

6.3.4	Form des Eintritts in ausländische Märkte.....	42
6.3.4.1	Begriff, Systematik und Einflussfaktoren der Markteintrittsformen.....	42
6.3.4.2	Vertretung durch Dritte	44
6.3.4.3	Kooperativer Markteintritt.....	46
6.3.4.4	Selbstständiger Markteintritt	48
6.3.5	Zeitaspekte des Eintritts in Auslandsmärkte	50
	Praxisbeispiel: Zeitliche Aspekte der Internationalisierung von VW nach China	53
6.3.6	Konfiguration der Unternehmensaktivitäten.....	54
6.3.7	„Internationale“ Ressourcen und Fähigkeiten	58
6.4	Strategieformulierung.....	60
	Fallstudie: Internationalisierung von IKEA	63
	Fallstudie: Internationalisierung der Daimler AG	66
	Übungsaufgaben zu Kapitel 6.....	72
7	Organisation internationaler Unternehmen.....	73
7.1	Begriffliche Grundlagen	73
7.2	Organisationsstrukturen internationaler Unternehmen	74
7.2.1	Überblick.....	74
7.2.2	Differenzierte Organisationsstrukturen.....	76
7.2.3	Integrierte Organisationsstrukturen	77
7.2.3.1	Integrierte Funktionalstruktur.....	77
7.2.3.2	Integrierte Produktstruktur	79
7.2.3.3	Integrierte Regionalstruktur.....	80
7.2.3.4	Mehrdimensionale Strukturen internationaler Unternehmen	82
	Praxisbeispiel: Organisationsstruktur von Amoco	85
7.2.4	Holdingsstruktur	85
7.2.5	Projektorganisation	87
	Praxisbeispiel: Projektorganisation am Beispiel Transrapid	89
7.2.6	Einflussfaktoren und empirische Befunde der Strukturwahl	90
	Fallstudie: Die Entwicklung von Organisationsstrukturen internationaler Unternehmen am Beispiel der BASF SE.....	97

7.3 Koordination im internationalen Unternehmen	99
7.3.1 Koordinationsbedarf in internationalen Unternehmen und seine Bestimmungsfaktoren	99
7.3.2 Koordination zwischen Hierarchie und Selbstabstimmung	102
7.3.2.1 Hierarchische Koordination	102
7.3.2.2 Selbstabstimmung	106
7.3.2.3 Koordination durch interne Märkte	109
7.3.3 Einsatz- und Erfolgsbedingungen der Koordination: Unternehmenskultur und Kommunikation	111
7.3.4 Optimaler Koordinationsmix: Grundsätzliche Überlegungen und empirische Befunde	117
Fallstudie: Organisationsstruktur von Asea Brown Boveri (ABB)	121
7.4 Neuere Organisations- und Koordinationsformen internationaler Unternehmen	123
7.4.1 Gegenwärtige Anforderungen an die Organisationsstruktur und die Koordination internationaler Unternehmen	123
7.4.2 Transnationale Unternehmen als interne Netzwerkstruktur	124
7.4.3 Strategische Netzwerke als externe Netzwerkstruktur	128
7.4.4 Virtuelle Unternehmen	132
Übungsaufgaben zu Kapitel 7	138
Literaturverzeichnis	140
Lösungen zu den Übungsaufgaben	155
Lösungen zu den Fallstudien	165

Lehr-/Lernziele

Nachdem Sie diese Kurseinheit durchgearbeitet haben, sollten Sie

- die zentralen Schritte der strategischen Analyse in internationalen Unternehmen darstellen können,
- internationale Strategien hinsichtlich ihrer sechs relevanten Dimensionen konkretisieren können,
- wesentliche Rahmenbedingungen der Organisation und Koordination internationaler Unternehmen kennen,
- um die spezifischen Probleme und Gestaltungsalternativen der Organisation internationaler Unternehmen wissen und diese beurteilen können,
- begründen können, warum ein besonderer Koordinationsbedarf im internationalen Unternehmen besteht, und eine Vorstellung von den Möglichkeiten zur Deckung dieses Koordinationsbedarfs haben,
- einen Eindruck von den Ergebnissen empirischer Untersuchungen zur Auswahl von Organisationsstrukturen und Koordinationsinstrumenten haben sowie
- einen Einblick in moderne Alternativen der Organisation und Koordination internationaler Unternehmen bekommen haben.

Untersuchungen durchgeführt, um diese nachzuweisen (vgl. z. B. Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum 1996). Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, dass der multikausale Erfolg zusammenhang drastisch reduziert wird und der Erfolg eines speziellen Unternehmens damit keineswegs vollständig zu erklären ist. Dies wird im internationalen Bereich schon daran deutlich, dass die verschiedenen theoretischen Ansätze des internationalen Managements sehr heterogene Aspekte in den Vordergrund rücken oder die Liste möglicher Erfolgsfaktoren bzw. Vorteile – z. B. bei der Theorie Dunning's (vgl. IM I, 4.2.4) – eine beträchtliche Länge erreicht.

Die Unternehmensanalyse findet ihren Abschluss in der Erstellung eines (strategischen) Stärken/Schwächen-Profiles auf nationaler und internationaler Ebene. Da es jedoch keinen objektiv richtigen Vergleichsmaßstab gibt, darf auch die Kombination der Ergebnisse unterschiedlich ausgerichteter Analysen nicht überbewertet werden. Zahllose Informationsdefizite unterschiedlichster Art und subjektive Einschätzungen bestehen weiterhin. Deshalb müssen mit dem Stärken/Schwächen-Profil gleichzeitig die zugrunde liegenden Annahmen und Bewertungskriterien transparent gemacht werden.

kein objektiver Maßstab

Eine günstige Umweltentwicklung kann im Grunde erst dann als Chance für das konkrete Unternehmen gesehen werden, wenn diese mit einem als Stärke interpretierten Potenzial zusammentrifft oder ausreichende Ressourcen vorhanden sind, um eine (noch) bestehende Schwäche rechtzeitig zu korrigieren. Im Gegenzug stellen ungünstige Entwicklungen vor allem dann Risiken dar, wenn gleichzeitig Schwächen im Unternehmen existieren, die nicht beseitigt werden können. Ansatzpunkte für den Aufbau von Erfolgspotenzialen finden sich in erster Linie in den Unternehmensbereichen, in denen Chancen, die die Umweltentwicklung bietet, besser genutzt werden können, als dies den (potenziellen) Konkurrenten möglich ist.

Aufbau von Erfolgspotenzialen

6.3 Strategiedimensionen internationaler Unternehmen

6.3.1 Grundüberlegungen und internationale Orientierung

Früh hat man erkannt, dass (internationale) Strategien nicht auf – hochrangige – Unternehmensziele auszurichten sind, sondern formuliert werden, um (potenzielle) Unternehmens-, Eigentums- oder Wettbewerbsvorteile zu schaffen, zu erhalten und zu nutzen, die konkurrierende Unternehmen in dieser Form nicht aufweisen. Neben den Größendegressionsvorteilen und den Verbundvorteilen ergibt sich für internationale Unternehmen als Quelle für Wettbewerbsvorteile beispielsweise die Ausnutzung nationaler Unterschiede oder überlegener Machtpotenziale. Um aus solchen Vorteilsquellen schöpfen zu können, d. h. aus potenziellen Vorteilen reale Vorteile zu generieren, müssen in internationalen Unternehmen die Voraussetzungen geschaffen werden. Die zahlreichen strategischen Konzepte, die verschie-

Realisation von Wettbewerbsvorteilen

dene Aspekte der internationalen Geschäftstätigkeit in den Vordergrund rücken, können dazu als Grundlage genommen werden (vgl. IM I, 4.5).

EPRG-Konzept

Seit Perlmutter's EPRG-Konzept prägt die **internationale Orientierung** die Literatur zum internationalen Management. Sie ist bestimmt von der mentalen Einstellung des (Top-)Managements zu dem internationalen Geschäft bzw. der Führung ausländischer Unternehmenseinheiten und damit in besonderem Maße werthaltig und nur begrenzt rational zu begründen. Ob z. B. von einer Überlegenheit der Muttergesellschaft ausgegangen wird („this works at home; therefore, it must work in your country“; Perlmutter 1969, S. 12) oder kulturell unterschiedliche Denkmuster akzeptiert werden, prägt dabei in verschiedener Weise die strategischen und operativen Entscheidungen. So hängt die Verteilung der Entscheidungskompetenzen zwischen Unternehmenszentrale und Auslandseinheiten eng mit der internationalen Orientierung zusammen. Aber auch Überlegungen, welche nationale Herkunft die Führungskräfte haben (sollen), welche Steuerungs- und Kontrollgrößen gelten (z. B. universale oder lokale), ob eine einheitliche Kultur angestrebt oder Vielfalt zugelassen wird, ob Auslandsaktivitäten in völliger Autonomie stattfinden oder straff koordiniert werden, gehen, jedenfalls in Teilen, auch auf vorgelagerte Werte, Ansichten und Erfahrungen der individuellen Akteure auf den höchsten Führungsebenen des internationalen Unternehmens zurück.

menschliche (Verhaltens-)Einflüsse

Strategische Entscheidungen in Unternehmen sind mithin, national wie international, menschlichen (Verhaltens-)Einflüssen ausgesetzt. Auch müssen Entscheidungen im Rahmen der Planung, der Organisation, des Personaleinsatzes oder der Personalführung häufig ohne theoretisch fundierte Hilfestellungen getroffen werden. Hinzu kommt, dass die Beiträge einzelner Entscheidungen zu den Unternehmens- bzw. Internationalisierungszielen in der Regel nicht ermittelt oder – umgekehrt – Erfolge nicht einzelnen Entscheidungen oder Maßnahmen zugerechnet werden können. Ferner können nicht alle Entscheidungen in einem Unternehmen allein auf der Basis ökonomischer Kriterien gefällt werden. Dies gilt noch in einem besonderen Maße für international tätige Unternehmen, da die Vielfalt und Dynamik der Rahmenbedingungen sowie deren Fremdheit für den Entscheidungsträger eine Komplexität schaffen, die nur durch – bewusst oder unbewusst gesetzte – normative Grundannahmen reduziert und handhabbar gemacht werden kann. Damit kommen also in Entscheidungen durchweg nicht nur ökonomische, zweckrationale Kriterien, sondern auch werthaltige Aspekte zum Tragen. Das ist besonders bei intuitiven Entscheidungen der Fall, die dann an Bedeutung gewinnen, wenn knappe Ressourcen (z. B. Geld, Zeit) einen nicht hinreichenden Informationsstand bedingen, was in internationalen Unternehmen nicht selten vorkommt.

Die typischen subjektiven Orientierungen des Managements, die Perlmutter (1969) in **vier (Ideal-)Typen** abbildet, d. h. die ethnozentrische, polyzentrische, geozentrische und die (später hinzugekommene) regiozentrische, schlagen sich also in verschiedenen strategischen Dimensionen nieder und beeinflussen zudem wesentliche Elemente des Managementkonzeptes (vgl. IM I, 2.2; auch Abb. 6.6).

Orientierung Merkmale	ethnozentrisch	polyzentrisch	regiozentrisch	geozentrisch
Organisationskomplexität	in der Muttergesellschaft hoch, in der Tochtergesellschaft gering	unterschiedlich und voneinander unabhängig	hohe gegenseitige Abhängigkeit auf regionaler Ebene	zunehmende Komplexität und weltweit hohe gegenseitige Abhängigkeit
Autorität und Entscheidungsfindung	in der Muttergesellschaft zentriert	weitgehend dezentralisiert	auf regionale headquarters übertragen; enge Zusammenarbeit zwischen den Tochtergesellschaften in einer Region	weltweite Zusammenarbeit zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften
Steuerungs- und Kontrollgrößen	Standards des Heimatlandes	lokale Bestimmungen	regionale Bestimmungen	universale und lokale Standards
Anreize und Sanktionen	hoch in der Muttergesellschaft, gering in den Tochtergesellschaften	Tochtergesellschaften werden nach unterschiedlichen Kriterien belohnt	Belohnungen für das Erreichen regionaler Zielvorgaben	Belohnungen für das Erreichen internationaler und lokaler Zielvorgaben
Kommunikationsintensität und Informationsfluß	einseitig von der Mutter- an die Tochtergesellschaft	gering mit der Muttergesellschaft und den anderen Tochtergesellschaften	gering mit der Muttergesellschaft, hoch mit den regionalen Headquarters und zwischen den einzelnen Tochtergesellschaften	hoch und reziprok sowohl mit der Mutter- als auch zwischen den Tochtergesellschaften
Geographische Identifikation	Nationalität der Muttergesellschaft	Nationalität des Gastlandes	Regionales Unternehmen	Weltweites Unternehmen unter Wahrung nationaler Interessen
Besetzung von Führungspositionen	durch Stammhausdelegierte	durch Mitarbeiter des Gastlandes	durch Mitarbeiter aus der jeweiligen Region	nach Qualifikation, ohne Berücksichtigung der Nationalität

Abb. 6.6: EPRG-Konzept (in Anlehnung an Heenan/Perlmutter 1979, S. 18-19)

Als mentale (Vor-)Einstellung unterliegt die internationale Orientierung allenfalls in sehr engen Grenzen einer rationalen Wahl. Anders als eine Strategie wird sie nicht ausdrücklich formuliert und häufig gar nicht bewusst wahrgenommen. Sie ist damit den strategischen Überlegungen vorgelagert.

Das EPRG-Konzept schärft zwar den Blick für Einflüsse, die objektiven Kriterien der Strategiewahl nicht zugänglich sind, gibt aber keine Anleitung für strategische Fragen. Es lässt offen, wie Einstellungen einzelner Manager aufgrund unterschiedlicher Erfahrungen und Sozialisation zu einer internationalen Orientierung des Unternehmens (aggregiert) werden oder wie sich divergierende Orientierungen in verschiedenen Unternehmensbereichen für das Gesamtunternehmen niederschlagen. Außerdem gibt es keine Überlegungen, welche Orientierung gegebenenfalls mit welchen situativen Rahmenbedingungen harmoniert.

erheblicher Einfluss auf strategische Dimensionen

Das Konzept leistet auch keine Hilfestellung, wenn es darum geht, die Orientierung eines internationalen Unternehmens zu ermitteln oder eine gegebene Orientierung zu beeinflussen, um Stimmigkeit mit den strategischen, strukturellen oder kulturellen Rahmenbedingungen herzustellen. Jedoch steht außer Frage, dass die internationale Orientierung erheblichen Einfluss auf die strategischen Entscheidungen und auf die übrigen Managementfunktionen hat. Diesem normativen Element muss bei der Formulierung der internationalen Strategie und deren Implementierung Rechnung getragen werden, um die erforderliche Stimmigkeit zu erreichen. Eine differenzierte Sicht scheint insoweit erforderlich, als nicht generell eine homogene Orientierung im gesamten Unternehmen unterstellt werden kann. Im Idealfall wird die internationale Orientierung zum Gegenstand einer perspektivenorientierten Reflexion im Rahmen des Controllings (vgl. auch IM III, 9.3.2). Identifikation und Hinterfragen des kognitiven Modells vermögen dann möglicherweise dessen prägenden Einfluss zumindest zu reduzieren und, insbesondere im internationalen Zusammenhang, einer Verkürzung der Realität und kulturellen Verzerrungen mit problematischem Einfluss auf die Strategiewahl begegnen.

Vor diesem Hintergrund lassen sich nun **sechs Dimensionen einer internationalen Strategie** unterscheiden. Diese sind nicht unabhängig voneinander, können aber auch nicht ineinander überführt oder in eine eindeutige Hierarchie gebracht werden.

- Zentralisierung vs. Dezentralisierung

Eine wesentliche strategische Gestaltungsdimension, die besonders eng mit der internationalen Orientierung zusammenhängt, stellt die Verteilung der Entscheidungskompetenzen zwischen Unternehmenszentrale und Auslandseinheiten dar (vgl. 6.3.2).

- Differenzierung vs. Standardisierung

Daneben ist ein Unternehmen im Zuge der Internationalisierung divergierenden Anforderungen ausgesetzt, die sich einerseits aus nationalen Besonderheiten, andererseits aus der Möglichkeit einer Standardisierung internationaler Aktivitäten ergeben. Diese Überlegungen werden – insbesondere im internationalen Marketing – häufig für die Produktebene angestellt, können grundsätzlich aber auch auf andere Bereiche übertragen werden, wobei jedoch eine differenzierte Betrachtung erforderlich ist (vgl. 6.3.3).

- Form und Timing des Markteintritts

Hinzu kommen eine regionale und eine zeitliche Dimension internationaler Strategien. Diese bringen zum Ausdruck, dass im Einzelfall sowohl die Form des Länderengagements als auch das Timing des Eintritts in einen ausländischen Markt große strategische Bedeutung haben (vgl. 6.3.4 und 6.3.5).

- Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten

Ein zentrales Merkmal internationaler Unternehmen ist außerdem, dass der Absatz eines Produkts bzw. einer Leistung und seine Erstellung nicht im gleichen Land stattfinden müssen. Vielmehr bietet sich die Möglichkeit, die Entscheidung über den Absatzmarkt unabhängig von derjenigen über den Standort bzw. die Standorte

einer Wertschöpfungsaktivität zu treffen und damit eine spezifische internationale Form von Wettbewerbsvorteilen zu nutzen (vgl. 6.3.6).

Nicht zuletzt weisen die ressourcen- bzw. fähigkeitenorientierten Ansätze darauf hin, dass für die Ausschöpfung potenzieller (kompetitiver und komparativer) Vorteile auch entsprechende Möglichkeiten des Unternehmens vorausgesetzt sind. Im Vordergrund stehen dabei intangible Ressourcen wie z. B. besondere Management- und interkulturelle Fähigkeiten, Unternehmenskultur und flexible Organisationsstrukturen. Diese Dimension macht deutlich, dass den Entscheidungen in den übrigen Managementfunktionen erhebliche strategische Bedeutung zukommt (vgl. 6.3.7).

- (internationale) Ressourcen bzw. Fähigkeiten

6.3.2 Zentralisierung versus Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen

Entscheidungscentralisierung bedeutet weitreichende Konzentration der Steuerungskompetenzen in der Unternehmenszentrale, d. h. häufig im Stammhaus. Dabei können in Anlehnung an das EPRG-Konzept zwei idealtypische Ausprägungen vorkommen, die von der Einstellung bedeutender Führungskräfte wesentlich beeinflusst werden. Sind diese Führungskräfte geprägt von der Annahme einer grundsätzlichen Überlegenheit des Stammhauses hinsichtlich des Managements und der Managementtechniken gegenüber anderen Ländern bzw. Unternehmenseinheiten, spricht Perlmutter von einem ethnozentrischen Modell. Demgegenüber liegt eine geozentrische Orientierung dann vor, wenn einerseits die Unternehmenseinheiten weltweit zusammenarbeiten (sollen), um den Gesamtunternehmenserfolg zu maximieren und deshalb erhebliche Interdependenzen bestehen, andererseits die Annahme der stammlandsbezogenen Überlegenheit aufgegeben wird.

ethnozentrische Orientierung

Da die Überlegenheit einer (Stammlands-)Kultur durch nichts bestätigt ist, ist die ethnozentrische Orientierung allenfalls am Anfang einer internationalen Unternehmenstätigkeit gerechtfertigt. Eine zunehmende Standardisierung von Produkten und Prozessen in Verbindung mit einer – häufig im Stammhaus – konzentrierten Entscheidungskompetenz aufgrund einer geozentrischen Orientierung schafft dagegen die Voraussetzungen für Größen- und Verbundvorteile und erlaubt die Nutzung von Länderunterschieden durch Arbitragestrategien. Jedoch gefährdet diese Zentralisation, die alle wesentlichen Entscheidungsbereiche umfasst, die Flexibilität und damit die Anpassung an lokale Besonderheiten sowie die Motivation in den ausländischen Unternehmenseinheiten.

geozentrische Orientierung

Eine **Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen** ist unter Bezugnahme auf die (Ideal-)Typen des EPRG-Konzepts ebenfalls in zwei Formen möglich. Unter der Annahme, dass die jeweiligen nationalen Besonderheiten stark divergieren und eine Stammhausüberlegenheit deshalb nicht gegeben sein kann, sieht die polyzentrische Orientierung eine weitgehende Unabhängigkeit ausländischer Un-

polyzentrische Orientierung

ternehmenseinheiten und umfassende Kompetenzen für die sie betreffenden Entscheidungen vor. Damit sind zwar lokale Anpassungen und schnelle Reaktionen in einzelnen Ländern möglich, die Nutzung von Größen-, Verbund- und Arbitragevorteilen sowie Leverage-Effekten wird jedoch erschwert, wenn nicht sogar unmöglich gemacht. Die Vorteile einer uneingeschränkten Berücksichtigung nationaler Besonderheiten müssen jedoch nicht immer in vollem Umfang ihre Nachteile (über-)kompensieren, die durch den Verzicht auf jegliche Integration der Länderaktivitäten entstehen. Diese Erkenntnis führt dazu, eine Entscheidungsdezentralisierung nur in dem Maße und in der Form zu betreiben, wie es möglich ist, Integrationsvorteile zu nutzen, ohne wesentliche Unterschiede in den Rahmenbedingungen der Auslandsaktivitäten zu ignorieren. Deshalb sieht die regiozentrische Orientierung zwar eine Verlagerung der Entscheidungskompetenzen aus dem Stammhaus vor, jedoch werden sie auf regionale Entscheidungszentren übertragen, die für relativ homogene Ländergruppen bestehen (z. B. EU). Diese heterarchische Organisation kann mit dem Lead-Country-Konzept, d. h. Entscheidungszentren für verschiedene Unternehmensfunktionen in unterschiedlichen Ländern, gekoppelt werden. Die Lead Countries bzw. die dort liegenden Entscheidungszentren haben dann innerhalb einer Region länderübergreifend eine funktionsbezogene Entscheidungskompetenz (z. B. für F&E, Beschaffung) und sollen die Integrationsvorteile sicherstellen.

regiozentrische Orientierung

differenzierte Sicht notwendig

6.3.3 Globalisierung/Standardisierung versus Lokalisierung/Differenzierung

Andere, ebenfalls frühe Auseinandersetzungen mit internationalen Unternehmen stellen auf das Spannungsfeld ab, das aus – überwiegend konfliktären – Erfordernissen der internationalen Geschäftstätigkeit resultiert (vgl. Wolf/Rohn 2005, S. 233-235; Büter 2010, S. 157-159; Gelbrich/Müller 2011, S. 1306; Kutschker/Schmid 2011, S. 1009-1014). Zum einen gibt es verschiedene Entwicklungen, die eine weltweit orientierte Unternehmenstätigkeit (**Globalisierung**) und die Nutzung der mit Standardisierung verbundenen Vorteile ermöglichen, zum anderen liegen länderspezifische Gegebenheiten vor, deren Berücksichtigung nicht nur sinnvoll, sondern häufig unumgänglich ist (**Lokalisierung**). Ohne hier der Frage nachzugehen, von wem der Hinweis auf diese konkurrierenden Effekte im Rahmen der Internationalisierung ausgeht (vgl. dazu Dähn 1996, S. 50-72), soll es ausreichen, dass Fayerweather schon früh das Spannungsfeld zwischen „unifying influences“ und „fragmenting influences“ aufgezeigt hat (vgl. 1969). Zahlreiche andere Autoren bilden dieses Spannungsfeld anders als Fayerweather in Form einer Matrix ab und bezeichnen die beiden Dimensionen der Matrix zwar grundsätzlich analog, aber doch mit variierenden Begriffen.

Spannungsfeld zwischen Globalisierung und Lokalisierung

offene Fragen

Standardisierungsmöglichkeiten und -erfordernisse

Verschiedene Entwicklungstrends der letzten Jahr(zehnt)e, wie der Abbau tarifärer, aber auch nicht-tarifärer Handelshemmnisse, insbesondere im Rahmen der EU (vgl. Scherm/Süß 2006), die Liberalisierung der Kapitalmärkte, die zunehmende Bedeutung international gültiger Standards, sinkende Transportkosten sowie stark