

## Welge/ Holtbrügge Internationales Management

### 1 Internationalisierung der Wirtschaft als Aktionsrahmen und Problemfeld

#### 1.1 Entwicklungstendenzen in der Weltwirtschaft

##### 1.1.1 Historische Entwicklung länderübergreifender Wirtschaftsaktivitäten

- Länderübergreifende Wirtschaftsaktivitäten bereits seit dem **Altertum**
- Besondere Bedeutung der **Seidenstraße**, Karawanenstraße zwischen Syrien u. der chinesischen Provinz Kansu, auf der bereits in vorchristlicher Zeit Seide, Gewürze u. Porzellan aus China, Indien, Java u. Cylon nach Westen u. Agrarprodukte, Glas u. Edelmetalle nach Osten transportiert wurden. Größte Bedeutung während der Asienreise von Marco Polo ( 1271 – 1295)
- Nach dem Niedergang des Römischen Reiches sind in Europa erst im späten Mittelalter wieder weiträumige, wirtschaftliche Aktivitäten feststellbar, v.a. durch **Handels- u. Familiengesellschaften** in oberitalienischen Stadtrepubliken (Floren, Genua, Venedig → Medici, Fugger, Welser), flämischen Städten (Brügge, Antwerpen, Amsterdam) u. süddeutscher Städte ( Augsburg, Nürnberg).
- Besondere Bedeutung der **Deutschen Hanse**, ein seit Mitte des 14. Jahrhunderts bestehender Bund von 200 See- u. Binnenstädten unter der Führung Lübecks, die für rund 200 Jahre ein Handelsmonopol für den Austausch von westeuropäischen Fertigwaren u. Rohstoffen mit land- u. forstwirtschaftlichen Produkten aus dem Baltikum u. dem Norden Rußlands hatten.
- Ausweitung des grenzüberschreitenden Handels im 17. Jahrhundert durch **Kolonialisierung** von Teilen von Indien u. Afrika durch Seefahrernationen ( England, Spanien, Portugal, Niederlande, Frankreich) und Gründung von privatwirtschaftlich agierenden **Handelskompanien**, z.B. British-East-India Company (1600), die die Ländereien durch Sonderrechte verwalteten. Die Handelskompanien verloren an Bedeutung, nachdem die neuentdeckten Gebiete im Besitz oder unter Kontrolle genommen waren und der größte Teil der außereuropäischen Welt am Ende des 19. Jahrhunderts unter den Großmächten aufgeteilt war.
- Erste **multinationale Unternehmungen** entstanden gegen Ende des 19. Jahrhunderts. Der aufkommende Liberalismus, die technisch industrielle Revolution, die Entwicklung des Aktienrechts sowie die Erfindung neuer Transport- u. Kommunikationsmittel (Eisenbahn, Telefon, Telegraphen) begünstigten die Entwicklung moderner Großunternehmungen. Vorreiterfunktion von **England** – zunächst Motiv der Rohstoffsicherung, dann Ausweitung der Absatz u. Beschaffungsmärkte um Kostensenkungspotentiale durch Massenproduktionsvorteile nutzen zu können.  
Amerikanische Unternehmen begannen erst nach dem 1. Weltkrieg mit **ausländischen Direktinvestitionen**, da großer Binnenmarkt bereits Massenproduktionsvorteile realisieren ließ. Während deshalb im Jahre 1914 43% der ausländischen Direktinvestitionen in der Welt auf englische, 20% auf französische u. 13% auf deutsche U. entfielen, machte der Anteil amerikanischer U. lediglich 7% aus.
- **Nach dem 1. Weltkrieg** änderten sich Bedeutung u. Struktur der internationalen Wirtschaftsbeziehungen erheblich. Bedingt durch den zunehmenden *Nationalismus u. Protektionismus* sowie den Versuch zahlreicher Länder, die Exportfähigkeit der heimischen Industrie durch Abwertungen ihrer Währungen zu verbessern („beggar-my-neighbour- policy“) nahm die durchschnittliche Wachstumsrate des Außenhandels spürbar ab. Wachstum ausländischer Direktinvestitionen verlangsamte sich durch 1. Weltkrieg u. Weltwirtschaftskrise aber kaum.
- Nach dem durch den Marshallplan geförderten ökonomischen Wiederaufbau u. der Einführung demokratischer Marktwirtschaften in Deutschland, Italien u. Japan haben sich die Wirtschaftsbeziehungen zwischen den westlichen Industrienationen **nach dem 2. Weltkrieg** wieder intensiviert. Zentrale Rollen spielten dabei das **GATT-Abkommen** ( General Agreement on Tariffs and Trade → Abbau von Zöllen u. mengenmäßigen Handelsbeschränkungen) u. das **Abkommen von Bretton Woods** 1944. **Sozialistischen Planwirtschaften Mittel- u. Osteuropas** sowie Rußland führten dagegen staatliches Außenhandels- u. Devisenmonopol ein. Dem Außenhandel kam nur Residualfunktion bei der Behebung von Planungsfehlern u. Beschaffung von Gütern, die nicht oder nur in unzureichender Menge u. Qualität herzustellen waren. Um die Realisierung von komparativen

Kostenvorteilen u. Massenproduktionsvorteile zu ermöglichen, wurde 1949 die weitgehende Spezialisierung der einzelnen Mitgliedsstaaten auf bestimmte Güter festgelegt.

- Aus der seit dem Ende des 2. Weltkrieges bestehenden bipolaren Weltwirtschaft mit den Zentren USA u. UdSSR wurde nach dem Zusammenbruch des RGW 1991 eine **multipolare Weltwirtschaft**, die einerseits durch eine zunehmende Liberalisierung, Konvergenz und Integration, andererseits durch wachsende Regionalsierungstendenzen gekennzeichnet ist.

## 1.1.2 Regionale Integrationsprozesse

### 1.1.2.1 Europäische Union

1957 Europäische Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) von D, F, I, Lux, NL gegründet

1978 in **Europäische Gemeinschaft (EG)** umbenannt

→ hatte nach dem 2. Weltkrieg einen wesentlichen Anteil an der Liberalisierung u. Dynamisierung des Welthandels.

Durch den Abbau von Binnenzöllen u. mengenmäßigen Handelsbeschränkungen (Freihandelszone) sowie der Angleichung der nationalen Zollsätze an einen gemeinsamen Außenzolltarif (Zollunion) wurde der Außenhandel zwischen den Mitgliedstaaten liberalisiert u. das Handelsvolumen erheblich ausgedehnt. Somit wurden 1996 25% des gesamten Welthandels innerhalb der 15 Mitgliedsstaaten der EU abgewickelt.

#### Die „vier Freiheiten des EG-Binnenmarktes

- **Freier Personenverkehr**  
Wegfall von Grenzkontrollen, Niederlassung- u. Beschäftigungsfreiheit für EU-Bürger
- **Freier Dienstleistungsverkehr**  
Liberalisierung der Finanzdienste, Harmonisierung der Banken- u. Versicherungsaufsicht, Öffnung der Transport- u. Telekommunikationsmärkte
- **Freier Warenverkehr**  
Wegfall von Grenzkontrollen, Harmonisierung oder gegenseitige Anerkennung von Normen u. Vorschriften, Steuerharmonisierung
- **Freier Kapitalverkehr**  
Größere Freizügigkeit für Geld- u. Kapitalbewegungen, Schritte für einen gemeinsamen Markt für Finanzdienstleistungen, Liberalisierung des Wertpapiermarktes

Trotz der weitgehenden Angleichung von Rechtsvorschriften u. Koordinierung der Wirtschaftspolitik herrschen über den weiteren **Entwicklungsprozeß der EU** teilweise gravierende **Differenzen** zwischen den Mitgliedstaaten vor, z.B. über Einführung des EURO, über **EU-Erweiterungen** (Aufnahme mittel- u. osteuropäischer Staaten wie Polen, Tschechien, Slowenien in die EU) oder **EU-Vertiefung** (Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedstaaten).

Während die mit den mittel- u. osteuropäischen Staaten wirtschaftlich bereits eng verflochtenen Nachbarländer Deutschland, Österreich, Finnland u. Schweden zu den Befürwortern einer Osterweiterung der EU zählen, fürchten die Länder der westlichen u. südlichen Peripherie (Portugal, Spanien, Irland u. Griechenland) die wachsende Konkurrenz der mittel- u. osteuropäischen Niedriglohnländer um Investitionen u. Transfereinnahmen aus den Struktur- u. Agrarfond der EU. Großbritannien u. Dänemark stehen der Aufnahme der mittel- u. osteuropäischen Staaten dagegen vor allem aus politischen Gründen positiv gegenüber, da sich durch eine Osterweiterung die von diesen Ländern wenig gewünschte Vertiefung der EU verzögern würde. Frankreich schließlich würde die Verlagerung des Gravitationszentrums der EU nach Osten stärker an die Peripherie rücken u. hat deshalb wiederholt vorgeschlagen, gleichzeitig die ökonomische Kooperation mit den nordafrikanischen Staaten zu intensivieren.

### 1.1.2.2 Mittel- und Osteuropa

Ende der 80er Jahre wurden bis dahin bestehende Außenhandels u. Devisenmonopole aufgehoben u. inländischen U. das Recht zur eigenständigen Durchführung von Außenhandelsaktivitäten eingeräumt. → Außenhandelsumsatz stieg stark an, wobei der Außenhandel mit der EU ein überproportional hohes Wachstum verzeichnete.

Ein weiterer bedeutsamer Schritt zur Integration in die internationale Arbeitsteilung war die zwischen 1988 u. 1990 erfolgte Zulassung ausländischer Direktinvestitionen.

Nachdem ausländische U. zunächst nur sehr zögerlich auf diese außenwirtschaftliche Öffnung reagierten, hat die mit der Transformation dieser Länder in demokratische Marktwirtschaften einsetzende Liberalisierung der rechtliche, ökonomischen u. politischen Rahmenbedingungen einen starken Anstieg ausländischer Direktinvestitionen bewirkt, Anteil insgesamt aber noch gering.

Relativ größte Bedeutung der Direktinvestitionen in Tschechien, Ungarn, Polen u. Slowenien, sowie baltischen Staaten → haben auch die beste Chance in EU aufgenommen zu werden. In **Rußland** u. den **GUS-Staaten** kommt ausländischen Direktinvestitionen dagegen bislang nur eine relativ geringe Bedeutung zu. Viele U., die bereits in Rußland investiert haben, ziehen sich zudem wieder zurück oder verharren in einer abwartenden wait-and-see- Position. Gründe: Unzulänglichkeiten des ordnungspolitischen Rahmens ( Erpressungen, Bestechungen, kein Grundstückserwerb möglich, Sicherheit der Beschäftigten), politische u. rechtliche Unsicherheit, administrative u. bürokratische Hemmnisse.

### 1.1.2.3 Nordamerika

Seit Ende des 2. Weltkrieges: USA wichtigste Handelsnation der Welt, stellen ein Viertel aller ausländischen Direktinvestitionen in der Welt

1994 trat der **North American Free Trade Association (NAFTA)** in Kraft mit USA, Kanada u. Mexiko. Sieht den Abbau von Zöllen u. nicht-tarifären Handelshemmnissen zwischen den Mitgliedstaaten bis 2004 vor. Im Gegensatz zur EU umfaßt die NAFTA nur die Schaffung einer Freihandelszone, nicht die Verwirklichung eines gemeinsamen Binnenmarktes u. hat damit auch keine eigenen Organe. Aufgrund des sehr heterogenen ökonomischen Potentials u. der unterschiedlichen Zielsetzungen der beteiligten Staaten kaum mit der EU vergleichbar.

Während die NAFTA kanadischen U. vor allem den Zugang zum amerikanischen Markt erleichtert, auf den rund ¾ aller kanadischen Exporte entfallen, beinhaltet diese für amerikanischen U. insbesondere die Möglichkeit erheblicher Kosteneinsparungen durch die Verlagerung arbeitsintensiver Produktionsprozesse nach Mexiko. Bereits 1965 mexikanische **maquiladoras-Programm** verabschiedet, das ausländischen Investoren im Grenzgebiet zu den USA die zollfreie Einfuhr von Rohstoffen u. Vorprodukten erlaubt. Neben dem Zufluß ausländischen Kapitals davon insbesondere durch beträchtliche Beschäftigungseffekte profitiert. Mit dem Beitritt zur NAFTA wurde dieser Abbau von Zollschränken auf das gesamte mexikanische Territorium ausgedehnt, um den Export mexikanischer Produkte zu beleben u. zusätzliche qualifizierte Arbeitsplätze zu schaffen. Entgegen den Bestrebungen hat Liberalisierung aber zu einem massiven Anstieg der Importe u. des Außenhandelsdefizits geführt, während die illegale Migration mexikanischer Arbeitskräfte in die USA kaum zurückging.

### 1.1.2.4 Mittel- und Südamerika

Seit 70er Jahren Tendenzen einer außenwirtschaftlichen Öffnung festzustellen, die sich neben der Förderung von Auslandsinvestitionen u. der Konvertibilität der Währungen in der Gründung zahlreicher Freihandelszonen niederschlägt, z.B. *Caribbean Community (CARICOM)*, *Integración Subregional Andino (ANDEN-Pakt)*, *Mercado Común en el America del Sur (MERCOSUR)*, *Entral American Common Market (CACM)*

#### **Integrationshemmnisse:**

- Vielfältige außenpolitische Auseinandersetzungen
- Mangelhaft ausgebaute grenzüberschreitende Infrastruktur
- Kulturelle Unterschiede
- Verstärkte soziale Probleme u. innenpolitische Konflikte durch Liberalisierung
- Hohe Auslandsschulden vieler Staaten

Trotz dieser Probleme wird den südamerikanischen Staaten im Vergleich zu Südostasien u. Schwarzafrika nach einer Prognose der Weltbank das größte Integrationspotential zugeschrieben.

### 1.1.2.5 Asiatisch-pazifischer Wirtschaftsraum

Bedeutung des asiatisch-pazifischen Wirtschaftsraum seit Ende des 2. Weltkrieges stark zugenommen, nachdem es zunächst Japan u. dann anderen Schwellenländern gelang durch eine stark exportorientierte Wirtschaftspolitik das Wachstum ihrer Volkswirtschaften zu beschleunigen.

⇒ Verlagerung des Gravitationszentrums der Weltwirtschaft zunehmend vom Atlantik zum Pazifik

Wirtschaftlicher **Aufstieg Japans** ist auf späte Internalisierung japanischer U. zurückzuführen, die erst 1914 nach 250 jähriger Abwesenheit erstmals wieder in Märkte Ostasiens u. später Europas u. USA investierten. Dadurch waren sie noch nicht durch das organisatorische Erbe bereits existierender Tochtergesellschaften belastet, sondern konnten ihre Auslandsengagements unmittelbar nach weltweiten Gesichtspunkten konzipieren.

Seit 70er Jahren konnten **Tigerstaaten** ( HongKong, Taiwan, Singapur, Südkorea) ökonomisch zu Industrieländern aufschließen. Gründe: enge Kooperation von U. und Staat u. exportorientierte Entwicklungsstrategie, Export von Fertigprodukten, die die Nutzung von Massenproduktionsvorteilen u. Standortvorteilen bei Lohnkosten ermöglichten (economies of scale)

Durch stark ansteigende Löhne, Mieten u. andere Kosten haben sich Kostenvorteile jedoch relativiert. Zahlreiche ausländische Unternehmungen haben deshalb bereits wieder ihre Tochtergesellschaften geschlossen u. ihre Produktion ins Heimatland zurückverlagert oder in andere Staaten transferiert, in denen die Lohnkosten noch geringer sind → **Drachenstaaten**: China, Malaysia, Thailand, Indonesien

Die größte Bedeutung für die Weltwirtschaft kommt **China** zu, wo nach 1978 eine allmähliche wirtschaftliche Liberalisierung einsetzte → außenwirtschaftliche Öffnung, Zulassung ausländischer Direktinvestitionen, Sonderwirtschaftszonen mit zahlreichen Privilegien; aber weiterhin politische Unterdrückung.

Zu Beginn der 90er Jahre setzte auch in **Indien** Liberalisierung ein, die zu einer starken Zunahme ausländischer Direktinvestitionen führte. Begünstigt durch die englischen Sprachkenntnisse u. den hohen Bildungsgrad der oft in USA ausgebildeten Angehörigen der indischen Mittelschicht investieren ausländische U. dabei immer weniger in arbeitsintensiven, sondern in Hochtechnologiebranche wie Computer- u. Biotechnologie.

→ Beispiel: Bangalore ( indisches Silicon Valley)

Während die wirtschaftliche Liberalisierung in Indien auf einer stabilen demokratischen Grundlage verläuft, geht das wirtschaftliche Wachstum in vielen anderen asiatischen Staaten nicht mit einer **politischen Liberalisierung** einher → VR China (Tian' an' men-Platz 1989), Malaysia, Indonesien → Unterdrückung oppositioneller Politiker, inhumane Arbeitszeiten u. -bedingungen, eklatante Verstöße gegen Arbeitsschutzvorschriften, Kinder- u. Zwangsarbeit, Arbeitslager etc.

⇒ Frage, ob es **moralisch** vertretbar ist, wirtschaftliche Beziehungen mit solchen Ländern zu unterhalten (Public Affairs Management)

#### 1.1.2.6 Afrika

Afrika ist einzige Region, in der die Exporte in den letzten Jahren langsamer als das Bruttoinlandsprodukt gewachsen sind. Ausnahmen bilden Marokko u. Tunesien sowie Südafrika u. Madagaskar, wo europäische Firmen Textil- u. Bekleidungsindustrien betreiben.

#### **Gründe:**

- Ungünstige klimatische Bedingungen
- Starker Bevölkerungswachstum
- Hohe Analphabetismusrate
- Politische Instabilität
- Ethnische Konflikte
- Hohe Militärausgaben
- Starke Abhängigkeit von Exporten in die Industrieländer als Folge der Kolonialisierung  
Exportsortiment ist dabei vielfach einseitig auf wenige Rohstoffe u. Primärgüter wie Kaffee, Kakao, Tee, Tabak, Zucker, Baumwolle, Fisch, Holz, Kupfer, Erdöl, Bauxit, Aluminium → damit extrem von Preisschwankungen dieser Güter betroffen
- Zunehmende Globalisierung der Wirtschaft für die meisten Staaten eher negativ, trotz Lomé-Abkommen

Sonderrolle von Südafrika:

Lomé-Abkommen gilt nicht, aber Freihandelsabkommen geschlossen, aber unfair, da europäische U. vom Abbau der Handelsbarrieren weitaus stärker als südafrikanische U. profitieren, da die Zölle in Südafrika gegenwärtig um das 3-4fache über denen der EU liegen. Zudem werden nahezu 40% aller Agrarexporte aus Südafrika von der Handelsliberalisierung ausgeschlossen → gerade die Güter bei denen Südafrika einen komparativen Vorteil hat u. ein Großteil Schwarzer beschäftigt sind.

### 1.1.3 Stellung Deutschlands in der Weltwirtschaft

Seit Ende des 2. Weltkrieges eines der Länder, die am **stärksten mit der Weltwirtschaft verflochten** sind u. in denen der **Außenhandel die größte Bedeutung für die Entwicklung des Wohlstandes u. Lebensstandards** besitzt.

Zwischen 1986 u. 1991 **größte Exportnation der Welt**, seitdem 2. nach USA. Größte Bedeutung besitzen dabei die Mitgliedsstaaten der EU mit denen 1996 55,8% des gesamten Außenhandels abgewickelt wurden, danach mittel- u. osteuropäische Staaten mit 10%, dann USA 7,2% und Japan 5,1%.

Im Vergleich zum Ex- u. Import kommt **ausländischen Direktinvestitionen aber eine deutlich geringere Bedeutung zu (3. Stelle in der Welt)**.

Ein weiteres zentrales Merkmal ist der **hohe positive Saldo in der Bilanz ausländischer Direktinvestitionen**.

Regionale Schwerpunkte ausländischer Direktinvestitionen deutscher U. bilden die Mitgliedsstaaten der EU mit 48,6% u. Nordamerika mit 20,5%. Die Direktinvestitionen deutscher U. in Asien waren dagegen mit 11,7% kaum größer als in den mittel- u. osteuropäischen Staaten mit 11,3%. Diese geringe Präsenz in den *emerging markets* des asiatisch-pazifischen Wirtschaftsraums wird vielfach als **zentrale Ursache für den Rückgang des Weltmarktanteils vieler großer deutscher U. u. für deren sinkende internationale Wettbewerbsfähigkeit** angeführt.

Primäres Ziel für Direktinvestitionen im Ausland sind dabei Erschließung u. Sicherung bestehender Märkte. Die Errichtung ausländischer Produktionsstätten führt dabei nicht zu einem Abbau der heimischen Produktion, sondern schafft sogar eine zusätzliche Exportnachfrage u. dadurch positive Beschäftigungseffekt im Heimatland.

Neben **absatzorientierten Motiven** gewinnen zunehmend **kostenorientierte Motive** an Bedeutung. Aufgrund der im Vergleich hohen Lohn- u. Lohnnebenkosten, der hohen Steuerbelastung u. der hohen gesetzlichen Regulierungsdichte nehmen vor allem kleine u. mittelständische U. Direktinvestitionen im Ausland vor, um ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Aber Arbeitskosten kommt nicht so herausragende Bedeutung zu wie oft diskutiert wird. Anteil der Lohnkosten im verarbeitenden Gewerbe liegt nur bei 20% u. Produktivität in D höher als in allen anderen Ländern der Welt, so daß die komparativen Lohnkostennachteile bei der Berücksichtigung der Lohnstückkosten relativiert werden.

**Beschaffungsorientierte Motive**, die im 18. u. 19. Jahrhundert zentrale Ursache für Direktinvestitionen waren, kommt heute untergeordnete Bedeutung zu.

Demgegenüber gewinnen **strategische Motive** wie z.B. die Realisierung von Skalen-, Verbund- u. Lerneffekten zunehmend an Bedeutung.

## 1.2 Globalisierung der Wirtschaft

### 1.2.1 Ursachen und Folgen der Globalisierung

Dimensionen der Globalisierung:

- **Technologische Dimension:**  
Ausgelöst wurde die Globalisierung durch zahlreiche revolutionäre Entwicklungen im Bereich der Mikroelektronik, der Optoelektronik u. der Telekommunikation. → drastische Senkung der Kommunikationskosten → weltumspannende Kommunikation über Datenautobahnen u. *internet in real time*. Transporttechnik erleichterte weltweite Mobilität von Personen u. Gütern.
- **Kulturelle Dimension:**  
Bedingt durch die technologischen Entwicklungen u. die damit verbundene weltweite Mobilität von Informationen, Personen u. Produkten werden traditionelle kulturelle u. soziale Bindungen

zunehmend durch länderübergreifende Bindungen abgelöst, die weniger durch nationale Grenzen als vielmehr durch Alter, Lebensstil, Einkommen oder Beruf geprägt sind. Dieser Prozeß führt weniger zur Herausbildung einer Weltkultur u. einer „cross-border civilization“ als vielmehr zu einer weltweiten Verbreitung von in den westlichen Industrieländern herrschenden kulturellen Werten („McDonaldisierung der Gesellschaft“)

- **Ökonomische Dimension:**

Begleitet werden diese technologischen u. kulturellen Entwicklungen von der Deregulierung der Kapital- u. Gütermärkte, der außenwirtschaftlichen Öffnung vieler für ausländische U. zuvor weitgehend verschlossener Staaten u. der Liberalisierung des Welthandels im Rahmen des GATT. → Erleichtert es U. , Massenproduktionsvorteile zu realisieren u. ihre Wertaktivitäten in den Ländern der Welt anzusiedeln, wo diese den größten ökonomischen Nutzen erzielen. Als Folge nimmt die grenzüberschreitende Tätigkeit von U. u. die Verflechtung u. gegenseitige Abhängigkeit von Volkswirtschaften stetig zu.

- **Politische Dimension:**

Die zunehmende internationale Mobilität der U. u. deren Möglichkeit, Gastlandregierungen mit der Verlagerung ihrer Aktivitäten in Länder mit günstigeren komparativen Rahmenbedingungen zu drohen, verschärft den Standortwettbewerb zwischen Staaten u. schränkt deren Souveränität, die Tätigkeit von U. durch wirtschaftspolitische Maßnahmen zu regulieren u. Umweltstandards zu sichern, erheblich ein. International tätige U. gelingt es zudem, ihre Steuerzahlungen durch Abwanderungsdrohungen, Standortarbitrage u. Transferpreisgestaltung erheblich zu verringern, wodurch Staaten immer weniger in der Lage sind, ihre gestiegenen sozialen Aufgaben wahrzunehmen. Gleiches gilt für die Bekämpfung des stark ansteigenden grenzüberschreitenden Drogen- u. Waffenhandels u. der internationalen Kriminalität.

- **Soziale Dimension:**

Wohlstandswachstum in den entwickelten Ländern geht zu Lasten der Entwicklungsländer. Globalisierung hat die soziale Divergenz innerhalb der Industrie- u. Entwicklungsländer vergrößert. Globalisierung führt zu einer Teilung des Arbeitsmarktes in weltmarktaugliche u. nicht-weltmarktaugliche Mitarbeiter u. zu wachsenden Einkommensunterschieden zwischen diesen Arbeitsmarktgruppen. Die damit verbundene Marginalisierung immer größerer gesellschaftlicher Gruppen ist eine der zentralen Ursachen für die Zunahme nationalistischer Bewegungen in Mittel- u. Osteuropa sowie in zahlreichen westeuropäischen Staaten wie Italien, Frankreich, Österreich u. Deutschland.

- **Ökologische Dimension:**

Erkenntnis, daß viele ökologische Probleme wie Treibhaus-Effekt, saurer Regen, Ozonloch, Waldsterben etc. globale Ursachen u. Folgen haben, die sich nur durch gemeinsame Anstrengungen aller Länder beseitigen lassen, aber bisher trotz zahlreicher Anstrengungen nicht gelungen, eine globale Umweltpolitik zu verwirklichen.

### 1.2.2 Implikationen der Globalisierung für die internationale Unternehmenstätigkeit

- **Ökonomische Chancen u. Risiken von Unternehmen haben stark zugenommen.** Während die U., die ihre Unternehmenspolitik frühzeitig nach weltweiten Gesichtspunkten ausgerichtet haben, einen starken Anstieg der Gewinne, der Aktienkurse u. des Shareholder Value verzeichnen, sehen sich U., die weiterhin in nationalen Kategorien denken u. handeln, zunehmend in ihrer Existenz bedroht.
- **Intensivierung u. räumliche Ausdehnung des Wettbewerbs.** In vielen Branchen stehen U. global operierenden Konkurrenten, Kunden u. Zulieferern gegenüber, die den Kosten- u. Rationalisierungsdruck massiv erhöhen u. eine weltweite Liefer- u. Leistungsbereitschaft erfordern.
- **Grenzüberschreitende Konfiguration der Wertaktivitäten,** da nur dadurch komparative Vorteile einzelner Länder ausgenutzt werden können. Die geographische Streuung der Wertaktivitäten führt wiederum dazu, daß ein wachsender Teil des grenzüberschreitenden Handels innerhalb von U. abgewickelt wird u. die Bedeutung des intra-firm trade gegenüber dem intra-industry trade zunimmt. Gleichzeitig nimmt der Anteil der im Inland erzielten Wertschöpfung ab, so daß die frühere Herkunftsbezeichnung *made in* durch eine *made by* ersetzt wird.
- **Realisierung von Skaleneffekten (economies of large scale) u. Verbundvorteilen (economies of scope).** Folge ist ein starkes Wachstum Multinationaler Unternehmungen, deren Umsatz bereits das Bruttoinlandsprodukt vieler Staaten übertrifft. Die Globalisierung betrifft jedoch nicht nur Großunternehmen, sondern zunehmend auch kleine u. mittelständische U.. Eine **wachsende Zahl von „micro multinationals“**, die durch strategische Allianzen u. andere

kooperative Unternehmensformen in internationale Netzwerke eingebunden ist, vermag insbesondere durch die Realisierung von Spezialisierungs- u. Flexibilitätsvorteilen ihren Weltmarktanteil sowohl gegenüber Großunternehmen als auch gegenüber traditionellen, rein national operierenden kleinen u. mittelständischen Unternehmen zu erhöhen. Die internationale Ausrichtung der Unternehmenspolitik wird damit von der Ausnahme zur Regel u. von der strategischen Option zur **grundlegenden Erfolgsvoraussetzung vieler Unternehmungen**.

- **Politische, soziale u. ökologische Verantwortung der Unternehmen** nimmt zu.

## 2. Begriffliche u. konzeptionelle Grundlagen des Internationalen Management

### 2.1 Schwerpunkt der Erforschung internationaler Unternehmenstätigkeit

Bis heute wird ein Mangel an umfassenden u. konsensfähigen theoretisch-konzeptionellen Ansätzen des Internationalen Managements beklagt.

Zwei Forschungsrichtungen:

- **Kulturvergleichende Managementforschung:** Frage, welche Bedingungen u. Management-Stile in unterschiedlichen Ländern bzw. Kulturen vorherrschen u. wie sich U., die in diesen Ländern tätig werden wollen, effizient an diese Bedingungen anpassen können.
- **Internationale Managementforschung:** Frage, warum bestimmte U. international tätig werden u. wodurch diese Wettbewerbsvorteile gegenüber U. erzielen könne, die ausschließlich national tätig werden.

#### 2.1.1 Kulturvergleichende Managementforschung (comparative bzw. cross-cultural management)

Untersuchungsobjekt sind Kulturen im Einfluß aufs Management.

Ziele:

- *Deskriptives Ziel:* Aufdeckung, Beschreibung u. Messung von Unterschieden u. Gemeinsamkeiten von Managementprozessen in unterschiedlichen Kulturen
- *Klassifikatorisches Ziel:* Klassifikation u. Clusterbildung von Ländern bzgl. Kulturell bedingter, managementrelevanter Unterschiede
- *Heuristisches Ziel:* Zusammenhang zwischen Managementverhalten u. kultureller Umwelt
- *Falsifikatorisches Ziel:* Überprüfung von Managementmodellen u. Führungstheorien auf ihre transkulturelle Allgemeingültigkeit.
- *Pragmatisches Ziel:* Formulierung von Handlungsempfehlungen (Kulturtraining)

#### Ergebnisse → zwei konkurrierende Positionen:

- Bei **Universalisten** sind Managementprinzipien unabhängig von kulturellen Bedingungen immer u. überall gültig. → **culture free-These**, meist von Wissenschaftlern vertreten, die stark durch eigenen Kultur geprägt sind (Amerikaner) u. über wenig internationale Erfahrung verfügen
- **Kulturisten** betonen unterschiedliche kulturelle Bedingungen, Werthaltungen u. Motive, die auch unterschiedliche Managementstile erfordern. → **culture-bond-These**

⇒ **Synthese:** *Technische Teile des Management (Planung, Kostenrechnung, Controlling etc.) lassen sich tendenziell eher als die mitarbeiter- u. verhaltensbezogenen Teile des Management (Führungsstil, Arbeitsverhalten, Motivation etc.) in andere Kulturen übertragen.* Der Transfer bestimmter Managementtechniken ist darüber hinaus *umso einfacher, je abstrakter diese sind u. je höher ihre organisatorische Anwendungsebene ist.* Zudem wirken sich *technologische Zwänge positiv* auf die Transferierbarkeit von Managementtechniken aus.

ABER: Ergebnis muß aufgrund zahlreicher konzeptioneller u. methodischer Probleme relativiert werden:

- Mangelnde theoretische Fundierung → „comparative management theory jungle“
- Kulturzentrische Vorurteile (cultural bias) nicht nur in Interpretation, sondern bereits in empirischen Untersuchungen
- Fehlende ex ante-Definition der zentralen Variable „Kultur“ (Was ist das? Wie ist Kultur meßbar? Da nicht metrisch meßbar über Indikatoren, aber welche? Pünktlichkeit? Arbeitszeit?)
- Kulturen sind inkommensurabel, d.h. ein Vergleich unterschiedlicher Kulturen mit Hilfe universalistischer, kulturübergreifender Methoden u. Dimensionen (etische Vorgehensweise) ist grundsätzlich nicht möglich

### 2.1.2 Internationale Managementforschung)

**Untersuchungsobjekt** sind Unternehmen, die in mehreren Ländern tätig sind.

**Ziel:** Untersuchung u. Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Gestaltung länderübergreifender Austauschprozesse.

Forschungsschwerpunkte der **Internationalen Betriebswirtschaft (international business):**

Auswirkungen der Internationalisierung auf die betrieblichen Sachfunktionen

Forschungsschwerpunkte der **Internationalen Unternehmensführung (international management):**  
Führungsfunktionen in einer Unternehmung

In den 60/70er Jahren nahmen viele U. erste bedeutende grenzüberschreitende Tätigkeiten auf u. sahen sich deshalb erstmals mit den Problemen des Auslandsmanagement konfrontiert → going international. Der Schwerpunkt der Internationalen Managementforschung lag demzufolge auf der Gewinnung von Erkenntnissen über die optimale Gestaltung der einzelnen Auslandsengagements einer U. (**atomistische Perspektive**). Im Zuge der Globalisierung der Wirtschaft, wachsender internationaler Erfahrung u. eines steigenden Internationalisierungsgrads rückte diese Perspektive in den 80/90er Jahren jedoch in den Hintergrund. Nutzung länderübergreifender Skalen, Synergie- u. Lerneffekt trat in Vordergrund. Die Internationale Managementforschung wendet sich deshalb zunehmend Problemen des Management **Multinationaler Unternehmungen** zu, innerhalb dessen die Optimierung aller in- u. ausländischen Engagements einer U. im Mittelpunkt steht (**holistische Perspektive**)

#### 2.1.2.1 Atomistische Perspektive: Auslandsmanagement

→ Minimierung der Anpassungskosten von U. im Ausland ist das Ziel → **problemadäquate Erfassung der politischen, rechtlichen, ökonomischen u. kulturellen Umweltbedingungen (Makroumwelt)**, die inländischen U. weitgehend bekannt sind, von ausländischen U. dagegen zumeist erst erschlossen werden müssen. Die Überwindung dieses Informationsdefizits ist eine zentrale Erfolgsvoraussetzung des Auslandsmanagement.

Weiterer Schwerpunkt ist die Gewinnung von **Erkenntnissen über die effiziente Anpassung an unterschiedliche nationale Umweltbedingungen** (Kartellrecht, Gewerkschaften, rechtliche Strukturen). → Entwicklung spezifischer Instrumente der internationalen Unternehmenstätigkeit von großer Bedeutung, z.B. Joint Ventures

#### 2.1.2.2 Holistische Perspektive: Management Multinationaler Unternehmungen

##### Definition Multinationaler Unternehmen (MNU)

Multinationale Unternehmen werden anhand verschiedener Merkmale oder Merkmalskombinationen gegenüber ausschließlich national operierenden U. abgegrenzt.

##### **Merkmale:**

- Geschäftstätigkeit erfolgt in mehreren Ländern
- Auslandstätigkeit macht einen wesentlichen Teil der Geschäftstätigkeit aus
- Unternehmensstrategie wird unter weltweiten Gesichtspunkten konzipiert
- Die Muttergesellschaft ist das oberste Entscheidungszentrum.
- Das Management denkt u. handelt in weltweiten Kategorien.

Der Ausgangspunkt des Management von MNUs bildet die Überlegung, daß diese mit zwei **entgegengesetzten Anforderungen** konfrontiert sind, u. zwar mit der Notwendigkeit der Anpassung an unterschiedliche nationale Bedingungen u. der Notwendigkeit der möglichst weltweiten Integration aller Aktivitäten. Die Notwendigkeit der Anpassung an betriebliche Strukturen, Systeme u. Prozesse an die jeweiligen nationale Bedingungen (**local responsiveness**) ist eher ein Nachteil der MNUs vs. Nutzung von Größenvorteilen, Synergieeffekten u. Lerneffekten die zu Vorteilen durch die weltweite Integration der Unternehmenspolitik (**global integration**) führen.

### **Idealtypische Führungskonzeptionen Multinationaler Unternehmen nach Perlmutter (1965):** (EPRG-Ansatz)

- *ethnozentrisches bzw. heimatlandorientiertes Führungskonzept*  
Annahme der grundsätzlichen Überlegenheit heimischer (amerikanischer) Managementtechniken auch im Ausland. In den ausländischen Tochtergesellschaften werden deshalb die gleichen Managementtechniken wie in der Muttergesellschaft angewandt.
- *polyzentrisches bzw. gastlandorientiertes Führungskonzept*  
Annahme, daß sich die kulturellen Bedingungen in den meisten Gastländern so stark von denen im Heimatland unterscheiden, daß die Übertragungen der in der Muttergesellschaft angewandten Managementtechniken nur unter erheblichen Effizienzeinbußen möglich erscheint. Deshalb weitgehende Anpassung der Managementtechniken an die lokalen Bedingungen.
- *geozentrisches bzw. weltorientiertes Führungskonzept*  
Unterstellung, daß die optimale Allokation von Ressourcen nur durch die gleichzeitige Nutzung von Standardisierungs- u. Anpassungsvorteilen möglich ist. Die Muttergesellschaft u. die ausländischen Tochtergesellschaften dürfen deshalb nicht länger als weitgehend unabhängige Unternehmenseinheiten betrachtet werden, sondern müssen als integrative Teile in ein weltweit ausgerichtetes Netz von Arbeitsteilung u. Spezialisierung eingebunden werden. Unabhängig von den jeweiligen Gastlandbedingungen werden deshalb in der Muttergesellschaft u. den ausländischen Tochtergesellschaften diejenigen Managementtechniken eingesetzt, die die globale Effizienz der Multinationalen U. maximieren.
- *regiozentrische bzw. regionenorientierte Führungskonzept*  
Annahme, daß nicht die ganze Welt, sondern lediglich einzelne Wirtschaftsräume wie EU, NAFTA oder MERCOSUR als relativ homogenen Märkte betrachtet werden. Es findet deshalb innerhalb der einzelnen Regionen eine weitgehende Integration der Aktivitäten statt, während zwischen den Regionen große Unterschiede hinsichtlich des Einsatzes bestimmter Management Techniken vorherrschen. Versuch, die Vorteile der weltweiten Integration mit denen der nationalen Anpassung zu verknüpfen, indem Regionen spezifische Führungsmuster entwickelt werden.

#### **Kritik an der Typologie von Perlmutter:**

- konzeptionelle Schwächen
- empirische Überprüfbarkeit u. Ableitung von Handlungsmöglichkeiten schwer
- Begriff der Orientierung nur schwer operationalisierbar
- Einfluß von Umweltbedingungen, unternehmerischen Ressourcen u. anderer Einflußfaktoren vernachlässigt
- keine Berücksichtigung unterschiedlicher Führungskonzepte in verschiedenen Teilbereichen von Konzernen
- keine Gründe und Zeitpunkt für Übergang der U. von der ethno- über die poly- u. regio- zur geozentrischen Orientierung

⇒ *Modifizierungen u. Weiterentwicklungen des EPRG-Ansatzes:*

#### **Typologie alternativer Organisationsmodelle von Bartlett/Ghoshal:**

- *internationales Führungskonzept*  
weitgehende Übertragung der zentralen Managementtechniken der Muttergesellschaft auf die Tochtergesellschaften
- *multinationale Führungskonzept*  
Ausländischen Tochtergesellschaften werden als Portfolio unabhängiger Engagements geführt.
- *globale Führungskonzept*  
weitgehende Zentralisation von Vermögen, Ressourcen u. Kompetenzen sowie einen einseitigen Fluß von Gütern, Mitarbeitern u. Know-how von der Muttergesellschaft in die Tochtergesellschaften. Weltweite Standardisierung von Strukturen, Systemen u. Prozessen; geringes Autonomie-niveau der Tochtergesellschaften
- *transnationale Führungskonzept*  
gleichzeitige Ausnutzung von nationalen Unterschieden, Skaleneffekten u. Verbundvorteilen angestrebt u. damit eine hybride Führungsstrategie verfolgt. Die gedankliche Trennung zwischen

Mutter- u. Tochtergesellschaften wird weitgehende aufgehoben. → Auflösung hierarchischer Mutter-Tochter-Beziehungen u. Implementierung intraorganisatorischer Netzwerke  
**EINZIGER NEUER PUNKT!**

### 3. Theorien der internationalen Unternehmenstätigkeit

#### 3.1 Internationalisierungstheorien

##### 3.1.1 Außenhandelstheorien

###### 3.1.1.1 Theorie der absoluten Kostenvorteile von Adam Smith (1776)

Unter der Annahme, daß bei der Produktion eines Gutes Massenproduktionsvorteile (economies of scale) durch Spezialisierung entstehen oder Länder über unterschiedliche Kostenstrukturen verfügen, ist Außenhandel ökonomisch sinnvoll, wenn die absoluten Produktionskosten eines Gutes in einem Land höher u. die eines anderen Gutes niedriger als in einem anderen Land sind.

→ Vorteile der Spezialisierung

Annahmen des Modells: 2 Länder/ 2 Güterfall, Güter sind homogen u. mobil, Produktionsfaktoren immobil

###### 3.1.1.2 Theorem der komparativen Kostenvorteile von Ricardo (1817)

Gleichen Grundannahmen, aber Außenhandel kommt bereits zustande, wenn ein Land beide Güter kostengünstiger als das andere Land produzieren kann, die **Kostendifferenzen** aber unterschiedlich sind. Ricardo hat nachgewiesen, daß dann ein Gesamtwohlfahrtsgewinn erzielt werden kann, wenn sich das Land, das beide Güter kostengünstiger als das andere produzieren kann, auf die Produktion des Gutes spezialisiert, bei dem die komparativen Kostenvorteile am größten sind.

###### 3.1.1.3 Faktorproportionen-Theorem von Heckscher u. Ohlin (1919/33)

Gleiche Grundannahmen aber Unterteilung der Produktionsfaktoren in Arbeit u. Kapital u. es wird eine unterschiedliche Ausstattung der beiden Länder mit diesen Produktionsfaktoren angenommen. Z.B. ist Arbeit in Deutschland relativ knapper u. damit teurer, während Kapital relativ reichlicher u. damit günstiger Produktionsfaktor ist; in Polen genau andersherum. Unter diesen Bedingungen sind Spezialisierung u. Außenhandel ökonomisch sinnvoll, da hierdurch in jedem Land der relativ teure Produktionsfaktor eingespart werden kann, in dem das diesen Faktor intensiv beanspruchende Gut importiert wird. nach dem Faktorproportionen-Theorem würde also Deutschland kapitalintensive Güter exportieren u. arbeitsintensive Güter importieren, während es in Polen genau umgekehrt wäre.

###### 3.1.1.4 Neo-Faktorproportionen-Theorem von Leontief (1956)

Stellte sich Frage, warum USA als kapitalreiches Land kapitalintensive Erzeugnisse importierten u. arbeitsintensive Produkte exportierten (**Leontief-Paradoxon**).

Erklärung: Arbeit ist im Gegensatz zu Kapital keine homogener Produktionsfaktor. Deshalb kann ein arbeitsreiches Land mit Arbeitskräften höherer Qualifikationsniveaus vergleichsweise knapp ausgestattet sein, während ein kapitalreiches Land auch relativ reichlich über qualifizierte Arbeitskräfte verfügen kann, die dort deshalb relativ niedriger entlohnt werden.

Erweitert man das ursprüngliche Faktorproportionen-Theorem also um den Faktor Humankapital bzw. qualifizierte Arbeit, so werden Volkswirtschaften mit einer überdurchschnittlich guten Ausstattung mit Humankapital diejenigen Güter exportieren, deren Produktion einen relativ intensiven Einsatz von Humankapital erfordert, und diejenigen Güter importieren, deren Produktion keine besonderen Qualifikationsanforderungen stellt.

→ Gültigkeit des Theorems wurde empirisch nachgewiesen

### **3.1.1.5 Kritische Gesamtbeurteilung**

- Restriktivität der Annahmen
- volkswirtschaftliche Sichtweise
- Vernachlässigung unternehmensspezifischer Motive für Exportentscheidungen von U.
- Modelle erklären nur Export, nicht Direktinvestitionen
- wenig realistische Annahme völlig immobiler Produktionsfaktoren
- zur theoretischen Grundlage der internationalen Unternehmungstätigkeit wenig geeignet

## **3.1.2 Theorie der internationalen Direktinvestition**

### **Begriff ausländischer Direktinvestitionen:**

„Kapitaltransfers in Ausland, die vom Investor in der Absicht vorgenommen werden, einen unmittelbaren Einfluß auf die Geschäftstätigkeit des kapitalnehmenden Unternehmens zu gewinnen oder einem Unternehmen, an dem der Investor bereitsmaßgeblich beteiligt ist, neue Mittel zuzuführen.“

Unterschied zu Finanz- oder Portfolioinvestitionen, bei denen aus Ertrags- u. Risikomotiven nur Kapital in Ausland transferiert wird, ohne daß damit ein wesentlicher Einfluß auf die Unternehmenspolitik erworben werden soll. Bei Direktinvestitionen werden auch Anlagegüter, Technologien, Mitarbeiter u. Know-how transferiert. Außerdem ist der Zeithorizont bei Direktinvestitionen eher langfristig, bei Portfolioinvestitionen dagegen eher kurz- bis mittelfristig.

### **3.1.2.1 Produktlebenszyklustheorie von Vernon ( 1966)**

Grundannahme, daß Produkte verschiedene Entwicklungsstadien hinsichtlich ihrer Produktions- u. Absatzbedingungen durchlaufen. Weiterhin wird angenommen, daß die Produktion durch die Möglichkeit der Erzielung von Massenproduktionsvorteilen (economies of scale) gekennzeichnet ist u. die Nachfragepräferenzen in einzelnen Ländern eine ähnliche, jedoch zeitlich verlagerte Entwicklung aufweist.

⇒ idealtypisches Phasenschema:

#### **1. Innovationsphase**

U. erhält Monopolstellung durch Entwicklung eines neuen Produktes. Da die Produktion des technisch noch nicht völlig ausgereiften Produktes ein hohes Maß an Flexibilität u. hochqualifizierte Mitarbeiter erfordert, wird das Produkt ausschließlich im Heimatland produziert u. konsumiert. Man versucht das Produkt zuerst im heimischen Markt zu positionieren, da hier bessere Marktkenntnisse, geringeres Floprisiko, höherer Bekanntheitsgrad.

#### **2. Exportphase**

Produkt wird auch im Ausland bekannt. Da ausländische U. aufgrund der relativen Neuartigkeit des Produktes noch nicht über die entsprechende Technologie verfügen, führt die einsetzende Auslandsnachfrage zum Export des Produktes. Außerdem Erschließung neuer Märkte, wenn heimischer Markt gesättigt.

#### **3. Direktinvestitionsphase**

Auslandsnachfrage nimmt weiter zu. Das Produkt erlangt einen hohen Standardisierungsgrad u. kann in Massenproduktion hergestellt werden, die keine hochqualifizierten Mitarbeiter mehr erfordert. Deshalb Aufbau von Produktionsstätten im Ausland zur Befriedigung der ausländischen Nachfrage. Außerdem wollen Importländer auch mitverdienen, sonst Aufbau von Handelsbarrieren wie Zöllen oder nicht-tarifären Handelshemmnissen

#### **4. Reimportphase**

Durch zunehmende Konkurrenzintensität steigt die Preiselastizität im In- u. Ausland, so daß die Kosten des Produkts u. damit die Wahl des Produktionsstandorts zum zentralen Wettbewerbsfaktor werden. Durch niedrige Lohnkosten bedingt erlangen Produktionsstandorte in Entwicklungsländern zunehmend komparative Vorteile, bis schließlich eine komplette Verlagerung der Produktion in Entwicklungsländer stattfindet u. die Inlandsnachfrage sowie die Nachfrage in anderen Industrieländern durch Reimport bedient wird.

→ **typisches Beispiel VW Käfer.**

**Beurteilung des Modells /Schwächen:**

- Erklärungsgehalt im Zuge der Globalisierung (normalerweise auf allen Märkten gleichzeitige Entwicklungen)
- Gültigkeit des Phasenverlaufs (Bsp. Motorräder); Phaseneinteilung zu willkürlich
- Eignung nur für ex-post-Analysen, weniger zur Ableitung von Handlungsempfehlungen durch schlechte Vorhersagbarkeit des konkreten Verlaufs des PLZ
- Lebenszyklus keine exogene Größe, sondern durch unternehmenspolitische Maßnahmen beeinflussbar
- gerade in MNUs verlaufen Einführung eines Produktes auf dem Inlandsmarkt, Export u. Produktion im Ausland weitgehend parallel.

**3.1.2.2 Ressourcentransferorientierter Bezugsrahmen des Internationalen Management von Fayerweather (binationale Dimension)**

Ausgangspunkt ist die Überlegung, daß international tätige U. in der Lage sind, Ressourcen von einem Land in andere Länder zu transferieren. Die Höhe der durch den Ressourcentransfer erzielten Wettbewerbsvorteile gegenüber rein national operierenden U., die ausschließlich auf die Nutzung der heimischen Ressourcen angewiesen sind, ist von folgenden Faktoren abhängig:

- Unterschiede in der Ressourcenausstattung von Stamm- u. Gastland (in bezug auf Management-Fähigkeiten, Know-how, Kapital)
- Einschränkung der Ressourcentransfermöglichkeiten durch Bestimmungen des Stamm- bzw. Gastlandes
- Fähigkeiten einer U., relevante Ressourcen zu sinnvollen Ressourcenbündeln zusammenzufassen u. dies schnell u. mit geringen Kosten zu übertragen

**3.1.2.3 Verhaltensorientierte Theorie der Internationalisierung von Aharoni (1966)**

Frage, warum bestimmte U. trotz hoher Gewinnerwartungen keine Direktinvestitionen im Ausland durchführen.

Erklärung: Gewinnprognose allein reicht für Investitionsentscheidung nicht aus, da international unerfahrene Führungskräfte, deren Risiko u. Probleme zumeist überschätzen u. deren Vorteile unterschätzen. Entscheidungsträger verfügen nur über **unvollkommene Informationen u. begrenzte Informationsverarbeitungs- u. Problemlösungskapazitäten**, die zu einer Risikoaversion führen.  
 ⇒ **Begrenzte Rationalität der Entscheidungsträger**

Direktinvestitionen sind deshalb nicht das Ergebnis des Entscheidungsprozesses eines rational handelnden homo oeconomicus, sondern eines Verhandlungsprozesses zwischen verschiedenen Koalitionen von Organisationsmitgliedern, die über unterschiedliche Einstellungen u. internationale Erfahrungen verfügen u. unterschiedliche Interessen verfolgen.

⇒ **Phasen eines gegenseitigen, sozialen Beeinflussungsprozesses** mit *Initialphase*, *Bewertungsphase*, *Entscheidungsphase* u. *Nachprüfungs-* u. *Nachverhandlungsphase*, wobei der ersten Phase eine besondere Bedeutung zu kommt.

**Initialkräfte für Direktinvestitionen (initial forces):**

- *Vorschläge, die von außen an die U. herangetragen werden*
- *Bedrohung von Auslandsmärkten*, die bislang durch Exporte bedient wurden (Zölle, Importrestriktionen, Forderung nach lokaler Produktion, Wechselkursentwicklung)
- *Mitläufer-Effekte (bandwagon-effects)*:
  - *Horizontale Mitläufereffekte*: Durch die Direktinvestition einer U. werden deren Konkurrenten auf attraktive Investitionsmöglichkeiten aufmerksam. → follow-the-leader-Strategie
  - *Vertikale Mitläufereffekte*: U. folgen bedeutenden Lieferanten oder Kunden ins Ausland, z.B. Automobilindustrie Audi in Brasilien
- Direktinvestitionen im Ausland als Gegenmaßnahme zu Direktinvestitionen ausländischer Konkurrenten auf dem Inlandsmarkt i.S. von *Kreuzinvestitionsstrategien*

**Bewertung:**

- Integration verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse positiv
- Empirische Bestätigung fehlt für viele Aspekte
- Mangelnde Berücksichtigung von Lerneffekten  
→ Die Unsicherheit u. Risikoaversion der Entscheidungsträger wird mit zunehmender internationaler Erfahrung wahrscheinlich abnehmen, so daß die verhaltensorientierte Theorie der Internationalisierung in erster Linie für Erstinvestitionen von U. mit geringer internationaler Erfahrung anwendbar ist.

**3.1.2.4 Lerntheorie der Internationalisierung von Johnason/Vahlne (1977/1990)**

Im Mittelpunkt stehen **organisatorische Lernprozesse** einer U. Annahme, daß U. ohne Auslandserfahrungen zunächst Exporte als risikoärmste Form der Internationalisierung präferieren. Erst mit zunehmenden Kenntnissen u. Erfahrungen über die Chancen u. Probleme der Auslandstätigkeit (market knowledge) werden risikoreichere Internationalisierungsformen mit einer größeren Marktbindung (market commitment) u. mit größeren Ertragschancen gewählt. Gleichzeitig erfolgt eine laterale Expansion von Ländern mit geringen kulturellen Unterschieden in Ländern mit größeren kulturellen Distanz zum Herkunftsland. Zwischen der jeweiligen Form der Marktbindung sowie dem erworbenen Marktwissen u. den laufenden Auslandsaktivitäten sowie den Marktbearbeitungsentscheidungen besteht dabei ein *interdependenter u. zikulärerer Wirkungszusammenhang*. (empirisch bestätigt)

⇒ **Wahl der Internationalisierungsform in Abhängigkeit der Auslandserfahrungen**

Der Internationalisierungsprozeß wird beeinflusst von Marktbindung u. Marktwissen als statische Aspekte u. laufenden Auslandsaktivitäten u. Marktbearbeitungsentscheidungen als dynamische Aspekte.

**Bewertung:**

- erstmals dynamische Komponente wichtig:
- Aussagefähigkeit weitgehend auf Anfangsstadium der Internationalisierung beschränkt
- Ausmaß des notwendigen Wissenszuwachses nicht näher spezifiziert → Aussagen über Zeitpunkte des Übergangs von risikoärmeren zu risikoreicheren Internationalisierungsformen nicht möglich ist.
- Eintritt in ausländische Märkte v.a. bei kurzen Produktlebenszyklen u. bedeutsamen Synergiepotentialen nicht sequentiell sondern parallel.

**3.1.2.5 „Diamant“-Ansatz der Internationalisierung von Porter**

Beobachtung, daß weltweit erfolgreiche U. einer Branche („global champions“) häufig aus dem gleichen Land stammen, z.B. Messer aus Solingen, Software aus Silicon Valley, Lederwaren aus Mailand

These, daß U. einzelner Branchen in bestimmten Heimatländern besonders günstige Bedingungen genießen, die es ihnen ermöglichen, international tätig zu werden u. in anderen Ländern Wettbewerbsvorteile gegenüber dort ansässigen U. zu erringen. Diese Fähigkeit hängt von der Ausprägung von **4 Bestimmungsfaktoren u. 2 ergänzenden Faktoren ab**, die zusammen ein sich wechselseitig verstärkendes System ergeben, das als „Diamant“ bezeichnet wird.

**Bestimmungsfaktoren internationaler Wettbewerbsvorteile:**

- *Faktorbedingungen*  
insb. fortschrittliche Faktoren, die durch aktive u. langfristig angelegte Investitionen in Human- u. Sachkapital geschaffen werden. Grundfaktoren ( Rohstoffe, Bodenschätze) verlieren dagegen an Gewicht o. sind nur temporär von Bedeutung, da sie zunehmend auf technischem Wege produzierbar oder durch innovative Produktionsverfahren ersetzbar sind.
- *Nachfragebedingungen*  
→ Höhe u. Art der Inlandsnachfrage, insbesondere anspruchsvolle Nachfrager erzeugen einen Innovationsdruck, der für die Entwicklungsfähigkeit der gesamten Branche vorteilhaft ist. Hohe Nachfrage → economies of scale, Lernkurven-Effekten

- *Existenz international wettbewerbsfähiger verwandter u. unterstützender Branche im Inland*  
Starke inländische Zulieferindustrien sind häufig eine Ursache internationaler Wettbewerbsvorteile, da nachgelagerte Branchen dadurch einen früheren, effizienteren u. oft auch kostengünstigeren Zugang zu Produktionsfaktoren erhalten. Der größte Nutzen inländischer Zulieferer liegt nach Porter jedoch im Innovations-, Aufwertungs- u. Verbesserungsprozess, der sich aus der laufenden Koordination zwischen den Wertketten der Zulieferer mit denen der nachgelagerten Branchen ergibt.
- *Unternehmensstrategie, Struktur u. Konkurrenz*
- *Zufall*  
Ereignisse außerhalb der Herrschaftsgewalt von U., wie z.B. Durchbrüche in Basistechnologien, außenpolitische Entwicklungen oder Veränderungen der Umweltbedingungen. Diese Ereignisse bewirken Brüche, die die Branchenstruktur verändern können, u. bieten U. eines Landes die Gelegenheit, ihre ausländischen Konkurrenten zu verdrängen.
- *Staat*  
kann durch Strukturanpassungen dazu beitragen, das freigesetzte Produktionsfaktoren einer produktiveren u. zukunftssichernden Verwendung zugeführt wird.

**Bewertung:**

- umfassende Gesamtkonzeption
- mangelnde theoretische Fundierung
- geringe Fähigkeit zur Prognose u. Ableitung von Handlungsempfehlungen
- Bedeutung multinationaler Unternehmungen vernachlässigt

**3.1.2.6 Standorttheorie der Internationalisierung**

Entscheidung für eine Direktinvestition in einem Land wird vor allem durch die Standortfaktoren des Landes bestimmt:

- *staatliche Investitionsanreize*
- *marktbezogene Faktoren* (Marktgröße, Marktwachstum, Handelshemmnisse)
- *Lohnkostendifferenzen*
- *Steuervorteile*
- *politische Risiken* (meßbar durch BERI-Index [Business Environment Risk Index])

**Bewertung:**

- Zurückführung ausländischer Direktinvestitionen auf die Ausnutzung komparativer Kostenvorteile wenig realistisch, da Lohnkostenvorteile schnell schwinden, außerdem Lohnkostenanteil nur bei 10-20% u. Produktivitätsunterschiede wichtig sowie qualifizierte Arbeitskräfte.
- keinen Hinweis auf relative Bedeutung der einzelnen Faktoren
- empirische Bedeutung marktbezogener Faktoren (Marktpotential); alles andere nicht nachgewiesen

**3.1.2.7 Monopolistische Vorteilstheorie von Hymer u. Kindleberger (1960/63)**

Tochtergesellschaften ausländischer U. haben gegenüber inländischen U. zahlreich

**Wettbewerbsnachteile:**

- geringe Kenntnis der Gesetzgebung, Wirtschaft, Politik u. Sprache
- diskriminierende Praktiken der Regierungen
- Wechselkursrisiken
- hohe Kommunikations- u. Koordinationskosten

Ausländische Tochtergesellschaften müssen deshalb über **spezifische monopolistische Vorteile** verfügen, um Nachteile aufzuwiegen. Voraussetzung hierfür sind **Marktunvollkommenheiten**.

Ursachen für Marktunvollkommenheiten:

- *unvollkommene Faktor- u. Gütermärkte*  
überlegenes Technologie- u. Management-Know-how, Imagevorteile, höhere Marktmacht zur Durchsetzung geringerer Preise im Einkauf etc.
- *Nutzung von Massenproduktionsvorteilen (economies of scale)*
- *Markteintrittsbarrieren:*  
Handelshemmnisse zum Schutz der einheimischen U. regt häufig Direktinvestitionen ausländischer U. an.

**Beurteilung:**

- U. investieren im Ausland nicht nur um bestehende Vorteile auszunutzen, sondern auch um neue Vorteile zu erringen, z.B. Sicherung von Rohstoffquellen u. Faktormärkten, Erlangung von Know-how
- Anpassungskosten nicht berücksichtigt
- nicht erklärt, warum die Produktion im Ausland profitabler als eine alternative Inlandsproduktion u. die Bedienung des Auslandsmarktes mit Exporten ist
- Profitabilität alternativer Marktbearbeitungsformen wird nicht erläutert

**3.1.2.8 Internalisierungstheorie von Buckley/Casson (1978)**

Basiert auf dem *Transaktionskostenansatz von Coase* u. dem *Markt-Hierarchie-Paradigma von Williamson*. Danach haben U., zwei grundsätzliche Möglichkeiten, internationale Transaktionen abzuwickeln, u. zwar entweder über den Markt ( in Form von Exporten oder Lizenzen) oder unternehmensintern über die Hierarchie (in Form von Direktinvestitionen). Entgegen der Auffassung der klassischen Wirtschaftstheorie ist der Preismechanismus, d.h. die Abwicklung von Transaktionen über den Markt aufgrund von Marktunvollkommenheiten nicht kostenlos. Es entstehen Transaktionskosten, d.h. Kosten für die *Anbahnung, Formulierung, Schließung, Überwachung, Durchsetzung u. Anpassung von Verträgen*.

Die zentrale These der Internalisierungstheorie besteht darin, daß U. internationale Transaktionen solange intern über die Hierarchie abwickeln, wie die dadurch verursachten Koordinationskosten geringer als die Transaktionskosten der Abwicklung über den Markt sind. Die Internationalisierung von U. ist damit ein Nebenprodukt der **Internalisierung von unvollkommenen Märkten** in die U..

**Einflußfaktoren auf die Höhe der Transaktionskosten:**

- *Spezifität einer Leistung:* je höher, desto höher die TK
- *Unsicherheit z.B. von Verträgen:* je höher, desto höher die TK
- *Häufigkeit:* Je häufiger gleichwertige Transaktionen vorgenommen werden, desto geringer werden aufgrund von Lerneffekten u. des entstehenden Vertrauensverhältnisses zwischen den Transaktionspartnern die Durchschnittskosten der Transaktionen.
- *geographische, rechtliche u. kulturelle Distanzen*

**Bewertung:**

- eine der fundiertesten Theorien
- Transaktionskosten aber nur ein Motiv der Internationalisierung von U.
- Transaktionskosten schwer zu quantifizieren
- Möglichkeit internationaler Transaktionen als gegeben unterstellt
- Synergie- u. Verbundeffekte unberücksichtigt
- problematisch ist Zusammenhang zwischen der Unsicherheit der Umweltentwicklung u. der präferierten Transaktionsform
- Abstraktion von Produktionskosten u. Annahme konstanter Grenzkosten unrealistisch

**3.1.2.9 Eklektische Theorie der internationalen Produktion von Dunning (1979)**

→ zusammengesetzt aus verschiedenen Theorien: „ etwas Zusammengewürfeltes“; Aggregation unterschiedlicher Theoriestränge

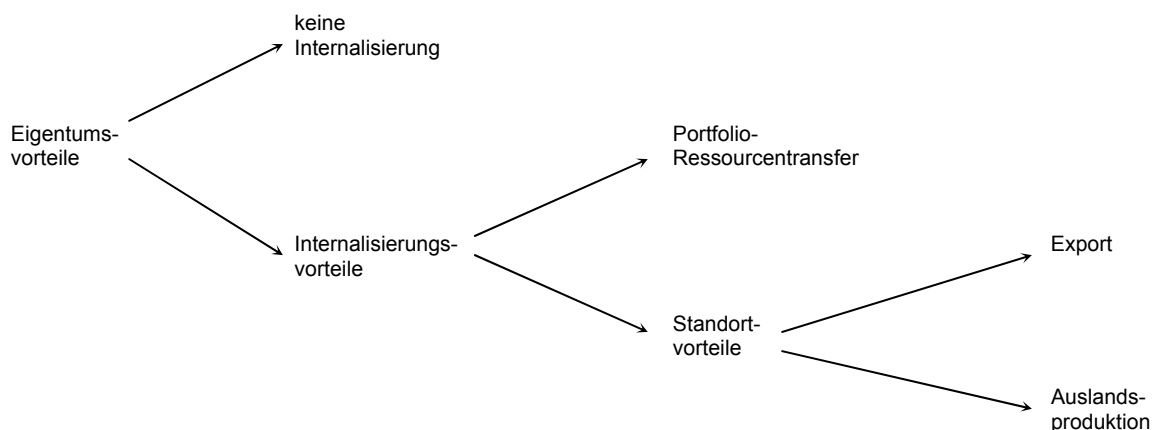
These: Art u. Umfang des internationalen Engagements von U. nicht auf eine einzige Ursache zurückzuführen, sondern abhängig von verschiedenen Faktoren

→ 3 Faktoren relevant = **Vorteilskategorien**

- **Eigentumsvorteile (Ownership Advantages):** Voraussetzung für die Durchführung von Portfolio-Ressourcentransfers:
  - allgemeine Eigentümervorteile (Patente, Management-Know, staatlicher Schutz etc.)
  - Eigentumsvorteile etablierter Tochtergesellschaften (Zugang zu Kapazitäten, Synergien in Beschaffung)
  - Eigentumsvorteile aus Multinationalität (Risikodiversifikation, Nutzung unterschiedlicher Faktorausstattungen)
- **Internalisierungsvorteile (Internalization Advantages):** Transaktionen können intern günstiger umgesetzt werden als über den Markt (Transaktionskosten > Koordinationskosten)
- **Standortvorteile (Locational Advantages):** Voraussetzung für die Durchführung ausländischer Direktinvestitionen: Faktorkosten, Infrastruktur, politische Rahmenbedingungen, physischen Distanz

⇒ **OLI-Theory** (Ownership-Location-Internalization)

Verknüpfung von Aussagen der monopolistischen Vorteilstheorie bzw. des Ressourcentransferansatzes von Fayerweather, der Standorttheorie u. der Internalisierungstheorie.



#### **Bewertung:**

- wechselseitige Verknüpfung von Vorteilskategorien
- Kontextfaktoren ausgeklammert: Land, Branche, Unternehmen
- Sammelsurium unterschiedlicher Variablen, die in keinem Zusammenhang stehen
- eine der am häufigsten zitierten Theorien im internationalen Management
- multiple Internalisierungsformen von U., d.h. die gleichzeitige Anwendung unterschiedlicher Marktbearbeitungsformen in einem Land, widerspricht der Annahme, daß es sich bei den Formen der Auslandsmarktbearbeitung um sich gegenseitig ausschließende Alternativen handelt
- reziproke Direktinvestitionen zwischen zwei o. mehr Ländern kann nicht erklärt werden
- keine joint ventures, Strategische Allianzen, Franchising erklärt

#### **3.1.2.10 Kritische Gesamtbeurteilung**

Die dargestellten Theorien sind mit Ausnahme der eklektischen Theorie von Dunning **partialanalytisch** u. **monokausal**, so daß mit ihrer Hilfe immer nur Teilaspekte der Internationalisierung von U. erklärt werden können. Sie sind mit Ausnahme der Lerntheorie von Johanson/Vahlne u. in eingeschränktem Maße der eklektischen Theorie von Dunning zudem **statisch** angelegt, so daß sie den Internalisierungsprozeß von U. nicht erklären können.

Viele Internationalisierungstheorien gehen darüber hinaus davon aus, daß **Direktinvestitionen** die **höchste Form der Internationalisierung** darstellen. Dem widerspricht jedoch die wachsende Bedeutung von non-equity forms of international cooperation (NECs) wie strategische Allianzen, Franchise-Netzwerke, virtuelle Unternehmen u.a.. Auch die implizite Annahme, daß Entscheidungen über die Länderwahl u. die Wahl der Internationalisierungsform **auf Dauer angelegt** sind, wird durch die zunehmend zu beobachtenden hit-and-run-Strategien u. internationale Desinvestitionen in Frage gestellt.

Schließlich stellen die dargestellten Theorien **weniger Entscheidungs- als Erklärungsmodelle** dar. Sie sind deshalb nur begrenzt in der Lage Handlungsempfehlungen für die Gestaltung länderübergreifender Austausch- u. Koordinationsprozesse zu geben.

### 3.2 Theorien der Multinationalen Unternehmung

Frage, warum bestimmte Multinationale U. ihre Geschäftspolitik unter weltweiten Gesichtspunkten konzipieren (holistische Perspektive) u. dadurch Wettbewerbsvorteile gegenüber U. erzielen, die dies nicht tun.

#### 3.2.1 Ressourcentransferorientierter Bezugsrahmen des Internationalen Management von Fayerweather (multinationale Dimension)

Ausgangspunkt, Fähigkeit international tätiger U. Ressourcen von einem Land in andere Länder zu transferieren. Wettbewerbsvorteile von in mehreren Ländern tätigen MUN's gegenüber nationalen U. hängen jedoch nicht nur von der Fähigkeit des Ressourcentransfers (binationale Dimension), sondern auch von der **Fähigkeit zur weltweiten Unifikation der Management-Instrumente** ab (multinationale Dimension). Je stärker sich diese weltweit standardisieren lassen, desto größer sind die Lern-, Kostendegressions- u. Ausstrahlungsvorteile, die sich durch eine **globale Rationalisierung der Unternehmenstätigkeit** ergeben. Den *Bestrebungen nach Unifikation* stehen jedoch **fragmentierende Einflüsse** der jeweiligen Gastländer entgegen, die eine Anpassung an die einzelnen Ländermärkte notwendig machen, Dazu zählen z.B. unterschiedliche Markt- u. Produktionsstrukturen, nationale Rechtsvorschriften, länderspezifische Faktorkostendifferenzen, unterschiedliche Qualifikationen der Mitarbeiter, u.a. Die Wettbewerbsvorteile MNU's gegenüber national tätigen U. sind deshalb umso größer ,desto größer die unifizierenden Einflüsse u. desto geringer die fragmentierenden Einflüsse sind.

Ein Beispiel für eine U., die ihr internationales Engagement in hohem Maße unifiziert hat, ist die amerikanische Fast-Food-Kette McDonald's.

#### 3.2.2 Theorie des globalen Wettbewerbs von Porter

Unter Bezug auf den Industrial-Organization-Ansatz argumentiert Porter, daß die Vor- u. Nachteile der Unifikation bzw. Fragmentation von **spezifischen Branchencharakteristika** abhängig sind. Frage, wie wichtig sind *globalisierungsfördernden Faktoren* u. wie wichtig andererseits *lokale Anpassung* für eine Branche ist.

⇒ 4 Typen von Geschäftsfeldern, die sich in einer **Branchen-Globalisierungsniveau-Matrix** anordnen lassen:

- ◆ **Nationale Branchen** sind dadurch gekennzeichnet, daß eine hohe lokale Anpassung der kritische Erfolgsfaktor ist. Die Produkte sind länderspezifisch, d.h. im wesentlichen auf ein einzelnes Land ausgerichtet. Da sich nur geringe Vorteile aus einer weltweiten Koordination oder Integration von Aktivitäten ergeben, dominieren nationale U.
- ◆ **Multinationale Branchen** zeichnen sich dadurch aus, daß sich der Markt in mehrere Regionen mit jeweils unterschiedlichen Bedingungen gliedert, die eine enationale Anpassung erfordern. Eine länderübergreifende Koordination oder Integration von Aktivitäten eröffnet dagegen nur geringe Vorteile.
- ◆ **Globale Branchen** sind dadurch gekennzeichnet, daß die Wettbewerbsposition, die ein U. in einem bestimmten Land innehat, erheblich von ihrer Stellung in anderen Ländern beeinflusst wird u. umgekehrt.

- ◆ **Blockiert globale Branchen** sind schließlich Branchen, die bei einer rein ökonomischen Betrachtung eigentlich global wären, die aber z.B. aufgrund von Regierungsaufgaben eine starke nationale Anpassung erzwingen. Die Vorteile der Globalisierung u. der nationalen Anpassung sind etwa gleich stark ausgeprägt.

Während U. aus nationalen u. multinationalen Branchen entscheiden können, ob sie international Aktivitäten weltweit integrieren, ist dies für U. aus globalen Branchen eine zwingende Voraussetzung für die Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Die wichtigsten Instrumente dazu stellen die Konfiguration der Wertaktivitäten nach weltweiten Gesichtspunkten dar.

Theorie des globalen Wettbewerbs ist gegenwärtig das dominierende Paradigma der Internationalen Managementforschung.

#### **Kritik:**

- Zwang zur globalen Integration u. lokalen Anpassung auf U. in einer Branche kann sich unterschiedlich stark auswirken
- es ist nicht genauer beschrieben, nach welchen Kriterien die Branchen den verschiedenen Matrixfeldern zugeordnet werden
- Branchenstrukturen bleiben zudem nicht konstant, sondern sind einem immer schnelleren Wandel ausgesetzt. So werden durch den technischen Fortschritt u. durch politische Entwicklungen immer mehr multinationale u. blockiert globale Branchen zu globalen Branchen (z.B. Telekommunikation, Energieversorgung, Eisenbahn u.a.), wodurch die Aussagefähigkeit des Ansatzes stark eingeschränkt wird.
- Zugrundeliegende Industrial-Organization-Ansatz wird in Frage gestellt
- Betonung von Branchencharakteristika blendet andere wichtige Aspekte aus der Analyse aus

### **3.2.3 Ressourcenorientierte Theorie der Multinationalen Unternehmung (MNU)**

Die ressourcenorientierte Theorie der U. (resource-based view of the firm) ist ursprünglich eine **Gegenposition zum Industrial-Organization-Ansatz**.

Die zentrale Annahme der ressourcenorientierten Theorie der U. ist, daß die Wettbewerbsfähigkeit einer U. weniger auf die Ausnutzung umweltbedingter Gelegenheiten bzw. die Anpassung an umweltbedingte Zwänge als vielmehr auf den Aufbau u. die Nutzung unternehmensinterner Ressourcen u. (Kern-) Kompetenzen zurückzuführen ist. U. werden demnach als **spezifisches Bündel materieller u. immaterieller Ressourcen** verstanden, das die Grundlage des strategischen Verhaltens u. der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen bildet. Besondere Bedeutung kommt dabei den **immateriellen Ressourcen (intangible assets)** zu. Diese intangiblen Ressourcen werden auch häufig als *implizites Wissen (tacit knowledge)*.

MNU's sind nun in der Lage, intangible Ressourcen in unterschiedlichen Umwelten dezentral zu entwickeln, neu zu kombinieren u. dadurch weltweite **organisatorische Lernprozesse** zu fördern. Ihr spezifischer Wettbewerbsvorteil resultiert damit letztlich aus der Fähigkeit zur Nutzung länderübergreifender Synergiepotentiale, die rein national operierenden Unternehmungen nicht offenstehen.

#### **Kritik:**

- dynamische Komponente
- zentrale Ressourcenbegriff wird nur unzureichend abgegrenzt
- wird nicht hinreichend dargelegt, wie spezifische Ressourcenpotentiale in konkrete Erfolgsfaktoren umgesetzt werden können.
- Ressourcen, die in der Vergangenheit maßgeblich zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen beigetragen haben u. in die deshalb hohe Investitionen geflossen sind, können die Flexibilität der U. verringern, bei einem fundamentalen Wandel der Umweltbedingungen hohe Marktaustrittsschranken in Form von sunk costs verursachen u. so die zukünftige Sicherung der Wettbewerbsposition erschweren.

### **3.2.4 Theorie der operationalen Flexibilität von Kogut**

Besonderheit des Internationalen Management besteht weniger in der Zunahme der Marktgröße, als vielmehr in der zunehmenden Unsicherheit, Varianz u. Diskontinuität von Umweltentwicklungen besteht. Aus Sicht einer MNU's ist es am vorteilhaftesten, hierauf mit einer Erhöhung der

**operationalen Flexibilität** zu reagieren, die sich in der Abkehr von zentralistischen u. hierarchischen Organisationsmodellen u. dem Aufbau eines **multinationalen Netzwerkes** niederschlagen kann. Theorie knüpft an die eklektische Theorie von Dunning an.

Zwei unterschiedliche Arten von Wettbewerbsvorteilen:

- **Arbitragevorteile** (arbitrage opportunities) ergeben sich aus der Ausnutzung von Differenzen zwischen Ländern:
  - *Faktormarktarbitrage*  
durch eine globale Beschaffungspolitik (global sourcing) u. internationale Produktionsverlagerung zur Ausnutzung von Länderdifferenzen in Faktorausstattung, Faktorkosten, Produktivitäten, Wechselkursänderungen u.a.
  - *Steuerarbitrage*  
durch Transferpreisgestaltung
  - *Finanzmarktarbitrage*  
durch die flexible Ausnutzung von Zinsunterschieden u. staatlichen Förderungsmaßnahmen sowie die Umgehung von Kapitalflußbeschränkungen
  - *Informationsarbitrage*  
durch globale Lerneffekte
- **Hebelwirkungsvorteile** (leverage opportunities) resultieren aus der Ausnutzung der größeren Markt u. Verhandlungsmacht von MNU's. Sie können realisiert werden durch:
  - *Temporäre Subventionierung einzelner Länderengagements (cross-subsidization)* unter Rückgriff auf Überschüsse aus anderen Ländern
  - *Internationale Preisdifferenzierung*
  - *Machtausübung gegenüber lokalen Regierungen u. Marktpartnern.*

#### Kritik:

- Grundannahme einer zunehmenden Varianz von Umweltentwicklungen fragwürdig
- Vernachlässigung von Kooperationen, Strategischen Allianzen u. anderen Beziehungen zu externen Marktpartnern durch Konzentration auf unternehmensinterne Perspektive

### 3.2.5 Postmoderne Theorie des Internationalen Management

Basiert auf Beobachtung, daß die tiefgreifenden u. nachhaltigen politischen, ökonomischen, kulturellen u. v.a. technologischen Entwicklungen eine **zunehmende Komplexität u.**

**Widersprüchlichkeit der Umweltbedingungen im globalen Wettbewerb** bedingen. Die Wettbewerbsvorteile von MNU's lassen sich deshalb nicht mehr mit Hilfe monokausaler Ansätze erklären, sondern bedürfen einer pluralistischen Herangehensweise, die insbesondere die Aufhebung des Raums, die Verdichtung der Zeit u. die Individualisierung der Referenzen als zentrale **Leitmotive der Postmoderne** zu berücksichtigen hat:

- ◆ **Aufhebung des Raums:** Die Überwindung räumlicher u. nationaler Barrieren führt dazu, daß sich U. zunehmend einem globalen Wettbewerb ausgesetzt sehen, der diese zu einer permanenten Rekonfiguration ihrer Wertaktivitäten unter globalen Effizienzgesichtspunkten zwingt. Um möglichst schnell auf maßgebliche Umweltveränderungen reagieren zu können, sind flexible Internationalisierungsformen wie Joint Ventures, strategische Allianzen u. hit-and-run Strategien erforderlich, die von global denkenden u. handelnden U. leichter u. effizienter gehandhabt werden können als von U., die erst am Beginn ihres Internationalisierungsprozesses stehen.
- ◆ **Verdichtung der Zeit:** Die Beschleunigung, Diskontinuität, Instabilität u. Simultanität von widersprüchlichen Entwicklungen führt dazu, daß die Intervalle weitgehend konstanter Umweltkonstellationen immer kürzer werden u. lineare Ursache-Wirkungszusammenhänge vielfach durch chaotische Entwicklungen überlagert werden können. Erfahrungen aus der Vergangenheit sind dadurch immer weniger geeignet, Orientierungen für zukünftige Entscheidungen zu geben. Im Unterschied zu rein national tätigen Unternehmungen haben MNU's jedoch die Möglichkeit, die in den einzelnen Tochtergesellschaften gesammelten Erfahrungen durch institutionalisierte *global knowledge and best-practice sharing systems* anderen Unternehmenseinheiten zugänglich zu machen u. so länderübergreifende organisatorische Lernprozesse zu bewirken. Die Fähigkeit zur weltweiten Generierung, Übertragung u. Nutzung organisatorischen Wissens wird so zu einem zentralen Wettbewerbsvorteil von MNU's.

- ◆ **Individualisierung von Referenzen:** Entwicklung in der Welt durch die Globalisierung kultureller Diversität gekennzeichnet. These der *Inkommensurabilität* von Kulturen, die nicht nur die Universalität menschlicher Werte, sondern auch die Möglichkeit des Vergleichs unterschiedlicher Kulturen anhand übergeordneter Dimensionen bestreitet u. statt dessen die Notwendigkeit deren interpretativer Erschließung betont. Darüber hinaus wird argumentiert, daß die Unterschiede zwischen nationalen Kulturen zunehmend durch Unterschiede zwischen länderübergreifenden Subkulturen überlagert werden u. intrakulturelle Unterschiede hinsichtlich bestimmter Persönlichkeitsmerkmale (Beruf, Alter, gesellschaftliche Schicht) oft weitaus größer als interkulturelle Unterschiede sind. Daraus ergeben sich Wettbewerbsvorteile für diejenigen U., die ihre Unternehmensstrategie nicht länger an nationalen Grenzen, sondern vielmehr an diesen internationalen Subkulturen ausrichten.

### 3.2.6 Kritische Gesamtbeurteilung

⇒ Dominanz partialanalytischer Ansätze

## 4 Strategisches Management in international tätigen Unternehmungen

### 4.1 Internationalisierungsstrategien

Im Rahmen der Internationalisierungsstrategie werden weitere Entscheidungen über die Markt- bzw. Standortwahl, die Wahl der Internationalisierungsform u. die Wahl des Markteintrittszeitpunktes getroffen.

#### 4.1.1 Markt- bzw. Standortwahl

Ziel ist es, *diejenigen Länder zu bestimmen, in denen eine Tätigkeit erfolgsversprechend erscheint*. Unternehmen werden dabei insbesondere mit *dem Problem der Unsicherheit über die Intensität, Richtung u. Dynamik der Umweltbedingungen* konfrontiert. Zur Reduzierung dieses Unsicherheitsproblem sind die folgenden **Methoden der Länderanalyse u. -klassifikation** geeignet:

**4.1.1.1 Checklistenverfahren**

→ **Katalog entscheidungsrelevanter Bedingungen**, die für die Aufnahme einer Tätigkeit in einem bestimmten Land erfüllt sein müssen.

→ Klassifikation nach Farmer/Richmann (1966) zur Differenzierung der globalen Umweltbedingungen eines Landes:

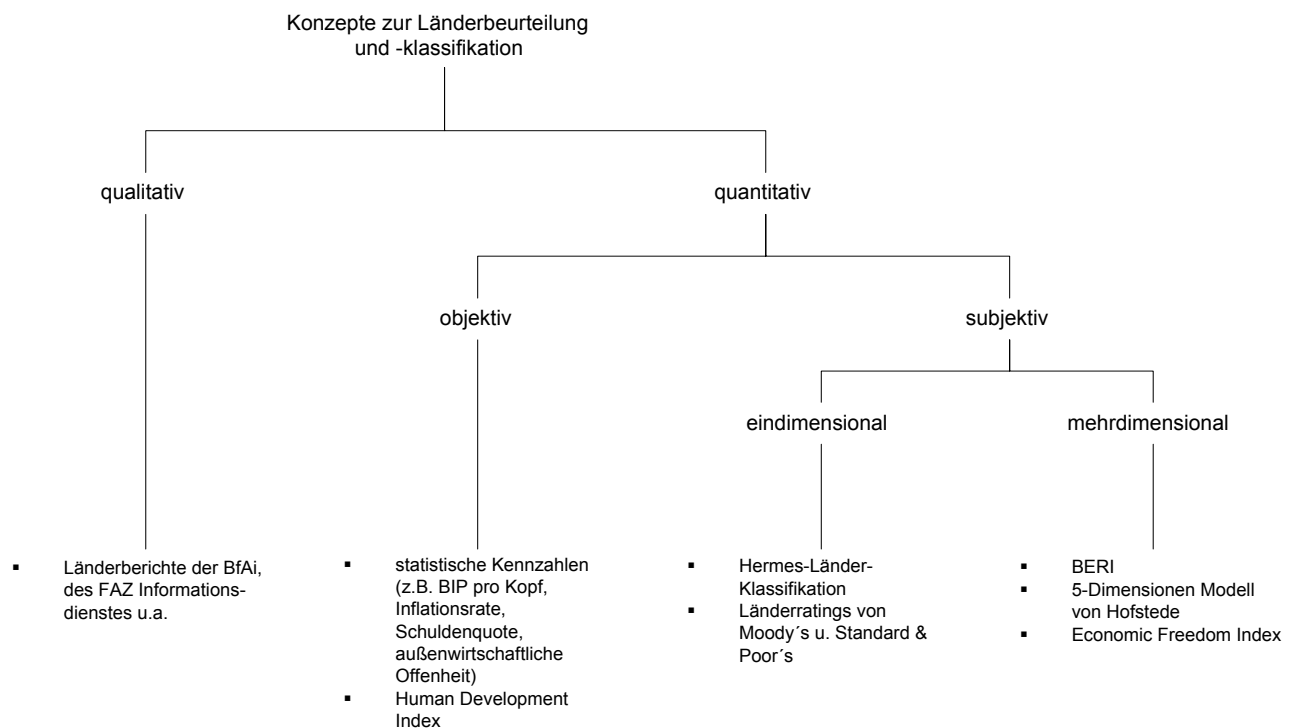
Umwelt-segmente	Umweltbedingungen	
	Landesspezifische Bedingungen	Landesübergreifende Bedingungen
Ausbildung	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Allgemeines Ausbildungsniveau</li> <li>➤ Spezielle berufliche u. technische Ausbildung u. allgemeine Erwachsenenbildung</li> <li>➤ Höhere Schulbildung u. Hochschulbildung</li> <li>➤ Einstellung gegenüber Bildung</li> <li>➤ Entsprechung zwischen beruflichen Anforderungen u. Bildungsgrad</li> </ul>	
Sozio-kulturelle Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Einstellungen gegenüber Managern u. Management</li> <li>➤ Einstellungen gegenüber Autorität u. Untergebenen</li> <li>➤ Kooperation zwischen Organisationen</li> <li>➤ Einstellungen gegenüber Arbeit u. Leistungsprinzip</li> <li>➤ Klassenstruktur u. Mobilität</li> <li>➤ Einstellungen gegenüber Wohlstand u. materiellem Erfolg</li> <li>➤ Einstellungen gegenüber wissenschaftlichen Methoden</li> <li>➤ Risikobereitschaft</li> <li>➤ Einstellung gegenüber Wandel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nationale Ideologie</li> <li>➤ Einstellung gegenüber Ausländern</li> <li>➤ Art u. Ausmaß des Nationalismus</li> </ul>
Politisch-rechtliche Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rechtliche Spielregeln</li> <li>➤ Verteidigungspolitik</li> <li>➤ Außenpolitik</li> <li>➤ Politische Stabilität</li> <li>➤ Organisationsform des politischen Systems</li> <li>➤ Flexibilität der Rechtsnormen u. rechtliche Veränderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Politische Ideologie</li> <li>➤ Rechtliche Bestimmungen für internationale Geschäftstätigkeit</li> <li>➤ Zugehörigkeit zu internationalen Organisationen u. vertragliche Bindungen</li> <li>➤ Blockzugehörigkeit</li> <li>➤ Im- u. Exportbeschränkungen</li> <li>➤ Internationale Investitionsbeschränkungen</li> <li>➤ Gewinntransferbeschränkungen</li> <li>➤ Devisenkontrollen</li> </ul>
Ökono – mische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Art des Wirtschaftssystems</li> <li>➤ Zentralbanksystem u. Geldpolitik</li> <li>➤ Fiskalpolitik</li> <li>➤ Ökonomische Stabilität</li> <li>➤ Organisation der Kapitalmärkte</li> <li>➤ Ausstattung mit Produktionsfaktoren</li> <li>➤ Marktvolumen</li> <li>➤ Infrastruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zahlungsbilanzposition</li> <li>➤ Außenhandelsstruktur</li> <li>➤ Mitgliedschaft in u. Verpflichtungen gegenüber internationalen Finanzorganisationen</li> </ul>

Im Rahmen von Checklisten müssen aus der Menge von Umweltkomponenten die für die U. tatsächlich relevanten Bedingungen isoliert werden. Die Lösung dieses **Relevanzproblems** ist häufig schwierig. Viele externe Bedingungen müssen nicht als Daten hingenommen werden, sondern sind durch die U. beeinflussbar. Die Restriktivität bestimmter landesspezifischer Bedingungen hängt zudem von der Form des Engagements in diesem Land ab.

Ein weiteres Problem ist es, **verlässliche Infos** über die als relevant erachteten Kriterien zu erhalten. Während vor allem für sozio-kulturelle u. politisch-rechtliche Zusammenhänge zumeist nur verbale Informationen vorliegen, können viele ökonomische Kriterien auch mit Hilfe statistischer Kennzahlen erfaßt werden.

Checklistenverfahren dienen primär dazu, die aufgrund von grundsätzlichen Überlegungen für ein Engagement nicht in Frage kommenden Länder aus dem weiteren Auswahlprozeß zu eliminieren, um die Detailauswahl auf eine überschaubare Anzahl relevanter Länder zu beschränken u. so den Aufwand für Maßnahmen der Informationsbeschaffung zu begrenzen. Aufgrund der **Subjektivität der Auswahlkriterien** besteht jedoch die Gefahr, daß lediglich vorhandene Vorurteile bestätigt u. Marktchancen nicht erkannt werden, die sich durch eine detaillierte Untersuchung eröffnet hätten. Zudem beurteilen U., die bereits in einem Land tätig sind, viele Umweltbedingungen als weniger restriktiv als U., die erst die Möglichkeit eines Engagements in diesem Land untersuchen.

Infos über ausländische Märkte gibt es in Außenhandelskammern, den außenwirtschaftlichen Abteilungen der Industrie- u. Handelskammern u. privaten Marktforschungsagenturen, wie der *Bundesstelle für Außenhandelsinformationen (BfAi)*.



*Beispiele für Konzepte zur Länderbeurteilung u. -klassifikation in Anlehnung an Backhaus (1977)*

#### **4.1.1.2 Punktbewertungsverfahren (Scoring-Modelle)**

→ **Länder anhand gewichteter Beurteilungskriterien zu bewerten** u. in eine Rangordnung zu bringen, die eine sachgerechte Auswahl ermöglichen soll.

→ Die Kriterien sollten die Schlüsselvariablen der Unternehmung darstellen u. leicht u. kostengünstig ermittelbar sein

Weitverbreitetes Punktwertverfahren zur internationalen Markt- u. Standortwahl ist der **Business Environmental Risk Index (BERI)** des BERI-Instituts in Genf. Der BERI ist ein auf einer Kombination von 20 quantitativen u. 29 qualitativen Kriterien basierendes Scoring-Modell, das sich aus drei Teilindizes zusammensetzt, die in eine Profit Opportunity Recommendation (POR) münden:

- *Operations Risk Index (ORI)* zur Beurteilung des allgemeinen Geschäftsklimas in einem Land (Verhalten gegenüber ausländischen Investoren u. deren Gewinne, Verstaatlichungstendenzen, Inflationsrate, bürokratische Hemmnisse, Wirtschaftswachstum, Durchsetzbarkeit von Verträgen, Lohnkosten, Produktivität, Verfügbarkeit örtlicher Fachkräfte u. Lieferanten, Verfügbarkeit von Krediten)
- *Political Risk Index (PRI)* zur Bewertung des politischen Risikos (Zersplitterung des politischen Spektrums, religiöse, sprachliche u. ethnische Homogenität des Landes, Mentalität, soziale Lage, Organisation u. Stärke radikaler Parteien, Abhängigkeit von einer feindlichen Großmacht, soziale Konflikte)
- *Remittance and Repatriation Factor (RF)* zur Bewertung des Transferrisikos (Vorschriften über den Transfer von Gewinnen, Leistungsbilanz, Währungsreserven, Auslandsverschuldung, Fähigkeit zum Anziehen ausländischen Kapitals)

#### Vorgehensweise:

Kriterien werden auf einer Skala von 0,5 bis 3 gewichtet u. anschließend durch eine Panel-Befragung von 100 Experten aus Unternehmen, Banken, Wirtschaftsinstitutionen u. Regierungsbehörden (Delphi-Methode) auf einer Skala von 1 (nicht akzeptabel) bis 4 (sehr günstig) bewertet. Multiplikation der Werte mit Gewichtungen u. Errechnung der Gesamtindizes. Maximale Punktzahl: 100.

→ Einordnung in vier Risikokategorien:

- ◆ 71 bis 100: stabiles Land, hervorragendes Geschäftsklima
- ◆ 56-70: mäßiges Risiko, einige Erschwernisse im täglichen Betrieb
- ◆ 41-55: hohes Risiko, schlechtes Geschäftsklima für ausländische Investoren
- ◆ 0-40: geschäftliche Situation ist für ausländische Investoren nicht akzeptabel

⇒ große Verbreitung u. hoher Standardisierungsgrad zur leichten Vergleichbarkeit verschiedener Länder

#### **Schwächen:**

- subjektive Auswahl der Kriterien
- mangelnde Unabhängigkeit der Kriterien (insbesondere von der politischen Stabilität)
- Annahme linearer Zusammenhänge zwischen den einzelnen Kriterien
- Verwischung von Extremwerten durch Durchschnittsbildung
- starre Modellstruktur schmälert den Prognosecharakter
- keine Branchenspezifika berücksichtigt
- Vergleichbarkeit verschiedener Länder eigentlich unkritisch nicht möglich
- Direktinvestitionen allein auf BERI aufbauend geht nicht

#### **4.1.1.3 Sequentielle Bewertungsverfahren** (Verfahren der aspektweisen Elimination)

**Aufstellung einer Rangordnung der Kriterien** zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit eines unternehmerischen Engagements u. **Festlegung eines kritischen Mindest- bzw. Höchstwertes für jedes Kriterium.** Anschließend werden die einzelnen Kriterien nach ihrer Wichtigkeit für jedes der zu untersuchenden Länder beurteilt u. Länder, die die festgelegten Schwellenwerte über- bzw. unterschreiten, von der weiteren Betrachtung ausgeschlossen.

#### Vorteile:

- Berücksichtigung von Mindestanforderungen
- keine Verwischung von Extremwerten
- Rangordnung der Beurteilungskriterien u. Höhe der Schwellenwerte können je nach konkreter Zielsetzung des U. differenziert werden.

#### **Bsp.: Bosch-Siemens-Hausgeräte GmbH in China**

1. Stufe: wirtschaftliche Situation (Wachstumsrate)
2. Stufe: demographische Situation, Einkommensverteilung u. wirtschafts- u. gesellschaftspolitische Umfeld
3. Stufe: Beurteilung branchenspezifischer Kriterien (Nachfragepotential)

#### 4.1.1.4 Portfolio-Analyse

Annahme, daß zwischen den Chancen u. Risiken des Engagements in einem bestimmten Land ein Zusammenhang besteht.

→ zweidimensionale Matrix mit unterschiedlichen Schlüsseldimensionen:

nach Meissner/Gerber (1980): Attraktivität des Marktes u. politische Stabilität

nach Backhaus/Carl (1989/97): Marktattraktivität u. Marktbarrieren.

→ konkrete Zuordnung der Länder erfolgt nach einer Expertenbefragung

Marktattraktivität	hoch	Kernmärkte	Hoffnungsmärkte
	gering	Peripher-/ Gelegenheits- märkte	Abstinenzmärkte
		gering	hoch
		Marktbarrieren	

#### Portfolio-Analyse zur Markt- bzw. Standortwahl nach Backhaus

Die Portfolio-Analyse soll Hinweise auf diejenigen Länder geben, bei denen eine maximale Rendite bei vorgegebenem Risiko bzw. eine bestimmte Rendite bei kleinstmöglichem Risiko erzielt werden kann. Das Verfahren eignet sich damit insbesondere zur Diversifikation des Risikos von Auslandsengagements (*risk diversification*).

#### Kritik:

- Positionierung schwierig u. vom Produkt abhängig
  - subjektive Einschätzung
  - nur für relativ grobe Einschätzung
- ausgeglichenes Länder-Risiko-Portfolio gewollt!

#### 4.1.1.5 Kritische Gesamtbeurteilung

Die dargestellten Verfahren können lediglich erste Anhaltspunkte für die Markt- bzw. Standortwahl von U. bieten. Sie müssen deshalb i.R. der Feinauswahl durch weitergehende analytische Verfahren ergänzt werden.

Ländercharakteristika stellen dabei nur einen möglichen Erklärungsfaktor für Auslandengagements von U. dar, darüber hinaus spielen Marktkenntnisse, Verhalten wichtiger Wettbewerber, Einstellungen der maßgeblichen Entscheidungsträger eine wichtige Rolle.

#### 4.1.2 Wahl der Internationalisierungsform

*Internationalisierungsform* = Kombination der interdependenten Entscheidungen über die Wahl der Marktbearbeitungsform, der Eigentumsform u. der Ansiedlungsform

- Bei der **Marktbearbeitungsform** ist zu klären, welche Wertaktivitäten im Heimatland u. welche im Gastland durchgeführt werden sollen.
  - Portfolio-Ressourcentransfer
  - Export
  - Auslandsniederlassung
- Bei der **Eigentumsform** muß entschieden werden, ob die Verfügungsrechte über den Ressourcentransfer in der U. verbleiben, mit anderen U. geteilt oder ganz abgetreten werden sollen.
  - Markttransaktionen
  - Kooperation
  - 100% Tochtergesellschaft

- Bei der **Ansiedlungsform** besteht die Möglichkeit, auf bereits bestehende Ressourcenbündel im Gastland zurückzugreifen o. neue Ressourcenkombinationen aufzubauen.
  - Aufkauf/Beteiligung
  - Neugründung

#### **4.1.2.1 Marktbearbeitungsformen**

##### **4.1.2.1.1 Portfolio-Ressourcentransfer**

###### **4.1.2.1.1.1 Lizenzvertrag**

→ **Übertragung eines zumeist zeitlich begrenzten Nutzungsrechts gewerblicher Schutzrechte** (Patente, Gebrauchsmuster, Warenzeichen, Urheberrechte) o. die **Weitergabe von nicht geschützten wirtschaftlich verwertbaren Kenntnissen u. Erfahrungen** (Verfahrens- u. Management-Know-how) gegen Entgelt.

Um zu verhindern, daß ein Lizenznehmer auf Drittmärkte als Konkurrent zum Lizenzgeber auftritt, werden dessen Nutzungsrechte zumeist durch räumlich, sachliche u. zeitliche Restriktionen eingeschränkt; auch Geheimhaltungsklauseln für ungeschütztes Know-how.

###### Formen des Lizenzentgelts:

- Pauschalgebühr
- Laufende Gebühren (royalties), die umsatz-, stück-, input- oder gewinnbezogen sein können
- Lizenzaustausch (cross licensing)
- Kapitalbeteiligung
- Rücklieferungen an den Lizenzgeber zu Sonderkonditionen
- Gebühren für Unterstützungs- u. Serviceleistungen
- Einnahmen aus dem Verkauf von Vorprodukten, Maschinen u. Ausrüstungen an den Lizenznehmer

###### Vorteile:

- gesicherter Ertrag bei geringem Risiko
- Nutzung von Marktnähe u. Kundenbeziehungen des Lizenzpartners
- leichtere Anpassung der Leistungen an die jeweiligen Märkte
- keine Gefahr der Enteignung

###### Nachteile:

- größere Kontrollprobleme bei gleichzeitig begrenzten Möglichkeiten der Einflußnahme auf den Lizenznehmer
- Gefahr des negativen Imagetransfers
- Geheimhaltungsprobleme
- Förderung potentieller Wettbewerber

###### **4.1.2.1.1.2 Franchising**

→ **vertikale Kooperation zwischen rechtlich selbständigen Unternehmen** auf der Basis eines Dauerschuldverhältnisses.

Der Franchise-Geber überträgt dem Franchise-Nehmer das Recht u. die Pflicht, bestimmte Güter o. Leistungen unter Verwendung von Name, Marke, Ausstattung u.a. und unter Beachtung des von diesem entwickelten Marketing u. Organisationskonzepts auf eigene Rechnung in einem begrenzten Gebiet abzusetzen. Die Franchise-Gebühren betragen je nach Branche zwischen 1 u. 10 Prozent des Umsatzes. Der Franchise-Geber hat die Pflicht den Franchise-Nehmer auszubilden u. laufend zu informieren, sowie das Recht, dessen Geschäftstätigkeit zu kontrollieren.

###### Vorteile:

- umfangreiche Einfluß- u. Kontrollmöglichkeiten
- Gewährleistung eines weltweit einheitlichen Auftretens
- höhere Motivation der Franchise-Nehmer

###### Nachteile:

- Notwendigkeit des Aufbaus aufwendiger Steuerungs- u. Kontrollmechanismen
- Problem der Produkthaftung
- Gefahr der Selbstwertbetrachtung des Franchise-Nehmers (Erfolg auf sich selbst zurückführen.)

Bsp. für Franchise-Unternehmen:

- Bennetton
- Hilton, Sheraton
- McDonald's

**4.1.2.1.2 Export**2 Grundformen:

- **direkter Export:** unmittelbarer Absatz von Gütern an ausländische Endabnehmer
- **indirekter Export:** Zwischenschaltung eines Absatzmittlers (inländischer Exporteur o. ausländischer Importeur)

Den Vorteilen einer stärkeren Einflußmöglichkeit auf die Gestaltung der Exporttätigkeit u. der geringeren Transaktionskosten beim direkten Export steht ein geringeres Risiko des indirekten Exports gegenüber.

Vorteile:

- keine Auslandserfahrung notwendig bei indirektem Export
- geringe Ressourcenbindung
- schrittweises Kennenlernen neuer Auslandsmärkte
- Ausnutzung von Massenproduktionsvorteilen an den Produktionsstandorten
- Reduzierung von Marktrisiken u. politischen Risiken

Nachteile:

- Gefahr protektionistischer Handelsbeschränkungen

Voraussetzungen:

- ungehinderter Güter- u. Zahlungsverkehr
- geringe Belastung mit Transportkosten, Zöllen etc.
- stabiler Wechselkurs
- Möglichkeit der Fakturierung in Inlandswährung
- Kurssicherungsmaßnahmen möglich

**4.1.2.1.3 Auslandsniederlassung**

→ langfristig angelegte Verlagerung von Wertaktivitäten u. Ressourcen ins Ausland

Formen:

- Nach den ins Ausland verlagerten Wertaktivitäten kann in *F&E-, Beschaffungs-, Produktions-* u. *Vertriebsniederlassungen* sowie in Niederlassungen unterschieden werden, die *mehrere Wertaktivitäten* umfassen.
- *Produktionsniederlassungen* können weiterhin nach dem im Ausland erzielten Wertschöpfungsanteil differenziert werden:
  - *Auslandsmontage (Lohnveredelung)*  
lediglich Verlagerung der letzten, zumeist arbeitsintensiven Stufe eines mehrstufigen Produktionsprozesses ins Ausland
  - *Auslandsproduktion (Fertigungsbetrieb)*  
Verlagerung des gesamten Produktionsprozeß ins Ausland aus Kostengründen oder local content-Vorschriften

Vorteile:

- umfangreiche Einfluß- u. Kontrollmöglichkeit
- Umgehung von Handelshemmnissen
- Ausschaltung von Wechselkursrisiken
- Diversifikation des Risikos der Muttergesellschaft durch Verteilung der Produktion auf mehrere Länder

Nachteile:

- Verzicht auf Massenproduktionsvorteile
- hoher Kapitaleinsatz
- hohes wirtschaftliches u. politisches Risiko
- hohe Management- Anforderungen
- eingeschränkte Flexibilität

**4.1.2.1.4 Kritische Gesamtbeurteilung**

Hinsichtlich **der Vorteilhaftigkeit der unterschiedlichen Marktbearbeitungsformen** legen die dargestellten Theorien der internationalen Direktinvestition eine Phasenfolge nahe. So werden nach der Lerntheorie der Internationalisierung von Johanson/Vahlne in neuen u. risikoreicheren Märkten zunächst risikoarme Internationalisierungsformen (Lizenzvergabe, Export) gewählt u. erst mit zunehmenden Erfahrungen u. der Abnahme des perzipierten Risikos auch risikoreichere Internationalisierungsformen (Auslandniederlassung präferiert. Auch die Produktlebenszyklustheorie von Vernon weit unter Hinweis auf marktorientierte Überlegungen auf einen entsprechenden Phasenverlauf hin. Die eklektische Theorie der internationalen Produktion von Dunning argumentiert dagegen, daß die Wahl der Marktbearbeitungsform von bestimmten Vorteilskategorien abhängig ist. Während Portfolio-Ressourcentransfers bereits beim Vorliegen von Eigentumsvorteilen sinnvoll sind, ist für Exporte darüber hinaus ein Internalisierungsvorteil notwendig. Auslandsniederlassung sind schließlich erst dann empfehlenswert, wenn dadurch Standortvorteile in Ausland ausgenutzt werden können.

<b>Marktbearbeitungsformen</b> <b>Kriterien</b>	<b>Portfolio-Ressourcentransfer</b>	<b>Export</b>	<b>Auslandsniederlassung</b>
<b>Kapital- und Ressourcenbedarf</b>	gering	sehr gering	sehr hoch
<b>Markteintrittsrisiko</b>	mittel	sehr gering	sehr hoch
<b>Ertragspotential</b>	mittel	gering	sehr hoch
<b>Zeithorizont</b>	mittel	kurz	sehr lang
<b>Möglichkeit zur Nutzung länderspezifischer Vorteile</b>	groß	sehr gering	sehr groß
<b>Möglichkeit zur Nutzung von Massenproduktionsvorteilen</b>	gering	sehr groß	gering
<b>Steuerungs- u. Kontrollbedarf</b>	hoch	sehr gering	sehr hoch
<b>Steuerungs- u. Kontrollmöglichkeiten</b>	mittel bis groß	sehr gering	sehr groß
<b>Gefahr der ungewollten Know-how-Diffusion</b>	hoch	gering	sehr gering
<b>Anwendungsvoraussetzungen</b>	vertragliche Spezifizierbarkeit des zu übertragenden Know-hows	ungehinderter Güter- u. Zahlungsverkehr, Wechselkursstabilität	Auslandserfahrungen, hohes Marktpotential

*Vor- u. Nachteile alternativer Marktbearbeitungsformen*

**4.1.2.2 Eigentumsformen****4.1.2.2.1 Markttransaktionen**

→ **Übertragung von Verfügungsrechten** an Produkten, Dienstleistungen o. Produktionsverfahren an andere U.

Preis ist die zentrale Steuerungsgröße.

Beispiele sind Export- u. Importtätigkeiten, Auktionen o. Warenbörsen (viel über Internet)

Vorteile: geringe Ressourcenbindung

Nachteile:

- hohe Informationskosten
- Gefahr opportunistischen Verhaltens durch die Marktpartner
- hohe Unsicherheit

**4.1.2.2 Unternehmungsk Kooperation****4.1.2.2.1 Begriff u. Bedeutung**

Kooperation = **formalisierte u. langfristige Zusammenarbeit zwischen rechtlich u. wirtschaftlich selbständigen Unternehmen**

Der Zweck der Kooperation liegt in der gemeinsamen Realisation unterschiedlicher Ziele, die den Partnern alleine nicht möglich wäre.

Kooperationen wurden lange Zeit v.a. in solchen Ländern praktiziert, in denen die Investitionsgesetzgebung die Errichtung von 100% Tochtergesellschaften nicht erlaubt. Zunehmend setzt sich jedoch die Auffassung durch, daß Kooperationen auch unter anderen Bedingungen eine effiziente Internationalisierungsform darstellen können.

→ **Systemwandel vom Marktkapitalismus zum „Allianzkapitalismus“**

Der Grund liegt darin, daß U. zunehmend auf die Zusammenarbeit mit Partnern aus anderen Ländern angewiesen sind, um ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft zu sichern. Insbesondere in Branchen, in denen hohe Größendegressionspotentiale bestehen, ist ein stetiges Unternehmenswachstum erforderlich, das vielfach nur durch eine externe Wachstumsstrategie realisiert werden kann. In hoch-innovativen Branche wie etwa der Computer-, Elektronik- o. Mobilfunkindustrie dienen Unternehmenskooperationen zudem vielfach dazu, bereits i.R. der „pre-market competition“ technologische Standards gegenüber konkurrierenden Unternehmensallianzen durchzusetzen. Entsprechend sind die Zahl u. der Umfang länderübergreifender Unternehmenskooperationen in den letzten Jahren stark angestiegen.

Aufgrund der **inhärenten (ihm innewohnend) Ambiguität (Doppeldeutigkeit) von kooperativen u. konkurrierenden Beziehungen** beinhalten internationale Unternehmenskooperationen jedoch *aufwendige Planungs-, Organisations- u. Kontrollprobleme sowie personalpolitische Probleme*, die insbesondere in Krisensituationen die Effizienz u. Stabilität der Zusammenarbeit gefährden können. Deshalb liegt das *Risiko eines Mißerfolges* von Kooperationen auch bei über 40%. Zudem wird oftmals die *Wettbewerbsintensität* eingeschränkt.

**4.1.2.2.2 Kooperationsformen**

Unterscheidung nach **Kooperationsrichtung** in vertikale, horizontale u. laterale Kooperationen. Die *vertikale Kooperationen* umfassen die Zusammenarbeit mit Zulieferern o. Abnehmern (upstream- bzw. downstream Kooperationen); *horizontale Kooperationen* sind durch die Zusammenarbeit auf der gleichen Wertschöpfungsstufe gekennzeichnet. *Laterale Kooperationen* beinhalten die Zusammenarbeit von U. aus unterschiedlichen Branchen.

Differenziert man nach dem Ausmaß der eingegangenen Kapitalbeteiligungen u. der rechtlichen Selbständigkeit der Partner, lassen sich folgende **Formen der internationalen Unternehmenskooperation** unterscheiden:

- **Joint Venture** = eine auf Kapitalbeteiligung u. der Teilung von Geschäftsführung u. Risiko beruhende, vertraglich festgelegte u. dauerhafte zwischenbetriebliche Zusammenarbeit. Durch die Kombination aus finanziellen, personellen, materiellen u. immateriellen Ressourcen von zwei o. mehr Partnern aus unterschiedlichen Ländern entsteht eine juristisch selbständige Gemeinschaftsunternehmung.
- **Vertragliche Kooperation** = Regelwerk von Verträgen, das zwischen zwei o. mehreren U. geschlossen wird. Keine eigenständige Rechtsform, keine Kapitalbeteiligung der Partner. (*non-equity forms of international cooperation (NECs)*)

- **Fusion (merger)** = Verlust der rechtlichen Unabhängigkeit der kooperierenden Unternehmen. Zwei o. mehr U. arbeiten ohne zeitliche Befristung freiwillig u. partnerschaftlich zusammen u. integrieren alle ihre materiellen u. immateriellen Ressourcen. Fusionen gleichberechtigter Partner (mergers of equals) unterscheiden sich damit von Unternehmensaquisitionen bzw. –übernahmen (friendly o. hostile takeovers), bei denen die beteiligten U. durch ein klares Verhältnis der Über – oder Unterordnung u. eine einseitige Abhängigkeitsbeziehung gekennzeichnet sind.

Formen	vertragliche Kooperation	Joint Venture	Fusion
<b>Merkmale</b>			
<b>Kapitalbeteiligung an einer neuen Unternehmung</b>	nein	ja	ja
<b>rechtliche Unabhängigkeit der Partner bleibt erhalten</b>	ja	ja	nein

*Formen internationaler Unternehmenskooperationen*

Fusionen als Form der Unternehmenskooperation sind nicht unumstritten. Jedoch ist weniger die rechtliche als vielmehr die führungsbezogene Dimension von Fusionen relevant. In diesem Sinne sprechen insbesondere die mit einer Fusion verbundenen Ziel- u. Verhaltenskonflikte sowie die durch die Kombination unterschiedlicher Ressourcenbündel verursachten Managementprobleme dafür, diese von Formen des internationalen Unternehmenswachstums bzw. der Errichtung einer 100% Tochtergesellschaft abzugrenzen. Der kooperative Charakter von Fusionen nimmt jedoch mit zunehmender Dauer der Zusammenarbeit ab.

Kriterien	Ausprägungsformen
Kooperationsrichtung	➤ horizontal, vertikal o. lateral
Kooperationsformen	➤ vertragliche Kooperation ➤ Joint Venture ➤ Fusion
Kooperationsfelder	➤ F&E, Beschaffung, Produktion, Vertrieb o. mehrere Wertaktivitäten
Zahl der Partner	➤ zwei o. mehr Partner
Ressourcenprofile der Partner	➤ kongruent (y- oder scale-Kooperation) ➤ komplementär (X- oder link-Kooperation)
Beteiligungsverhältnis	➤ mit Kapitalbeteiligung (equity cooperation) - Majoritäts-, Paritäts- o. Minoritäts-Beteiligung - fade-out-Joint Venture (im Zeitablauf abnehmender Kapitalanteil des ausländischen Partners) ➤ ohne Kapitalbeteiligung (non equity form of cooperation)
Einflußmöglichkeiten der Partner	➤ symmetrisch (shared management Kooperation) ➤ asymmetrisch (dominant parent-Kooperation)
Dauer u. Bedeutung der Kooperation	➤ kurz- bis mittelfristige Kooperation mit operativer Bedeutung ➤ langfristige Kooperation mit strategischer Bedeutung
Kooperationsmotive	➤ freiwillige Kooperation ➤ durch Gastlandvorschriften erzwungene Kooperation

*Alternative Gestaltungsformen internationaler Unternehmenskooperationen*

Beispiel einer bedeutenden Unternehmenskooperation: Star Alliance

**4.1.2.2.3 Kooperationsmotive**

- **Ressourcenorientierte Vorteile** durch die Verknüpfung knapper finanzieller u. personeller Ressourcen u. den Zugang zu rechtlich geschützten o. geheimen Technologien des Partners
- **Zeitvorteile** durch Verkürzung von Entwicklungszeiten durch die Bündelung von Ressourcen, die frühzeitige Systemintegration u. die Reduzierung von Doppelarbeiten

- **Kostenmotive** durch die bessere Nutzung freier Kapazitäten u. die Realisierung von Massenproduktionsvorteilen u. Kostenerfahrungskurven durch die Poolung u. gemeinsame Nutzung knapper Ressourcen.
- **Marktmotive** v.a für kleine u. mittelständische U. wichtig, da hier die Möglichkeit das Vertriebssystem u. die Markt- u. Landeskenntnisse lokaler Partner zu nutzen besteht, die weltweite Marktpräsenz zu sichern u. nationale Barrieren zu umgehen.
- **Spekulative Motive:** Abwendung einer drohenden Übernahme (unfriendly takeover) oder als Fit-Test für eine geplante Fusion

Beispiel VW unterschiedliche Kooperationsmotive bei Santana in China (Marktzutritt u. Risikomotive) u. Skoda in Tschechien (Unternehmensprofil).

#### 4.1.2.2.4 Erfolgsfaktoren

##### a) Partnerwahl

- **Kompatibilität der Zielsetzungen der Partner**  
Nur wenn die Kooperation für alle beteiligten U. Vorteile bringt (win-win Situation), ist deren langfristige Verbundenheit (commitment), deren Interesse an der Aufrechterhaltung der Kooperation u. deren Bereitschaft zur Einbringung der erforderlichen Ressourcen gewährleistet.
- **Ressourcenkongruenz- bzw. –komplementarität der Partner**, d.h. die Möglichkeit zur Bündelung kritischer Ressourcen  
Während kongruente Ressourcenprofile der Partner (Y- oder scale Kooperationen) v.a. dazu geeignet sind, Kostendegressionseffekte (economies of scale) zu erzielen, dienen komplementäre Ressourcenkombinationen (X- oder link-Kooperationen) insbesondere der Realisierung von Synergie- u. Marktvorteilen.
- **kulturelle Kompatibilität**  
Unternehmen mit ähnlichen Organisationsstrukturen besitzen zumeist ähnliche Ziele, Werte u. Entscheidungsstrukturen, was das gegenseitige Verständnis u. Vertrauen zwischen den Partnern fördert.
- **Größenverhältnis der Partner**  
Annahme, daß bei Partnern vergleichbarer Größe auch ähnliche organisatorische Regelungen zu erwarten sind.

##### b) Vertragsgestaltung

Zwischen der Intensität der Vorbereitung u. dem Kooperationserfolg besteht ein enger Zusammenhang. Insbesondere wenn Konflikte zwischen den Partnern entstehen, erleichtern eindeutige Regelungen der Rechte u. Pflichten aller Partner eine schnelle u. sachgerechte Konfliktlösung. In der Unternehmenspraxis werden Kooperationsverhandlungen jedoch häufig unter großem Zeitdruck geführt. Vor allem bei strategisch bedeutsamen Partnerschaften ist zudem nur eine sehr kleine Zahl hochrangiger Führungskräfte darin involviert, um das Risiko eines ungewollten frühzeitigen Bekanntwerdens der Kooperation so gering wie möglich zu halten, wodurch wiederum die detaillierte Ausarbeitung des Kooperationsvertrags erschwert wird. Darüber hinaus besteht ein Zielkonflikt zwischen einer möglichst großen Regelungssicherheit u. dem Schutz der Interessen aller Beteiligten einerseits u. der Flexibilität andererseits. Da sich sowohl die externen Rahmenbedingungen als auch die Ziele u. die Verhandlungsmacht der Partner während des Lebenszyklus einer Kooperation ändern können, sollten deshalb möglichst flexible Regelungen getroffen u. Sperrklauseln auf besonders wichtige Aspekte beschränkt werden. Zudem ist darauf zu achten, ein gewolltes Vertrauensverhältnis nicht durch Regelwerk, das Mißtrauen zum Ausdruck bringt, schon im Voraus zu zerstören.

**c) Effiziente Leitungsstruktur**

Es wird zwischen einer asymmetrischen bzw. dominant parent-Kooperation, die durch ein deutliches Übergewicht eines Partners in den Leitungsorganen gekennzeichnet ist, u. einer symmetrischen bzw. shared management- Kooperation, die durch eine gleichgewichtige u. gleichberechtigte Beteiligung der Partner in den Leitungsorganen gekennzeichnet ist, unterschieden.

Asymmetrie herrscht v.a. bei Joint Ventures mit Entwicklungsländern. Es zeigt sich hier jedoch eine große Stabilität u. Effizienz der Kooperation, da sie eine flexiblere u. schnellere Entscheidungsfindung besitzt.

Shared management-Kooperationen sollen v.a. das Verständnis u. Vertrauen zwischen den Partnern verbessern u. das gegenseitige Lernen fördern. Sie sind allerdings auch häufig zeit-aufwendiger, inflexibler u. konfliktintensiver.

In der Praxis besteht eine Tendenz zu dominant parent-Kooperationen. Dies kann v.a. darauf zurückgeführt werden, daß die Entscheidung über die Leitungsstruktur einer Kooperation nicht nur durch Markterfordernisse u. Eigentümerentscheidungen beeinflusst wird, sondern auch durch persönliche Motive u. mikropolitische Aktionen von Managern. Insbesondere dann, wenn deren Vergütung u. Macht an die Zahl der ihnen untergeordneten Mitarbeiter geknüpft ist, bilden sich häufig asymmetrische Leitungsstrukturen heraus.

Bsp. Daimler Chrysler AG, zuerst merger of equals, dann laut Schrempp ein unfriendly takeover

**d) Integration der Organisationskulturen**

**Akkulturation** steigert das gegenseitige Vertrauen zwischen den Partnern u. reduziert die Neigung opportunistischen Verhaltens. Die Integration von Grundannahmen, Werten u. Symbolen verringert zudem den Bedarf an technokratischer Koordination u. fördert dadurch die Flexibilität.

In einem internationalen Kontext ist die Schaffung einer gemeinsamen organisatorischen Identität allerdings schwierig u. zeitaufwendig, da die kulturelle Distanz zwischen den Partnern zumeist größer als in einem nationalen Umfeld ist.

Da Organisationskulturen zu einem hohem Maße unbewußt u. implizit sind, entziehen sie sich weitgehend einer zielgerichteten Beeinflussung. Die Akkulturation kann deshalb weniger durch strukturelle Regelungen als vielmehr durch personalpolitische Instrumente unterstützt werden. Dazu zählen etwa die Besetzung von Führungspositionen mit Drittlandsangehörigen, eine systematisches interkulturelles Training sowie die kooperationsgerechte Gestaltung des Anreizsystems. Derartige Instrumente werden in der Unternehmenspraxis allerdings nur selten eingesetzt.

**e) Wissensmanagement**

Ein wichtiges Motiv internationaler Unternehmenskooperationen besteht darin, Zugang zu strategisch relevantem Know-how anderer U. zu erlangen. Kooperationen können als Lernarenen aufgefaßt werden, die U. die Möglichkeit eröffnen, implizites, kompetenzbasiertes u. schwer artikulierbares Wissen auszutauschen.

Die Fähigkeit einer U., auf das Wissen anderer U. zuzugreifen u. für sich selbst zu nutzen, wird als Absorptionskapazität (absorptive capacity) bezeichnet. Das Risiko eines asymmetrischen Wissensabflusses an Partner mit höherer Absorptionskapazität kann insbesondere durch den Aufbau gegenseitigen Vertrauens u. konsensorientierte Formen der Konfliktlösung begrenzt werden.

**f) Wettbewerbsintensität einer Branche**

Je höher die Wettbewerbsintensität einer Branche, desto häufiger werden Kooperationen nur als kurzfristige Mechanismen betrachtet, einen Zugang zu strategisch relevanten Ressourcen anderer U. zu erhalten. Nach der Absorption dieser Ressourcen wird die Kooperation deshalb vielfach einseitig aufgelöst o. der frühere Partner übernommen.

### g) Unternehmenskonzentration

Die Wahrscheinlichkeit der vorzeitigen Beendigung einer Kooperation nimmt mit der Zahl der in einer Branche agierenden U. ab. In stark wachsenden Branchen mit einer Vielzahl von Konkurrenten u. neuen Markteintritten weisen Kooperationen deshalb eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit auf als in Branchen, die durch Stagnations- o. Schrumpfungsprozesse gekennzeichnet sind.

#### 4.1.2.2.3 100%ige Tochtergesellschaft

Eigentumsform, bei der die Muttergesellschaft die alleinige Verfügungsgewalt über eine Unternehmung im Ausland erwirbt o. behält.

Vorteile:

- Verringerung bzw. Vermeidung von Transaktionskosten
- umfassende Steuerungs- u. Kontrollmöglichkeiten
- schnellere Entscheidungsfindung
- größere Unabhängigkeit von anderen U.
- besserer Schutz vor ungewollter Know-how-Diffusion

Nachteile:

- hoher Kapital- u. Ressourceneinsatz
- höherer Koordinationskosten
- geringe Präferenz der Gastlandregierung
- hohes Enteignungsrisiko
- langwieriger Erwerb länderspezifischen Know-hows

#### 4.1.2.2.4 Kritische Gesamtbeurteilung

Empirische Untersuchungen hinsichtlich der **Bedeutung unterschiedlicher Eigentumsformen in der Unternehmenspraxis** belegen, daß deutsche U. überwiegend 100%ige Tochtergesellschaften präferieren, während sich amerikanische U. auch relativ häufig in Form von Joint Ventures engagieren. Länderübergreifende Längsschnittstudien zeigen zudem, daß der Anteil kooperativer Eigentumsformen generell zunimmt, diese aber häufig über eine geringere Kapitalausstattung als 100%ige Tochtergesellschaften verfügen.

**Einfluß von Unternehmenscharakteristika:** Kleine u. mittelständische U. bevorzugen tendenziell Kooperationen, während Großunternehmen eher 100%ige Tochtergesellschaften präferieren.

**Einfluß gastlandspezifischer Faktoren:** U. in Ländern mit einer hohen kulturellen Distanz zum Heimatland eher kooperative Eigentumsformen präferieren (gilt auch andersherum). U. wählen umso eher kooperative Eigentumsformen, desto größer das perzipierte (sinnlich wahrnehmen) Investitionsrisiko ist. Darüber hinaus zeigt sich, daß ausländische Direktinvestitionen in Industrieländern eher in Form 100%iger Tochtergesellschaften durchgeführt werden, während in Entwicklungsländern eher Kooperationen anzutreffen sind.

Eigentumsform ist...			
... vorteilhaft, wenn	Markttransaktion	Kooperation	100%ige TG
Transaktionsspezifität	gering	hoch	hoch
Transaktionshäufigkeit	hoch	gering	gering
Unsicherheit (Umwelt, Rechtsrahmen)	gering	mittel	hoch
Gefahr opportunistischen Verhaltens	unproblematisch	beherrschbar	kaum beherrschbar
Komplementarität der Fähigkeiten		wechselseitige Abhängigkeit	einseitige Abhängigkeit

*Transaktionskostenspezifische Anwendungsbedingungen alternativer Eigentumsformen*

### 4.1.2.3 Ansiedlungsform

#### 4.1.2.3.1 Unternehmensneugründung (greenfield investment bzw. start-up)

##### Vorteile:

- größerer Entscheidungsspielraum bei der Standortwahl u. der Konfiguration der Wertkette
- Umgehen von kartellrechtlichen u. behördlichen Restriktionen
- notwendige Investitionen können über längeren Zeitraum gestreckt werden
- neue Formen der Arbeitsorganisation u. neue Produktion- o. Dienstleistungskonzepte sind leichter zu implementieren

##### Nachteil:

- langsamerer Markteintritt
  - schmälert insbesondere die Möglichkeit zur Abschöpfung von Pionier-Gewinnen
  - kann auch ein Vorteil sein (Lerneffekte, risikoärmer)

#### 4.1.2.3.2 Unternehmenskauf bzw. Beteiligungserwerb (brownfield investment bzw. acquisition)

##### Vorteile:

- schnellerer Markteintritt
- Möglichkeit zur Nutzung vorhandener Absatz- u. Beschaffungskanäle, erprobter Technologien u. etablierter Organisations- u. Mitarbeiterstrukturen
- geringerer Kapitaleinsatz

##### Nachteile von cross-border-Akquisitionen:

- hohe Kosten u. Zeitaufwand für die Suche nach geeigneten Übernahmekandidaten
- Informationsproblem, das die Beurteilung deren Stärken u. Schwächen i.R. der due diligence erschwert (z.B. Markenrechte, Patente u. Lizenzen)
- Schwierige Bestimmung des finanziellen Unternehmenswertes aufgrund unterschiedlicher Bewertungs- u. Rechnungslegungsvorschriften sowie fehlender Publizitätspflichten
- ungeklärte Eigentumsverhältnisse, nicht ausgewiesene Verpflichtungen
- ökologische Altlasten
- organisatorisches Erbe

#### 4.1.2.3.3 Kritische Gesamtbeurteilung

- hohe Mißerfolgsquote von Aquisitionen, insbesondere bei kultureller u. organisatorischen Distanz zwischen der akquirierenden u. der akquirierten U. sehr groß ist
- Diversität der von einer U. bearbeiteten Märkte hat positiven Einfluß auf Wahl der Unternehmensneugründung. Ist darauf zurückzuführen, daß Erfahrungen in unterschiedlichen nationalen Kontexten organisatorische Lernprozesse fördert, die U. wiederum dazu befähigen, eigene Kapazitäten aufzubauen statt auf vorhandene Ressourcen zurückzugreifen

<b>Ansiedlungsstrategie</b> <b>Kriterien</b>	<b>Neugründung</b>	<b>Aufkauf</b>
<b>Marktzugang</b>	zeitverzögert	unmittelbar
<b>Marktanteil</b>	muß erobert werden	wird übernommen
<b>Kapitaleinsatz</b>	sukzessive Steigerung	hoher Anfangsbetrag
<b>Standort</b>	frei wählbar	gegeben
<b>Einstellung der Gastlandregierung</b>	häufig finanzielle Förderung	oft Abwehrhaltung
<b>Technologie</b>	neuestes Verfahren einsetzbar	vorgegeben
<b>Integration</b>	problemlos	schwierig
<b>Anbieterzahl u. Produktionskapazität</b>	wird erhöht	bleibt erhalten

*Kennzeichen alternativer Ansiedlungsstrategien*

**4.1.3 Wahl des Markteintrittszeitpunktes**

Unterscheidung zwischen Pionier- (leader bzw. first mover advantages) u. Folgerverhalten.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Abschöpfung von Pionier-Gewinnen</li> <li>➤ Errichtung von Markteintrittsbarrieren</li> <li>➤ Durchsetzung von Produktstandards</li> <li>➤ Aufbau langfristiger Kunden- u. Lieferantenbindungen</li> <li>➤ Investitions- u. Steueranreize der Gastländer</li> <li>➤ eher in der Lage langfristige Wettbewerbsvorteile aufzubauen</li> </ul> <p>⇒ Marktvorteile</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anpassungserfordernisse an sich schnell wandelnde Umweltbedingungen</li> <li>➤ liability of foreignness (unstetige Haltung der Gastlandregierung macht häufige Anpassung erforderlich)</li> <li>➤ Gefahr von Imitations- u. free-rider-Effekten</li> </ul> <p>⇒ Risiko- u. Effizienz Nachteile</p>

Bsp. für Wichtigkeit des Markteintritts: Salamander in der ehemaligen Sowjetunion

Neben der *Umweldynamik*, der *Ungewißheit über zukünftige Entwicklungen* u. der *Risikoneigung der U.* hängt die **Vorteilhaftigkeit der unterschiedlichen Timingstrategien des Markteintritts** insbesondere von der *Unternehmensgröße* ab. Größere u. damit finanzkräftigere U. verfügen tendenziell eher über die Möglichkeit, einen Markteintritt zu verzögern, um später z.B. durch die Aquisition einer inzwischen etablierten U. entsprechende Marktanteile zu erwerben. Kleinere u. damit vielfach flexiblere U. sind dagegen eher geneigt, durch einen frühen Markteintritt entsprechende Zeitvorteile zu erringen u. Pionier-Gewinne abzuschöpfen, bevor die Wettbewerbsintensität durch den zunehmenden Markteintritt ausländischer U. zunimmt.

**4.2 Strategisches Management in Multinationalen Unternehmen**

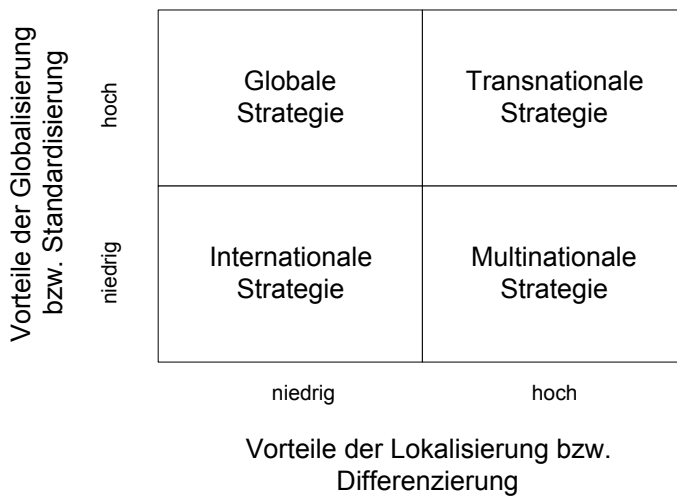
**4.2.1 Idealtypische Strategiealternativen Multinationaler Unternehmen**

→ Wettbewerbsvorteile durch die integrative Gesamtbetrachtung der weltweiten Aktivitäten

→ 2 entgegengesetzte Anforderungen:

- gleichzeitige Ausschöpfung von Unifikations- u. Fragmentierungsvorteilen
- gleichzeitige Ausschöpfung von Integrations- u. Differenzierungsvorteilen bzw. Globalisierungs- u. Lokalisierungsvorteilen

⇒ **Strategiespektrum Multinationaler Unternehmen**



*Idealtypisches Strategiespektrum Multinationaler Unternehmen*

#### 4.2.1.1 Internationale Strategie (nach Perlmutter auch ethnozentrische Strategie o. Exportstrategie)

- Übertragung von Strukturen, Systemen u. Prozessen der Muttergesellschaft auf alle ausländischen Tochtergesellschaften, die v.a. durch Anweisungen u. Direktiven gesteuert sind
- Entsendung von Stammhausdelegierten
- Bedeutung tritt im Zuge der Globalisierung der Wirtschaft in den Hintergrund, weil die Möglichkeiten der Standardisierung steigen (Angleichung von Geschmacksrichtungen)

#### 4.2.1.2 Multinationale Strategie (nach Perlmutter auch polyzentrische Strategie o. Strategie der nationalen Anpassung)

- Anpassung an Bedingungen des jeweiligen Gastlandes
  - durch Gründung von Tochtergesellschaften soll nationales Image aufgebaut werden
  - Geschäftsleitungspositionen in den Niederlassungen werden vorwiegend durch einheimische Führungskräfte besetzt, um deren umfangreiche Kenntnisse der lokalen Marktcharakteristika, Kostenstrukturen, Rechtsnormen u.a. nutzen zu können
  - Optimierung der einzelnen nationalen Strategien, ohne gegenseitige Abstimmung
  - Verbundeffekte u. Synergiepotentiale zw. den einzelnen Auslandsengagements kaum genutzt
- Bsp.: Nestlé: Umstrukturierung „globe“ vom der multinationalen Strategie zur globalen Strategie, weil sich Rahmenbedingungen geändert haben → Standardisierungsvorteile

#### 4.2.1.3 Globale Strategie (Strategie der globalen Rationalisierung)

- weltweite Formalisierung u. Standardisierung von Strukturen, Systemen u. Prozessen
  - Zentralisierung der strategischen Entscheidungskompetenzen in der Muttergesellschaft
  - Gründung 100%iger Tochtergesellschaften präferiert aus Steuerungs- u. Kontrollmöglichkeiten
  - sichtbare ökonomische, unternehmerische u. institutionelle Grenzen
  - relativ niedriges Effizienzniveau auf der Ebene der Tochtergesellschaften, da deren Geschäftsleitung lokale Marktchancen häufig nur unzureichend wahrnehmen kann, u. deshalb vielfach nur über eine geringe Motivation verfügt
- ⇒ kommt in reiner Form in Realität selten vor, liegt an Grenzen

#### 4.2.1.4 Transnationale Strategie ( opportunistische o. multifokale o. globale Strategie)

- heute von besonderem Interesse
- gleichzeitige Ausnutzung von nationalen Unterschieden, Skaleneffekten u. Verbundvorteilen
- Standardisierungs- u. Differenzierungsvorteile müssen für jedes Geschäftsfeld, jede Wertaktivität, jeden Unternehmensprozeß u. jede Internationalisierungsphase individuell geprüft werden.
- intensive Liefer- u. Leistungsverflechtungen

### 4.2.2 Merkmale transnationaler Strategien

#### 4.2.2.1 Gleichzeitige Ausnutzung von nationalen Unterschieden, Skaleneffekten u. Verbundvorteilen

Neben dem traditionellen strategischen Ziel der MNUs der Steigerung der operativen Effizienz, stellen nach Ghoshal auch das Management von Risiken u. die Anpassung an Umweltveränderungen durch Innovationen u. organisatorisches Lernen strategische Ziele von MNUs dar. Die Notwendigkeit des **Risikomanagement** ist insbesondere auch die Heterogenität der Umweltbedingungen zurückzuführen. Im Gegensatz zu national tätigen U. haben MNUs die Möglichkeit der geographischen Risikodiversifikation, d.h. zum länderübergreifenden Ausgleich zw. unternehmerischen Chancen u. Risiken. Instrumente sind hierzu z.B. die risikoorientierte Konfiguration von Wertaktivitäten, die Nutzung von Eigentumsformen, die keine o. nur eine geringe Kapitalbeteiligung beinhalten.

Die große Bedeutung von **Innovationen u. organisatorischen Lernprozessen** ist auf die zunehmende Umweltdynamik zurückzuführen. Die Verkürzung von Produktlebenszyklen u. die wachsende Bedeutung der Zeit als Wettbewerbsfaktor führen dazu, daß sich MNUs einem starken Innovationsdruck ausgesetzt sehen.

Zur Realisierung dieser strategischen Zielsetzungen ist die gleichzeitige Ausnutzung der folgenden **Vorteilsquellen Multinationaler Unternehmungen** erforderlich:

- Größenvorteile (economies of scale)
- Verbundvorteile (economies of scope), z.B. aus der weltweiten Nutzung von Markennamen, der Belieferung von weltweit tätigen Kunden o. der Pooling von Wissen
- Ausnutzung nationaler Unterschiede

⇒ Problem: **vielfältige Konflikte ( trade-offs)**: So wirkt sich z.B. eine Strategie, die v.a. auf die Risikodiversifikation u. die Förderung organisatorischer Lernprozesse ausgerichtet ist, möglicherweise negativ auf die operative Effizienz der U. aus. Ein ähnlicher Zusammenhang besteht zwischen der Ausnutzung von nationalen Unterschieden u. der Realisierung von Größendegressionsvorteilen bzw. Verbundvorteilen.

Quellen von Wettbewerbsvorteilen	Nationale Unterschiede	Größendegressionsvorteile (economies of scale)	Verbundvorteile (economies of scope)
<b>Strategische Ziele</b>			
<b>operative Effizienz</b>	Ausnutzung von Faktorkostenunterschieden (Arbeits- u. Kapitalkosten)	Ausdehnung u. Ausnutzung potentieller Größenvorteile in allen Aktivitäten	Nutzung von Investitionen u. Aufteilung von Kosten auf mehrere Produkte, Märkte u. Geschäftsbereiche
<b>Risikomanagement</b>	Management von Risiken, die durch markt- o. politikinduzierte Änderungen der kooperativen Vorteile verschiedener Länder entstehen	Ausbalancierung von Größenvorteilen u. strategischer sowie operativer Flexibilität	Portfolio-Diversifikation von Risiken u. Chancen
<b>Lerneffekte u. Adaption von Innovationen</b>	Lernen aus soziokulturellen Unterschieden von Managementprozessen u. -systemen	Nutzung von Erfahrungsvorteilen (Kostenreduktion u. Innovation)	Gemeinsame Lerneffekte von Organisationseinheiten in unterschiedlichen Produkt-, Markt- o. Geschäftsbereichen

*Strategische Ziele u. Quellen von Wettbewerbsvorteilen i.R. transnationaler Strategien*

#### 4.2.2.2 Individuelle Prüfung von Standardisierungs- u. Differenzierungsvorteilen

Ausgangspunkte für die Bestimmung des optimalen Standardisierungs- bzw. Differenzierungsgrads bildet die jeweilige Branchenstruktur. Die Einordnung der jeweiligen Branche eröffnet ein strategisches Fenster, innerhalb dessen sich U. in Abhängigkeit ihrer spezifischen Ressourcen, ihres organisatorischen Erbes u. ihres Internationalisierungsprozesses positionieren können. Danach Analyse der spezifischen Unternehmensmerkmale, dann Standardisierungs- u. Differenzierungsvorteile der jeweiligen Funktion bzw. Wertaktivität, dann der spezifischen Aufgaben.

Standardisierbarkeit von Aktivitäten im Bereich Marketing:

- **Produktpolitik** hat größtes Standardisierungspotential im Marketing-Mix: Ausschöpfung von Kostendegressionspotentialen durch Absatz identischer Produkte; Vereinheitlichung des Produktkerns, der Markennamen, des Produktdesigns u. der Verpackungsgestaltung
- **Kommunikationspolitik:** Gestaltung der Werbebotschaft u. Werbematerialien sowie Auswahl der Werbeträger hat größten Standardisierungspotential. Darüber hinaus ist vielfach die Standardisierung der Verkaufsförderung u. der Öffentlichkeitsarbeit zu beobachten. Da die weltweite Standardisierung der Kommunikationspolitik angesichts unterschiedlicher Sprachen, Medien u. Informationsgewohnheiten jedoch zu lokalen Ineffizienzen führt, wird diese in vielen MNUs als

internationale Dachkampagne (prototype campaign) durchgeführt. Dabei werden zwar die zentralen Aspekte der Kommunikationspolitik wie z.B. Werbebotschaft, Zielgruppen u. Werbeagentur weltweit verbindlich vorgegeben, die operative Anpassung an die jeweilige Länderspezifika wie z.B. die Mediaselektion jedoch den einzelnen Tochtergesellschaften überlassen.

- **Distributionspolitik:**

Wahl u. Ausgestaltung der Absatzkanäle weltweit vereinheitlichen. Darüber hinaus wird vielfach die physische Distribution von Gütern u. Leistungen standardisiert, um dadurch eine länderübergreifende einheitliche Handhabung der Lieferzeit, Lieferbereitschaft, Lieferqualität u. Lieferflexibilität zu gewährleisten. Wird allerdings durch die Heterogenität lokaler Vertriebsstrukturen u. das Fehlen länderübergreifender Distributionsnetze erschwert.

- **Preispolitik:**

Reduktion der Verunsicherung u. Unzufriedenheit der Kunden über national unterschiedliche Preise u. Zahlungsbedingungen durch Standardisierung reduzieren, u. somit die Gefahr des unternehmensinternen Wettbewerbs über Reimporte (Bsp. PKW) verringern. Aufgrund von Wechselkursschwankungen sowie unterschiedlichen Kaufkraft- u. Steuerniveaus ist die Standardisierung jedoch zumeist auf die Vorgabe eines Preisrahmens mit jeweils flexiblen lokalen Anpassungsspielräumen beschränkt.

⇒ Produkt- u. Kommunikationspolitik haben größtes Standardisierungspotential. Das optimale Standardisierungsniveau läßt sich aber nur vor dem Hintergrund der spezifischen Branchen- u. Unternehmenscharakteristika beurteilen.

#### 4.2.2.3 Grenzüberschreitende Konfiguration der Wertaktivitäten

Zwei Gestaltungsalternativen:

##### **Vollständige Konzentration vs. geographische Streuung der Wertaktivitäten**

Die Vorteilhaftigkeit der Alternativen hängt von der Stellung der jeweiligen Wertaktivität in der Wertkette u. der relativen Bedeutung von Skaleneffekten bzw. komparativen Kosten- u. Koordinationsvorteilen ab:

- Während *nachgelagerte, also stärker kundenbezogene Wertaktivitäten* wie z.B. Marketing u. Vertrieb, überwiegend in geographischer Nähe zu den wichtigsten Kunden angesiedelt u. damit stärker gestreut sind, werden *vorgelagerte u. unterstützende Wertaktivitäten* wie z.B. F&E, Beschaffung u. Produktion zumeist stärker regional konzentriert.
- Die **Anzahl der Standorte** werden durch die Möglichkeit zur Erzielung von Größendegressions-effekten bestimmt, während die **geographische Lage dieser Standorte** va. von der Höhe potentieller Kosten- u. Koordinationsvorteile abhängt.

Das Engagement MNUs in bestimmten Gastländern ist damit das Ergebnis einer an der Effizienz der Gesamtunternehmung orientierten Entscheidung. Als Ergebnis ergibt sich idealtypischerweise eine weltweit operierende U., die in den einzelnen Ländern über stark spezialisierte, häufig auf einzelne Wertaktivitäten reduzierte u. in einem hohen Maße integrierte Tochtergesellschaften verfügt.

→ **leistungswirtschaftliche Verflechtungen** zwischen der Muttergesellschaft u. den einzelnen Tochtergesellschaften

MNUs müssen eine Entscheidung darüber treffen, wie die innerhalb der einzelnen Wertaktivitäten erforderlichen Prozesse konfiguriert werden sollen, d.h. ob z.B. bei einem mehrstufigen Produktionsprozeß alle Produktionsstufen in einer Tochtergesellschaft angesiedelt oder diese auf mehrere Tochtergesellschaften verteilt werden sollen.

→ klassische Differenzierung in F&E, Beschaffung, Produktion u. Vertrieb

#### 4.2.2.3.1 Forschung u. Entwicklung

Die **geographische Konzentration sämtlicher Aktivitäten in einer Weltmarktforschungs- bzw. –entwicklungseinheit** ist insbesondere aus Kostengründen vorteilhaft, um mindestoptimale Losgrößen zu realisieren u. Kostendegressionspotentiale auszuschöpfen.

Die Konzentration sämtlicher Forschungsaktivitäten in nur einer einzigen Einheit erscheint vor dem Hintergrund eines zunehmenden technologischen Wettbewerbs jedoch ineffizient. Insbesondere die Notwendigkeit eines sukzessiven Zugewinns an Know-how erfordert häufig die Gründung ausländischer Forschungslabors. Die zunehmende Abhängigkeit von externen Informationsquellen, sowie die mangelnde Sensibilisierung gegenüber lokalen Erfordernissen erscheint als ein weiterer Nachteil der Konzentrationsstrategie, deshalb ist eine **Verlagerung von F&E-Aktivitäten in bedeutsame ausländische Märkte** erkennbar.

Durch die **parallele Durchführung von Forschungs- u. Entwicklungsaktivitäten an mehreren Standorten** soll die Ergebniswahrscheinlichkeit der Forschung erhöht u. der Zugang zur scientific community in Gastländern mit hohem Forschungspotential verbessert werden. Marktnähe läßt sich zudem häufig nur realisieren, wenn Entwicklungsaktivitäten vollständig in diesen Märkten durchgeführt werden, somit können zeit- u. kostenaufwendige Anpassungen an unterschiedliche Kundenpräferenzen vermieden werden.

Eine **länderübergreifende Verbundforschung u. –entwicklung** ermöglicht dagegen die systematische Nutzung von Standortvorteilen i.S. einer projektspezifischen Arbeitsteilung; die Realisierung von regionalen Spezialisierungsvorteilen u. Grössendegressionseffekten, ohne auf die komparativen Vorteile einzelner Standorte zu verzichten. → Synergieeffekte, Zeit- u. Lernvorteile, Flexibilitätsvorteile

#### 4.2.2.3.2 Beschaffung

Die **geographische Konzentration der Beschaffung** ist durch die Übertragung aller Beschaffungsaktivitäten auf eine einzige Unternehmenseinheit u. die weitgehende Beschränkung der Zulieferer gekennzeichnet, die am Standort der U. ansässig sind. Vorteile sind Nutzung von Kostendegressionseffekten, Mengenrabatten, weltweit gleichbleibende Qualität von Vorprodukten. Nachteile sind die aufwendige Planung u. Logistik u. erhebliche Transportkosten.

I.R. einer **länderspezifischen Parallelbeschaffung** werden die gleichen Vorprodukte aus unterschiedlichen Ländern bezogen. Besonders häufig bei nicht o. nur schwer substituierbaren Gütern (Erdöl, Edelmetalle), die aus Ländern mit einem hohen politischen Risiko beschafft werden. Für geographisch verstreute Produktionsgesellschaften zeichnet sich die Beschaffung von Vorprodukten in den jeweiligen Gastländern (local sourcing) v.a. durch geringe Transportkosten, kurze Lieferzeiten u. geringe Umweltbelastung aus. Darüber hinaus können Abnehmerpräferenzen frühzeitig berücksichtigt werden. Weiterhin können U. durch Importbarrieren o. local content Vorschriften gezwungen seien, im jeweiligen Gastland bestimmte Güter zu beschaffen. Problematisch sind hierbei Qualitätsprobleme, die bei local content Vorschriften allerdings durch die Nachfolge der Schlüssellieferanten ins Ausland umgangen werden können.

Vorteile der **länderübergreifenden Verbundbeschaffung (global sourcing)** durch Ausnutzung von Kostenunterschieden, Verlagerung des Beschaffungsrisikos auf mehrere Zulieferer erhöht Versorgungssicherheit, Möglichkeit der flexiblen Reaktion auf Angebots-, Preis- u. Wechselkursschwankungen. Nachteilig ist jedoch der extrem hohe Koordinationsaufwand u. der Aufbau eines weltweiten Logistiknetzwerkes.

#### 4.2.2.3.3 Produktion

Die **geographische Konzentration des Produktionsprozesses in einer Weltmarkt-Produktionseinheit** (world scale plant) ist insbesondere in Branchen mit einem hohen Kostendegressionspotential vorteilhaft, sowie günstig zu transportierenden Gütern. Durch die weitgehende Standardisierung von Produkten u. Leistungen kann die Effizienz des Produktionsprozesse gesteigert werden. Nachteilig sind die hohe Transportkosten mit zunehmender Entfernung der Absatzmärkte, die die Skalenvorteile der Produktion überkompensieren können. Zudem besteht eine mangelnde Anpassungsfähigkeit an regional unterschiedliche Abnehmerpräferenzen.

Die **länderspezifische Parallelproduktion** ist durch ein *mengenteiliges Produktionssystem* gekennzeichnet, in dem vertikal-integrierte u. räumlich-konzentrierte Produktionsprozesse länderspezifisch durchgeführt werden. V.a. in solchen Branchen anzutreffen, in denen die technologische Beschaffenheit des Produktionsprozesses eine länderübergreifende Arbeitsteilung zwischen verschiedenen Standorten nicht o. nur unter erschwerten Bedingungen zulässt, z.B. Chemie. Vorteile sind die flexible Verlagerung der Produktion zwischen verschiedenen Währungsräumen, wodurch das Wechselkursrisiko begrenzt wird, gleichzeitig wird die Störanfälligkeit von Produktionsprozessen u. damit die Gefahr des Produktionsausfalls verringert.

Die **länderübergreifende Verbundproduktion** ist durch ein *artenteiliges Produktionssystem* gekennzeichnet, bei dem ein mehrstufiger Produktionsprozeß zwischen Fertigungseinheiten mit geringer Fertigungstiefe über verschiedene Stufen u. Ausprägungen der länderübergreifenden Arbeitsteilung erfolgt.

→ **Produktionsnetzwerk**, das sich durch die geographische Streuung nach unterschiedlichen Produktionsphasen, Produkttypen o. Herstellungstechniken auszeichnet.

Vorteile: systematische Nutzung von Standort- u. Spezialisierungsvorteilen, komparative Vorteile einzelner Standorte, Größendegressionseffekte innerhalb der jeweiligen Produktionsstufen, höhere Anpassungsfähigkeit an variierende Nachfragepräferenzen. Wird allerdings durch unterschiedliche Qualitätsstandards u. gravierende logistische Probleme erschwert.

#### 4.2.2.3.4 Vertrieb

Weltweite **Konzentration der Vertriebskanäle** gekennzeichnet durch Kostenvorteile durch die Bündelung vertriebsspezifischen Wissens. Der Rückgriff auf fremde Distributionsorgane wie Handelshäuser u. Absatzmittler in einzelnen Ländern ermöglicht es zudem, deren lokale Marktkenntnisse zu nutzen. Darüber hinaus müssen keine finanziellen u. personellen Ressourcen für den Aufbau dezentraler Vertriebsstrukturen eingesetzt werden.

Nachteile: geringe Marktnähe, geringe Steuerungs- u. Kontrollmöglichkeiten, geringe Effizienz → geringes Standardisierungspotential

**Länderübergreifenden Parallelvertrieb** v.a. bei komplexen, beratungs- u. serviceintensiven Produkten, die entsprechende Spezialkenntnisse u. einen ausgeprägten sales and after sales service erfordern. So können Anpassungen an lokale Nachfragespezifika einfach u. schnell realisiert werden.

**Länderübergreifender Verbundvertrieb** kommt aufgrund der Gefahr der unternehmensinternen Konkurrenz in Unternehmenspraxis nur sehr geringe Bedeutung zu.

#### 4.2.2.4 Übernahme strategischer Mandate

Die funktionale Spezialisierung der Unternehmenseinheiten führen dazu, daß die ausländischen Tochtergesellschaften unterschiedliche strategische Mandate innerhalb der länderübergreifenden Wertschöpfungsnetzwerke übernehmen.

→ Beitrag, den die Einheiten zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Gesamtunternehmung leisten (holistische Perspektive)

Differenziert man nach der strategischen Bedeutung des nationalen Umfeldes einerseits u. der Stärke der lokalen Ressourcen u. Kompetenzen andererseits, lassen sich vier idealtypische **Mandate der Unternehmenseinheiten Multinationaler Unternehmen** charakterisieren:

- **Strategische Führung** ( lead-country-function)  
Eine in hohem Maße kompetente Unternehmenseinheit in einem strategisch wichtigen Markt wird die Ausarbeitung strategischer Konzepte für bestimmte Unternehmensbereiche übertragen, die wiederum die Grundlage der Marktbearbeitungsstrategien anderer Niederlassungen bilden.  
→ meist Tochtergesellschaften in USA o. Japan
- **Mitwirkende Rolle** (Rolle der strategischen Unterstützung)  
Unternehmenseinheiten, die in einem wenig bedeutsamen Markt tätig sind, die aber über besondere Kapazitäten verfügen.

- **Ausführende Rolle** ( Rolle der strategischen Unterstützung)  
Unternehmenseinheit, die in einem wenig bedeutsamen Markt gerade über so viel Kompetenzen verfügt, daß sie ihren eigenen Betrieb aufrechterhalten kann. Sie leistet keinen wesentlichen Beitrag zur strategischen Planung der Gesamtunternehmung u. ihre Wertschöpfung beschränkt sich in erster Linie auf den Vertrieb.
- **Schwarzes Loch**  
Einer auf einem strategisch bedeutsamen Markt tätigen Unternehmenseinheit gelingt es nicht, ausreichende Kompetenzen aufzubauen, um auf diesem Markt bedeutende Marktanteile zu erringen. Mögliche Auswege aus dieser nicht akzeptablen Rolle sind:
  - Reduzierung des Engagements auf bloße Beobachtung
  - wait-and-see-Investment
  - Bildung einer strategischen Allianz



*Strategische Mandate für Unternehmenseinheiten in MNUs*

#### 4.2.2.5 Sprinklerstrategie des Markteintritts

Generell Möglichkeit von **parallelem/ simultanem oder sequentiellem/ sukzessivem Markteintritt in mehrere Länder**.

Der intensive Zeitwettbewerb in vielen Branchen u. die zunehmend weltweit agierenden Kunden, Zulieferer u. Wettbewerber führen zu der Notwendigkeit, Innovationen in allen wichtigen Ländern gleichzeitig zu vermarkten. Darüber hinaus erfordern die geographische Streuung u. die aufgabenspezifische Fragmentierung der Wertaktivitäten die unmittelbare Präsenz an allen Standorten, an denen sich nationale Unterschiede, Skaleneffekte u. Verbundvorteile für die Gesamtunternehmung nutzen lassen. Die Wasserfallstrategie, die einen sukzessiven Internationalisierungsprozeß beinhaltet, wird deshalb zunehmend durch eine Sprinklerstrategie des Markteintritts abgelöst.

Der simultane Eintritt einer U. in mehrere ausländische Märkte steht damit im Widerspruch zur Produktlebenszyklustheorie von Vernon, die einen time lag zwischen der Aufnahme der Tätigkeit im Heimatland, in Industrie- u. Entwicklungsländern annimmt. Die Sprinklerstrategie bedingt zudem den Verzicht auf Lern- u. Erfahrungseffekte eines sukzessiven Markteintritts, wie sie z.B. die Lerntheorie der Internationalisierung von Johanson/Vahlne unterstellt.

Nachteile der Sprinklerstrategie:

- hohe Anforderungen an finanzielle, sachliche u. personelle Ressourcen der U. (Bsp. Gillette)
- keine Lern- u. Erfahrungseffekte oder Flop-Möglichkeit

Vorteile der Sprinklerstrategie:

- schnellere Amortisation von Investitionen
- Streuung des Markteintrittsrisikos auf mehrere Länder
- Realisierung von Skaleneffekten u. Standardisierungsvorteile
- Nachahmern zuvor kommen und Nutzung von Synergieeffekten

### 4.2.3 Kritische Gesamtbeurteilung

Die transnationale Strategie stellt **eine idealtypische Gestaltungsalternative** dar. Die komplexen Liefer- u. Leistungsverflechtungen u. der hohe Koordinationsaufwand können durch innovative Instrumente der Struktur- u. Prozeßorganisation bewältigt werden. Darüber hinaus besteht jedoch auch eine hohe Anforderung an die weltweite Mobilität von Ressourcen, die durch die Globalisierung der Märkte für Kapital, Produkte u. Informationen zunehmend gewährleistet ist, der weltweiten Mobilität der Mitarbeiter sind jedoch hohe funktionale u. ethische Grenzen gesetzt. Nicht zuletzt erhöht der zunehmende grenzüberschreitende Transfer von Ressourcen die Sensibilität verschiedener nationalen u. supra-nationalen Interessengruppen, die erhöhte Anforderungen an das Public Affairs-Management stellen.

⇒ **zunehmende Bedeutung transnationaler Strategien** nach Studie von Holtbrügge (2001)

## 5 Organisation international tätiger Unternehmungen

### 5.1 Organisatorische Gestaltung der Mutter-Tochter Beziehungen

Das zentrale Gestaltungsproblem international tätiger U. besteht darin, das Autonomieniveau der Tochtergesellschaften durch den Einsatz geeigneter **Koordinations- u. Steuerungsinstrumente** so zu gestalten, daß die dort getroffenen Entscheidungen einerseits im Einklang mit der gesamten Unternehmensstrategie stehen u. andererseits deren Motivation für unternehmerische Initiative u. die Fähigkeit zur Anpassung an die spezifische nationalen Bedingungen nicht zu stark begrenzt wird.

#### 5.1.1 Strukturelle Gestaltungsinstrumente

Die Art u. Intensität der strukturellen Veränderungen, die sich durch die Internationalisierung ergeben, hängen wesentlich von der **Form u. dem Ausmaß des internationalen Engagements einer U.** ab. Bei der einfachsten Form der Marktbearbeitung, dem Export, bleibt das Grundmuster der Bearbeitung ausländischer Märkte abgesehen von der einzurichtenden Exportabteilung meist unberührt. Bei Lizenzerteilung u. Beratungsverträgen sind i.d.R. auch keine organisatorischen Veränderungen vorzunehmen. Erst bei der Mischung von Export, Lizenzabkommen u. Auslandsproduktion, wenn der Anteil der Auslandsaktivitäten im Verhältnis zum Gesamtumsatz an Bedeutung gewinnt, kommt es zwischen den verschiedenen Abteilungen der Muttergesellschaft zu Interessenkonflikten, die durch die bestehende Struktur meist nicht bewältigt werden kann. ⇒ **Reorganisationsmaßnahmen der statutarischen Struktur (de jure-Struktur) u. der operationalen Struktur (de facto-Struktur)**

Die **statutarische Struktur** umfaßt die Rechtsstruktur des Unternehmens insb. zwischen Mutter u. Tochtergesellschaften. Ziel der Gestaltung ist eine optimale Lenkung der Finanzströme (z.B. Finanzholding in Niedrigsteuerländern), die Minimierung der Steuerlast (aber arms-length-Prinzip: Transferpreis zw. U. muß Marktpreis entsprechen, geht nur wenn Marktpreis existent) u. Haftungsbegrenzung.

Die Grundformen der **operationalen Struktur**, die Abgrenzung der Verantwortungsbereiche für die laufenden Entscheidungs- u. Kontrollprozesse dient, ergeben sich durch die Anwendung der gleichen Strukturierungsprinzipien wie bei nationale operierenden U. (funktionale O., objektorientierte o. regional orientierte O.).

Die konkrete Erscheinungsformen der operationalen Organisationsstrukturen international tätiger U. im Unterschied zu rein national agierender U. werden durch den **Grad der realisierten Integration des Auslandsgeschäftes in die Gesamtstrategie der Unternehmung** geprägt.

→ 2 Gestaltungsalternativen:

- **Differenzierte Strukturen**  
Trennung von Inlands- u. Auslandsgeschäft. Die internationalen Aktivitäten werden in einer rechtlich selbständigen Einheit (Holding o. International Division) zusammengefaßt.
- **Integrierte Strukturen**  
keine organisatorische Trennung von Inlands- u. Auslandsbereich in Muttergesellschaft. Es werden Segmente gebildet, deren Leiter sowohl für inländische als auch für ausländische Aktivitäten.

### 5.1.1.1 Differenzierte Strukturen

#### → organisatorische Trennung von Inlands- u. Auslandsgeschäft

→ wenn Auslandengagement noch relativ gering ist o. das Produktprogramm standardisiert o. homogen ist.

→ häufig in Form einer **International Division**, die aus früherer Exportabteilung hervorging → hat die Kontrolle über das gesamte o. zumindest über den größten Teil des Auslandsgeschäftes.

→ selten in deutschen eher in US-amerikanischen U.; Gründe: Größe des Heimatmarktes, stärker zentral gesteuert

Am weitesten verbreitet ist die Gestaltung der International Division in Form einer **Auslandsholding**. Dabei werden die gesamten ausländischen Aktivitäten in einer rechtlich selbständigen Gesellschaft zusammengefaßt u. als **Profit Center** geführt, d.h. der wirtschaftliche Erfolg des Auslandsgeschäftes wird gesondert ermittelt, ausgewiesen u. bewertet.

#### Unterschiedliche Entwicklungstrends:

Eine Alternative ist die Herausnahme aus der Linienverantwortung bei gleichzeitiger Übertragung von typischen Stabsfunktionen wie Steuern, Personalmanagement, Planung u. Controlling. Ein anderer Trend ist die Reduzierung der Linienverantwortlichkeiten der International Division.

In vielen U. findet dagegen eine Regionalisierung der International Division (regional headquarters) statt, um eine bessere regionale Koordination sicherzustellen (z.B. Ford of Europe in England, IBM Europe, GM Europe in Zürich)

Deutsche Variante ist die Stabsstelle „Beteiligungsverwaltung“. Die Beteiligungsverwaltung ist zumeist dem Leiter des Finanzressorts, seltener dem des Absatzressorts unterstellt.

#### Vorteile:

- Spezialisierung, d.h. Bündelung internationalen Wissens u. internationaler Erfahrungen
- kurze Kommunikationswege
- klare Verantwortlichkeiten

#### Nachteile:

- Isolierungstendenzen
- Doppelgleisigkeiten bei zentralen Stabsstellen, z.B. Dopplung der Marketing, Vertriebsfunktion
- schwerere Übertragung von Innovationen (Know-how) im Heimatland auf ausländische Märkte

#### Anwendungsbedingungen:

- geringer Internationalisierungsgrad
- geringer Diversifikationsgrad
- weniger Führungskräfte mit internationaler Erfahrungen

### 5.1.1.2 Integrierte Strukturen

#### 5.1.1.2.1 Integrierte Funktionalstruktur

#### → Integration der ausländischen Aktivitäten in die funktionalen Bereiche

#### Vorteile:

- kurze Kommunikationswege
- economies- of-scale
- Vorteile, wenn weltweite Abstimmung der Hauptfunktionen das kritische strategische Problem

#### Problematik:

- Tochtergesellschaften können nicht einem einzigen Funktionsbereich zugeordnet werden
- mit wachsender Diversifikation der Auslandsaktivitäten werden die Koordinationserfordernisse immer schwieriger
- Abhängigkeit der Funktionsbereiche von der Unternehmensleitung der Muttergesellschaft
- Belastung der Konzernführung

Anwendungsbedingungen:

- geringer Diversifikationsgrad
- unbedeutende Auslandsaktivitäten, zumeist auf Export beschränkt
- nur bei Tochtergesellschaften, die nur einzelne Wertaktivitäten (Produktion o. Vertrieb) ausführen u. nicht alle Wertaktivitäten einer Wertkette

#### 5.1.1.2.2 Integrierte Produktstruktur

→ **gesamten Auslandsaktivitäten werden in die Verantwortlichkeit der Produktdivisionen übertragen**

Haben größte praktische Relevanz in deutschen MNU's (z.B. bei Bayer, BASF, Degussa, Thyssen-Krupp).

Inländische u. ausländische Beteiligungsgesellschaften, die die gleichen Produkte herstellen u. vertreiben, werden als Profit Center geführt u. der Verantwortung der entsprechenden Heimatproduktsparte unterstellt, die damit gewissermaßen zu einem Supra-Profit Center wird.

Problematik:

Besonders bei Mehrspartentochtergesellschaften → ein reines Auslandssparte-Heimatsparte-Berichtssystem kann dann zu einer Unterhöhung der Rolle der Geschäftsleitung der ausländischen Tochtergesellschaft führen. → Lösung: Einrichtung gemischt besetzter Leitungsgremien

Vorteile:

- günstige strukturelle Voraussetzungen für eine weltweite Produktkoordination
- Vermeidung einer Programmzersplitterung aus weltweiter Sicht → einheitlicher Produktauftritt auf allen Märkten
- Akkumulation von internationalen Marktkenntnissen bei den heimischen Produktdivisionen
- beste Voraussetzungen für die Bildung von Profit Centern
- Förderung der Ergebnisverantwortung
- Förderung der Motivation u. Kreativität der Mitarbeiter

Nachteile:

- Gefahr einer ungenügenden Berücksichtigung geographischer Gegebenheiten
  - Koordinationsproblematik bei Mehrspartentochtergesellschaften
- ⇒ in U., deren Leistungsprogramm im In- u. Ausland stark diversifiziert ist.

#### 5.1.1.2.3 Integrierte Regionalstruktur

→ **Zusammenfassung der gesamten in – u. ausländischen Aktivitäten zu regionalen Teilbereichen**

Größte praktische Bedeutung in amerikanischen U., selten in europäischen U.: Wenn europäische U. nach regionalen Gesichtspunkten organisiert sind, dann zumeist länderbezogen, nicht aber nach größeren geographischen Regionen. Häufig in Lebensmittelbereich, da hier die Anpassungsnotwendigkeit an regionale Geschmäcker besonders wichtig sind.

Vorteile:

- Förderung einer weltweiten Perspektive bei der Leistungsbeurteilung, Ressourcenallokation, Strategieentwicklung, Planung u. Logistik.
- erleichterte Nutzung marktbedingten Wissens
- günstige strukturelle Voraussetzungen, für U., die in Märkten mit sehr heterogenen Umweltbedingungen agieren

Nachteile:

- schwerere Übertragung neuer Ideen auf andere Märkte (not invented here-Syndrom)
- Schwierigkeiten bei der Koordination von F&E- Programmen sowie bei der Produktkoordination

Anwendungsbedingungen:

- homogenes u. standardisierte Leistungsprogramm
- Marketing als kritischer Erfolgsfaktor

#### 5.1.1.2.4 Mehrdimensionale Strukturen

Grundmodell ist die *zweidimensionale Matrixstruktur*, bei der zumeist gleichzeitig Funktional- u. Regionalbereiche gebildet werden. Darüber hinaus sind in vielen U. *dreidimensionale Tensorstrukturen* mit den Gliederungselemente Funktion, Region u. Produkt. Sie verkörpern eine Verknüpfung von koordinierten Produktzuständigkeiten bei gleichzeitiger Regionalverantwortung u. beratenden, aber faktisch weisungsbefugten funktional gegliederten Zentralstäben.

Die Notwendigkeit zur Einführung mehrdimensionaler Strukturen nimmt mit steigendem Internationalisierungsgrad einer U. zu. Bei einem **diversifizierten Leistungsprogramm**, das in verschiedenen nationalen Märkten zahlreichen Differenzierungsnotwendigkeiten ausgesetzt ist, wird zumeist eine integrierte **Produktstruktur** gewählt. Dabei muß jedoch der immanenten **geographischen Desintegrationsgefahr** durch den Einsatz eines **regionalen Organisationselementes** begegnet werden. Mit Hilfe **funktionaler Zentralressorts** wird versucht eine **weltweite Koordination des Gesamtsystems der U.** zu erreichen. Welche Kompetenzlinien (funktional, produktorientiert, regional) dominieren, ist unternehmensindividuell unterschiedlich. Zumeist überwiegen die produktbezogenen Weisungslinien.

Vierte Dimension ist häufig die Zeit o. das Projekt.

Vorteile:

- gleichzeitige Berücksichtigung funktionaler, regionaler u. produktspezifischer Anforderungen
- Förderung des Kommunikationsfluß u. des kreativen Potentials einer U.

Nachteile:

- hohes Konfliktpotential
- Verzögerung von Entscheidungsprozessen

#### 5.1.1.3 Kritische Gesamtbeurteilung

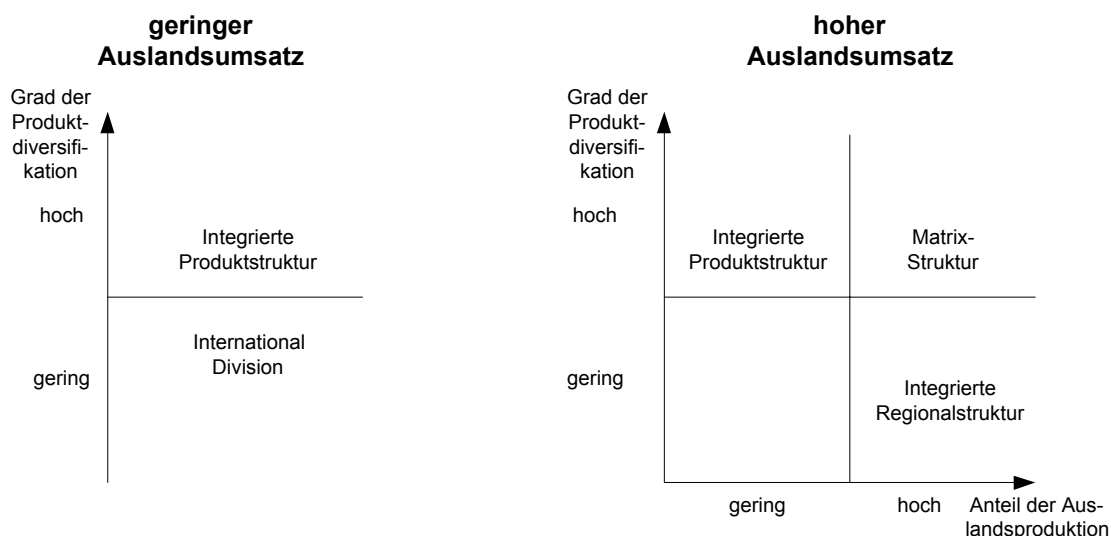
- Unternehmensstrategie wirkt sich maßgeblich auf die Effizienz der einzelnen Strukturmodelle aus.
- Annahme, daß sowohl die strategische Ausrichtung als auch Art, Umfang u. Bedeutung der Auslandsaktivitäten einer U. unterschiedliche Entwicklungsphasen durch laufen, die jeweils unterschiedliche organisatorische Umsetzungen implizieren

„structure follows strategy“-Hypothese von Chandler (1962):

U. mit einem hohen internationalen Diversifikationsgrad u. einem geringen Anteil der Auslandsproduktion eher produktorientierte Strukturen auf, während U. mit einem geringen internationalen Diversifikationsgrad u. einem hohen Anteil der Auslandsproduktion tendenziell integrierte Regionalstrukturen bevorzugen. In U., in denen beide Strategiedimensionen stark ausgeprägt sind, sind vorwiegend mehrdimensionale Strukturen zu finden.

Kritik:

Nach Daniels/Pitts/Tretter (1985) weisen U. mit einer differenzierten Organisationsstruktur (International Division) einen höheren Internationalisierungsgrad auf als U. mit einer integrierten Produktstruktur. Erklärung: In stark diversifizierten U. wichtige Funktionen wie z.B. F&E, Marketing u. Finanzen häufig zu Zentralbereichen zusammengefaßt sind



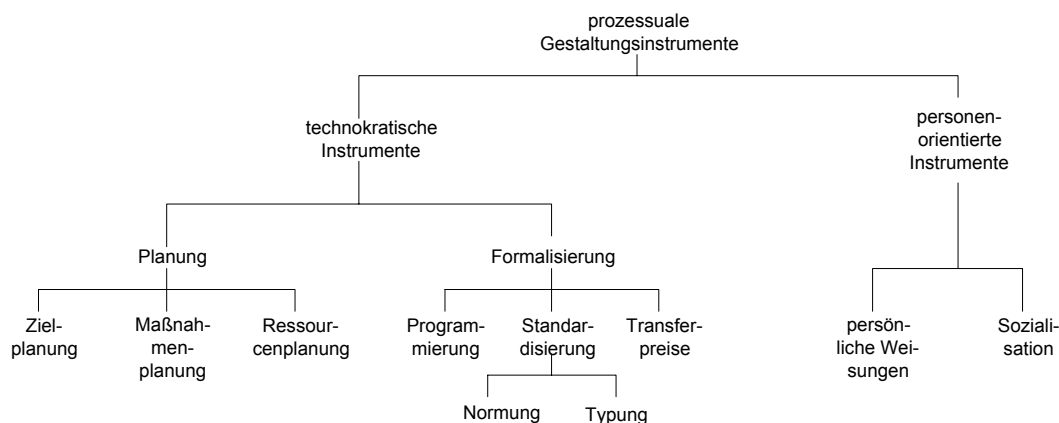
*Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie u. Organisationsstruktur  
in der Studie von Egelhoff*

- Unternehmensstrategie ist nur ein Erklärungsfaktor für Strukturunterschiede
  - **Nationale Unterschiede**  
Europäische, deutsche U. haben stärkere Präferenz für integrierte (produktorientierte) Strukturen, während japanische u. amerikanische U. differenzierte Organisationsstrukturen bevorzugen; Erklärungsfaktor: Größe des Heimatmarktes
  - **Internationalisierungsgrad**  
U. mit einem geringen Auslandsanteil zeichnen sich eher durch eine funktionale Organisationsstruktur aus, während produktorientierte Strukturen eher bei U. mit einem hohen Auslandsanteil anzutreffen sind.
  - **personelle Veränderungen in der Unternehmensleitung**
  - **Produktionstechnologie**
  - **Distributionssystem**

Strukturtyp	Vorteile	Nachteile
International Division	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zusammenfassung internationalen Wissens u. internationaler Erfahrungen in einer Abteilung</li> <li>➤ kurze Kommunikationswege</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Isolierungstendenzen</li> <li>➤ Doppelgleisigkeiten bei zentralen Stabsabteilungen</li> <li>➤ erschwerte Übertragung von Innovationen im Heimatland auf ausländische Märkte</li> </ul>
Integrierte Funktionalstruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ leichte Abstimmung der Hauptfunktionen</li> <li>➤ Erzielung von Spezialisierungs u. Synergieeffekten</li> <li>➤ hohe Effizienz bei geringem Diversifikationsgrad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ problematische Zuordnung von Tochtergesellschaften, die mehrere Funktionen ausüben</li> <li>➤ hohe Koordinationserfordernisse</li> <li>➤ hohe Belastung der Konzernführung</li> </ul>
Integrierte Produktstruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ leichte weltweite Produktkoordination</li> <li>➤ Vermeidung von Programmzersplitterungen</li> <li>➤ leichte Ergebniszuordnung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ungenügende Berücksichtigung geographischer Besonderheiten</li> <li>➤ Koordinationsprobleme bei Mehrspartentochtergesellschaften</li> </ul>
Integrierte Regionalstruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ leichte Anpassung an regionale Besonderheiten</li> <li>➤ Möglichkeit zur Nutzung marktorientierten Wissens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ not invented here-Syndrom</li> <li>➤ Schwierigkeiten bei der Koordination von F&amp;E- Programmen u. bei der Produktkoordination</li> </ul>
Matrix- bzw. Tensorstruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ gleichzeitige Berücksichtigung funktionaler, regionaler u. produktspezifischer Anforderungen</li> <li>➤ Förderung des Kommunikationsflusses u. des kreativen Potentials</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ hoher Koordinationsaufwand</li> <li>➤ hohes Konfliktpotential</li> <li>➤ langwierige Entscheidungsprozesse</li> <li>➤ Gefahr einer zu starken Innenorientierung</li> </ul>

**5.1.2 Prozessuale Gestaltungsinstrumente**

- Organisationsstruktur kann nur mit erheblichen zeitlichen Verzögerungen an die strategische Regpositionierung angepaßt werden.
- Formale Organisationsstrukturen sind nur in unzureichender Weise in der Lage, die in international tätigen U. ablaufenden Prozesse effizient abzubilden.
- Neben strukturellen Gestaltungsinstrumenten bedarf es deshalb zusätzlicher prozessualer Instrumente, die aufgrund ihrer größeren Flexibilität u. der Möglichkeiten der Feinsteuerung eher geeignet sind, den differenzierten Koordinationserfordernissen international tätiger U. gerecht zu werden.



*Prozessuale Gestaltungsinstrumente international tätiger Unternehmungen*

### 5.1.2.1 Technokratische Instrumente

#### 5.1.2.1.1 Planung

Planung ist gekennzeichnet durch periodisch wiederkehrende Vorgaben der Muttergesellschaft an die ausländische Tochtergesellschaften.

##### Planungsinhalt:

- **Zielplanung**  
Ermittlung u. Festlegung erwünschter Sollzustände → normativer bzw. imperativer Charakter → soll die Orientierung der Entscheidungen der TG an der Effizienz der Gesamtplanung sicherstellen
- **Maßnahmenplanung**  
Festlegung der grundlegenden unternehmenspolitischen Strategien sowie der detaillierten Maßnahmen, die in den TG durchgeführt werden. → Vorgabe von Methoden zur Auswahl, Bewertung u. Implementierung der unternehmenspolitischen Instrumente
- **Ressourcenplanung**  
Ermittlung, Entwicklung u. Bereitstellung der zur Umsetzung der geplanten Maßnahmen erforderlichen finanziellen, sachlichen u. personellen Ressourcen.

##### Probleme:

- unterschiedliche Sprachen u. sozio-kulturelle Einflußfaktoren
- schwierigere Informationsgewinnung → höhere Kosten
- Beeinflussung von Entscheidungen durch politische Umweltbedingungen der Gastländer
- unterschiedliche Währungen, Rechnungslegungsvorschriften u. Inflationsraten
- geringere Qualifikation der Mitarbeiter insb. in Entwicklungsländern

**Effizienz der Planung** ist abhängig vom Grad der Einbeziehung der ausländischen TG in den Planungsprozeß ( → Gegenstromverfahren = Abstimmung der Ziel-, Maßnahmen- u. Ressourcenpläne zwischen Mutter u. Tochter in einem mehrstufigen Prozeß). Partizipationsgrad der Tochtergesellschaft hängt von der strategischen Bedeutung der TG für die Gesamtunternehmung ab. ⇒ größere Komplexität der Planung in internationalen U.

#### 5.1.2.1.2 Formalisierung

##### a) Programmierung

**Programmierung** = schriftlich fixierte Vereinheitlichung von Regeln, Handlungsabläufen u. Verfahrensrichtlinien

→ Programme legen den Ablauf von Aktivitäten dauerhaft fest → es sollten alle relevanten Teilaktivitäten umfassend u. integriert abgestimmt werden

Voraussetzung: Vorhersagbarkeit u. Repetitivität (Wiederholbarkeit) von Aufgaben, Beobachtbarkeit u. Kontrollierbarkeit der Aktivitäten; Stabilität u. Homogenität der Umweltbedingungen

##### Vorteile:

- Erhöhung der Transparenz
- Reduktion von Unsicherheit u. Komplexität
- leichtere internationale Vergleichbarkeit
- Reduzierung von Schnittstellenproblemen

##### Nachteile:

- Verringerung der Flexibilität u. Anpassungsfähigkeit der TG an spezifischen Umwelt- u. Unternehmungsgegebenheiten (Bsp. Bestechung, Rabattgewährung)
- mangelnde Berücksichtigung lokaler Bedingungen
- Einengung der Autonomie → Abnahme der Motivation des Management der TG

Einsatz v.a. in technischen Bereichen (Investitions-, Finanzierungs- u. Produktionsentscheidungen), selten in verhaltensbezogenen Bereichen (Marketing, Personalentscheidungen).

## b) Standardisierung

Im Unterschied zur Programmierung ist die **Standardisierung** auf das Ergebnis von Aktivitäten gerichtet.

→ *Normung* = Vereinheitlichung von Erzeugnisteilen

→ *Typung* = Vereinheitlichung ganzer Erzeugnisse

⇒ dient der Sicherung der Produktqualität, insb. wichtig bei Verbundproduktion → Herstellung von Vorprodukten in TG

→ schwierig durch international unterschiedliche Industrienormen, die eine länderspezifische Anpassung von Produkten erfordern.

## c) Transfer- bzw. Verrechnungspreise

→ zur optimalen Lenkung knapper Ressourcen im U. (*Allokations- bzw. Lenkungsziel*)

→ Einsatz von Transferpreisen als Steuerungs- u. Controllinginstrument ( *Wertbemessungs- u. Gewinnverlagerungsziel*)

### 5.1.2.2 Personenorientierte Instrumente

#### 5.1.2.2.1 Persönliche Weisung

**Einschränkung des Entscheidungs- u. Handlungsspielraums der TG auf eine einzige von der Muttergesellschaft vorgegebene Alternative** → hierarchischer Charakter

Vorteile:

- Durchsetzung der Interessen der Muttergesellschaft bei strategisch wichtigen Einzelentscheidungen
- leicht u. flexibel einsetzbar
- Gefahr der Überlastung der Kommunikationskanäle

Nachteile:

- Einschränkung der Anpassungsfähigkeit der TG an die jeweiligen Gastlandbedingungen
  - negative Auswirkung auf die Motivation der Mitarbeiter
  - Durchsetzbarkeit persönlicher Weisungen
- ⇒ werden nur selten eingesetzt!

#### 5.1.2.2.2 Sozialisation

**Kognitive Assimilation der Mitarbeiter durch wiederholte bewußte u. unbewußte psychische Beeinflussung.**

Instrumente:

- ausgeprägte Organisationsstruktur
- Maßnahmen der Personalentwicklung
- Entsendung von Stammhausdelegierten

Ziel:

Gewährleistung weltweit einheitliche Werte u. Einstellungen u. damit ähnlicher Entscheidungsstrukturen

Vorteile:

- implizite Koordinationsfunktion
- Berücksichtigung der Ziele der Muttergesellschaft durch gemeinsame Wert u. Normen
- schnelle Findung u. Implementation von Entscheidungen
- Reduzierung des formalen Kontrollaufwands

Nachteile:

- mentale Vereinheitlichung der Mitarbeiter → Sensibilität für Veränderungen der Umweltbedingungen sinkt
- hohe Kosten der Weiterbildung, Kommunikation, Entsendungen

Voraussetzung:

- lange Beschäftigungsdauer der Mitarbeiter

75 % der deutschen U. schätz Koordinationswirkung gemeinsamer Wert u. Normen als gering ein → kein Einsatz des Instrument Sozialisation, aber die die es eingesetzt haben, sehen die Effizienz der Sozialisation als sehr hoch an.

### 5.1.2.3 Kritische Gesamtbeurteilung

**Umweltkomplexität u. lokale Ressourcenstärke** spielen bei Auswahl der Steuerungs- u. Koordinationsinstrumente eine wichtige Rolle. Persönliche Weisungen v.a. in Ländern mit geringer Umweltkomplexität; Formalisierung u. Sozialisation v.a. in U., die in Ländern mit hoher Umweltkomplexität tätig sind u. hohe lokale Ressourcenstärke besitzen.

#### **Einfluß der Nationalität der Muttergesellschaft u. der kulturellen Distanz zwischen Mutter- u. Tochtergesellschaft:**

Deutsche u. amerikanische U. bevorzugen technokratische Koordination, U. aus Schweden u. Schweiz eher Einsatz personenorientierter Instrumente wie Sozialisation. Je größer die kulturelle Distanz zwischen Mutter u. Tochter, desto öfter kommen personenorientierte Koordinationsinstrumente zum Einsatz

**Autonomieniveau der TG** verantwortlich für Bedeutung prozessualer Gestaltungsinstrumente. Gefahr, daß Ziele der Muttergesellschaft nicht ausreichend berücksichtigt werden; aber bei Einschränkung der Autonomie wird Anpassungsfähigkeit der TG an spezifische Gastlandbedingungen reduziert wird u. die Motivation der einheimischen Manager abnimmt → negative Auswirkungen auf die Effizienz. ⇒ **Zielkonflikt in Hinblick auf optimales Autonomieniveau**

#### Autonomieniveau der TG gering, wenn sie

- zu einer großen MNU gehört,
- standardisierte Produkte fertigt,
- Teil eines hoch-integrierten internationalen Systems mit starken Liefer u. Leistungsverflechtungen ist
- nicht nur den lokalen Markt bedienen soll
- die Muttergesellschaft eine Mehrheitsbeteiligung hält

#### Autonomieniveau der TG hoch, wenn sie

- primär den lokalen Markt bedient,
- zu einer kleinen MNU gehört
- die Muttergesellschaft nur eine Minderheitsbeteiligung hält
- zu einem Konzern gehört, der eine Wachstumsstrategie verfolgt

## 5.2 Organisation in Multinationalen Unternehmen

### 5.2.1 Idealtypische Organisationsmodelle

Organisationsmodell	koordinierte Föderation	dezentralisierte Föderation	zentralisierte Knotenpunktstruktur	integriertes Netzwerk
<b>Merkmal</b>				
<b>Konfiguration von Werten u. Fähigkeiten</b>	Kernkompetenzen zentralisiert, andere Kompetenzen dezentralisiert	dezentralisiert u. im nationalen Rahmen unabhängig	zentralisiert u. weltmarktorientiert	weitgestreut, interdependent u. spezialisiert
<b>Rolle der Auslandsniederlassungen</b>	Anpassung u. Anwendung von Kompetenzen der Muttergesellschaft	Erkennen u. Nutzung lokaler Marktchancen	Umsetzung von Strategien der Muttergesellschaft	differenzierte Beiträge der nationalen Einheiten zu weltweit integrierten Aktivitäten
<b>Entwicklung u. Diffusion von Wissen</b>	Erwerb von Wissen in der Muttergesellschaft u. Transfer in Auslandsniederlassungen	Erwerb u. Sicherung von Wissen in jeder Einheit	Erwerb u. Sicherung von Wissen in der Muttergesellschaft	gemeinsame Entwicklung u. Nutzung von Wissen

*Merkmale idealtypischer Organisationsmodelle Multinationaler Unternehmen (nach Bartlett/Ghoshal 1990 „Management across borders“)*

### 5.2.1.1 Koordinierte Förderung

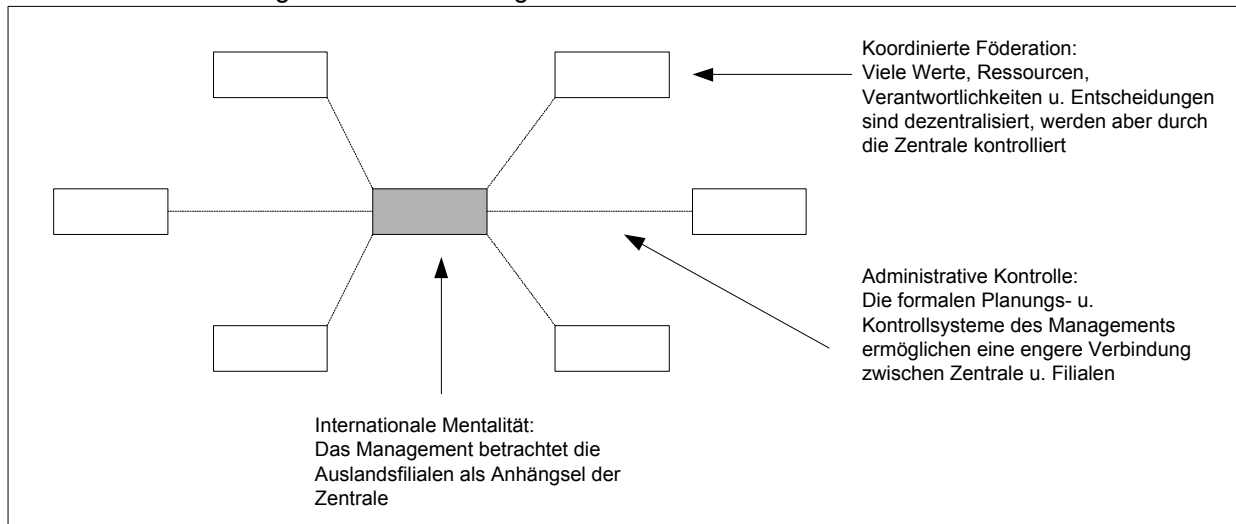
- hohe Abhängigkeit der ausländischen TG von der Mutter
- zentrale organisatorische Aufgabe = Transfer von Wissen u. Know-how in Auslandsmärkte
- intensive Koordination u. Kontrolle der ausländischen TG

#### Vorteil:

- wirksamer Transfer u. leichte Anpassung der Fertigkeiten u. des Know-hows der Muttergesellschaft an die Erfordernisse der Tochtergesellschaften

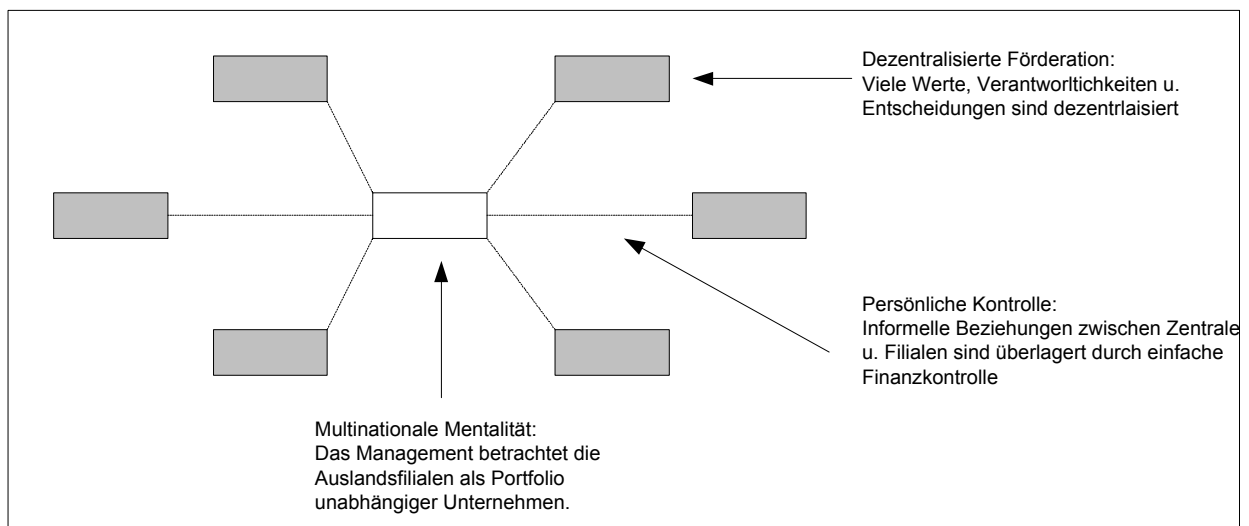
#### Nachteil:

- geringe Anpassungsfähigkeit an spezifische Umweltbedingungen
- erschwerte Nutzung von Differenzierungsvorteilen



#### *Koordinierte Förderung*

### 5.2.1.2 Dezentralisierte Förderung



#### *Dezentralisierte Förderung*

- Führung der ausländischen TG als Portfolio unabhängiger Engagements
- Etablierung der Produkte auf wichtigen Märkten sicherstellen u. Effizienz der weitgehend autonom operierenden TG erhöhen
- polyzentrische Ausprägung bei Perlmutter

Vorteil:

- Möglichkeit der Anpassung an spezifische Gastlandbedingungen

Nachteile:

- gering ausgeprägte Abstimmung der einzelnen Auslandsengagements
- Schmälerung der Möglichkeit der Ausnutzung von Verbundeffekten u. Synergiepotentialen

**5.2.1.3 Zentralisierte Knotenpunktstruktur**

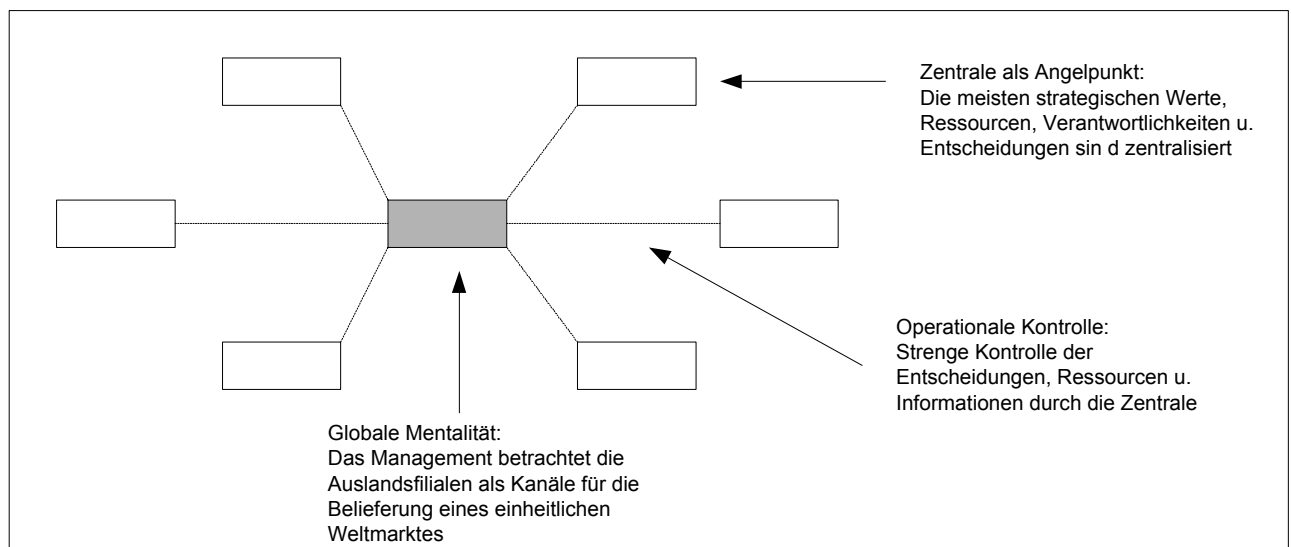
- ethnozentrische o. geozentrische Strategie
- Kennzeichen: weitgehende Zentralisation von Vermögen, Ressourcen u. Kompetenzen sowie einseitiger Fluß von Gütern, Mitarbeitern u. Know-how von der Mutter in die Tochtergesellschaft
- TG oft auf Vertrieb u. Service reduziert
- straffe Koordination u. Kontrolle durch Muttergesellschaft
- geringes Autonomielevel der TG
- Strategie der globalen Rationalisierung

Vorteile:

- Möglichkeit der weltweiten Abstimmung der einzelnen Unternehmenseinheiten
- Realisierung weltmarktorientierter Größenvorteile

Nachteil:

- geringe Anpassungsfähigkeit der TG an spezifische Umweltbedingungen

**5.2.1.4 Integriertes Netzwerk**

- Notwendigkeit der Abkehr von traditionellen u. vielfach historisch gewachsenen Organisationsstrukturen
- gleichzeitige Ausnutzung von nationalen Unterschieden, Skaleneffekten u. Verbundvorteilen
- Aufbau integrierter Netzwerkstrukturen mit den Unternehmenseinheiten als Knotenpunkten u. den Beziehungen zwischen ihnen als Kanten
- organisatorische Einordnung von Netzwerken in den von der Transaktionskostentheorie vorgegebenen Bezugsrahmen
- Netzwerke als hybride Organisationsform zwischen Markt u. Hierarchie

Zentrale Merkmale:

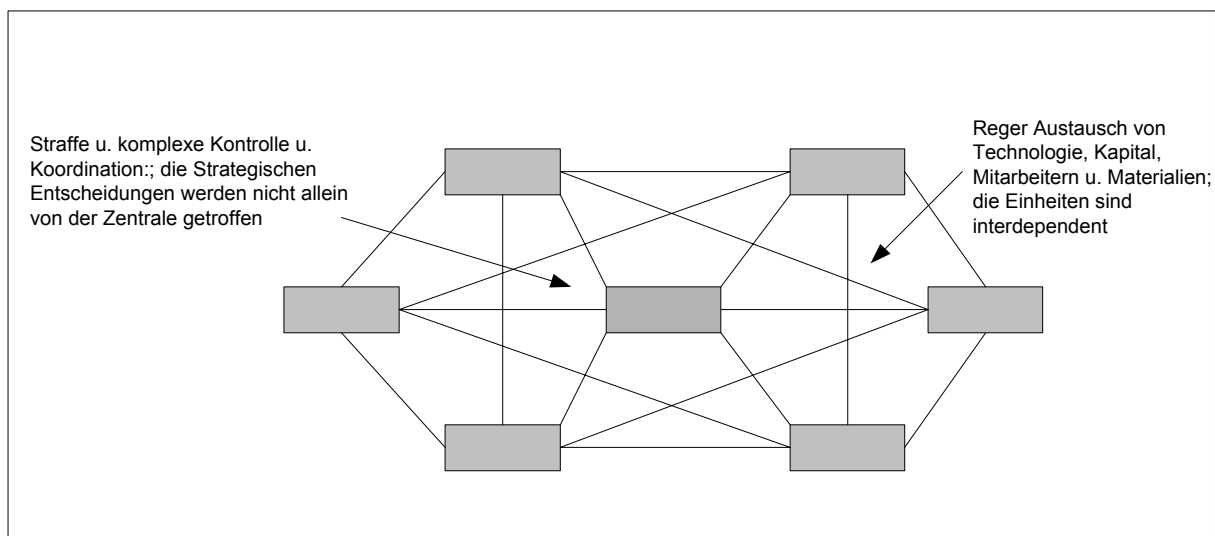
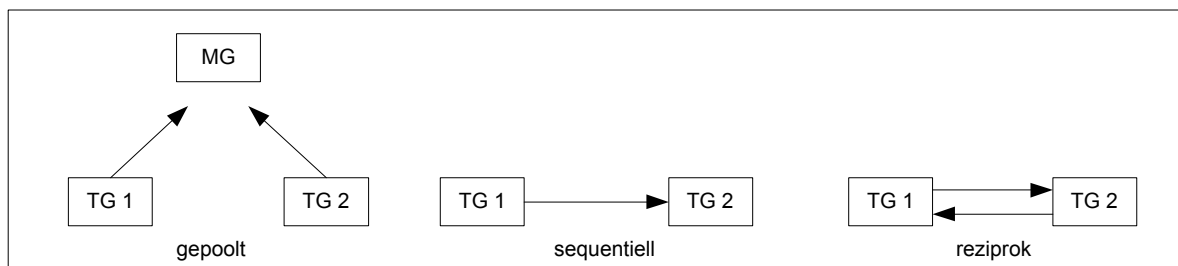
- Ausgeprägte organisatorische Interdependenzen
- Dezentralisierung der strategischen Entscheidungskompetenzen
- Induzierung weltweiter organisatorischer Lernprozesse
- Dominanz personeller Koordinationsinstrumente
- Individualisierung organisatorischer Rollen
- Synergetische Organisationsstruktur

Vorteile:

- Wissens-, Informationsaustausch zwischen allen Einheiten direkt
- dezentrales Wissen kann auch anderen zur Verfügung gestellt werden

Fraktale Strukturen:

- Verteilung der Leistungsfähigkeiten in TG
- höhere Flexibilität, wenn einer ausfällt, höhere Ausfallsicherheit
- Anpassungsfähigkeit, mobilere Organisationsformen

*Das integrierte Netzwerkmodell***5.2.2 Merkmale integrierter Netzwerke****5.2.2.1 Ausgeprägte organisatorische Interdependenzen**Formen organisatorischer Interdependenzen:*Idealtypische Formen organisatorischer Interdependenzen zwischen Unternehmenseinheiten einer Multinationalen Unternehmung*

- *Gebündelte bzw. gepoolte Interdependenzen:*  
Wenn zwei Unternehmenseinheiten über eine dritte Unternehmenseinheit indirekt voneinander abhängig sind. → geringe Kommunikationserfordernisse zwischen den beiden U-Einheiten.

- **Sequentielle Interdependenzen:**  
Wenn der Output einer U. als Input einer anderen U-Einheit einfließt. → mittleres u. einseitiges Kommunikationserfordernis
- **Reziproke Interdependenzen:**  
Wechselseitige Abhängigkeit zwischen den In- u. Outputs zweier U-Einheiten. → intensives beidseitiges Kommunikations- u. Koordinationserfordernis.

Zunehmende weltweite Präsenz von MNUen führt zur **Zunahme der reziproken Interdependenzen**.  
⇒ Notwendigkeit, die dominierenden vertikalen Kommunikationsstrukturen zwischen MutterG u. den ausländischen TG durch horizontale Strukturen zwischen den TG zu ergänzen.

### 5.2.2.2 Dezentralisierung der strategischen Entscheidungskompetenzen

- Muttergesellschaft ist nicht mehr in der Lage, alle strategischen Entscheidungen zentral zu fällen  
→ **Kontextsteuerung dezentraler Entscheidungsprozesse**, d.h. daß zur Koordination ausländischer TG gleichzeitig Formen der Fremd- u. Selbststeuerung angewandt werden u. neben einer vertikalen Koordination durch die MG auch eine horizontale Koordination der TG untereinander stattfindet.  
Ausländische TG werden zu „active subsidiaries“/ „empowered subsidiaries“, die ein differenziertes Mitspracherecht bei der Entwicklung u. Umsetzung der transnationalen Strategie erhalten.
- **Konzept der Heterarchie**  
Geht auf Erkenntnisse im Bereich der Hirn- u. Gedächtnisforschung zurück, wonach das menschliche Gehirn über zahlreiche spezialisierte Bestandteile verfügt (Sprachzentrum, Sehzentrum etc.). Prinzipiell treten jene Gehirnbestandteile in den Vordergrund, die das umfangreichste Wissen zur Lösung der gerade relevanten Fragestellung besitzen. Wichtige Informationen werden dabei nicht nur an einer Stelle gespeichert, sondern redundant von verschiedenen Stellen aufgenommen u. verarbeitet  
⇒ Organisationskonzept, in dem Über- u. Unterordnungsbeziehungen nicht dauerhaft festgelegt sind, sondern sich ohne Einwirkung eines permanent dominanten Zentrums in Abhängigkeit von der jeweiligen Aufgabenstellung selbständig entwickeln.
- **Weiterentwicklung von Hedlund (1986)**  
Betonung des interaktionistischen Aspekts von Netzwerken für MNUen  
Hedlund spricht von einer polyarchisch strukturierten Unternehmung, die sich durch die Multi-dimensionalität der verfolgten Organisationsprinzipien auszeichnet. Den Niederlassungsmanagern wird dabei eine strategische Verantwortung zugewiesen, u. zwar nicht nur für ihre jeweilige TG, sondern für die gesamte MNU.  
→ hohes Maß an Entscheidungsautonomie.  
Neben einem strukturell u. kulturell relativ eng gekoppelten Kern bestehen heterarchisch aufgebaute MNU aus einer lose gekoppelten Peripherie.

**Bsp. Assea Brown Boveri AG (ABB)** unter Percy Barnevik → transnationale Unternehmensphilosophie „think global, act global“ → Realisierung beträchtlicher Größenvorteile u. Anpassung an die spezifischen Präferenzen → Grundlage = Konzept der Matrixorganisation basierende Netzwerkstruktur aus Produktparten u. regionalbezogenen Bereichen

### 5.2.2.3 Induzierung weltweiter organisatorischer Lernprozesse

Angemessene Berücksichtigung der strategischen Ziele der Gesamtunternehmung in integrierten Netzwerken v.a. durch **holistische Anordnung des organisatorischen Wissens** gewährleistet, d.h. alle strategisch relevanten Infos über die MNU sind in jeder Unternehmenseinheit vorhanden.  
→ Redundanzen (weglassbare Bestandteile einer Information) werden bewußt zur Erhöhung der Flexibilität, Lernfähigkeit u. Fehlertoleranz genutzt.  
→ Erfahrungen von TG, die über weltweit nutzbares Referenzwissen verfügen, müssen für das gesamte Netzwerk zugänglich gemacht werden

Um die **Kollektivierung individuellen Wissens** zu fördern, führen viele U. sog. „institutionalized global knowledge and best-practice sharing systems“ ein, die die systematische Entwicklung, Speicherung, Verteilung u. Nutzung des organisatorischen Wissens über Kunden, Zulieferer u. Konkurrenten, über Technologien u. Produkte sowie über interne Strukturen u. Prozesse beinhalten.

→ Sollen die weltweite Ausschöpfung des dezentral generierten Wissen ermöglichen u. **transnationale organisatorische Lernprozesse** initiieren.

#### Modell von Nonaka/Takeuchi (1997):

Unterscheidung zwischen einer epistemologischen u. einer ontologischen Dimension des Wissens. Die **epistemologische Dimension** umfaßt die Formen der Wissensgewinnung u. –speicherung, wobei wiederum zwischen expliziten u. impliziten Wissen unterschieden wird. **Explizites Wissen** ist eindeutig durch formale Methoden kodifizierbar, in Handbüchern o. Zeichnungen dokumentierbar u. damit leicht transferierbar; **implizites Wissen** (tacit knowledge) basiert dagegen auf persönlichen, wertbasierten Intuitionen u. Erfahrungen, die schwer artikulierbar u. vermittelbar sind. Deshalb besondere Relevanz des impliziten Wissens, da schwer imitierbar.

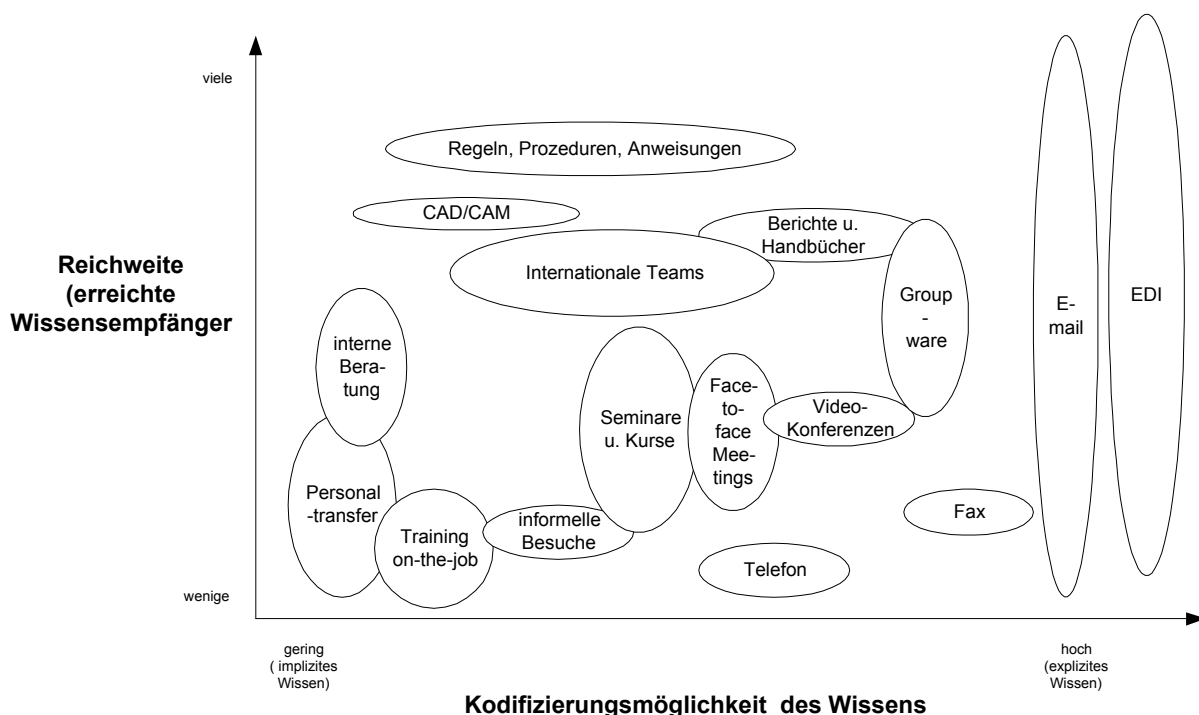
Die **ontologische Dimension** umfaßt dagegen die Unternehmenseinheiten, die über ein bestimmtes Wissen verfügen. Dabei kann zwischen Wissen, das nur in einer bestimmten U-Einheit, u. Wissen, das für die gesamte MNU zugänglich ist, unterschieden werden.

Die Initiierung transnationaler organisatorischer Lernprozesse setzt nun eine permanente Umwandlung von einer Wissensform in die andere voraus u. dabei eine Wissensübertragung zwischen den Unternehmenseinheiten (Kollektivierung u. Individualisierung des Wissens).

#### ⇒ 4 Formen der Wissenstransformation

- **Sozialisation**  
Erweiterung des impliziten Wissens durch den Austausch von Erfahrungen zwischen unterschiedlichen Unternehmenseinheiten
- **Kombination**  
Erweiterung des expliziten Wissens durch den Austausch von Daten
- **Externalisierung**  
Umwandlung von impliziten Wissen in explizites Wissen, z.B. durch schriftliche Fixierung
- **Internalisierung**  
Umwandlung von expliziten in implizites Wissen → Verinnerlichung

Problem von MNUs ist die Erweiterung der organisatorischen Wissensbasis über geographische u. nationale Grenzen → Instrumente des Wissenstransfers:



Am weitesten verbreitet ist die transnationale Externalisierung von Wissen. Mehr als die Hälfte der U. stellt anderen TG Informationen über erfolgreich absolvierte Projekte bzw. herauslösende Problemlösungen zur Verfügung u. eröffnet diesen dadurch die Möglichkeit, auf international erprobtes Referenzwissen zurückgreifen zu können. Eine relativ große Bedeutung kommt darüber hinaus der transnationalen Sozialisation von Wissen zu. Vor allem Führungskräfte mit einer größeren Zahl von Auslandseinsätzen geben an, bei ihrer Entscheidungsfindung maßgeblich durch Erfahrungen in anderen Ländern geprägt worden zu sein.

Demgegenüber sind die transnationale Kombination u. Internalisierung von Wissen nur relativ schwach ausgeprägt. Offensichtlich ist in den meisten U: das Informationssystem noch stark durch traditionelle Mutter-Tochter-Beziehungen u. persönliche Formen der Informationsübermittlung geprägt, so daß das in den einzelnen TG vorhandene explizite Wissen nur unzureichend zur Verbesserung der Entscheidungsfindung der gesamten MNU genutzt werden kann.

#### 5.2.2.4 Dominanz personeller Koordinationsinstrumente

Rolle der Muttergesellschaft in integrierten Netzwerken wandelt sich von der direkten Steuerung u. Kontrolle der ausländischen TG zur Kontextsteuerung dezentraler Entscheidungsprozesse (lean headquarters).

→ Erweiterung u. Verschiebung des Spektrums organisatorischer Steuerungs- u. Koordinationsinstrumente

⇒ **zunehmende Bedeutung personenbezogener, informeller u. „weicher“ Koordinationsinstrumente**

##### Begründung:

Strukturelle u. technokratische Koordinationsinstrumente weisen unter homogenen u. stabilen Umweltbedingungen (strategische u. organisatorische Eindeutigkeit) eine hohe Effizienz auf. Bei der Verfolgung transnationaler Strategien treten jedoch **strategische u. organisatorische Mehrdeutigkeiten** auf, die sich durch die gleichzeitige Ausnutzung von nationalen Unterschieden, Skaleneffekten u. Verbundvorteilen sowie die individuelle Berücksichtigung von Standardisierungs- u. Differenzierungsvorteilen ergeben.

Traditionelle strukturelle Koordinationsinstrumente müssen deshalb i.R. integrierter Netzwerkstrukturen durch „weichere“, personelle Koordinationsinstrumente ersetzt werden, die eine weitaus größere Effizienz zur Lösung der mit transnationalen Strategien verbundenen organisatorischen Gestaltungsaufgaben aufweisen.

→ international ausgerichtete Personalentwicklung, länderübergreifende Karrierepfade, Einrichtung internationaler Entscheidungsgremien, gesamtunternehmensorientierte Entgeltpolitik, Rollendifferenzierung von Mutter- u. TG

Periode	organisatorische Merkmale	dominierende Koordinationsinstrumente
1920 – 1950 „Multinationale Strategie“	dezentrale Förderation lockere Förderation von hochgradig autonomen TG, die vorrangig auf ihren lokalen Märkten konzentriert sind	strukturelle u. formelle Mechanismen: - International Division - direkte personale Berichterstattung - vorwiegend finanzielle Überwachung - Verhaltenskontrolle durch Stammhausdelegierte
1950 – 1980 „Globale Strategie“	Zentrale Nabe strategisch relevante Wertaktivitäten (v.a. vorgelagerte Aktivitäten) in der MG zentralisiert o. straff kontrolliert	strukturelle u. formelle Mechanismen: - International Division, integrierte Produkt- o. Regionalstruktur - starke Entscheidungscentralisation in der MG - hoher Formalisierungsgrad der Prozesse u. Prozeduren - hoher Standardisierungsgrad der Planung u. Budgetierung - straffe Output-Kontrolle in amerikanischen MNU, Verhaltens- (u. kulturelle) Kontrolle in japanischen MNU
seit 1980 „Transnationale Strategie“	integriertes Netzwerk international verstreute physische Aktiva u. Managementfähigkeiten bilden ein integriertes Netzwerk interdependenter Ressourcen u. Fähigkeiten. Die TG sind eine Quelle von Ideen, Fähigkeiten u. Wissen.	strukturelle u. formelle Mechanismen: - frühere Strukturen ergänzt durch Matrix-Strukturen - Entscheidungscentralisation bei gleichzeitiger Aufwertung der Rolle der TG - hoher Formalisierungsgrad; strategische Planung - straffe u. komplexe Output-Kontrolle  stärker informelle u. subtile Mechanismen - zeitweilige o. permanente Teams, task forces, Komitees u. Integratoren - informelle Kommunikationskanäle u. Beziehungen zwischen Managern - starke Unternehmenskulturen durch Kenntnis u. Teilung von Zielen u. Werten

#### Evolution von Organisationsformen u. Koordinationsinstrumenten in MNU

##### 5.2.2.5 Individualisierung organisatorischer Rollen

Unternehmensinterne internationale Arbeitsteilung führt zu TG, die stark auf einzelne Wertaktivitäten eines transnationalen Wertschöpfungsnetzwerkes spezialisiert sind. Aufgrund dieser Individualisierung der TG Multinationaler Unternehmungen sind standardisierte Instrumente der Struktur- u. Prozeßorganisation nicht mehr dazu geeignet, deren effiziente Koordination sicherzustellen.  
→ einzelnen U-Einheiten werden unterschiedliche organisatorische Rollen zugewiesen

#### Rollentypologie von Gupta/Govindarajan:

→ Verknüpfung der Aspekte der Koordination u. des Wissensmanagements

Zentrale These: Wissensflüsse, die von U-Einheiten einer MNU ausgehen bzw. zu diesen hinführen, beinhalten unterschiedliche Implikationen für deren Koordination u. Kontrolle. Die Wissensflüsse lassen sich einerseits nach dem **Umfang**, in dem eine TG in unternehmensinterne Wissenstransaktionen eingebunden ist, u. andererseits nach deren **Richtung** differenzieren.

**Wissenszufluß** = Ausmaß, in dem eine TG Wissen von anderen U-Einheiten nutzt

**Wissensabfluß** = Ausmaß, in dem TG anderen U-Einheiten zur Verfügung stellt

#### 4 idealtypische organisatorische Rollenmuster der Unternehmenseinheiten von MNU:

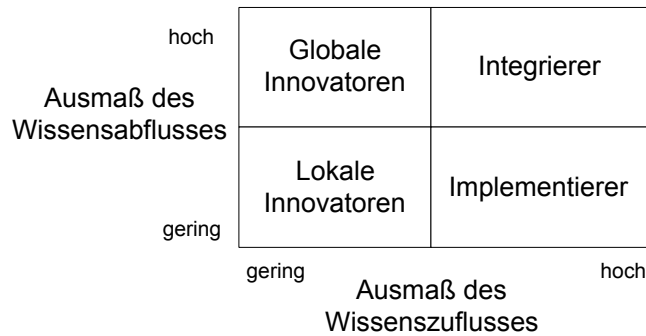
- **lokale Innovatoren (local innovators)**  
Weder wesentliche Anbieter (provider) noch wichtige Empfänger (receiver) von Wissen. Nur in sehr geringem Maße in die unternehmensinternen Wissensflüsse einer MNU eingebunden u. lediglich für Entwicklung des lokal relevanten Wissens verantwortlich
- **Implementierer (implementors)**  
Absorbieren in hohem Maße Wissen anderer U-Einheiten, stellen aber kaum eigenes Wissen zur Verfügung. Vor allem Bei TG zu Beginn ihrer Tätigkeit sowie in kleinen u. für die MNU wenig bedeutsamen Märkten tätigen TG.  
Zentrales Koordinationsinstrument: unternehmensinterne Sozialisation
- **globale Innovatoren (global innovators)**  
Stellen in hohem Maße Wissen zur Verfügung, greifen aber kaum auf Wissen aus der Gesamtunternehmung zurück. → Zentrale Kreativitäts- u. Innovationsquelle von MNU. Meist

durch MG wahrgenommen, mit zunehmendem Internationalisierungsgrad aber auch von ausländischen TG ausgeübt.

Kommunikationsintensität mit der Muttergesellschaft relativ hoch, mit anderen TG aber gering.

- **Integrierer (integrated players)**

Absorbieren in hohem Maße Wissen, stellen aber anderen U-Einheiten auch eigenes Wissen zur Verfügung. → Sehr hohe Kommunikationsintensität mit der MG u. den anderen TG, sowie hoher Einsatz technokratischer Koordinationsinstrumente



*Idealtypische organisatorische Rollenmuster der Unternehmenseinheiten von MNU*

### 5.2.2.6 Synergetische Organisationskultur

Im Rahmen der Implementierung transnationaler Strategien stellt sich für MNU häufig die Aufgabe, die ethno-, poly- o. geozentrisch ausgeprägte Organisationskultur an die veränderten Umwelt-erfordernisse anzupassen u. zu einer synergetischen bzw. transnationalen Organisationskultur weiterzuentwickeln.

Das besondere Merkmal transnationaler bzw. synergetischer Organisationskulturen besteht darin, daß kulturelle Unterschiede der einzelnen TG bewußt als weltweit nutzbare Ressource begriffen werden. Bsp.: Philips, Nestlé → U., deren MG ihren Sitz in einem relativ kleinen Land hat, nur in einem geringen Maße durch die jeweilige Landeskultur geprägt ist u. innerhalb der transnationalen Strategie nur eine eher unbedeutende Rolle besitzen

Ideologie von Martin/Meyerson (1988):

### 3 grundsätzliche Möglichkeiten für die Handhabung der Multikulturalität in MNUs.

- **Strategie der Integration**

Geht von der grundsätzlichen Konsistenz u. Kohärenz von Teilkulturen aus. In den einzelnen TG liegen unterschiedliche, aber mit der MG kompatible Organisationskulturen vor.

→ gemeinsame Basisannahmen, die jedoch national sehr unterschiedliche Normen, Standards u. Symbole haben

- **Strategie der Differenzierung**

Annahme, daß MNU aus einer Vielzahl von Sinnsystemen bestehen, die nur bedingt konsistent sind. → unternehmungswweiter Konsens schwierig, Gefahr der Subkulturbildung

- **Strategie der Ambiguität (Doppeldeutigkeit)**

Betont die grundsätzliche Pluralität u. Inkommensurabilität von Teilkulturen. MNU sind demnach keine monolithischen Gebilde mit festen kulturellen Grenzen, sondern es gibt vielfältige kulturelle Widersprüche, kulturellen Wandel u. ständig wechselnde Interaktionsmuster u. Koalitionsbildungen. → Möglichkeit der bewußten u. zielgerichteten kulturellen Steuerung u. Kontrolle ausländischer TG weitgehend ausgeschlossen.

⇒ Problem der aktiven Beeinflussbarkeit von Organisationskulturen, das v.a. i.R. von Unternehmenskooperationen u. -akquisitionen sowie beim Übergang von internationalen u. multinationalen zu globalen u. transnationalen Strategien eine zentrale Bedeutung erlangt.

⇒ Veränderungen von Organisationskulturen sind zwar initiiert, der Ausgang dieses Veränderungsprozesses aber nur in begrenztem Maße vorhersehbar.

### 5.2.3 Kritische Gesamtbeurteilung

Ansätze zu Netzwerkstrukturen MNU weisen **konzeptionelle Schwächen** auf. (Vereinfachung u. willkürliche Begriffsabgrenzungen; unzureichende Operationalisierung der Beziehungen zwischen den einzelnen U-Einheiten; häufige Vermischung von Beobachtungen; modelltheoretische Argumentation u. normative Aussagen). → eher eklektischer Ansatz, in den zahlreiche Überlegungen aus unterschiedlichen Teilbereichen des Management einfließen.

Starker **idealtypischer u. normativer Charakter**, bei dem insbesondere der Einfluß des organisatorischen u. kulturellen Erbes einer U. vernachlässigt wird.

**Mangelnde empirische Bestätigung des Netzwerkkonzeptes**, durch zentrale Implementierungsprobleme (personelle Widerstände gegen den Abbau von Hierarchieebenen u. hohe Koordinationskosten sprechen gegen Umsetzung).

Untersuchung von Holtbrügge zeigt weder Dominanz personenorientierter Koordinationsinstrumente noch eine Zunahme der horizontalen Koordinationsbeziehungen. → Mangelnde Abstimmung zwischen der länderübergreifenden Konfiguration von Wertaktivitäten u. der Koordination.

## 6 Personalmanagement in international tätigen Unternehmen

Bedeutung der strategischen Aspekte des Personalmanagement nimmt zu, wird aber kaum thematisiert. Der geringe Entwicklungsstand des Internationalen Personalmanagement ist verwunderlich, da dieses zunehmend als kritischer Erfolgsfaktor des Internationalen Management bezeichnet wird.

Der Transfer der verhaltensorientierten Managementfunktionen wird dabei in besonderem Maße durch unterschiedliche nationale Bedingungen erschwert.

### 6.1 Personalmanagement in ausländischen Tochtergesellschaften

#### 6.1.1 Motivation, Führung u. Entwicklung von Gastlandmitarbeitern

##### 6.1.1.1 Personalmotivation

⇒ **motivationale Wirkung von Anreizen ist in hohem Maße kulturgebunden**, z.B. die Maslow'sche Bedürfnispyramide nicht interkulturell übertragbar!

**Dimensionen der Kultur** (nach Hofstede):

- **Machtdistanz (power distance)**  
Ausmaß, in dem eine Gesellschaft die Tatsache akzeptiert, daß Macht in Organisationen ungleich verteilt ist. Während Führungskräfte in Kulturen mit niedriger Machtdistanz etwa ihre Mitarbeiter bei wichtigen Entscheidungen konsultieren u. diese auffordern, ihre eigenen Ansichten zu äußern, werden hierarchische Ordnungen in Kulturen mit hoher Machtdistanz unbefragt akzeptiert.
- **Unsicherheitsvermeidung (uncertainty avoidance)**  
Ausmaß, in dem eine Gesellschaft sich durch unsichere, mehrdeutige Situationen bedroht fühlt, u. wie sie versucht, solche Situationen durch formale Regeln u. Vorschriften zu vermeiden. Kulturen mit einer starken Tendenz zu Unsicherheitsvermeidung zeichnen sich durch starre Glaubens- u. Verhaltensrichtlinien aus. Weitere Kennzeichen sind langfristige Karriereplanungen u. eine vielfach lebenslange Beschäftigung bei einem einzigen Arbeitgeber. In Gesellschaften mit einer schwachen Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung herrscht dagegen eine höhere Toleranz gegenüber Abweichungen vor. Der Umgang mit Problemen ist durch Gelassenheit u. Bequemlichkeit sowie eine geringe Streßneigung gekennzeichnet.
- **Individualismus (individualism)**  
Ausmaß, in dem in einer G. Eigeninteressen u. das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung betont werden. Soziale Beziehungen sind zweckorientiert u. am Ideal der Chancengleichheit orientiert. Kollektivistische Kulturen zeichnen sich dagegen durch ein ausgeprägtes „Wir-Bewußtsein“ u. unterschiedliche Wertvorstellungen für Gruppenmitglieder aus. Zwischen menschliche Beziehungen u. die Fürsorge für Gruppenmitglieder besitzen eine größere Bedeutung als die möglichst rationale Erfüllung von Aufgaben. Verstöße gegen gesellschaftliche Regeln werden moralisch (Scham) u. weniger juristisch (Schuld) sanktioniert.

- **Maskulinität (masculinity)**  
Ausmaß, in dem in einer G. materielle Werte verfolgt u. das Leistungsprinzip betont werden. Konflikte werden offen angesprochen u. ausgetragen. Feminine Kulturen sind dagegen durch die Betonung einer hohen Lebensqualität u. die Bedeutung zwischenmenschlicher Beziehungen geprägt. Zusammenarbeit u. Solidarität besitzen einen höheren Stellenwert als beruflicher Aufstieg u. Konkurrenz.
- **langfristige Orientierung (long-term orientation)/ konfuzianische Dimension**  
Ausmaß, in dem in einer G. langfristige Planungen angestellt werden. Langfristig orientierte Kulturen zeichnen sich durch Ausdauer u. Beharrlichkeit bei der Verfolgung von Zielen sowie eine große Bedeutung von Traditionen aus. Demgegenüber herrscht in kurzfristig orientierten Kulturen die Erwartung kurzfristiger Gewinne vor. Entsprechend ist die Konsumneigung hoch u. die Spartätigkeit gering.

#### Zusammenhänge zwischen Kultur u. Arbeitsmotivation:

- In **kollektivistisch orientierten Ländern** kommt den sozialen Bedürfnissen u. den Wertschätzungsbedürfnissen vielfach eine größere Bedeutung als dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung zu. → Mitarbeit in **Arbeitsgruppen** u. **gruppenorientierte Beurteilungskriterien** von hoher Wertigkeit, In **individualistisch orientierten Ländern** spielen die **betrieblichen Aufstiegsmöglichkeiten** eine große Rollen.
- Bei starkem Bedürfnis nach **Unsicherheitsvermeidung**, kommen **Arbeitsplatzgarantien** u. der **streßreduzierten Mitarbeit in Arbeitsgruppen** eine hohe Anreizfunktion zu, während in Kulturen, in denen dieses Bedürfnis schwach ausgeprägt ist, **individuelle Gestaltungsspielräume** eine hohe Wertigkeit besitzen.
- **Relative Einkommensunterschiede** sind v.a. auf Unterschiede in der **Machtdistanz** zurückzuführen. In Ländern mit einer **hohen Machtdistanz** (Italien, Portugal) sind **hohe Einkommensunterschiede** zu beobachten, in Ländern mit geringer Machtdistanz (Schweden, Norwegen) sind diese relativ gering
- Grad der Maskulinität wirkt sich auf präferierte Anreizform aus. In **maskulinen Kulturen** **Leistungslohne** u. **betriebliche Statussymbole**, in **femininen Kulturen** eher **Sozialleistungen**, flexible Arbeitszeiten u. **anregender Arbeitsinhalt**.
- Bei Kulturen mit **langfristiger Orientierung** kommt **Personalentwicklung** u. **langfristig orientierten Entgeltpolitik** besondere Bedeutung zu, während kurzfristige u. in einem hohen Maße **flexible Leistungsanreize** nur eine geringe Effizienz aufweisen.

#### Kritik:

- Zahlreiche Replikationsstudien sind zu teilweise stark **abweichenden Ergebnissen** hinsichtlich der Ausprägung der fünf Kulturdimensionen gekommen.
- Unsichtbare u. zumeist unbewußte Basisannahmen als auch sichtbare Symbolsysteme bleiben unberücksichtigt.
- Frage, ob standardisierte **Fragebogenerhebung** tiefere Einsichten in die kulturelle Verankerung des Handelns von Managern zu ermitteln vermag
- lediglich in einer einzigen Unternehmung (IBM) durchgeführt → fraglich, ob IBM-Mitarbeiter typische Vertreter ihrer jeweiligen Landeskulturen sind
- es wurden Länder u. nicht Kulturen analysiert → Problem **multikultureller Länder** wie Schweiz, Indien, Südafrika, Russland
- Daten für Untersuchung von **vor mehr als 25 Jahren** → Problem: Wertewandel, Konvergenz der Kulturen u. wachsende ökonomische Verflechtungen ( Globalisierung); kulturelle Ausdifferenzierung der mittel- u. osteuropäischen Staaten nicht berücksichtigt
- Neben kulturellen Faktoren müssen für Motivation der Mitarbeiter auch die **ökonomischen Bedingungen** des Landes berücksichtigt werden. Z.B. Einfluß der Inflationsrate auf Entgeltberechnung u. Entgeltform u. nicht-monetäre Anreize.
- Individuelle Wohlstand- u. Einkommensniveau ist wichtiger Einflußfaktor der Entgeltpolitik. Während die motivationale u. leistungssteigernde Wirkung des Arbeitseinkommens bei einem niedrigen Einkommensniveau hoch ist, nimmt dessen Grenznutzen mit steigendem Einkommensniveau ab u. die Wertigkeit nicht-materieller Anreize (Arbeitsinhalt, Gestaltung des Arbeitsplatzes, flexible Arbeitszeitgestaltung, Entwicklungsmöglichkeiten) zu.
- Motivation der Gastlandmitarbeiter hängt auch von der Fähigkeit des international operierenden U. zum grenzüberschreitenden Ressourcentransfer ab. Gravierende Motivationsprobleme, wenn hierarchisch gleichwertige Positionen sowohl mit inländischen Mitarbeitern als auch mit

Stammhausmitarbeitern besetzt sind, deren Gehalt sich am Gehaltsniveau in der MG orientiert (stammhausorientiertes Vergütungsmodell). → Konflikte, Neid, erschwerte Zusammenarbeit. → Gewährung nicht-monetäre Anreize an inländische Mitarbeiter zur Überbrückung

### 6.1.1.2 Personalführung

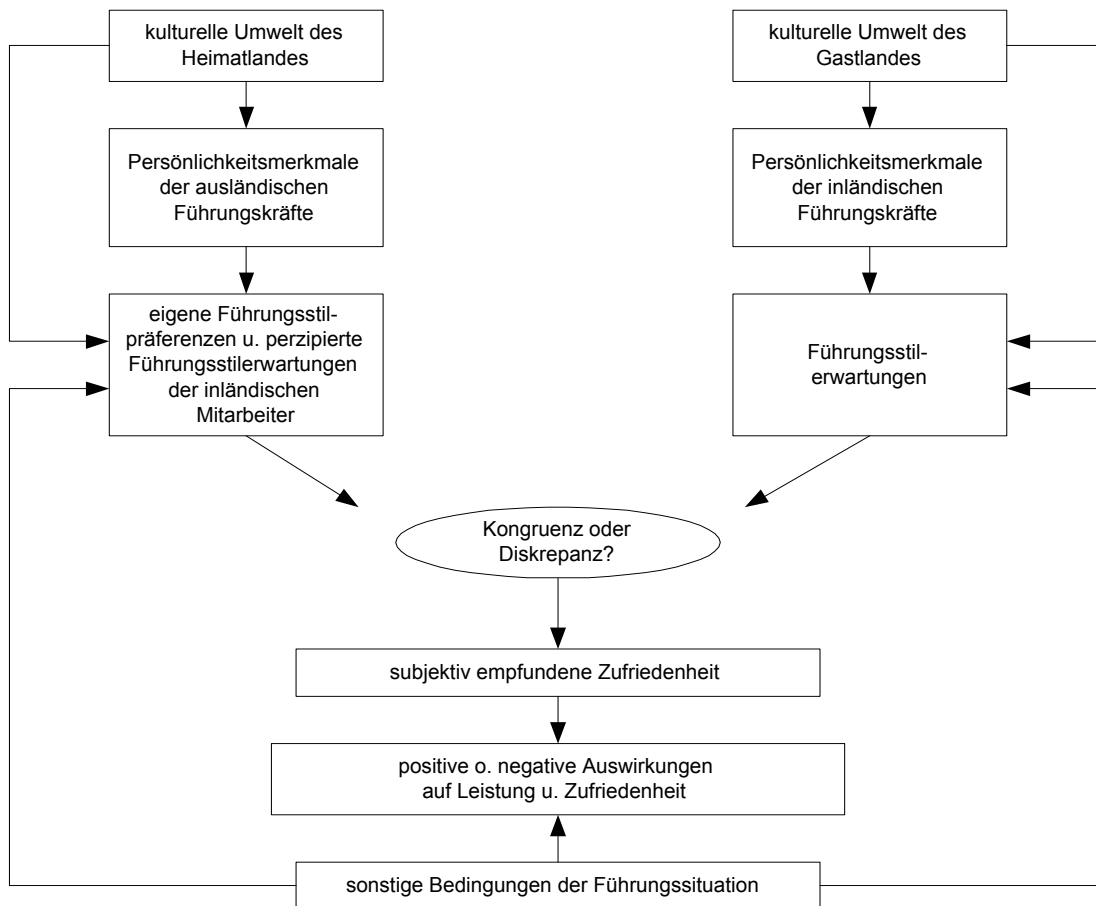
Keller (1982) zeigt, daß die Effizienz unterschiedlicher Führungsstile in hohem Maße von den **kulturell geprägten Partizipationserwartungen** der unterstellten Mitarbeitern abhängig ist.

Versuche der Verhaltensbeeinflussung durch Führungskräfte wird v.a. dann von Mitarbeitern akzeptiert, wenn deren Erwartungen u. Bedürfnisse i.R. des Führungsprozesses berücksichtigt werden. Für die Leistung ausländischer TG bedeutet dies, solche Stammhausdelegierte auszuwählen, deren Führungsstilpräferenzen eine hohe Übereinstimmung mit den Führungsstilerwartungen der Mitarbeiter in dem jeweiligen Gastland aufweisen bzw. diese durch ein systematisches interkulturelles Training auf die spezifische Anforderungen ihres Auslandseinsatzes vorzubereiten.

Mitarbeiter in meist protestantisch geprägten westlichen Industrieländern haben hohe Partizipationserwartungen, während traditionelle Gesellschaften überwiegend autoritäre Führungsstilpräferenzen bevorzugen. Eigene Entscheidungen werden eher als Last empfunden.

Die Autoritätserwartungen unterstellter Mitarbeiter sind weniger durch die kulturelle Prägung als durch Gewöhnung, mangelnde Qualifikation u. das Menschenbild der Führungskräfte bedingt. Vor allem Führungskräfte aus westlichen Industrieländern, die Leitungspositionen in ausländischen TG in Entwicklungs- u. Transformationsländern einnehmen, schätzen das Qualifikationsniveau ihrer inländischen Mitarbeiter als gering ein. Sie gewähren diesen deshalb auch nur einen sehr geringen Handlungsspielraum u. beteiligen diese nicht o. nur in einem geringen Ausmaß an betrieblichen Entscheidungen → Nutzung u. Entwicklung ihrer Qualifikationen weitgehend genommen

⇒ *Interkulturelle Unterschiede sind zunehmend durch intrakulturelle Unterschiede hinsichtlich bestimmter Persönlichkeitsmerkmale überlagert*



*Auswirkungen unterschiedlicher kulturelle Prägungen auf die Interkulturelle Personalführung*

Partizipativer Führungsstil	Länder	Führungsstilmerkmale
↑	USA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Führung durch gemeinsame Entscheidungsvorbereitung</li> <li>Entscheidungs- u. Führungsinstanzen durch formelle Normen am Machtmißbrauch weitgehend gehindert</li> <li>geringe Sicherheitsbedürfnisse bei den Unterstellten</li> </ul>
	Niederlande, Flamen, Schweden Großbritannien	
↓	Belgien, Frankreich	<ul style="list-style-type: none"> <li>Führung überwiegend am Rat u. der Meinung der Mitarbeiter interessiert/ orientiert</li> <li>mittlerer Delegationsgrad</li> <li>Unterstellt erwarten keinen hohen Grad an Entscheidungsautonomie</li> </ul>
	Dänemark, Norwegen, Australien, Japan Spanien, Deutschland, Italien	
	Griechenland, Türkei, südamerikanische Länder	<ul style="list-style-type: none"> <li>sehr geringer Delegationsgrad, zentralistische Entscheidungen</li> <li>Statussymbole u. Privilegien für Führungskräfte sichtbar u. legitim</li> <li>Autorität wird nicht hinterfragt, sondern akzeptiert</li> <li>kaum Informationen zwischen den Ebenen</li> </ul>
	Malaysia, Indonesien, Thailand u.a.	
	arabische Länder Indien, Pakistan	

*Führungsstilpräferenzen in unterschiedlichen Kulturen*

### 6.1.1.3 Personalentwicklung

#### a) Weiterbildung

→ Anpassung der Kenntnisse u. Fähigkeiten der Mitarbeiter an veränderte u. steigende Anforderungen

##### Funktionen:

- Informationsfunktion  
Die Gastlandmitarbeiter sollen mit der Geschichte, der Unternehmenspolitik u. den zuständigen Führungskräften der MG vertraut gemacht werden.
- Integrationsfunktion  
Integration der Gastlandmitarbeiter in die U-Kultur.
- Kommunikationsfunktion  
Einheitliche u. effiziente sprachliche Verständigung ermöglichen.
- Identifikationsfunktion  
Gefühl der Zugehörigkeit vermitteln
- Motivationsfunktion  
Motivation sich für das U. unabhängig von monetären Anreizen einzusetzen.

⇒ Maßnahmen: mehrmonatige Trainingsmaßnahmen

#### b) Beförderungs- u. Karriereplanung

Idealtypische Karrieremuster nach Evans/Lank/Farquhar (1989):

- **Japanisches Modell (elite cohort approach)**  
Potentielle Manager werden aus den besten Hochschulabsolventen eines Geburtsjahrgangs rekrutiert u. während einer bis zu acht Jahren andauernden intensiven Trainings- u. Betreuungsphase regelmäßig beurteilt. Von diesen Beurteilungen hängt ab, ob die Führungsnachwuchskraft eine Hierarchieebene aufsteigt o. die U. verlassen muß (up or out).  
→ systematischer Einsatz in fast allen Funktionsbereichen
- **Romanisches Modell (elite political approach)**  
Einstieg auf einer mittleren bis hohen Hierarchieebene. Die Potentialidentifikation findet nach der Personalauswahl an den Elitehochschulen direkt während der Einstiegsphase in der U. statt. Der weitere berufliche Aufstieg hängt neben der Bewährung in unterschiedlichen Funktionen insbesondere von der erfolgreichen Nutzung der zumeist bereits während des Studiums geknüpften Beziehungen u. einem erfolgreichen Selbstmarketing ab.
- **Deutsches Modell (functional approach)**  
Potentialidentifikation während eines ein bis zwei Jahre dauernden Traineeprogramms. → Funktionsübergreifender Einsatz. Aufstieg in die obersten Führungsebenen hängt v.a. auf der Entwicklung von Expertenwissen in einem eng abgegrenzten Funktionsbereich.
- **Englisch-niederländisches Modell (managed development approach)**  
Generalistische Perspektive bei der Personalrekrutierung u. -entwicklung. Ohne die Konzentration auf spezielle Eliten werden Führungsnachwuchskräfte zwar für spezielle Funktionen ausgewählt, deren funktionsübergreifende Einsatzfähigkeit jedoch i.R. interner Assessment Center beurteilt. Der nach einer systematischen Test- u. Entwicklungsphase von etwa sechs Jahren beginnende berufliche Aufstieg ist dann mit häufigen funktionsübergreifenden Positionswechseln verbunden.

### 6.1.2 Entsendung von Stammhausdelegierten

#### 6.1.2.1 Bedeutung u. Ziele

**Personalpolitische Grundsatzentscheidung**, ob eine vakante Stelle mit Stammhausdelegierten (**ethnozentrische** Besetzungspolitik), mit Gastlandmitarbeitern (**polyzentrische** Besetzungspolitik) o. nach länderübergreifenden Kriterien (**geozentrische** Besetzungspolitik) besetzt werden soll.

→ **Kosten-, Loyalitäts- u. Motivationsaspekte.**

Insbesondere in Entwicklungs- u. Transformationsländern ist die Beschäftigung inländischer Mitarbeiter kostengünstiger als die Entsendung von Stammhausdelegierten. → Nur besonders wichtige Fach- u. Führungspositionen werden mit ausländischen Mitarbeitern besetzt.

In Bereichen Marketing u. Personal ist eine Entsendung von Stammhausdelegierten nicht sinnvoll, da diese nicht über genügende lokale Kenntnisse verfügen.

<b>ethnozentrische Besetzungspolitik</b>	<b>polyzentrische Besetzungspolitik</b>	<b>geozentrische Besetzungspolitik</b>
<b>Vorteile:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ leichtere Durchsetzung einer einheitlichen Unternehmenspolitik</li> <li>➤ problemlosere Kommunikation u. Koordination zwischen Mutter- u. Tochtergesellschaft</li> <li>➤ leichter Transfer von technischem u. Management-Know-how</li> <li>➤ Erweiterung der Erfahrungen der Stammhausmitarbeiter</li> <li>➤ bessere Kenntnis der Muttergesellschaft</li> <li>➤ höhere Loyalität der Entsandten gegenüber der MG</li> <li>➤ Kontrollmotiv</li> </ul>	<b>Vorteile:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ zumeist geringere Personalkosten</li> <li>➤ leichtere Integration der TG in das Gastland</li> <li>➤ Motivationssteigerung bei den lokalen Mitarbeitern, da sie auch Spitzenpositionen erreichen können</li> <li>➤ höhere Kontinuität in der TG</li> <li>➤ positive Auswirkungen auf die Stellung der Tochtergesellschaft in der Öffentlichkeit des Gastlandes</li> </ul>	<b>Vorteile:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ größeres Potential an qualifizierten Kandidaten</li> <li>➤ höhere Flexibilität in der Personalbeschaffung, da auf nationale Interessen keine Rücksicht genommen werden muß</li> <li>➤ befruchtender Austausch von Informationen durch den hohen Entsendungsanteil</li> </ul>
<b>Nachteile:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Demotivierung der inländischen Mitarbeiter durch Bevorzugung der Stammhausdelegierten</li> <li>➤ erschwerte Anpassung des Führungsstils an Gastlandbedingungen</li> <li>➤ Gefährdung der Kontinuität u. des Betriebsklimas bei häufig wechselnden Stammhausdelegierten</li> <li>➤ schwierige Kommunikation mit Gastlandmitarbeitern</li> </ul>	<b>Nachteile:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ erschwerte Abstimmung zwischen Mutter- u. Tochtergesellschaft</li> <li>➤ höhere Kommunikationskosten</li> <li>➤ Gefahr, daß bei Konflikten aufgrund mangelnder Loyalität den Gastlandinteressen zum Schaden der Gesamtunternehmung Vorrang eingeräumt wird</li> </ul>	<b>Nachteile:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ sehr hohe Entsendungskosten</li> <li>➤ zumeist geringe Vertrautheit mit den Gastlandbedingungen</li> <li>➤ hoher Koordinationsaufwand</li> <li>➤ hohe Anforderungen an internationale Manager</li> <li>➤ erschwelter Aufbau einer corporate identity</li> </ul>

#### *Vor- u. Nachteile einer ethno-, poly- u. geozentrischen Besetzungspolitik nach Perlmutter*

Früher war deutsche Politik eher ethnozentrisch (→ Entsendung von Stammhausdelegierten), heute geht der Trend aus Finanzgründen eher richtung polyzentrisch.

Bsp.: Daimler Chrysler genau andersherum, erst polyzentrisch (merger of equals), aber dann ethnozentrisch (→ Entsendung von Stammhausdelegierten in die Zentrale von Chrysler); Gründe: schlechte Performane in USA; Kündigungen der US-Führungskräfte (wegen Verdienst; unfriendly takeover).

#### Ziele bei der Entsendung von Stammhausdelegierten:

- **Kompensation fehlender einheimischer Fach- u. Führungskräfte** (meist vorgeschobenes Ziel)  
→ vor allem in Entwicklungsländern o. Japan, wo wegen lebenslanger Beschäftigung bei einem Arbeitgeber nicht gerne bei ausländischen Firmen angefangen wird
- **Übertragung von Management-, Produkt- u. Verfahrens-Know-how**  
→ insbesondere in Aufbauphase der TG; Träger von implizitem Wissen; Weiterbildung einheimischer Fach- u. Führungskräfte
- **Gewährleistung effizienter Informations- u. Kommunikationsstrukturen**  
→ wichtig, wenn TG vielfältige materielle u. organisatorisch Verflechtungen mit MG aufweist; persönliche Bindungen wichtig zur Entwicklung gegenseitigen Vertrauens; Sprachprobleme
- **Steuerung u. Kontrolle ausländischer Tochtergesellschaften**  
→ ungern genannt, aber häufig zentrales Ziel; inländischen Mitarbeitern wird geringere Unternehmensloyalität vorgeworfen
- **Personalentwicklung**  
→ Führungskräfte sollen auf die Übernahme von anspruchsvollen Führungsaufgaben in international tätigen U. vorbereitet werden; Umgang mit fremden Kulturen sensibilisiert werden u. die Möglichkeit erhalten, internationale Erfahrungen zu sammeln.  
→ Instrument der Personalbeurteilung; Annahme, daß Situationen hohe Selbständigkeit sowie Streß- u. Ambiguitätstoleranz erfordern

- **Organisationsentwicklung u. Entwicklung einer länderübergreifenden Organisationskultur**  
Länderübergreifende Karrierepfade sollen wichtige Voraussetzungen der Herausbildung einer synergetischen Organisationskultur sein.

Die Bedeutung der Entsendungsziel hängt von zahlreichen unternehmens-, branchen- u. gastlandspezifischen Einflußfaktoren ab.

→ **Prioritätenverschiebung** von Kontrollmotiven u. Kompensation fehlender einheimischer Mitarbeit zum zentralen Instrument der internationalen Personal- u. Organisationsentwicklung u. Implementierung einer transnationalen Organisationskultur.

### 6.1.2.2 Entsendungsprozeß

Vier Phasen:

- Auswahlphase
- Vorbereitungsphase
- Einsatzphase
- Reintegrationsphase

#### 6.1.2.2.1 Auswahl

**Auswahlkriterien:**

- **Tätigkeitsbezogen-fachliche Kriterien**  
→ v.a. bei der Verlagerung anspruchsvoller Technologien u. Managementkonzepten bedeutsam. Führungskräfte müssen über ausreichend Akzeptanz u. Autorität sowie umfangreiche Erfahrungen verfügen, um sich in Ländern mit hoher Machtdistanz u. langfristiger Orientierung durchsetzen zu können; eher langjährige ältere Stammhausmitarbeiter werden entsandt
  - Berufserfahrung
  - fachliches Können u. Entwicklungspotential
  - Kenntnisse der U. sowie der wichtigsten Produkte u. Märkte
- **Verhaltensbezogene Kriterien**  
→ von Delegierten wird größere Selbständigkeit erwartet; Rolle des Motivators, Moderators, Diplomaten u. Lobbyisten → hohe emotionale Belastung erwartet hohe emotionale Stabilität
  - Führungsqualifikation
  - Motivations- u. Kommunikationsfähigkeit
  - Flexibilität
  - Selbständigkeit
  - emotionale Stabilität
- **Interkulturell-umweltbezogene Kriterien**  
→ Vorlieben bzw. Abneigungen gegenüber bestimmten Kulturkreisen; Notwendigkeit den Führungsstil an die jeweiligen kulturellen Gegebenheiten anzupassen erfordert hohe Konflikt- u. Ambiguitätstoleranz u. ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten; Kenntnisse der Gastlandsprache o. die Bereitschaft diese zu erlernen sind Voraussetzungen für Führungskräfte → Probleme in Osteuropäischen Ländern
  - Anpassungs- u. Einfühlungsvermögen in die spezifischen Gastlandbedingungen
  - interkulturelle Kompetenz
  - Konflikt- u. Ambiguitätstoleranz
  - Kenntnis der jeweiligen Gastlandsprache bzw. Bereitschaft, diese zu erlernen
- **Persönliche Kriterien**  
→ Alter, physische u. psychische Belastbarkeit der Stammhausdelegierten wichtige Auswahlkriterien in Ländern mit ungünstigen klimatischen, kulturellen o. sozialen Bedingungen; familiäre o. sonstige Bindungen; Einstellungen des Partners zum Auslandsaufenthalt.
  - Alter
  - physische u. psychische Belastbarkeit
  - familiäre o. sonstige Bindungen
  - Einstellung des (Ehe-)Partners zum Auslandsaufenthalt

**Bereitschaft zur Aufnahme einer Ausländstätigkeit** beeinflusst durch:

- Motive:
  - größere Verantwortung
  - größere Selbständigkeit
  - umfassenderes Aufgabenspektrum
  - Steigerung des Einkommens u. Lebensstandards
  - Karrierepfade (eher in geringem Maße)
  
- Vorbehalte
  - psychische Distanz zu den politischen, wirtschaftlichen, klimatischen u. kulturellen Bedingungen
  - Furcht vor großem Erfolgsdruck
  - möglicher Karriereknick nach der Rückkehr
  - Einfluß des (Ehe-)Partners, wenn dessen Qualifikationen im Gastland nicht anerkannt sind (z.B. Lehrer) o. die Möglichkeiten einer außerberuflichen Betätigung aus ökonomischen, sozialen, sprachlichen o. religiösen Gründen begrenzt sind (Saudi Arabien: Camps für Ehefrauen)

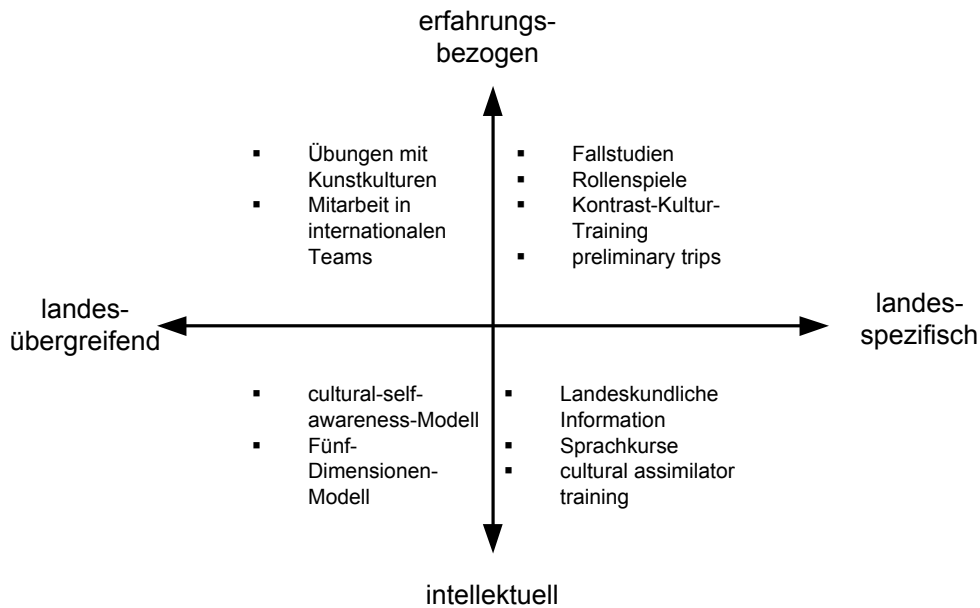
Im Rahmen des Auswahlprozesses müssen die Auswahlkriterien der U. mit den Motiven u. Vorbehalten möglicher Entsendungskandidaten abgestimmt werden (→ **Competency Based Management**: z.B. bei BP Abgleichung von Anforderungsprofilen u. Eignungsprofilen der Mitarbeiter weltweit über EDV-System, um idealen Kandidaten mit geringem Aufwand zu finden).

In Auswahlpraxis Entscheidung oft aufgrund von bisher erbrachten fachlichen Leistungen u. sehr ad hoc. Aus Gründen der Praktikabilität wird zumeist auf vorliegende Leistungsbeurteilungen zurückgegriffen, die aber nicht immer auf die vorliegende Situation in den TG passen muß. Der Erfolg der Ausländstätigkeit hängt weniger von aufgabenbezogen-fachlichen Qualifikationen als vielmehr von verhaltensbezogenen u. interkulturell-umweltbezogenen Kompetenzen ab.

Frauen spielen bei Entsendungen nur sehr geringe Bedeutung, obwohl zahlreiche Untersuchungen auf deren höhere Mobilität, Motivation u. interkulturelle Kompetenz hinweisen. (Gibt einfach noch nicht so viele Frauen in Führungspositionen!)

#### 6.1.2.2.2 Vorbereitung

- soll Defizite ausgleichen u. notwendige Qualifikationen vermitteln.
- Familie sollte mit einbezogen werden, da familiäre Probleme häufigste Ursache für Scheitern der Auslandsentsendungen ist.
  
- Die landesspezifische Vorbereitung soll konkrete Hinweise für das Verhalten in einem bestimmten Land vermitteln.
- Die länderübergreifende Vorbereitung soll die allgemeine cultural awareness u. self-awareness steigern → für alle Mitarbeiter, die in länderübergreifende Geschäfts- u. Interaktionsprozesse involviert sind, wichtig.
- Die intellektuelle Vorbereitung hebt auf Vermittlung von Kenntnissen ab (kognitive Ebene).
- Die erfahrungsbezogene Vorbereitung hebt auf Einstellungen, Werthaltungen u. Verhaltensweisen ab (affektive Ebene).



### Methoden der Vorbereitung auf Auslandstätigkeiten

#### Klassifizierung von Vorbereitungsmaßnahmen:

- **intellektuell-landesspezifische Vorbereitung**
  - kurze u. allgemeine Informationen über das Gastland sowie Einführungs- bzw. Auffrischkurse in der Gastlandsprache
  - cultural assimilator training = Teilnehmer werden mit landestypischen interkulturellen Problemsituationen konfrontiert u. müssen sich für eine vorgegebene Handlungsmöglichkeit entscheiden, z.B. für China, Korea, USA
- **erfahrungsbezogen-landesspezifische Vorbereitungsmaßnahmen**
  - sollen auf politischen, wirtschaftlichen u. sozio-kulturellen Bedingungen im Gastland vorbereiten; Verständnis für landesspezifische Besonderheiten u. kulturbedingte Verhaltensweisen von Geschäftspartnern u. Mitarbeitern fördern u. zur adäquaten Anpassung des eigenen Verhaltens beitragen.
  - contrast culture trainings = Fallstudien u. Rollenspiele mit Auslandsrückkehrer o. „Einheimischen“
  - preliminary trips = Informationsreisen in die zukünftige Arbeitsstätte (Kontakte knüpfen)
- **intellektuell-landesübergreifendes Training**
  - cultural self-awareness –Modell = Annahme, daß zum Verständnis fremder Kulturen zunächst die Kenntnis der eigenen kulturbedingten Werthaltungen, Stereotypen u. Verhaltensweisen notwendig ist → Bewußtmachung durch Rollenspielen auf Video mit anschließenden Diskussionen
  - Fünf-Dimensionen-Modell von Hofstede (Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus, Maskulinität, langfristige Orientierung)
- **erfahrungsbezogen-landesübergreifende Vorbereitung**
  - Mitarbeit in internationalen Teams sowie interkulturelle Handlungstrainings, entweder on-the-job oder in Form interkultureller Simulationsspiele
  - Setzen auf der Ebene der nur schwer veränderbaren Grundeinstellungen u. Werthaltungen an u u. gehen nur indirekt auf managementbezogene Aspekte ein → erfordern hohen Zeitaufwand u. hohe Bereitschaft der Teilnehmer, sich mit der eigenen Persönlichkeit auseinanderzusetzen

In der Unternehmenspraxis wird aber nur mangelhafte Vorbereitung durch kurze Sprachkurse u. allgemeine Landesinformationen; erfahrungsbezogene Vorbereitung nur sehr selten, obwohl sie eine große Bedeutung für den Erfolg der Entsendung hat.

Umfang der Vorbereitung meist sehr gering, da Vorbehalte gegen deren Effizienz, hohe Kosten, Unzufriedenheit mit den angebotenen Schulungsmaßnahmen u. geringe Zeitspanne zwischen der Auswahl u. der Aufnahme der Tätigkeit im Ausland (oft weniger als 3 Monate).

→ Vorbereitungskurse der Carl Duisberg Gesellschaft (CDG) ; auch Reintegrationskurse für Auslandsrückkehrer

### 6.1.2.2.3 Einsatz

Arbeitsvertrag muß an veränderte Bedingungen im Ausland angepaßt werden → arbeits-, sozialversicherungs- u. steuerrechtliche Aspekte; Entgeltgestaltung.

Entsendungsart	Entsendungsdauer	Vertragspartner des Delegierten
Dienstreise	bis 3 Monate	Muttergesellschaft
Abordnung	3 bis 12 Monate	Muttergesellschaft
Versetzung	1 bis 5 Jahre	Mutter- u. Tochtergesellschaft
Übertritt	unbefristet	Tochtergesellschaft

#### Entsendungsarten

Entgeltgestaltung meist nach gleichen Kriterien wie bei der Muttergesellschaft mit Basisgehalt u. einer Leistungs- bzw. Erfolgszulage + je nach Gastland u. Entsendungsdauer Zulagen, die der Kompensation entsendungsbedingter zusätzlicher Belastungen u. finanziellen Nachteilen dient u. zwischen 10 u. 50 % des Basisgehaltes entsprechen:

- Auslandszulage (foreign service premium) zur Kompensation hoher politischer Risiken, klimatischer u. ökologischer Belastungen o. sozialer u. sprachbedingter Isolation (Tabelle)
- Kaufkraftausgleich (cost of living allowance) zur Abdeckung vom Mehrkosten bei der Lebenshaltung (→ Indizes der Lebenshaltungskosten)
- Zusatzleistungen (fringe benefits)
  - Wohnkostenausgleich
  - Ausbildungsbeihilfe (für schulpflichtige Kinder)
  - Versetzungspauschale
  - Trennungsschädigung; kosten für regelmäßige Heimreisen
  - Versetzungspauschale zur Errichtung eines neuen Haushaltes
  - Beiträge für Mitgliedschaft in Clubs (z.B. Golfclub)
  - angemessener Versicherungsschutz
  - Zuwendungen zu Pensionsfonds o. Sozialversicherungskassen
  - Einkommenssteuerausgleich

**Problem: Differenzierung in finanziell „attraktive“ u. „unattraktive“ Länder** → Ausprägung individueller Entsendungspräferenzen u. geringe Anreize für eine Rückkehr aus „attraktiven“ Ländern

deshalb: **Nettovergleichsrechnung** ( balance sheet approach) zwischen Heimat- u. Auslandsentgelt. → Delegierten wird ein Bruttogehalt angeboten, das ihm den gleichen Lebensstandard wie im Heimatland ermöglicht, ihn gegenüber den im Heimatland verbliebenen Kollegen aber nicht zu sehr begünstigt → kann dazu führen, daß Bruttogehalt im Gastland unter dem im Heimatland liegt.

oder: **schrittweise Reduzierung der Zulagen** begründet damit, daß sich Delegierter nach einer bestimmten Zeit an die lokalen Gegebenheiten anpaßt u. deshalb zusätzliche finanzielle Leistungen in einem geringeren Maße benötigt.

**Einmalige Mobilitätsprämie** soll Wechsel ins Ausland belohnen sowie zur Rückkehr in die MG finanziell motivieren.

Bsp. BASF

Festlegung der **Entsendungsdauer** → durch Vertrag fixiert mit Verlängerungsmöglichkeit, Verantwortung der MG für Entsendeten; optimale Entsendungsdauer zwischen 3 – 5 Jahren für effektive Arbeit in TG u. nicht zu großen Reintegrationsproblemen o. „Überakkumulierung mit der Gastlandkultur“

**Aufgaben u. Kompetenzen des Delegierten:** Konflikt zwischen der Notwendigkeit der Anpassungen an die Gastlandbedingungen u. der Durchsetzung der strategischen Ziele der MG → relativ hohe Autonomie notwendig, gleichzeitige Unterstützung durch die MG

## G R A P H I K S. 225

**Betreuung durch die Muttergesellschaft** durch fachliche Unterstützung u. regelmäßige Information über wichtige Entwicklungen in der MG; Informationsaufenthalte der MG u. Fortbildungsmaßnahmen.  
→ Mentor zur Unterstützung mit guten Kenntnissen des Gastlandes  
Um die Gefahr eines doppelten Unterstellungsverhältnisse u. damit einhergehende Loyalitätskonflikte zu begrenzen, ist dabei eine enge Abstimmung der Verantwortlichkeiten zwischen dem Mentor in der MG u. dem Fachvorgesetzten in der ausländischen TG erforderlich.

**Phasenförmiger kultureller Anpassungsprozeß:**

- **Erwartungsphase**  
Hohe Zufriedenheit, da man sich auf neue Tätigkeit in neuer Umgebung freut → beruflicher Aufstieg, wachsender sozialer Status; Ankunft meist problemlos mit zahlreichen neuen Eindrücken u. Interaktionspartnern im beruflichen u. privaten Umfeld, die als interessant u. anregend wahrgenommen werden.
- **Kulturschockphase**  
Positive Einstellung schlägt in emotionale Verunsicherung u. Desorientierung um → unerwartete u. unverständliche Reaktionen von Einheimischen, erste gravierende berufliche Probleme verbunden mit steigendem Erwartungsdruck seitens der MG, da die ihm zugestandene Einarbeitungszeit aus Sicht der Mitarbeiter abgeschlossen ist. → hohe psychische u. physische Belastungen beim Entsenden u. seinen Familienmitgliedern, hohe Gefahr des Abbruchs der Auslandstätigkeit
- **Anpassungsphase**  
Delegierter entwickelt Fähigkeit, kulturelle Unterschiede zu erklären u. mit diesen umzugehen. Gefördert durch verbesserte Sprachkenntnisse u. die Relativierung des eigenen Wertesystems.
- **Kontra-Kulturschock**  
Unsicherheit über berufliche u. private Zukunft, Verlust der beruflichen u. sozialen Privilegien u. organisatorische Probleme der Auslandsrückkehr
- **Wiederanpassungsphase**  
Anpassung abhängig vom Erfolg der beruflichen u. privaten Reintegrationsmaßnahmen.

**6.1.2.2.4 Reintegration**

Zentrales Problem von Auslandseinsätzen.  
Ausgeprägtes Phänomen des Kontra-Kulturschocks durch Verlust von Verantwortung, die Reduzierung des Tätigkeits- u. Entscheidungsspielraums sowie persönliche u. familiäre Anpassungsprobleme u. dem Verlust sozialer Privilegien

Um die Arbeitsleistung u. – zufriedenheit von Auslandsrückkehrern zu steigern, deren im Ausland erworbenen Erfahrungen für die MG nutzbar zu machen u. die Bereitschaft für zukünftige Auslandsentsendungen nicht zu gefährden, ist deshalb eine **rechtzeitige u. umfassende Reintegrationsplanung unerlässlich.**

**Inhalte der Reintegrationsplanung:**

- systematische Unterrichtung des Delegierten über alle wichtigen unternehmensinternen Veränderungen
- Unterstützung bei der Bewältigung der beruflichen u. privaten Probleme
- zeitgerechte Bereitstellung einer den Erwartungen u. Qualifikationen des Delegierten entsprechenden Stelle

**Alternativen:**

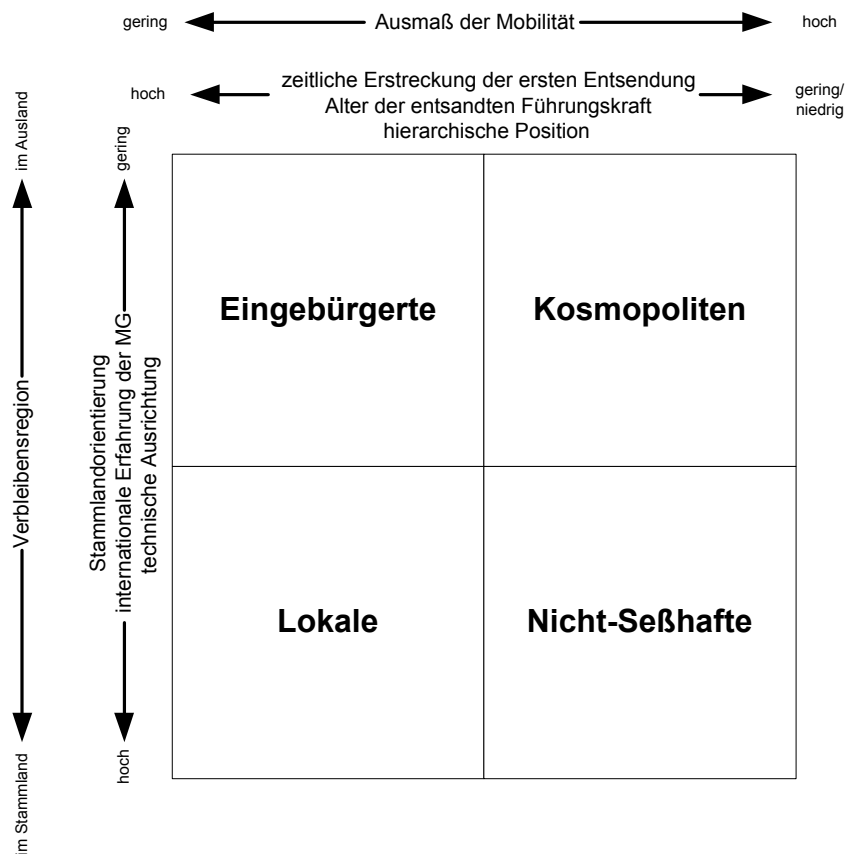
- *Angebot der gleichen o. einer vergleichbaren Position, die der Delegierte vor der Entsendung eingenommen hat*  
aber: Stellen meist bereits durch andere Mitarbeiter besetzt u. als Karriereknick empfunden, da Einsatz sich nicht gelohnt hat, kommt trotzdem häufig vor!
- *Angebot einer Position, die diejenigen Mitarbeiter in der Zwischenzeit erreicht haben, die vor der Entsendung die gleiche hierarchische Position wie der Entsandte innehatten u. in der MG verblieben sind*  
aber: in Praxis schwer durchführbar u. Bereitschaft der Auslandsentsendung nicht ausreichend belohnt

- *Angebot einer Position, die derjenigen in der ausländischen TG hinsichtlich Aufgabe, Verantwortung u. Bezahlung vergleichbar ist*  
aber: aus Sicht des Rückkehrers zwar beste Alternative, aber derartige Stellen nicht in ausreichender Zahl vorhanden
- *Einrichtung einer „Pseudo-Stelle“ (gleiche Bezahlung, aber keine Aufgabe)*  
aber: schlechteste Variante, da sowohl aus Sicht des U. als auch des Mitarbeiters unbefriedigend, da sie mit dem weitgehenden Verzicht auf die Nutzung der im Ausland erworbenen Erfahrungen verbunden ist
- *Aufschiebung bzw. Umgehung des Repatriierungsproblems*  
z.B. durch Entsendungen kurz vor der Rente  
aber: Probleme langer Auslandsaufenthalte (Kosten; Entfernung von MG)

Die Problematik der Reintegration ist v.a. von der Dauer der Entsendung der Hierarchieebene u. dem Grad der kulturellen Anpassung des Entsandten an das Herkunfts- bzw. Gastland abhängig.

**Typologie von Stammhausdelegierten** nach Borg (1988):

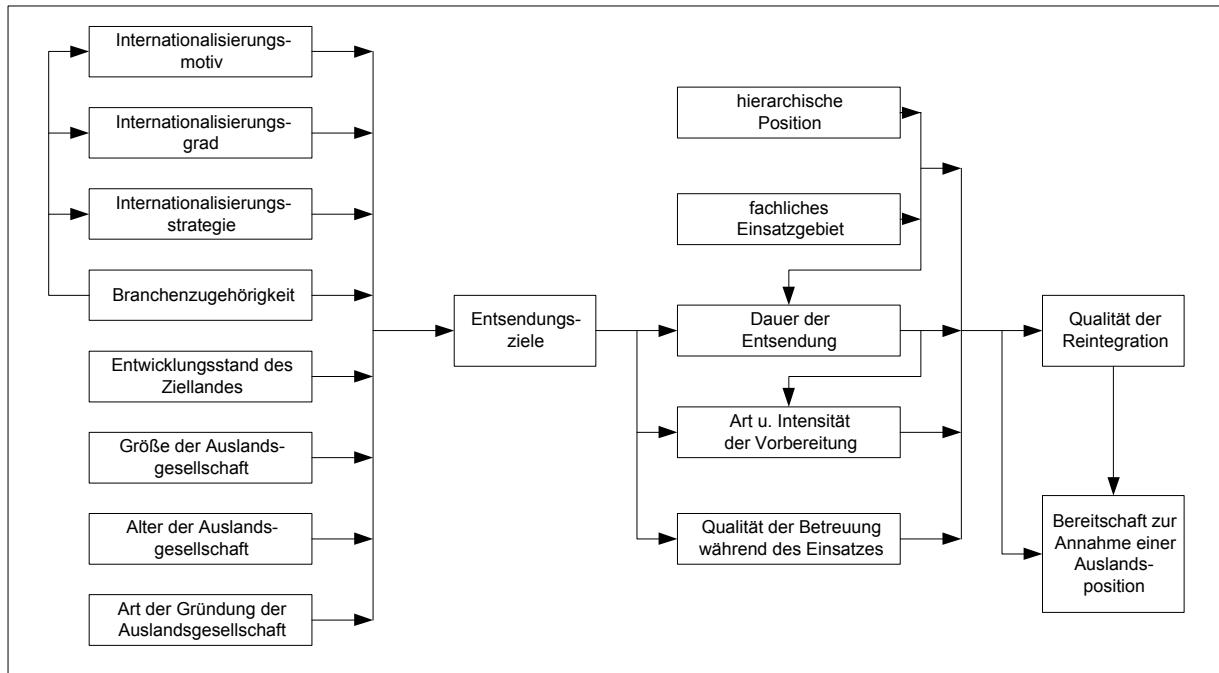
- **Lokale (locals)**  
Kehren nach einmaliger Entsendung wieder in die MG zurück u. verbleiben dort (38 % größte Bedeutung). Während des Auslandseinsatzes haben sie intensive Beziehungen mit der GM, so daß Reintegration kein Problem. Nach Rückkehr assimilieren sie sich schnell an die Bedingungen der MG, so daß deren Auslandserfahrungen nur in einem sehr geringen Maße zur Personal- u. Organisationsentwicklung beitragen.
- **Nicht-Seßhafte (unsettled)**  
Kommen nach zwei o. drei häufig aufeinanderfolgenden Auslandseinsätzen wieder in Herkunftsland zurück (15% geringste Bedeutung). Hohe internationale Mobilität in der frühen Karrierephase, verbleiben deshalb oft länger in ausländischen TG als aus Gründen der Personal- u. Organisationsentwicklung notwendig → größten Reintegrationsprobleme
- **Eingebürgerte (naturalized)**  
Werden nur einmal entsandt, passen sich schnell Gastlandbedingungen an u. knüpfen häufig auch persönliche u. familiäre Bindungen u. verbleiben nach Entsendung dort o. Verlängern die Entsendungsdauer teilweise mehrfach. → Kein Reintegrationsproblem, aber begrenzter Transfer der im Ausland erworbenen Erfahrungen
- **Kosmopoliten (cosmopolititians)**  
Müssen mehrere Auslandseinsätze absolvieren u. verbleiben anschließend im Ausland o. Verlassen die Unternehmung → gering ausgeprägte Unternehmensloyalität, tragen jedoch in hohem Maße zur Organisationsentwicklung bei.



### Typologie von Stammhausdelegierten nach Borg

#### 6.1.2.3 Erfolgsfaktoren

- endogene u. exogene Faktoren, für den Erfolg der Entsendung von Stammhausdelegierten verantwortlich
- werden in der Unternehmenspraxis nur selten in ausreichendem Maße berücksichtigt
- Auswahl der Stammhausdelegierten geschieht eher nach tätigkeitsbezogenen-fachlichen u. persönlichen Kriterien, als nach verhaltensbezogenen u. interkulturell-umweltbezogenen Kriterien.
- Auswahl oft durch Vorbehalte der Mitarbeiter („Sackgasse“) erschwert; Vorbereitung u. Betreuung während des Auslandseinsatzes ist häufig unzureichend u. eine rechtzeitige Reintegrationsplanung findet nur in Ausnahmefällen statt
- Zahl der frühzeitigen Abbrüche deshalb oft sehr hoch; genannte Gründe persönlicher, gesundheitlicher u. familiärer Art
- Bereitschaft zum Auslandeinsatz steigt aber derzeit aus Gesichtspunkten der Karriereplanung → Erweiterung der Managementfähigkeiten, der interkulturellen Kompetenz u. der persönlichen Erfahrungen
- mehr als 40% wechseln nach einem Auslandsaufenthalt das Unternehmen, da ihnen dort bessere Aufstiegs- u. Entwicklungsperspektiven geboten werden



### Erfolgsfaktoren des Auslandseinsatzes von Stammhausdelegierten

## 6.2 Personalmanagement in Multinationalen Unternehmen

→ soll die Implementierung der gewählten Unternehmensstrategie unterstützen → 4 idealtypische Gestaltungsalternativen

### 6.2.1 Idealtypische Gestaltungsalternativen

#### 6.2.1.1 Internationales Personalmanagement

- Ethnozentrisch orientierte Besetzungspolitik. Wichtige Leitungsfunktionen in ausländischen TG werden mit erfahrenen Stammhausmitarbeitern besetzt.
- v.a. technische u. kaufmännische Fachkenntnisse erwartet
- Entsendung als auch Rückkehr häufig ad hoc u. ohne größere Vorbereitung

⇒ für solche U. geeignet, deren internationale Aktivitäten relativ unbedeutend u. nur in geringem Maße integriert sind. Mit zunehmenden Grad der Internationalisierung Synergieverluste.

#### 6.2.1.2 Multinationales Personalmanagement

- Anpassung der personalpolitischen Instrumente an die jeweiligen nationalen Bedingungen
- polyzentrisch orientierte Besetzungspolitik (→ Gastlandmitarbeiter als Führungskräfte)
- Anforderungen an Führungskräfte als auch Entgeltgestaltung sind gastlandorientiert
- Länderübergreifende Karrierewege äußerst selten

⇒ geeignet für U., deren TG weitgehend autonom operieren u. von der MG als Portfolio unabhängiger Einzelunternehmen geführt wird. Hohe Effizienz, wenn sich Bedingungen in Gastländern stark von denen im Heimatland unterscheiden; erschwert aber länderübergreifende organisatorische Lerneffekte sowie die Ausnutzung von Standardisierungs- u. Verbundvorteilen.

#### 6.2.1.3 Globales Personalmanagement

- weltweite Standardisierung der personalpolitischen Grundsätze u. Instrumente, z.B. einheitliche Verfahren der Personalauswahl, landesübergreifende Personalentwicklung u. unternehmensweit gültige Entgeltregelungen

- Ideale Führungskraft = one-world-manager, der über sehr gute Englischkenntnisse, weltweite Kontakte, ein ausgeprägtes Durchsetzungsvermögen sowie die Bereitschaft zu häufigen Auslandsreisen verfügt
- erfolgreiche Tätigkeit in strategisch wichtigen ausländischen TG stellt wesentliche Voraussetzung für die Übernahme von hochrangigen Leistungspositionen

aber:

- lokale Effizienzeinbuße
- Gefahr der „Überhomogenisierung“ u. „mentalen Vereinheitlichung“
- eingeschränkt durch Vorschriften des jeweiligen nationalen Arbeits- u. Sozialrechts u. den Einfluß der Gastlandgewerkschaften u. –regierungen

#### 6.2.1.4 Transnationales Personalmanagement

⇒ gleichzeitige Ausnutzung von Skaleneffekten, Verbundvorteilen u. nationalen Unterschieden sowie die individuelle Berücksichtigung von Globalisierungs- u. Lokalisierungsvorteilen

Merkmale:

- International ausgerichtete Personalentwicklung
- Länderübergreifende Karrierepfade
- Einrichtung internationaler Entscheidungsgremien
- Gesamtunternehmungsorientierte Entgeltpolitik

Personalmanagement-Strategie	International	Multinational	Global	Transnational
<b>Merkmale</b>				
<b>Unternehmenskultur</b>	ethnozentrisch	polyzentrisch	geozentrisch	synergetisch
<b>Nationalität der Führungskräfte</b>	Inländer	Gastlandangehörige u. wenige Inländer	Inländer u. im Inland ausgebildete Gastlandangehörige	ohne Bedeutung (beyond passport)
<b>Entsendungsziele</b>	Know-how-Transfer, Kompensation fehlender inländischer Führungskräfte	Kontrolle, Schutz vor ungewollter Know-how-Diffusion	weltweite Koordination	weltweite Koordination, Integration, Personal- u. Organisationsentwicklung
<b>Anforderungsmerkmale</b>	technische u. kaufmännische Kenntnisse, ausreichende Englischkenntnisse	kulturelle Sensibilität für das Gastland u. Kenntnis der Gastlandsprache	Offenheit für fremde Kulturen, Durchsetzungsvermögen, sehr gute Englischkenntnisse	interkulturelle Flexibilität, umfangreiche Auslandserfahrung, Kenntnisse mehrerer Sprachen
<b>Anforderungen an die Mobilität</b>	ohne große Bedeutung	Bereitschaft zu längeren Auslandsaufenthalten	Bereitschaft zu häufigen Auslandsreisen	Bereitschaft zu längeren Auslandsaufenthalten u. häufigen Ortswechsellern
<b>Führungskräfte-Typ</b>	Funktionsspezialist	Gastlandspezialist	one world-Manager	transnationaler Grenzgänger
<b>Vorbereitung</b>	keine	kurz u. landesspezifisch	kurz u. landesübergreifend	kontinuierlich u. landesübergreifend
<b>Entgeltgestaltung</b>	stammhausorientiert	gastlandorientiert	unternehmenseinheitliche Regelung	gesamtunternehmensorientiert (hybrid)
<b>Reintegration</b>	teilweise schwierig	sehr schwierig	weniger schwierig	professionally easy
<b>Bedeutung für die Karriere</b>	negativ	eher hinderlich	wichtig für Top-Positionen	essentiell

*Idealtypische Gestaltungsalternativen des Personalmanagement in MNUs*

## 6.2.2 Merkmale des transnationalen Personalmanagement

### 6.2.2.1 Länderübergreifende Personalentwicklung

- Herausbildung **einer transnationalen Perspektive**, für alle mit dem internationalen Geschäft betrauten Führungskräfte
- Voraussetzung: Entwicklung einer ausgeprägten **interkulturellen Kompetenz**; dann gegeben, wenn eine handlungswirksame Synthese zwischen kulturdivergenten Orientierungssystemen (Kulturstandards) erreicht ist. → **nicht nur lernen über, sondern lernen von und in fremden Kulturen**

Dimensionen u. Merkmale interkultureller Kompetenz:

- **affektive Dimension**  
→ positive emotionale Einstellung gegenüber abweichenden Einstellungen u. Verhaltensweisen
- **kognitive Dimension**  
→ gleichwertiges Verhältnis des Wissens um eigen-, fremd- u. interkulturelle Prozesse, d.h., daß faktenorientiertes-deskriptives Denken durch erklärendes Wissen der eigenen u. fremder Kulturen ergänzt wird.
- **verhaltensorientierte Qualifikation**  
→ affektive Dimension soll auch in Verhalten u. Handlungen umgesetzt werden können, d.h. daß Mitarbeiter nicht nur interkulturell erfolgreich reagieren u. denken, sondern auch agieren können.  
→ Idealtypus des „transnationalen Grenzgängers“, der sich nicht nur von der nationalen Kultur seines Heimatlandes gelöst hat, sondern darüber hinaus in der Lage ist, Brücken zwischen verschiedenen Kulturen herzustellen  
→ Voraussetzungen: Fremdsprachenkenntnisse, Bereitschaft sich Kenntnisse anderer Sprachen schnell anzueignen → informelle Gespräche unter „vier Augen“

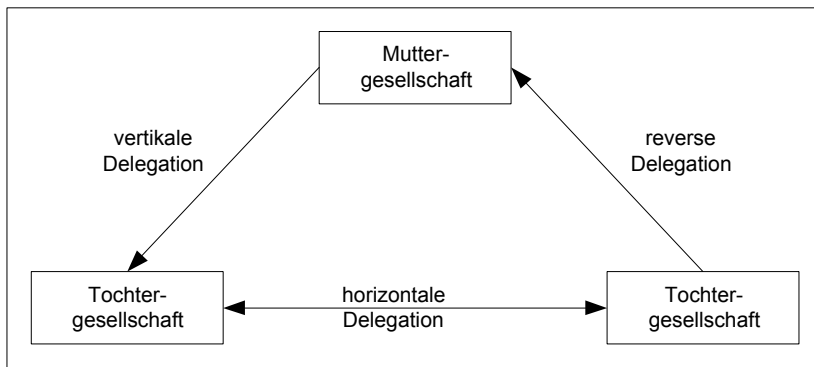
Englisch oft als „**corporate language**“, aber Sprachen beinhalten auch unterschiedliche Denkmodelle (Sprache als konstruiertes u. wertbehaftetes Konzept), die vielfach nicht übersetzbar sind, ohne daß dabei wichtige Bedeutungsinhalte verloren gehen o. verfälscht werden.

Affektive Dimension	Kognitive Dimension	Verhaltensbezogene Dimension
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiguitätstoleranz</li> <li>• Frustrationstoleranz</li> <li>• Fähigkeit zur Streßbewältigung u. Komplexitätsreduktion</li> <li>• Selbstvertrauen</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Empathie, Rollendistanz</li> <li>• Vorurteilsfreiheit</li> <li>• Offenheit, Toleranz</li> <li>• Geringer Ethnozentrismus</li> <li>• Akzeptanz/Respekt gegenüber anderen Kulturen</li> <li>• Interkulturelle Lernbereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verständnis des Kulturphänomens in bezug auf Wahrnehmung, Denken, Einstellungen sowie Verhaltens- u. Handlungsweisen</li> <li>• Verständnis fremdkultureller Handlungszusammenhänge</li> <li>• Verständnis eigenkultureller Handlungszusammenhänge</li> <li>• Verständnis der Kulturunterschiede der Interaktionspartner</li> <li>• Verständnis der Besonderheiten interkultureller Kommunikationsprozesse</li> <li>• Metakommunikationsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationswille u. –bereitschaft i.S. der initiierten Praxis der Teilmerkmale der affektiven Dimension</li> <li>• Kommunikationsfähigkeit</li> <li>• Soziale Kompetenz (Beziehungen u. Vertrauen zu fremdkulturellen Interaktionspartnern aufbauen können)</li> </ul>

*Dimensionen u. Merkmale interkultureller Kompetenz*

### 6.2.2.2 Länderübergreifende Karrierepfade

Notwendigkeit von **strategisch ausgerichteten Personalentwicklungsprogrammen**, die die Mitarbeiter in internationale Projekt – u. Koordinationsgruppen sowie vertikale, horizontale u. vertikale Delegationen umfassen. Durch die systematische *länderübergreifende job rotations* sollen zudem weltweite *organisatorische Lernprozesse* gefördert u. die Entwicklung einer synergetischen Organisationskultur unterstützt werden.



*Formen der Delegation von Mitarbeitern in MNU.*

Delegation von Mitarbeitern in andere Unternehmenseinheiten nicht mehr nur zur Kompensation von fehlenden einheimischen Fach- u. Führungskräfte, zum Know-how-Transfer o. der Steuerung u. Kontrolle, sondern zentrales Instrument der Personal- u. Organisationsentwicklung.

**Idealtypologie von Entsendungsstrategien:**

- **Wachhund- o. Trouble-Shooting-Strategie**  
Auslandseinsätze v.a. zu Steuerungs- u. Kontrollzwecken; Schlüsselpositionen in der Geschäftsführung werden mit Stammhausdelegierten besetzt
- **Entwicklungs-o. Nachwuchs-Strategie**  
Ziel der Personalentwicklung im Vordergrund → Trainee-Programme, bei denen Führungskräfte der MG in die TG u. umgekehrt geschickt werden, um die jeweilige Landes- u. Unternehmenskultur kennenzulernen u. persönliche Kontakte zu knüpfen
- **Senior-Management- o. High-Potential-Strategie**  
Sowohl Steuerungs- u. Kontrollziele als auch Entwicklungsziele. Entsendung v.a. in TG mit strategischer Bedeutung. Auswahl der Mitarbeiter ist am langfristigen Entwicklungspotential der Mitarbeiter orientiert. → Systematische u. langfristige internationale Personalplanung. Auslandsaufenthalt ist Voraussetzung für den Aufstieg in die Spitzenpositionen des U.
- **Isolations- o. Abstellgleis-Strategie**  
Entsendung von Mitarbeitern, deren Entwicklungspotential als gering eingestuft wird u. die aus wichtigen Positionen in der MG abgeschoben werden.

Bedeutung des Personal- entwicklungsziels	hoch	Entwicklung- o. Nachwuchs- Strategie	Senior-Management- o. High-Potential- Strategie
	gering	Isolations- o. Abstellgleis-Strategie	Wachhund- o. Trouble-Shooting- Strategie
		gering	hoch
		Bedeutung des Steuerungs- u. Kontrollziels	

*Idealtypologie von Entsendungsstrategien*

Bsp.: länderübergreifende Personalentwicklung bei Daimler-Chrysler

### 6.2.2.3 Einrichtung internationaler Entscheidungsgremien

Immer häufiger werden international besetzten Teams wichtige Steuerungs- u. Koordinationsaufgaben übertragen → institutionalisierte Interaktion in internationalen Entscheidungsgremien → soll die dezentrale Koordination von Aktivitäten erleichtern, das frühzeitige Erkennen von Konflikten sicherstellen u. den weltweiten organisatorischen Lernprozeß fördern  
→ auch vielfach auf Ebene des Vorstands bzw. der Geschäftsführung zu finden, sowohl bei MG als auch bei ausländischen TG für mehr Feingefühl für das weltweite Geschäft, mehr Flexibilität u. mehr kreative Unruhe.

Vorteile	Nachteile
Diversität erlaubt größere Kreativität <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ breitere Perspektive</li> <li>➤ mehr u. bessere Ideen</li> <li>➤ geringeres „Gruppendenken“</li> </ul> Diversität erhöht die Notwendigkeit der stärkeren Berücksichtigung der <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ideen</li> <li>➤ Meinungen</li> <li>➤ Argumente</li> </ul> der anderen Gruppenmitglieder größere Kreativität bedingt <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ genauere Definition von Problemen</li> <li>➤ größere Zahl von Alternativen</li> <li>➤ bessere Lösungen</li> <li>➤ bessere Entscheidungen</li> </ul>	Diversität bedingt Mangel an Gruppenkohäsion. Dieser führt zu <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mißtrauen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- geringere interpersonelle Attraktivität</li> <li>- Stereotypenbildung</li> <li>- mehr kulturinterne Kommunikation</li> </ul> </li> <li>➤ Kommunikationsproblemen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- höherer Zeitaufwand durch mangelnde Sprachkenntnisse u. Übersetzungsprobleme</li> <li>- Mangel an sprachlicher Genauigkeit</li> </ul> </li> <li>➤ erhöhtem Streß               <ul style="list-style-type: none"> <li>- mehr kontraproduktives Verhalten</li> <li>- Spannungen</li> </ul> </li> </ul> Mangel an Gruppenkohäsion erschwert <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bestätigung von Ideen u. Personen</li> <li>➤ Zustimmungen bei wichtigen Fragen</li> <li>➤ Konsensfähigkeit</li> <li>➤ konzertierte Aktionen</li> </ul>

#### *Vor- u. Nachteile international zusammengesetzter Führungsgremien*

##### Vorteile:

##### **Organisationspsychologie**

- kreativere Problemlösungen als homogene Gruppen
- häufiger kooperative Spielzüge

##### **lerntheoretische Erklärung**

- breiteres Wertespektrum → Einbringen neuer Ideen u. Abbau von Konformitätsschranken
- Stimulation von Innovationen
- Beschleunigung von individuellen u. organisatorischen Lernprozessen

##### **Humankapitaltheorie**

- interne Organisationsstruktur soll die externe Marktstruktur möglichst deckungsgleich widerspiegeln

##### Nachteile:

- Entscheidungs- u. Einigungsprozesse brauchen mehr Zeit u. führen häufig zu Konflikten u. Mißverständnissen
- Förderung des gegenseitigen Mißtrauens
- höherer Streß
- Zunahme an Komplexität erschwert Konsensfindung

##### Deshalb:

- Aufgabenspezifische Auswahl der Gruppenmitglieder, die Berücksichtigung u. Achtung kultureller Differenzen, eine ausgewogene Machtverteilung u. ein schnelles Feedback durch Externe notwendig
- Höhere Effizienz bei kreativen Phasen der Alternativensuche u.-bewertung, als bei der Entscheidungsfindung u. Umsetzung
- Teams oft mehr auf die internen Regeln ihrer Zusammenarbeit als auf die Lösung der Sachaufgabe konzentriert
- Effizienzverlust wird mit zunehmender Dauer geringer

#### 6.2.2.4 Gesamtunternehmungsorientierte Entgeltpolitik

Persönlichen Ziele der Entscheidungsträger müssen nicht notwendigerweise mit den strategischen Zielen der U. übereinstimmen. Deshalb muß neben dem Einsatz geeigneter Kontrollinstrumente auch ein Anreizsystem entwickelt werden, das das **unternehmenszielkonforme Verhalten der Entscheidungsträger** sicherstellt.

Oft wird das finanzielle Ergebnis der TG (z.B. ROI) als zentrales Beurteilungskriterium der Niederlassungsleiter herangezogen, aber problematisch mit wachsendem Integrationsgrad u. zunehmend organisatorischen Interdependenzen. Z.B. hängt das Ergebnis der TG nicht nur von den Entscheidungen der verantwortlichen Führungskräfte ab, sondern auch von der Transferpreispolitik der MNU. Zudem ist der ROI für Leiter von Vertriebsgesellschaften kein sinnvolles Beurteilungskriterium.

**Beitrag zur Effizienz der Gesamtunternehmung** muß honoriert werden. Gewinnsteuerung wird durch zusätzliche strategische Zielkriterien wie Ausschöpfung längerübergreifender Synergiepotentiale, die Erbringung von Unterstützungsleistungen für die MG u. andere TG o. die Förderung weltweiter organisatorischer Lernprozesse zu ergänzen, die auf die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Gesamtunternehmung abzielen. Zusätzlich Qualifikations- u. Verhaltensmerkmale wie interkulturelle Kompetenz, Kooperationsfähigkeit o. die Förderung des „spirit of cooperation“ als Kriterium der Führungskräfteentlohnung heranziehen. Primär an materiellen Anreizen orientierte Entgeltpolitik soll durch nicht-materielle Anreize ergänzt werden. Zudem sollten unterschiedliche lokale Bedingungen u. unterschiedliche strategische Rollen der einzelnen U-Einheiten berücksichtigt werden, z.B. durch Balance Scorecard-Ansatz.

##### Probleme:

- Operationalisierung u. Messung der „weichen“ Qualifikations- u. Verhaltensmerkmale
- Vorschriften der jeweiligen nationalen Arbeits-, Steuer- u. Sozialversicherungsrechte
- Anreize nur für diejenigen Führungskräfte, die langfristig in der jeweiligen U: tätig sind u. eine globale Karriereperspektive besitzen.

#### 6.2.3 Kritische Gesamtbeurteilung

- **idealtypisches Konzept**, das bislang nur von sehr wenigen U. verwirklicht wurde
- Zwar sind die Grundsätze u. Ziele des Personalmanagements bereits nach transnationalen Kriterien ausgerichtet, die Instrumente des Personalmanagements haben aber überwiegend noch internationale o. multinationale Charakter

##### Restriktionen des transnationalen Personalmanagements:

- **nationale Struktur des Arbeitsmarktes** (Niederlassungs- u. Beschäftigungsfreiheit, Anerkennung von Diplomen u. Sprachprobleme)
- Leitbild des „**transnationalen Grenzgängers**“ **wenig realistisch** u. nicht zweckmäßig, da dies mit einem Verzicht auf Spezialisierungsvorteile verbunden ist
- eher **netzwerkartige Kommunikation unterschiedlicher Länder-, Produkt- u. Funktionsspezialisten**  
→ Führungskräfte mit transnational integrierenden Fähigkeiten insbesondere dort einsetzen, wo ihnen eine wichtige weltweite Koordinationsfunktion zukommt
- **ethische Probleme** → „heimatlose Internationale“

⇒ stärkere **Integration des marktorientierten, strategischen Management mit dem ressourcenorientierten Personalmanagement**

→ Paradigmawechsel von einer instrumentellen zu einer ressourcenorientierten Betrachtung des Personalmanagements, da zunehmend begrenzte personelle Ressourcen die Implementierung transnationaler Strategien erschweren.

### Controlling in Multinationalen Unternehmungen

- Effiziente Realisierung
- Informationelle Fundierung der Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse
- Erfolgsbeurteilungsfunktion
  - o Investitionsbezogen -> Verwendung von Kapital; effektive Verzinsung
- Koordinationsfunktion
  - o Ex-Post / Feedback; Ex-Ante / Feed Forward Kontrolle
  - o Controlling in international tätigen Unternehmen bringt viele Probleme
  - o Systembildende Funktion: Instrumente des Controlling ausländischer Töchter
- Kennzahlen und Kennzahlensysteme:
  - Kennzahlen = Messgrößen die in konzentrierter Form über quantitativ erfassbare Sachverhalte informieren
    - Sollen Beurteilung und Koordination durch entfernte Mutter erleichtern
    - Beurteilungsmethode: Vergleich (Zeit, Betriebs, Soll-Ist-Vergleich)
  - Rentabilitätskriterien: Umsatz, Jahresüberschuss, Umsatz-Gesamtkapitalrendite, ROI
  - Finanzkennzahlen: Cashflow, Liquidität, Shareholdervalue
  - o Generell dominieren monetär operative Kennzahlen; strategische Kennzahlen wie Marktanteil, technologische Marktstellung, Kundenzufriedenheit, Marktwachstum haben nur eine geringe Bedeutung!
  - o Probleme beim Einsatz von erfolgsorientierten Kennzahlen
    - Berücksichtigung der Umweltbedingungen des Gastlandes
      - Notwendigkeit für landesspezifische Korrekturen
    - Unterschiedliche Nationale Steuerlast
    - Beziehungen zu den sozio-politischen Interessengruppen eines Landes ist nur schwer quantitativ erfassbar.
    - Es besteht die Gefahr des egoistischen Verhaltens ausländischer Töchter
    - Es kann zu Verzerrungen bei der Transformation von Kennzahlen in andere Währungen kommen.
    - Inflationsrate / Einfluss von Preisschwankungen
    - Gestaltung des Transfer- und Verrechnungspreise
    - Es sind zahlreiche Modifikationen für den Einsatz von Kennzahlen vorzunehmen.
- Währungsumrechnungsverfahren
  - o Bezugsgröße ist zumeist die Währung der Mutter
  - o Alternativ: historischer, Durchschnitts, abgesicherter oder Stichtagskurs
  - o Fristigkeitsverfahren
  - o Annahme im Zeitablauf stabiler Wechselkurse
    - Langfristig: historische Kurse
    - Aufwendungen & Erträge: Stichtag
    - AfA: historische Kurse
    - Die Abgrenzung der Fristigkeit (lang contra kurzfristig) ist meistens sehr schwierig
  - o Nominal-Sachwert-Verfahren
    - Nicht geldwertnahe Positionen: historischer Kurs
    - Geldwertnah: Stichtagskurs
    - Ziel: inflationäre Tendenzen sollen unterbunden werden
  - o Zeitbezugsverfahren
    - Einheitstheorie des Konzerns: So als ob immer mit der Mutter gearbeitet worden wäre
    - Umrechnungskurs vom Zeitpunkt des Wertansatzes abhängig
    - Grundsatz der Äquivalenz & Neutralität des Verfahrens & Niederstwertprinzip
      - Anschaffung und Herstellung mit historischen Kursen; Zeit und Zukunft mit Stichtagskursen

- Stichtagskursverfahren:
    - Alle Positionen mit einheitlichem Wechselkurs
    - Keine gesonderte Bewertung; Umrechnung als Transformation
    - Annahme selbstständiger Töchter: Absatz und Beschaffung in deren Heimat
    - Verstoß gegen das Anschaffungswert /- Imparitätsprinzip: Es kann zu einer Ausweisung unrealistischer Gewinne und Verluste kommen und es kann einen Verstoß gegen das Kongruenzprinzip (Summ. PE = Summ. Ges. Erfolg) geben.
  - Funktionales Umrechnungsverfahren
    - Mischform aus Zeitbezug und Stichtagskursverfahren aus den USA
    - Anzunehmende Währung ist auch die funktionale Währung
    - Die Bestimmung der Kennzahlen lässt auf Autonomie schließen
    - Autonome Töchter: Stichtagskurse
    - Abhängige Töchter: Mutterwährung = funktionale Währung; Umrechnung mit Zeitbezug
  - Währungsumrechnung im Rahmen von Soll-Ist-Vergleichen
    - An Planwerten orientiert: Umrechnungsprobleme bereits bei der Planung. Es kommt zu Wechselkursschwankungen. Dadurch ergeben sich währungsbedingte Abweichungen.
    - Planabweichung= Preis- u. Mengenabweichung
    - Währungsabweichung = Differenz zwischen unterschiedlichen Wechselkursen
      - 3 Unterschiedliche Ansätze zur Erfolgsberechnung:
        - Plankurs; Prognosekurs; Istkurs
    - Verfahren zur Umrechnungskursdifferenzierung
      - Es gibt: Planungs-, Kontrollzeitpunkt & Plankurs Abweichungen
        - Unterschiede zwischen Bilanzgewinn/Verlust; JÜ/Jh.-Fehlbetrag
        - Es entstehen Interpretationsprobleme bei der Beurteilung der Töchter
  - Umrechnungsverfahren:
    - Erfolgsneutral: Differenz in die Bilanz
      - Es kommen nur tatsächlich realisierte Beträge zur Geltung. Das bedeutet eine Objektbezogenheit
    - Erfolgswirksam: Differenz in die GuV
      - Tochterergebnis wird dadurch erhöht bzw. vermindert, was Investorbezogen ist
      - 41% der Unternehmen wählen diesen Weg
    - Gemischte Verrechnung: unrealisierte Gewinne erfolgsneutral; unrealisierte Verluste erfolgswirksam
  - Verfahren zur Neutralisierung von Inflation, da die bisherigen Verfahren an Ihre Grenzen stoßen
    - Inflationsbereinigung zum Planzeitpunkt
    - Inflationsbereinigung zum Kontrollzeitpunkt
    - Hartwährungsberichterstattung
    - Bei hoher Prognosequalität ist die Bereinigung zum Planzeitpunkt okay. Wenn die Planwerte aber nicht mehr mit der Realisation übereinstimmen geht die Steuerung verloren.
    - Bei einer Hartwährungsberichterstattung wird vorausgesetzt, dass Binnen- und Außenwert übereinstimmen.
- *Transferpreisgestaltung*
- Die TP-Gestaltung ist abhängig vom Integrationsgrad. Hinter dem TP verbirgt sich der Wert für den Transfer von Gütern bzw. Dienstleistungen und die Preise für die Nutzung gemeinsamer Ressourcen. Festgelegte Transferpreise dienen nicht nur der int. Verrechnung sondern werden auch geschuldet.

- Ziele:
    - Allokation- und Lenkungsziel: opt. Lenkung knapper Ressourcen
    - Wertbemessung: Wert der grenzüberschreitenden Lieferung
    - Erfolgsbeurteilung: Erfolg der ausl. Tochter
    - Gewinnverlagerung: bei hohem Risiko/ Steuern / Devisenbeschränkungen
  - Gestaltungsspielraum:
    - Eingeschränkt durch Steuerregelungen, FTC (dealing at arms length); Preis, der auch von unabhängigen Unternehmen verlangt worden wäre. Weiterhin sind handelsrechtliche Vorschriften zur Verringerung von subventionierten Einfuhren zu beachten.
  - Zulässige Verfahren der Gestaltung:
    - Preisvergleichsmethode; Wiederverkaufsmethode; Kostenaufschlagsmethode (Selbstkosten als Basis)
- **Controlling in MNU's**
- *Intl. Controlling:*
- Kaum Unterschiede zum nationalen Controlling; Es gibt eine hohe Zentralisation, spezifische Gastlandbedingungen, unter denen die Töchter arbeiten werden nicht berücksichtigt, Controllingaufgaben werden weitgehend von der Mutter übernommen.
- *Multinationales Controlling:*
- Die Töchter gelten als unabhängiges Portfolio mit individuellen Zielvorgaben. Gastlandbedingungen resultieren in spezifischen Zielvorgaben; es erfolgt eine individuelle Bewertung und Steuerung. Informationssysteme sind nur wenig standardisiert. „Andere Umwelt = anderes Controlling“
- *Globales Controlling:*
- Alle Gesellschaften werden nach einheitlichen Kriterien, die von der Mutter bestimmt werden, beurteilt. Das sichert eine weltweit gleichgerichtete Ausrichtung. Töchter Beschaffen die Informationen und reichen diese an die Mutter weiter. Zumeist bei geringer „Distanz“ zum Mutterland.
- *Transnationales Controlling:*
- Ausnutzung von Skaleneffekten, Verbundeffekten und nationalen Unterschieden
  - Differenzierung nach spezifischer Rolle im Wertschöpfungsnetz
  - Merkmale des transnationalen Controlling
  - Individualisierung der Erfolgsbeurteilung
    - Töchter als Profit Center mit Entscheidungskompetenzen
    - Investorbezogene (alle Informationen werden Einbezogen) vs. Objektbezogene (nur Geschäftsführungsrelevante Informationen) Erfolgsperspektive
    - Marktorientierte Transferpreise
    - Hohes Maß an Leistungswirtschaftlichen & organisatorischen Interdependenzen, die aber marktorientierte Transferpreise erschweren; dennoch ist die Individualisierung & Rollendifferenzierung zentral
  - Bewertung mit standardisierten monetär operativen Kennzahlen unmöglich. Daher erfolgt die Entwicklung strategisch-qualitativer, individueller Kriterien. Dazu haben Kaplan/Norton einen Ansatz entwickelt. Die Kennzahlen umfassen bei der BSC:
    - Financial perspective, customer perspective, innovation and learning perspective, internal business perspective.
    - Neben diesen Zielen, die durch Kennzahlen in operative Messgrößen umgesetzt werden können gleichzeitig die Interessen der wichtigsten Stakeholder abgebildet werden.
    - Vorteile: Länderübergreifende Strategieorientierung und höhere Anwenderflexibilität
    - Nachteile: Operationalisierung & Messung ist schwierig, mögliche Zusammenhänge sind unberücksichtigt
    - Es ist sinnvoll eine 5'te Perspektive zusätzlich einzuführen und so eine sozio-politische Interessengruppenbindung stärker zu berücksichtigen.

- Länderübergreifendes Informationssystem
  - Integrierte Erfolgsbeurteilung aller Unternehmenseinheiten
  - Bereitstellung unternehmenspolitisch relevanter Informationen
  - Aber: Zielkonflikt: Vollständigkeit vs. Qualität und Wirtschaftlichkeit der Informationsbeschaffung und Verarbeitung. Die Aktualität und Entscheidungsorientierung steht im Vordergrund. Ein zusätzliches Problem sind Informationspathologien, inkompatible Standards, Verzerrungen durch Inflation und Wechselkursschwankungen.
- Spezifisches Problem des transnationalen Controlling: Die Informationen fallen dezentral an und kommen auch dezentral zur Entscheidung. Es erfolgt eine notwendigerweise eine weitgehende Differenzierung der Kennzahlen, Umrechnungsverfahren und Berichtsfrequenzen sowie der jeweils eingesetzten Hard- und Software. Die Lösungen können Data Warehouses sein. Daten werden aus unterschiedlichen Quellen (intern und extern) gesammelt. Sie verfügen über ein unterschiedliches Aggregatniveau und werden in ein Infosystem integriert. Es gibt im Netzwerk keine Zentrale mehr die den Infoaustausch steuert. Transferregeln steuern die Autonomie. Die Netzwerke sind nicht starr sondern vielfältig mit anderen Teilen verknüpft.

Dieses Skript wurde erstellt von

**KIRSTEN GROH**

**- S K R I P T E N D E -**

Dies ist kein offizielles Skript und erhebt somit keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Richtigkeit.

<http://www.wiso.ferit.info>

**Mit freundlichen Grüßen**

**Ferit Demir**