3. Auflage, S. 55-67.
<p>Donnerstag 27.06.2019 12:00-14:00</p>	<p>Translations -risiko Steuerung Multinationaler Unternehmen 2: Internationales Controlling</p>	<p>Zur Steuerung Multinationaler Unternehmen gehört natürlich auch die Abbildung der Wertschöpfungsstrukturen in einem aussagekräftigen Zahlenwerk. Genau dies ist die Aufgabenstellung des Internationalen Controlling. Wir werden in dieser Sitzung eine ganze Reihe recht operativer Aspekte ansprechen, die auch den Kreis zu dem Exkurs in der ersten Hälfte dieser Veranstaltungsreihe schließen soll. Ausgangspunkt ist dazu wieder eine Risikobetrachtung, genauer die Unterscheidung zwischen Transaktions-, Translations- und ökonomischen Risiken. Wir</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Meckl, R. (2014), Internationales Management, München, S. 33-38 und 257-267. <p>Fallstudie:</p>

			<p>konzentrieren uns dann wieder auf eines davon: auf das Translationsrisiko, das etwas mit der Ermittlung von Gewinnen und Verlusten ausländischer Tochtergesellschaften bzw. Unternehmenseinheiten zu tun hat. Eine Gruppe von Ihnen soll dabei die Lösung einer Übungsaufgabe zum Translationsrisiko vorstellen (Die Aufgabenstellung befindet sich dazu im Text).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Meckl, R. (2006), Übungsaufgabe zum Währungsrisiko, in: Internationales Management, S. 251-257.
<p>Dienstag 02.07.2019 12:00-14:00</p>	<p>Bosch</p>	<p>Steuerung Multinationaler Unternehmen 3: Strategien des Personaleinsatzes & International Human Resource Management</p>	<p>Die Steuerung und Koordination von Auslandsaktivitäten wird natürlich nicht nur über „harte“ Strukturen und Systeme bewerkstelligt, sondern auch und zu allererst von Menschen. Wie sehen Personaleinsatzstrategien aus, was macht überhaupt ein auf die Belange des Multinationalen Unternehmens zugeschnittenes Human Resource Management aus? Das sind die Fragestellungen, die in dieser Sitzung behandelt werden sollen. Dabei wird auch wieder eine Fallstudie herangezogen.</p> <p>Fallstudie „Bosch“:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Welche Ziele verfolgt Bosch mit der Auslandsentsendung von Mitarbeitern? Können diese durch die vorherrschende Auswahlpraxis realisiert werden? 2. Wie beurteilen Sie die von Bosch praktizierten Maßnahmen zur Vorbereitung von Auslandsentsandten? Welche Defizite von Entsandten lassen sich gut, welche weniger gut überwinden? 3. Im Rahmen der Vorbereitung von Mitarbeitern auf Auslandseinsätze greift Bosch vor allem auf Auslandsheimkehrer zurück. Welche Vor- und Nachteile sind damit Ihrer Auffassung nach verbunden? 4. In Zukunft strebt Bosch auf den asiatischen Markt. Welche Veränderungen könnten sich daraus für die Personalentwicklung ergeben? 	<ul style="list-style-type: none"> • Meckl, R. (2014), Internationales Management, München, S. 103-108 und 233-246. • Holtbrügge, D. und Welge, M. (2015), Internationales Management, Theorien, Funktionen, Fallstudien, 6. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 313-367. <p>Fallstudie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Holtbrügge, D. und Welge, M. (2015), Fallstudie: Internationaler Personaleinsatz bei Bosch, in: Internationales Management, Theorien, Funktionen, Fallstudien, 6. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 368-380.
<p>Donnerstag 04.07.2019 12:00-14:00</p>		<p>Abschluss & Klausurvorbereitung</p>		
<p>Dienstag 09.07.2019 12:00-14:00</p>		<p>Noch offen</p>		
<p>Dienstag 11.07.2019 12:00-14:00</p>		<p>Schriftlicher Test StraFü</p>	<p>im Raum H 1012</p>	