

## INTERNATIONALES MANAGEMENT

### Martin K. Welge / Dirk Holtbrügge (2. Auflage)

#### 1. Internationalisierung der Wirtschaft als Aktionsrahmen und Problemfeld:

##### 1.1.1 Historische Entwicklung Länderübergreifender Wirtschaftsaktivitäten:

- Altertum
- Seidenstrasse
- Spätes Mittelalter
- Deutsche Hansa
- Kolonialisierung
- Erste Multinationale Entwicklung
- Liberalisierung und Einführung des Goldstandards
- Ausländische Direktinvestitionen
- Die Zeit nach dem 1. Weltkrieg:
  - ➔ Nationalismus und Protektionismus
  - ➔ Währungsabwertung
  - ➔ Weltwirtschaftskrise
- Die Zeit nach dem 2. Weltkrieg:
  - ➔ Marshallplan
  - ➔ Intensivierung der Wirtschaftsbeziehungen zwischen westlichen Industrieländern
  - ➔ GATT (Abbau von Zöllen, mengenmäßige Handelsbeschränkungen, Prinzip der Meistbegünstigten)
  - ➔ Abkommen von Bretton-Woods (Einführung von festen Wechselkursen mit dem Dollar als Leitwährung)
  - ➔ Staatliche Außenhandels und Devisenmonopole in den sozialistischen Planwirtschaften Mittel und Osteuropas
  - ➔ Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW)
  - ➔ Auflösung der RGW
  - ➔ Entwicklung einer multipolaren Weltwirtschaft (bedingt durch Liberalisierung, Konvergenz und Integration, aber auch durch Regionalisierungstendenzen)

##### 1.1.2 Regionale Integrationsprozesse:

###### 1.1.2.1 Europäische Union:

- Europäische Wirtschaftsgemeinschaft (EWG)
- Europäische Gemeinschaft (EG) 1978
- Vollendung des Binnenmarktes (31.12.1992)
- Die „vier Freiheiten“ des EG-Binnenmarktes
  - ➔ freier Personenverkehr
  - ➔ freier Dienstleistungsverkehr
  - ➔ freier Warenverkehr
  - ➔ freier Kapitalverkehr
- Einführung des Euros
- Strukturelle und institutionelle Entwicklung der EU
  - ➔ EU-Erweiterung
  - ➔ EU-Vertiefung

### 1.1.2.2 Mittel- und Osteuropa:

- Aufhebung der Außenhandels- und Devisenmonopole
- Zulassung ausländischer Direktinvestitionen
- Regional unterschiedliche Bedeutung von Direktinvestitionen
- Wait-and-see Position der Unternehmen bezüglich Russland (Gründe: Unzulänglichkeit des ordnungspolitischen Rahmens, politische und rechtliche Unsicherheit sowie administrative und bürokratische Hemmisse)

### 1.1.2.3 Nordamerika:

- USA als wichtigste Handelsnation der Welt
- Direktinvestitionsbestand amerik. Unternehmungen (ein Viertel aller ausländischen Direktinvestitionen in der Welt)
- North American Free-Trade-Association (NAFTA) (Im Gegensatz zur EU umfasst die NAFTA lediglich die Schaffung einer Freihandelszone, nicht jedoch die Verwirklichung eines gemeinsamen Binnenmarktes)
- Vergleich NAFTA-EU
- Bedeutung der NAFTA für Kanada und Mexiko

### 1.1.2.4 Mittel- und Südamerika:

- Tendenzen einer außenwirtschaftlichen Öffnung
- Caribbean Community (CARICOM)
- Integration Subregional Andino (Anden Pakt)
- MERCOSUR
- Central Amerikan Common Market (CACM)
- Integrationshemisse
  - ➔ Außenpolitische Auseinandersetzungen
  - ➔ Grenzüberschreitende Infrastruktur
  - ➔ Kulturelle Unterschiede

### 1.1.2.5 Asiatisch-Pazifischer Raum:

- Verlagerung des Gravitationszentrums der Weltwirtschaft vom Atlantik zum Pazifik
- Ursachen für den wirtschaftlichen Aufstieg Japans (relativ späte Internationalisierung japanischer Unternehmungen)
- Die kleinen Tigerstaaten (Singapur, Südkorea, Hongkong, Taiwan)
- Die Drachenstaaten (China, Malaysien, Thailand, Indonesien, Vietnam)
- Volksrepublik China:
  - ➔ Außenwirtschaftliche Öffnung
  - ➔ Zulassung ausländischer Direktinvestitionen
  - ➔ Sonderwirtschaftszonen (Shang Hai, Hongkong)
- 1.1.2.7 Indien:
  - ➔ Starke Zunahme ausländischer Direktinvestitionen
  - ➔ Investitionen in Hochtechnologiebranchen (Bsp. Bangalore)
- Ostasiatische Staaten:
  - ➔ Wirtschaftliche Entwicklung und politische Liberalisierung
  - ➔ Moraleische Implikationen mangelnder politischer Liberalisierung

### 1.1.2.6 Afrika:

- Exporte wachsen langsamer als BSP
- Sinkender Anteil am Weltexport
- Gründe:
  - ➔ ungünstige klimatische Bedingungen
  - ➔ hohes Bevölkerungswachstum
  - ➔ hohe Analphabetismusrate
  - ➔ politische Instabilität
  - ➔ ethnische Konflikte
  - ➔ hohe Militärausgaben
  - ➔ einseitiges Exportsortiment (Rohstoffe)
- Negative Folgen der Globalisierung
  - ➔ Förderung von Präferenzen durch regionales Freihandelsabkommen
  - ➔ Sonderrolle Südafrikas

### 1.1.3 Stellung Deutschlands in der Weltwirtschaft:

- Seit Ende des 2. Weltkrieges zählt Deutschland zu den Ländern, die am stärksten mit der Weltwirtschaft verflochten sind und in denen der Außenhandel die größte Bedeutung für die Entwicklung des Wohlstands und Lebensstandards besitzt.
- Im Vergleich zum Ex- und Import kommt ausländischen Direktinvestitionen eine deutlich geringe Bedeutung zu.
- Weiteres zentrales Merkmal der außenwirtschaftlichen Stellung Deutschlands ist der hohe positive Saldo in der Bilanz ausländischer Direktinvestitionen.
- Regionale Schwerpunkte ausländischer Direktinvestitionen deutscher Unternehmungen bilden die Mitgliedsstaaten der EU und die USA
- Motive ausländische Direktinvestitionen deutscher Unternehmungen:
  - ➔ Absatzorientierte Motive
  - ➔ Kostenorientierte Motive
  - ➔ Beschaffungsorientierte Motive
  - ➔ Strategische Motive

## 1.2 Globalisierung der Wirtschaft

### 1.2.1 Ursachen und Folgen der Globalisierung

- Dimensionen der Globalisierung:
  - 1) technologische Dimension: (z.B Telekommunikation, Information)
    - ➔ drastische Senkung der Kommunikationskosten und ermöglichen einer weltumspannenden Kommunikation
    - ➔ weltweite Mobilität von Personen und Gütern
    - ➔ Verringerung der subjektiven und emotionalen Distanz zwischen Ländern
  - 2) kulturelle Dimension:
    - ➔ weltweite Verbreitung von in den westlichen Industrieländern herrschenden kulturellen Werten
    - ➔ occidentalisation du monde
    - ➔ Californiaization of taste and preference
    - ➔ McDonaldisierung der Gesellschaft

**3) ökonomische Dimension:**

- ➔ Deregulierung der Kapital- und Gütermärkte
- ➔ Außenwirtschaftliche Öffnung vieler für ausländischer Unternehmungen zuvor weitgehend verschlossener Staaten
- ➔ Liberalisierung des Welthandels im Rahmen der GATT
- ➔ Grenzüberschreitende Tätigkeit von Unternehmungen nimmt zu
- ➔ Verflechtung und gegenseitige Abhängigkeit von Volkswirtschaften nimmt stetig zu

**4) politische Dimension:**

- ➔ Die zunehmende internationale Mobilität von Unternehmungen und deren Möglichkeit, Gastlandregierungen mit der Verlagerung ihrer Aktivitäten in Länder mit günstigeren komparativen Rahmenbedingungen zu drohen, verschärft den Standortwettbewerb zwischen Staaten und schränkt deren Souveränität ein.
- ➔ International tätigen Unternehmen gelingt es zudem, ihre Steuerzahlungen durch Abwanderungsdrohungen, Standortarbitrage und Transferpreisgestaltung erheblich zu verringern, wodurch Staaten immer weniger in der Lage sind, ihre gestiegenen sozialen Aufgaben wahrzunehmen

**5) soziale Dimension:**

- ➔ Die Globalisierung vergrößert die soziale Divergenz innerhalb der Industrie- und Entwicklungsländer
- ➔ Die „Tertiarisierung und Entstofflichung der Wirtschaft“ führt zu einer Teilung des Arbeitsmarktes in weltmarktaugliche und nicht weltmarktaugliche Mitarbeiter und zu wachsenden Einkommensunterschieden zwischen diesen Arbeitsmarktgruppen

**6) ökologische Dimension:**

- ➔ Viele Umweltprobleme lassen sich nur durch gemeinsame Anstrengungen aller Länder der Welt beseitigen
- ➔ Bislang ist es nur in wenigen Bereichen gelungen eine globale Umweltpolitik durchzusetzen

**1.2.2 Implikationen der Globalisierung für die internat. Unternehmensstätigkeit:**

- Zunahme von ökonomischen Chancen und Risiken für die Unternehmung
- Intensivierung und räumliche Ausdehnung des Wettbewerbs
- Grenzüberschreitende Konfiguration der Wertaktivitäten
- Realisierung von Skaleneffekten (economies of scale) und Verbundvorteilen (economies of scope)
- Starkes Wachstum von MNU's (Multi Nationale Unternehmen)
- Wachsende zahlen von „micro multinationals“
- Zunehmend politische, soziale und ökologische Verantwortung der Unternehmungen

**2. Begriffliche und Konzeptionelle Grundlagen des Internationalen Managements:****2.1 Schwerpunkte der Erforschung internationaler Unternehmensstätigkeit:**

- Mangel an konsensfähigen theoretisch-konzeptionellen Ansätzen
- Forschungsrichtungen:
  - ➔ Kulturvergleichende Managementforschung
  - ➔ Internationale Managementforschung
- Siehe S.43/Abb. 3.1

## 2.1.1 Kulturvergleichende Managementforschung:

- Untersuchungsobjekt:  
„The Business of international Business is Culture!” (Hofstede)
- Ziele:
  - 1) Deskriptives Ziele:  
→ Aufdeckung und Beschreibung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten von Managementprozessen.
  - 2) Klassifikatorisches Ziele:  
→ Klassifikation und Clusterbildung von Ländern bezüglich kulturell bedingter, managementrelevanter Unterschiede.
  - 3) Heuristisches Ziele:  
→ Formulierung von Hypothesen und Theorien über den Zusammenhang zwischen Managementverhalten und kultureller Umwelt.
  - 4) Falsifikatorisches Ziele:  
→ Überprüfung von Managementmodellen und Führungstheorien auf ihre transkulturelle Allgemeingültigkeit.
  - 5) Pragmatisches Ziele:  
→ Formulierung von Handlungsempfehlungen zum erfolgreichen Verhalten von Managern.
- Ergebnisse:
  - 1) Universalisten:  
→ Managementprinzipien sind unabhängig von kulturellen Bedingungen immer und überall gültig (“culture free theses”)
  - 2) Kulturisten:  
→ Unterschiedliche Kulturelle Bedingungen, Werthaltung und Motive fordern auch unterschiedliche Managementstile (“culture bound theses”)
  - 3) Synthese:  
Technische Teile des Managements sind tendenziell eher in andere Kulturen übertragbar als Mitarbeiter- und Verhaltensbezogene Teile des Managements.
- Konzeptionelle und methodische Probleme:
  - Mangelnde theoretische Fundierung der Kulturvergleichenden Managementforschung (comparative management theory jungle)
  - kulturzentrische Vorurteile
  - Fehlende ex-ante Definition
  - Kulturen sind inkommensurabel

## 2.1.2 Internationale Managementforschung:

- Untersuchungsobjekt:  
Unternehmen, die in mehreren Ländern vertreten sind.
- Ziele:  
Untersuchung und Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Gestaltung Länderübergreifender Austauschprozesse von international tätigen Unternehmungen.
- Forschungsschwerpunkte:
  - 1) International Business:  
→ Auswirkung der Internationalisierung auf die Sachfunktionen
  - 2) International Management:  
→ Auswirkung der Internationalisierung auf die Führungsfunktionen
- Forschungsperspektiven: (siehe S.47/Tab.2.2)

### 2.1.2.1 Atomistische Perspektive: Auslandsmanagement

- Problemadäquate Erfassung der politischen, rechtlichen, ökonomischen und kulturellen Umweltbedingungen
- Effiziente Anpassung an unterschiedliche nationale Umweltbedingungen

### 2.1.2.2 Holistische Perspektive: Management multinationaler Unternehmen

- Merkmale multinationaler Unternehmen (siehe S.49/Abb. 2.2)
  - ➔ Strukturelle Merkmale: z.B. Anzahl der Tochtergesellschaften, Zusammensetzung des Topmanagements.
  - ➔ Leistungsmerkmale: z.B. Umsatz, Gewinn, Vermögen, Beschäftigte
  - ➔ Verhaltensmerkmale: d.h. Denk- und Verhaltensweisen des Top-Managements
  - ➔ Dynamische Merkmale: d.h. der Internationalisierungsgrad
- Definition von MNU's:
  - ➔ Geschäftstätigkeit in mehreren Ländern
  - ➔ Auslandstätigkeit ist wesentlicher Teil der Geschäftstätigkeit
  - ➔ Muttergesellschaft ist oberstes Entscheidungszentrum
  - ➔ Das Management denkt und handelt an weltweiten Kategorien
- Entgegengesetzte Anforderungen:
  - ➔ Notwendigkeit der Anpassung an Unterschiedliche nationale Bedingungen und die Notwendigkeit der möglichst weltweiten Integration aller Aktivitäten (local responsive) / Starke Marktorientierung
  - ➔ Vorteile durch die weltweite Integration der Unternehmungspolitik (global Integration) / ausgeprägte Produktorientierung
- Siehe S.51/Abb.2.3
- Idealtypische Führungskonzeptionen von MNU's:
  - 1) Ethnozentrisches bzw. Heimatlandorientiertes Führungskonzept:
    - ➔ Annahme der Überlegenheit heimischer Managementtechniken
    - ➔ In den ausländischen Tochtergesellschaften werden die gleichen Managementtechniken wie in der Muttergesellschaft angewandt.
  - 2) Polyzentrisches bzw. Gastlandorientiertes Führungskonzept:
    - ➔ In den ausländischen Tochtergesellschaften findet eine weitgehende Anpassung der Managementtechniken an die lokalen Bedingungen statt.
  - 3) Geozentrisches bzw. weltweites Führungskonzept:
    - ➔ Unabhängig von den jeweiligen Gastlandbedingungen werden in der Muttergesellschaft und den ausländischen Tochtergesellschaften diejenigen Managementtechniken eingesetzt, die die globale Effizienz der MNU's maximieren.
  - 4) Regiozentrisches bzw. Regionenorientiertes Führungskonzept:
    - ➔ Es versucht die Vorteile der weltweiten Integration mit denen der nationalen Anpassung zu verknüpfen, indem regionenspezifische Führungsmuster entwickelt werden.
- Siehe S.53/Tab 2.3
- Siehe S.54/Abb. 2.4

- Idealtypische Führungskonzepte (Bartlett/Ghoshal):
  - 1) Internationale Führungskonzept:
    - ➔ weitgehende Übertragung der zentralen Managementtechniken der Muttergesellschaft auf die Tochtergesellschaften.
  - 2) Multinationales Führungskonzept:
    - ➔ Die ausländischen Tochtergesellschaften werden als Portfolio unabhängiger Engagements geführt.
  - 3) Globales Führungskonzept:
    - ➔ weitgehende Zentralisierung von Vermögen, Ressourcen und Kompetenzen sowie einen einseitigen Fluss von Gütern, Mitarbeitern und Know-how von der Muttergesellschaft in die Tochtergesellschaft.
  - 4) Transnationales Führungskonzept:
    - ➔ Anstreben der gleichzeitigen Ausnutzung von nationalen Unterschieden, Skaleneffekten und Verbundvorteilen
    - ➔ Auflösung hierarchischer Mutter-Tochter-Beziehungen

## 2.2 Bezugsrahmen des Internationalen Managements:

- Fokussierung auf die Führungsfunktionen (vertikale Ebene)
- Unterscheidung zwischen atomistischer und holistischer Perspektive (horizontale Ebene)
- Siehe S.57/Abb.2.5

## 3. Theorien der internationalen Unternehmensaktivität:

### 3.1 Internationalisierungstheorien:

#### 3.1.1 Außenhandelstheorien:

##### 3.1.1.1 Theorie der absoluten Kostenvorteile von Smith:

- Annahmen:
  - ➔ Bei der Produktion eines Gutes entstehen Massenproduktionsvorteile durch Spezialisierung (economies of scale)
  - ➔ Länder verfügen über unterschiedliche Kostenstrukturen
  - ➔ Außenhandel ist ökonomisch sinnvoll, wenn die absoluten Produktionskosten eines Gutes in einem Land höher und die eines anderen Gutes niedriger als in einem anderen Land sind.
- Siehe S. 59-60

##### 3.1.1.2 Theorem der komparativen Kostenvorteile von Ricardo:

- Siehe S.60

##### 3.1.1.3 Faktorproportionen- Theorem von Heckscher und Ohlin:

- Annahmen:
  - ➔ 2 Länder/ 2 Güter Modell
  - ➔ Homogenität der Güter
  - ➔ Immobilität der zur Produktion der beiden Güter benötigten Produktionsfaktoren
- Unterteilung der Produktionsfaktoren in Arbeit und Kapital
- Unterschiedliche Ausstattung der beiden Länder mit den beiden Produktionsfaktoren
- Spezialisierung und Außenhandel ökonomisch sinnvoll

### 3.1.1.4 Neo- Faktorproportionen- Theorem von Leontief:

- Leontief- Paradoxon
- Arbeit ist im Gegensatz zum Kapital kein homogener Produktionsfaktor
- Erweiterung des Faktor- Proportionen- Theorems um den Faktor Humankapital bzw. qualifizierte Arbeit

### 3.1.1.5 Kritische Gesamtbeurteilung:

- Empirischer Nachweis der Gültigkeit des Neo- Faktorproportionen- Theorems
- Schwächen:
  - ➔ Restriktivität der Annahmen
  - ➔ Volkswirtschaftliche Sicht
  - ➔ Unrealistische Annahme völlig mobiler Produktionsfaktoren
- Geringe Eignung der Außenhandelstheorien als theoretische Grundlage für die internationale Unternehmensaktivität

## 3.1.2 Theorien der internationalen Direktinvestitionen:

- Begriff der ausländischen Direktinvestitionen:
  - ➔ „Kapitaltransfers ins Ausland, die vom Investor mit der Absicht vorgenommen werden, einen unmittelbaren Einfluss auf die Geschäftstätigkeit des Kapitalnehmenden Unternehmens zu gewinnen oder einem Unternehmen, an dem der Investor maßgeblich beteiligt ist, neue Mittel zuzuführen“ (Deutsche Bundesbank)
- Finanz- oder Portfolioinvestitionen:
  - ➔ Durch Zins- oder Risikokalkül motivierter Kapitaltransfer ins Ausland, ohne dass damit einen wesentlichen Einfluss auf die Unternehmenspolitik erworben werden soll.
- Merkmale ausländischer Direkt- und Portfolioinvestitionen:
  - ➔ Siehe S. 63/ Abb. 3.1

### 3.1.2.1 Produktlebenszyklustheorie von Vernon:

- Annahmen:
  - ➔ Produkte durchlaufen unterschiedliche Entwicklungsstadien
  - ➔ Massenproduktionsvorteile (economies of scale)
  - ➔ Ähnliche, aber zeitlich verlagerte Entwicklung der Nachfragepräferenzen
- idealtypisches Phasenschema:
  - ➔ Innovationsphase
  - ➔ Exportphase
  - ➔ Direktinvestitionsphase
  - ➔ Reimportphase
- idealtypische Darstellung:
  - ➔ Siehe S.65/ Abb. 3.1
- Fallbeispiel VW-Käfer:
- Beurteilung:
  - ➔ Erklärungsgehalt im Zuge der Globalisierung
  - ➔ Gültigkeit des Phasenverlaufes
  - ➔ Eignung für Ex-Post Analysen
  - ➔ Lebenszyklus keine exogene Größe

### 3.1.2.2 Ressourcentransferorientierter Bezugsrahmen des Internationalen Managements von Fayerweather (binationale Dimension):

- Ausgangspunkt: International t  ige Unternehmen können Ressourcen von einem Land in andere Länder transferieren.
- Wettbewerbsvorteile durch Ressourcentransfer:
  - ➔ Unterschiede in der Ressourcenausstattung
  - ➔ Einschr  kung der Ressourcentransferm  glichkeiten
  - ➔ Bündelung von Ressourcen
- Fallbeispiel Polen: Siehe S.67

### 3.1.2.3 Verhaltensorientierte Theorie der Internationalisierung von Aharoni:

- Entscheidungsträger verfügen nur über unvollkommene Informationen begrenzte Problemlösungs- und Informationsverarbeitungskapazit  t.
  - ➔ Begrenzte Rationalität der Entscheidungsträger
- Phasen eines gegenseitigen sozialen Beeinflussungsprozesses:
  - ➔ Initialphase
  - ➔ Bewertungsphase
  - ➔ Entscheidungsphase
  - ➔ Nachpr  fungs- und Verhandlungsphase
- Große Bedeutung der Initialphase:
  - ➔ Vorsch  ge von außen werden an die Unternehmung herangetragen
  - ➔ Bedrohung von Au  enm  rkten (z.B. hohe Zollschr  nken, Importrestriktionen)
  - ➔ Mitläufer Effekte:
    - Horizontal: Konkurrenten werden auf attraktive Investitionsmöglichkeiten aufmerksam.
    - vertikal: Unternehmungen folgen bedeutenden Lieferanten oder Kunden ins Ausland.
  - ➔ Kreuzinvestitionsstrategien: Direktinvestitionen im Ausland als Gegenmaßnahme zu Direktinvestitionen ausländischer Konkurrenten auf dem Inlandsmarkt.
- Bewertungen:
  - ➔ Integration verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnis, und damit Erklärung wie nicht rationale Investitionsentscheidungen zustande kommen.
  - ➔ Empirische Bestätigung
  - ➔ Mangelnde Berücksichtigung von Lerneffekten

### 3.1.2.4 Lerntheorie der Internationalisierung von Johanson/ Vahlne:

- Focus: Organisatorische Lernprozesse
- Wahl der Internationalisierungsform in Abhängigkeit der Auslandserfahrungen
- Exporte -> Market knowledge -> market commitment -> lateral expansion
- Internationalisierungsprozess wird beeinflusst von Marktbbindung, Marktwissen, laufende Auslandsaktivitäten und Marktbearbeitungsentscheidungen
  - ➔ Siehe S.70/ Abb.3-2

- Bewertung:
  - ➔ Bestätigung durch empirische Untersuchungen
  - ➔ Aussagefähigkeit auf Anfangsstadium der Internationalisierung beschränkt
  - ➔ Aussagen über den Übergang von risikoärmeren auf risikoreichere Internationalisierungsformen sind nicht möglich
  - ➔ Markteintritt erfolgt nicht sequentiell sondern parallel

### 3.1.2.5 „Diamant“ Ansatz der Internationalisierung von Porter:

- „global Champions“ stammen häufig aus dem gleichen Land, da Unternehmungen einzelner Branchen in bestimmten Heimatländern besonders günstige Bedingungen genießen
- Bestimmungsfaktoren nationaler Wettbewerbsvorteile (Siehe S.71 Abb. 3-3)
  - 1) Faktorbedingungen: Stellen die Position eines Landes bei wichtigen Produktionsfaktoren dar. Grundfaktoren, wie Bodenschätze verlieren an Gewicht, da sie auf technischem Wege produzierbar oder durch innovative Produktionsverfahren ersetzbar sind.
  - 2) Nachfragebedingungen: Werden als die Höhe und Art der Inlandsnachfrage verstanden. Wettbewerbsvorteile lassen sich insbesondere dann erzielen, wenn die inländischen Nachfrager die Nachfragestrukturen anderer Länder antizipieren und den Unternehmungen dadurch einen Indikator für die globale Entwicklung bieten.
  - 3) Existenz international wettbewerbsfähiger verwandter und unterstützender Branchen im Inland: Der größte Nutzen inländischer Zulieferer liegt nach Porter im Innovations-, Aufwertungs- und Verbesserungsprozess, der sich aus der laufenden Koordination zwischen den Werteketten der Zulieferer mit denen der Nachgelagerten Branchen ergibt.
  - 4) Unternehmensstrategie, Struktur und Konkurrenz: Durch eine starke Inlandskonkurrenz werden Unternehmen dazu gedrängt, zu internationalisieren, die Abhängigkeit von Basisfaktoren zu überwinden und nach fortgeschrittenen und spezialisierten Vorteilen zu suchen.
  - 5) Ergänzende Faktoren:
    - ➔ Der Zufall: Beinhaltet Ereignisse außerhalb der Herrschaftsgewalt einer Unternehmung, wie z.B. maßgebliche Veränderungen der Umweltbedingungen
    - ➔ Der Staat: Kann schließlich die vier Bestimmungsfaktoren des „Diamanten“ positiv beeinflussen, indem dieser Strukturanpassungen ermöglicht.
- Bewertung:
  - ➔ umfassende Gesamtkonzeption
  - ➔ mangelnde empirische Gliederung
  - ➔ geringe Prognosefähigkeit
  - ➔ Vernachlässigung der Bedeutung Multinationaler Unternehmungen

### 3.1.2.6 Standorttheorie der Internationalisierung:

- Standortfaktoren als Einflussgröße für Direktinvestitionen:
  - ➔ staatliche Investitionsanreize (z.B. Steuervergünstigungen, Subventionen)
  - ➔ Marktbezogene Faktoren (z.B. Marktgröße, Marktwachstum)
  - ➔ Lohnkostendifferenzen
  - ➔ Steuervorteile
  - ➔ Politische Risiken
- Bewertung:
  - ➔ Empirische Bedeutung Marktbezogener Faktoren (Marktpotentiale)
  - ➔ Komparative Kostenvorteile wenig realistisch
  - ➔ Standorttheorie liefert keinen Hinweis auf relative Bedeutung der einzelnen Faktoren

### 3.1.2.7 Monopolistische Vorteilstheorie von Hymer und Kindleberger:

- Wettbewerbsnachteile von Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmungen gegenüber inländischen Unternehmungen
  - ➔ geringe Kenntnisse der Gesetzgebung, Wirtschaft, Politik und Sprache des Gastlandes
  - ➔ diskriminierende Praktiken der Regierung
  - ➔ Wechselkursrisiken
  - ➔ Hohe Kommunikations- – und Koordinationsrisiken
- Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmungen müssen über monopolistische Vorteile verfügen
- Marktunvollkommenheit als Voraussetzung für monopolistische Vorteile ausländischer Unternehmungen
- Mögliche Ursachen der Marktunvollkommenheit:
  - ➔ Unvollkommene Faktor- und Gütermärkte
  - ➔ Nutzung von Massenproduktvorteilen (economies of scale)
  - ➔ Markteintrittsbarrieren aufgrund staatlicher Barrieren
- Bewertung:
  - ➔ Direktinvestitionen werden auch vorgenommen um neue Vorteile zu erringen
  - ➔ Transfer von unternehmensspezifischen Vorteilen führt zu Anpassungskosten
  - ➔ Profitabilität alternativer Marktbearbeitungsformen wird nicht erklärt

### 3.1.2.8 Internationalisierungstheorie von Buckley/ Casson:

- Möglichkeit der Abwicklung von Internationalen Transaktionen:
  - ➔ Extern über den Markt (durch Lizenzen)
  - ➔ Intern über die Hierarchie (Exporte- oder Direktinvestitionen)
- Externe Abwicklung: Transaktionskosten aufgrund von Marktunvollkommenheiten
- Interne Abwicklung: Koordinationskosten < Transaktionskosten
- Einflussgrößen auf die Transaktionskosten:
  - ➔ Spezifität: Mit zunehmender Spezifität steigt die Wahrscheinlichkeit der Internationalisierung
  - ➔ Unsicherheit: Verträge sind immer unvollkommen und müssen im Verlauf des Transaktionsprozesses konkretisiert und angepasst werden

- ➔ Häufigkeit: Je häufiger gleichwertige Transaktionen vorgenommen werden, desto geringer werden die Durchschnittskosten einer Transaktion
- ➔ Geographische, rechtliche und kulturelle Distanz zwischen Heimat- und Gastland
- Bewertung:
  - ➔ eine der fundiertesten Theorien zur Internationalisierung von Unternehmen
  - ➔ Reduktion von Transaktionskosten nur ein Motiv der Internationalisierung
  - ➔ Möglichkeit internationaler Transaktionen nicht immer gegeben
  - ➔ Problematischer Zusammenhang zwischen Unsicherheit und präferierter Transaktionsform
  - ➔ Abstraktion von Produktionskosten und die Annahme konstanter Grenzkosten unrealistisch

### 3.1.2.9 Eklektische Theorie der internationalen Produktion von Dunning:

- Vorteilskategorien:
  - ➔ Eigentumsvorteile (ownership Advantages): Voraussetzung für die Bildung von Portfolio- Ressourcentransfer d.h. die Vergabe von Lizzenzen oder den Abschluss von Management-Verträgen.
  - ➔ Internalisierungsvorteile (internalization Advantages), ergeben sich dann, wenn Transaktionen kostengünstiger unternehmensintern als über den Markt abgewickelt werden. Es kommt also zum Export.
  - ➔ Standortvorteile (locational Advantages): Voraussetzung für Direktinvestitionen. Sie ergeben sich vor allem aus den Faktorkosten, der Infrastruktur, den politischen Rahmenbedingungen sowie der physischen Distanz.
- Siehe S.78 Abb. 3-4
- Bewertung:
  - ➔ Formen der Auslandsmarktbearbeitung keine gegenseitig ausschließenden Alternativen
  - ➔ Reziproke Direktinvestitionen können nicht erklärt werden

### 3.1.2.10 Kritische Gesamtbeurteilung:

- Siehe S.80/ Tab 3-2

## 3.2 Theorien der Multinationalen Unternehmungen:

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

- Ausgangspunkt: Internationale Unternehmen transferieren Ressourcen in andere Länder
- Wettbewerbsvorteile:
  - ➔ Fähigkeit des Ressourcentransfers
  - ➔ Fähigkeit zur weltweiten Unifikation der Management Instrumente
  - ➔ Unifizierende und fragmentierende Einflüsse
- Siehe S.82/ Abb. 3-5
- Bsp. MC Donald's

### 3.2.2 Theorie des globalen Wettbewerbs von Porter:

- Vor- und Nachteile der Unifikation bzw. Fragmentation sind von verschiedenen Branchencharakteristika abhängig
- Branchen- Globalisierungsniveaumatrix (S.48/ Abb. 3-6)
  - ➔ Nationale Branchen: - hohe lokale Anpassung
    - Produkte sind länderspezifisch
    - Nationale Unternehmungen dominieren
  - ➔ Multinationale Branchen: Markt ist in mehrere Regionen mit jeweils unterschiedlichen Bedingungen gegliedert, die eine nationale Anpassung erfordern.
  - ➔ Globale Branchen: Wettbewerbsposition einer Unternehmung wird erheblich von ihrer Stellung in anderen Ländern beeinflusst und umgekehrt.
  - ➔ Blockiert globale Branchen: Eigentlich globale, aber z.B. aufgrund von Regierungsauflagen eine starke nationale Anpassung erzwingende Unternehmungen.
- Bewertung:
  - ➔ Anpassungs- und Integrationszwänge wirken sich in einer Branche unterschiedlich aus
  - ➔ Positionierung nicht eindeutig
  - ➔ Branchenstrukturen bleiben nicht immer konstant, sondern sind einem immer schnelleren Wandel ausgesetzt (Business Migration (S.85/ Abb. 3-2))

### 3.2.3 Ressourcenorientierte Theorie der Multinationalen Unternehmung:

- Gegenposition zum Industrial- Organisation Ansatz
- Zentrale Annahme:
  - ➔ Wettbewerbsfähigkeit ist auf unternehmensinterne Ressourcen und Kernkompetenzen zurückzuführen
  - ➔ Unternehmungen werden als spezifische Bündel materieller und immaterieller Ressourcen verstanden.
  - ➔ Klassifikation unternehmerischer Ressourcen (siehe S.87 Abb. 3-8)
- Spezifischer Wettbewerbsvorteil von MNU's:
  - ➔ Länderübergreifende Internalisierung in Ressourcen
- Bewertung:
  - ➔ Dynamische Komponente
  - ➔ Ressourcenbegriff unzureichend abgegrenzt
  - ➔ Umsetzung von Ressourcen in Erfolgsfaktoren wird nicht genügend erläutert
  - ➔ Sunk costs

### 3.2.4 Theorie der operationalen Flexibilität von Kogut:

- Annahme: Besonderheit des Internationalen Managements liegt in zunehmender Unsicherheit, Varianz und Diskontinuität von Umweltbedingungen.
- Reaktionsmöglichkeiten:
  - ➔ Erhöhung der operationalen Flexibilität
  - ➔ Aufbau von internationalen Netzwerken

- **Wettbewerbsvorteile:**
  - ➔ **Arbitrageworteile:** Ergeben sich aus der Ausnutzung von Differenzen zwischen Ländern (Faktormarkt-, Steuer-, Finanzmarkt-, Informationsarbitrage)
  - ➔ **Hebelwirkungsvorteil (leverage opportunities):** Resultieren aus der Ausnutzung der größeren Markt- und Verhandlungsmacht Multinationaler Unternehmungen. Sie können realisiert werden durch:
    1. Temporäre Subvention einzelner Länderengagements
    2. Internationale Preisdifferenzierung
    3. Machtausübung

### 3.2.5 Postmoderne Theorie des Internationalen Managements:

- ➔ Nicht bearbeitet

### 3.2.6 Kritische Gesamtbeurteilung:

- Siehe S. 92 Tab. 3-3

## 4. Strategisches Management in International tätigen Unternehmungen:

### 4.1 Internationalisierungsstrategien:

- **Entscheidungen im Rahmen der Internationalisierungsstrategie:**
  - ➔ Markt- bzw. Standortwahl „wo?“
  - ➔ Internationalisierungsform „wie?“
  - ➔ Markteintrittszeitpunkt „wann?“

#### 4.1.1 Markt- bzw. Standortwahl:

- **Ziel:** Anhand geeigneter Kriterien, diejenigen Länder bestimmen, in denen eine Tätigkeit Erfolg versprechend erscheint.

##### 4.1.1.1 Checklistenverfahren:

- Bestimmung eines Katalogs entscheidungsrelevanter Bedingungen
- Klassifikation globaler Umweltbedingungen
- Umweltsegmente (Siehe S.96/ Tab. 4.1)
  - ➔ Ausbildung
  - ➔ Sozio- kulturelle Faktoren
  - ➔ Politisch- rechtliche Faktoren
  - ➔ Ökonomische Faktoren
- Relevanzproblem
- Verlässlichkeit der Information
- Subjektivität der Auswahlkriterien
- Siehe S.98/ Abb. 4.1

#### 4.1.1.2 Punktbewertungsverfahren (Scoring Modell)

- Länderbewertung anhand gewichteter Beurteilungskriterien
- Business Environment Risk Index (BERI)
  - ➔ Operations Risk Index (ORI): Beurteilung des allgemeinen Geschäftsklimas in einem Land
  - ➔ Political Risk Index (PRI): Politisches Risiko der Tätigkeit in einem Land
  - ➔ Remittance and Repatriation Factor (RF): Transferrisiken
- Siehe S.100/ Tab. 4-2
- Schwächen des BERI-Index:
  - ➔ Subjektive Auswahl
  - ➔ Mangelnde Unabhängigkeit der Kriterien
  - ➔ Methodische Probleme
  - ➔ Starre Modellstruktur

#### 4.1.1.3 Sequentielle Bewertungsverfahren:

- Ausgangspunkt:
  - ➔ Aufstellung einer Rangordnung der Kriterien zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit eines unternehmerischen Engagements
  - ➔ Festlegung eines kritischen Mindest- bzw. Höchstwertes für jedes Kriterium
- Siehe S. 101/ Abb. 4-2
- Vorteile:
  - ➔ Mindestanforderungen für einzelne Kriterien
  - ➔ Extremwerte werden nicht durch Durchschnittsbildung verwischt
  - ➔ Rangordnung und Höhe der Schwellenwerte können abhängig von der Zielsetzung differenziert werden

#### 4.1.1.4 Portfolioanalyse:

- Annahme: Zwischen den Chancen und Risiken des Engagements in einem bestimmten Land besteht ein Zusammenhang.
- 2 Schlüsseldimensionen:
  - ➔ Marktattraktivität
  - ➔ Marktbarrieren
- Siehe S.103/ Abb. 4-3
- Eignung von Risikodiversifikationen, indem es Länderkombinationen identifiziert, die der jeweiligen Risikofreudigkeit bzw. Risikoaversion einer Unternehmung entsprechen.

#### 4.1.1.5 Kritische Gesamtbeurteilung:

- Verfahren liefern grobe Anhaltspunkte für die Markt- bzw. Standortwahl
- Feinauswahl durch weitere analytische Verfahren
- Ländercharakteristika nur ein Erklärungsfaktor von Auslandsengagements

#### 4.1.2 Wahl der Internationalisierungsform:

- Internationalisierungsform als Kombination von:
  - ➔ Marktbearbeitungsform: Welche Wertaktivitäten soll im Heimatland und welche sollen im Gastland durchgeführt werden.
  - ➔ Eigentumsform: Es soll entschieden werden, ob die Verfügungsrechte über den Ressourcentransfer in der Unternehmung verbleiben, mit anderen Unternehmungen geteilt oder ganz abgegeben werden sollen.
  - ➔ Ansiedlungsform: Möglichkeit auf bereits bestehende Ressourcenbündel im Gastland zurückzugreifen
- Siehe S. 105/ Abb. 4-4

##### 4.1.2.1 Marktbearbeitungsformen:

###### 4.1.2.1.1 Portfolio- Ressourcentransfer:

###### 4.1.2.1.1.1 Lizenzvertrag:

- Übertragung eines zeitlich begrenzten Nutzungsrechts (z.B. Patente, Urheberrechte)
- Weitergabe von nicht geschützten wirtschaftlich verwertbaren Kenntnissen und Erfahrungen (z.B. Management Know-how)
- Einschränkung durch räumliche, sachliche und zeitliche Restriktionen
- Formen des Lizenzentgeltes:
  - ➔ Pauschalgebühren
  - ➔ Laufende Gebühren
  - ➔ Lizenzaustausch
  - ➔ Kapitalbeteiligung
  - ➔ Rücklieferung
  - ➔ Unterstützungs- und Serviceleistungen
  - ➔ Verkauf von Vorprodukten, Maschinen und Ausrüstungen
- Vorteile:
  - ➔ gesicherter Ertrag bei geringstem Risiko
  - ➔ Marktnähe und Kundenbeziehungen des Lizenznehmers können genutzt werden
  - ➔ Keine Gefahr oder Enteignung durch die Gastlandregierung
- Nachteile:
  - ➔ Kontrollprobleme
  - ➔ Begrenzte Möglichkeit auf die Geschäftspolitik des Lizenznehmers Einfluss zu nehmen
  - ➔ Know-how Abfluss
  - ➔ Förderung potentieller Wettbewerber
  - ➔ Gefahr vor allem in Länder mit unzureichendem Patentschutz

#### 4.1.2.1.1.2 Franchising:

- vertikale Kooperation zwischen rechtlich selbstständigen Unternehmungen
- Rechte und Pflichten von Franchise- Geber und Franchise- Nehmer
- Vorteile:
  - ➔ höhere Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten
  - ➔ weltweit einheitliches Auftreten
  - ➔ höhere Motivation des Franchise- Nehmers
- Nachteile:
  - ➔ aufwendige Steuerungs- und Kontrollmechanismen
  - ➔ Produkthaftpflicht
  - ➔ Änderung der Selbstbetrachtung des Franchise- Nehmers

#### 4.1.2.1.2 Exporte:

- Formen des Exports: (S.108/ Abb. 4-5)
  - ➔ direkter Export: Unmittelbarer Absatz von Gütern an ausländische Endabnehmer
  - ➔ indirekter Export: In- oder Ausländische Absatzmittler werden eingeschaltet, die auf Rechnung und eigenes Risiko arbeiten
- International Commercial Terms (Incoterms): (S.109 Tab. 4-3)
- Vorteile:
  - ➔ geringe Ressourcenbildung
  - ➔ Schrittweise kennen lernen neuer Auslandsmärkte
  - ➔ Ausnutzen von Massenproduktvorteilen
- Nachteile:
  - ➔ Gefahr protektionistischer Handelsbeschränkungen
  - ➔ Stabile Wechselkurse, Kurssicherungsmaßnahmen

#### 4.1.2.1.3 Auslandniederlassung:

- Langfristig angelegte Verlagerung von Wertaktivitäten und Ressourcen ins Ausland
- Niederlassungsformen: (F&E-, Produktions-, Vertriebsniederlassungen)
- Vorteile:
  - ➔ hohe Einfluss- und Kontrollmöglichkeit
  - ➔ Umgehen von Handelshemmnissen
  - ➔ Ausschalten von Wechselkursrisiken
  - ➔ Diversifikation durch geographische Dispersion
- Nachteile:
  - ➔ Verzicht auf Massenproduktvorteile
  - ➔ Hoher Kapitalzinssatz, hohes wirtschaftliches- und politisches Risiko, hohe Managementanforderungen
  - ➔ Hohe Steuerungs- und Kontrollkosten
  - ➔ Eingeschränkte Flexibilität

#### 4.1.2.1.4 Kritische Gesamtbeurteilung:

- Lerntheorie der Internationalisierung
- Produktlebenszyklus Theorie
- Eklektische Theorie der internationalen Produktion
- Siehe S. 111/ Tab. 4-4

#### 4.1.2.2 Eigentumsformen:

##### 4.1.2.2.1 Markttransaktion:

- Übertragung von Verfügungsrechten
- Preis als zentrale Steuerungsgröße
- Beispiele:
  - ➔ Export- oder Importmöglichkeiten
  - ➔ Auktionen oder Warenbörsen
- Vorteile:
  - ➔ geringe Ressourcenbindung
  - ➔ hohe Flexibilität
- Nachteile:
  - ➔ hohe Informationskosten
  - ➔ Gefahr des opportunistischen Verhalten des Marktpartners
  - ➔ hohe Unsicherheit

##### 4.1.2.2.2 Unternehmenskooperation:

###### 4.1.2.2.2.1 Begriff und Bedeutung:

- Definition:
  - ➔ Formalisierte und langfristige Zusammenarbeit zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmungen.
- Vom Marktkapitalismus zum Allianzkapitalismus:
  - ➔ Unternehmenswachstum durch externe Wachstumsstrategie
  - ➔ Technologische Standards durch „pre Market competition“
  - ➔ Starker Anstieg der Unternehmenskooperation
- Ambiguität von kooperativen und konkurrierenden Beziehungen:
  - ➔ Aufwendige Planungs-, Organisations- und Kontrollprobleme
  - ➔ Risiko des Misserfolges
  - ➔ Einschränkung der Wettbewerbsintensität
  - ➔ Wettbewerbsrechtliche und Wettbewerbspolitische Probleme

###### 4.1.2.2.2.2 Kooperationsformen:

- Klassifikation von Unternehmenskooperationen (siehe S.114/ Tab 4-4)
- Unterscheidung nach der Kooperationsrichtung:
  - ➔ Vertikal (Zusammenarbeit mit den Zulieferern/ Abnehmern)
  - ➔ Horizontal (Zusammenarbeit auf der gleichen Wertschöpfungsstufe)
  - ➔ Lateral (Zusammenarbeit mit UN aus verschiedenen Branchen)
- Unterscheidung nach dem Ausmaß der eingegangenen Kapitalbeteiligung (Siehe S.115/ Tab4-6)
- Formen Internationaler Unternehmungskooperation:
  - ➔ Joint Venture:  
Eine auf Kapitalbeteiligung und der Teilung von Geschäftsführung und Risiko beruhende, vertraglich festgelegte und dauerhafte zwischenbetriebliche Zusammenarbeit (Gemeinschaftsunternehmung)

- ➔ **vertragliche Kooperation** (Bsp. Star Alliance):  
Stellt ein Regelwerk bzw. Netzwerk von Verträgen dar, das zwischen zwei oder mehreren Unternehmungen geschlossen wird (keine Kapitalbeteiligung der Partner)
- ➔ **Fusion (merger)**:  
Zwei oder mehrere Unternehmungen arbeiten ohne zeitliche Befristung freiwillig und partnerschaftlich zusammen und integrieren alle ihre materiellen und immateriellen Ressourcen.

#### 4.1.2.2.3 Kooperationsmotive:

- Vorteile von Unternehmenskooperationen gegenüber anderen Eigentumsformen:
  - ➔ **Ressourcenorientierte Vorteile**:  
Verknüpfung knapper finanzieller und personeller Ressourcen und Zugang zu rechtlich geschützten oder geheimen Technologien des Partners.
  - ➔ **Zeitvorteile**:  
Verkürzung von Entwicklungszeiten durch die Bündelung von Ressourcen.
  - ➔ **Kostenmotive**:  
Bessere Nutzung freier Kapazitäten und die Realisierung von Massenproduktvorteilen und Kostenerfahrungseffekten durch die Polung und gemeinsame Nutzung von knappen Ressourcen.
  - ➔ **Machtmotive**:  
Möglichkeit auf das Vertriebssystem und die Markt- und Landeskennnisse lokaler Partner zugreifen zu können.
  - ➔ **Spekulative Motive**:  
z.B. Abwendung einer drohenden Übernahme.

#### 4.1.2.2.4 Erfolgsfaktoren:

- **Partnerwahl**:
  - ➔ Kompatibilität von Zielsetzungen
  - ➔ Ressourcenkomplementarität (Möglichkeit zur Bündelung kritischer Ressourcen)
  - ➔ kulturelle Kompatibilität
  - ➔ Größenverhältnis der Partner
- Vertragsgestaltung
- Leistungsstruktur:
  - ➔ dominant parent- Kooperationen
  - ➔ shared Management Kooperationen
- Bsp. Daimler Chrysler AG
- Integration der Organisationsstrukturen
- Wissensmanagement
- Nicht beeinflussbare externe Rahmenbedingungen:
  - ➔ Wettbewerbsintensität einer Branche
  - ➔ Unternehmenskonzentration

#### 4.1.2.2.3 100%ige Tochtergesellschaft:

- Alleinige Verfügungsgewalt über ein Unternehmen im Ausland
- Vorteile:
  - ➔ Verringerung von Transaktionskosten
  - ➔ Umfassende Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten
  - ➔ Unabhängigkeit
  - ➔ Schutz vor Know-how Diffusion
- Nachteile:
  - ➔ Hoher Kapital- und Ressourceneinsatz
  - ➔ Höhere Koordinationskosten
  - ➔ Enteignungsrisiko
  - ➔ Langwieriger Erwerb in länderspezifischem Know-how

#### 4.1.2.2.4 Kritische Gesamtbeurteilung:

- Bedeutung von unterschiedlichen Eigentumsformen:
  - ➔ dt. Unternehmungen präferieren überwiegend 100%ige Tochtergesellschaften während sich amerikanische Unternehmungen auch
  - ➔ relativ häufig in Form von Joint Ventures engagieren
- Einfluss von Unternehmenscharakteristika
- Einfluss Gastlandspezifischer Faktoren
- Siehe S. 126/ Tab 4-4

#### 4.1.2.3 Ansiedlungsformen:

- Fragestellung: Unternehmenskauf vs. Unternehmensneugründung

##### 4.1.2.3.1 Unternehmensneugründung (greenfield Investment bzw. start-up):

- Vorteile:
  - ➔ Entscheidungsspielraum bei Standortwahl und Wertkettenkonfiguration
  - ➔ Umgehung von kartellrechtlichen und behördlichen Restriktionen
  - ➔ Leichtere Implementierung neuer Formen der Arbeitsorganisation
- Nachteile:
  - ➔ langsamer Markteintritt
  - ➔ geringere Möglichkeit zur Abschöpfung von Pioniergewinnen

##### 4.1.2.3.2 Unternehmenskauf (braunfield Investment bzw. acquisition):

- Vorteile:
  - ➔ schnellerer Markteintritt
  - ➔ Nutzung vorhandener Beschaffungs- und Absatzkanäle
  - ➔ geringerer Kapitaleinsatz
- Nachteile:
  - ➔ Hoher Kosten- und Zinsaufwand für die Suche geeigneter Übernahmekandidaten
  - ➔ Due Diligence (Bewertungsprobleme, ungeklärte Eigentumsverhältnisse)
  - ➔ Organisatorisches Erbe

#### 4.1.2.3.3 Kritische Gesamtbeurteilung:

- hohe Misserfolge von Akquisitionen
  - ➔ kulturelle und organisatorische Distanz
- Diversität der bearbeiteten Märkte
- Holtbrügge kommt zum Schluss:
  - ➔ kapitalintensive Produktion: Bestehende Unternehmung erwerben
  - ➔ arbeitsintensive Produktion: Unternehmungsneugründung
- Siehe S.129/ Tab. 4-7

#### 4.1.3 Wahl des Markteintrittszeitpunktes:

- Früher Markteintritt (First mover Advantage) (Siehe S. 130/ Tab 4-8)
  - ➔ Abschöpfung von Pioniergewinnen
  - ➔ Errichtung von Marktbarrieren
  - ➔ Durchsetzen von Produktstandards
  - ➔ Aufbau langfristiger Kunden- und Lieferantenbindung
- Später Markteintritt (follower Advantages)
  - ➔ Ergeben sich in Märkten mit einem hohen Unsicherheitsniveau und einem schnellen Wandel von Konsumgüterpräferenzen
  - ➔ liability of foreignness
  - ➔ Aus den Erfahrungen der Pioniere lernen (Free rider Effekt) und somit Fehlinvestitionen vermeiden
- Beurteilung der Unternehmensgröße
- Bsp. Salamander in der Sowjetunion

### 4.2 Strategisches Management in Multinationalen Unternehmungen:

#### 4.2.1 Idealtypische Strategiealternativen Multinationaler Unternehmungen:

- Strategiespektrum Multinationaler Unternehmungen
- Siehe S.133/ Abb. 4-7

##### 4.2.1.1 Internationale Strategie:

- Ethnozentrische Strategie oder Exportstrategie
- Übertragung von Strukturen, Systemen und Prozessoren der Muttergesellschaft auf alle ausländischen Tochtergesellschaften
- Entsendung von Stammhausdelegierten
- Abnehmende Bedeutung im Zuge der Globalisierung

##### 4.2.1.2 Multinationale Strategie:

- Polyzentrische Strategie oder Strategie der nationalen Anpassung
- Anpassung an die Bedingungen des Gastlandes
- Aufbau einer nationalen Images
- Besetzung von Führungspositionen mit einheimischen Führungskräften
- Optimierung der einzelnen nationalen Strategien
- Nutzung von Synergie- und Verbundeffekten zwischen Auslandsengagements gering

#### 4.1.2.3 Globale Strategie:

- Globale Strategie oder Strategie der globalen Rationalisierung
- Weltweite Standardisierung und Formalisierung von Strukturen, Systemen und Prozessen
- Zentralisierung der strategischen Entscheidungskompetenzen in der Muttergesellschaft
- Präferenz für 100%ige Tochtergesellschaften
- Umfangreicher Technologietransfer von der Muttergesellschaft in die Tochtergesellschaft
- sehr geringer Güter- und Informationsaustausch zwischen den Tochtergesellschaften
- Ökonomische, unternehmerischere und institutionelle Grenzen sichtbar
- Relativ niedriges Effizienzniveau auf der Ebene der Tochtergesellschaft, da deren Geschäftsleitung lokale Marktchancen nur unzureichend wahrnehmen kann

#### 4.1.2.4 Transnationale Strategie:

- opportunistische, multifocale oder glocal Strategie
- gleichzeitige Ausnutzung von nationalen Unterschieden, Skaleneffekten und Verbundvorteilen
- Institutionelle Prüfung der Vorteile für jedes Geschäftsfeld, jede Wertaktivität, jeden Unternehmungsprozess und jede Internationalisierungsphase
- Intensive Liefer- und Leistungsverflechtung

### 4.2.2 Merkmale transnationaler Strategien:

#### 4.2.2.1 Gleichzeitige Ausnutzung von nationalen Unterschieden, Skaleneffekten und Verbundvorteilen:

- Strategische Ziele Multinationaler Unternehmungen:
  - Steigerung der operativen Effizienz
  - Risikomanagement
  - Lerneffekte und Adaption von Innovationen
- Siehe S. 126/ Tab. 4-9
- Vorteile Multi Nationaler Unternehmungen:
  - Größendegressionsvorteile (economies of scale):  
Lassen sich vor allem durch die Standardisierung der unternehmerischen Strukturen, Systeme und Prozesse realisieren
  - Verbundvorteile (economies of scope):  
Resultieren aus der weltweiten Nutzung von Markennamen, der Belieferung von weltweit tätigen Kunden oder der Poolung von Wissen
  - Ausnutzung nationaler Unterschiede:  
Unterschiedliche Faktorkosten, Faktorproduktivitäten oder Steuer- und Zinsniveaus
- Konflikte (trade-offs) zwischen den Vorteilsquellen

#### 4.2.2.2 Individuelle Prüfung von Standardisierungs- und Differenzierungsvorteilen:

- Bestimmung des optimalen Standardisierungsgrades- und Differenzierungsgrades
- Siehe S. 138/ Abb. 4-8
- Branchencharakteristika
- Standardisierbarkeit von Marketingaktivitäten:
  - ➔ Produktpolitik
  - ➔ Kommunikationspolitik
  - ➔ Distributionspolitik
  - ➔ Preispolitik
- Bsp. PKW Reimport

#### 4.2.2.3 Grenzüberschreitende Konfiguration der Wertaktivitäten:

- Idealtypische Gestaltungsalternative:
  - ➔ vollständige Konzentration vs. geographische Streuung der Wertaktivitäten
  - ➔ Geographische Streuung: Nachgelagerte Wertaktivitäten, also stärker Kundenbezogene Aktivitäten wie z.B. Marketing und Vertrieb
  - ➔ Vollständige Konzentration: Vorgelagerte und unterstützende Wertaktivitäten wie z.B. F&E, Beschaffung und Produktion
  - ➔ Anzahl der Standorte wird bestimmt durch die Möglichkeit der Erzielung von Größendegressionsvorteilen
  - ➔ Geographische Lage der Standorte hängt vor allem von der Höhe der potentiellen Kosten- und Koordinationsvorteile ab
  - ➔ Leistungswirtschaftliche Verflechtungen zwischen der Muttergesellschaft und den einzelnen Tochtergesellschaften
  - ➔ Interfunktionale Konfiguration der Wertaktivitäten (S.142/ Abb.4-9)
  - ➔ Intrafunktionale Konfiguration der Wertaktivitäten (S.143/ Abb.4-10)

##### 4.2.2.3.1 Forschung und Entwicklung:

- Geographische Konzentration sämtlicher Aktivitäten in einer Weltmarktforschungs- bzw. -Entwicklungseinheit:
  - ➔ Kostenvorteile
  - ➔ Möglichkeit Kernprodukte standardisiert für sämtliche Märkte zu entwickeln und später lokal anzupassen
  - ➔ Leichtere Koordination und Kontrolle
- Verlagerung von F&E Aktivitäten in bedeutsame ausländische Märkte:
  - ➔ insbesondere kleine Unternehmungen, die über begrenzte Kapazitäten verfügen
- Parallele Durchführung von F&E Aktivitäten an mehreren Standorten:
  - ➔ Sicherung des Marktzugangs und der Marktposition durch Marktnähe
  - ➔ Vermeidung von zeit- und kostenaufwendigen Anpassungen an unterschiedliche Marktpräferenzen
- Länderübergreifende Verbundsforschung bzw. -Entwicklung:
  - ➔ Systematische Nutzung von Standortvorteilen
  - ➔ Erzielung von Größendegressionseffekten, ohne dabei auf komparative Vorteile einzelner Standorte zu verzichten
  - ➔ Flexibilitätsvorteile
  - ➔ Bsp. Ford

#### 4.2.2.3.2 Beschaffung:

- Geographische Konzentration der Beschaffung:
  - ➔ Nutzung von Kostendegressionseffekten durch Zentralisierung von Beschaffungseffekten
  - ➔ weltweit gleiche Qualität durch langfristige Zusammenarbeit mit wenigen Zulieferern
  - ➔ aufwendige Planung und Logistik
  - ➔ hohe Transportkosten
- Länderspezifische Parallelbeschaffung (local sourcing):
  - ➔ Geringe Transportkosten, kurze Lieferzeiten, geringe Umweltbelastung
  - ➔ Importbarrieren
  - ➔ local content Vorschriften: Bestimmter Teil von Wertschöpfung muss von inländischen Zulieferern bezogen werden (Qualitätsprobleme)
- Länderübergreifende Verbundsbeschaffung (global sourcing):
  - ➔ Ausnutzung von Kostenunterschieden zwischen einzelnen Ländern
  - ➔ Verlagerung des Beschaffungsrisikos
  - ➔ flexible Reaktion auf Angebots-, Preis- und Wechselkursschwankungen
  - ➔ hoher Koordinationsaufwand
  - ➔ Aufbau eines weltweiten Logistiknetzwerkes

#### 4.2.2.3.3 Produktion:

- Geographische Konzentration des Produktionsprozesses in einer Weltmarkt-Produktionseinheit (world scale plant):
  - ➔ Vorteilhaft in Branchen mit einem hohen Kostendegressionspotential
  - ➔ Steigerung der Effizienz des Produktionsprozesses
  - ➔ hohe Transportkosten
  - ➔ mangelnde Anpassungsfähigkeit an regional unterschiedliche Abnehmerpräferenzen
- Länderspezifische Parallelproduktion:
  - ➔ flexible Verlagerung der Produktion zwischen unterschiedlichen Währungsräumen, wodurch das ökonomische Risiko von Wechselkursschwankungen begrenzt wird
  - ➔ Verringerung der Gefahr des Produktionsausfalls
- Länderübergreifende Verbundproduktion:
  - ➔ Produktionsnetzwerk statt Nabe- und Speichen Prinzip
  - ➔ Systematische Nutzung der Standort- und Spezialisierungsvorteile einzelner Länder
  - ➔ Erzielung von Größendegressionseffekten
  - ➔ höhere Anpassungsfähigkeit an varierende Nachfragepräferenzen
  - ➔ regional unterschiedliche Qualitätsstandards
  - ➔ gravierende logistische Probleme

#### 4.2.2.3.4 Vertrieb:

- Weltweite Konzentration der Vertriebstätigkeiten:
  - ➔ Kostenvorteile aus Bündelung vertriebsspezifischen Wissens
  - ➔ Nutzung lokaler Marktkenntnisse
  - ➔ geringe Marktnähe und geringe Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten
  - ➔ Entscheidungen im Bereich der Distributionspolitik besitzen nur ein geringes Standardisierungspotential

- Länderübergreifender Parallelvertrieb:
  - ➔ geographische Nähe zu den wichtigsten Kunden
  - ➔ Anpassung an lokale Nachfragespezifika
- Länderübergreifender Verbundvertrieb:
  - ➔ Kommt in der Unternehmungspraxis, aufgrund der Gefahr der Unternehmungsinternen Konkurrenz, nur eine sehr geringe Bedeutung zu

#### 4.2.2.4 Übernahme strategischer Mandate:

- Mandate der Unternehmungseinheit Multinationaler Unternehmungen (Siehe S. 140/ Abb. 4-11)
  1. strategische Führung:
    - ➔ Übertragung der Ausarbeitung eines strategisch wichtigen Konzepts, für bestimmte Unternehmungsbereiche, an eine im hohen Maße kompetente Unternehmungseinheit
  2. mitwirkende Rolle (Rolle der strategischen Unterstützung):
    - ➔ wird von solchen Unternehmungseinheiten übernommen, die zwar in einem kleinen oder strategisch wenig bedeutsamen Markt tätig sind, die aber über besondere Kompetenzen verfügen
  3. ausführende Rolle (Rolle der strategischen Umsetzung):
    - ➔ Die Unternehmungseinheit in einem wenig bedeutsamen Markt verfügt gerade über so viel Kompetenzen, dass sie ihren eigenen Betrieb aufrecht erhalten kann
  4. schwarzes Loch:
    - ➔ ist dadurch gekennzeichnet, dass es einer auf einem strategisch bedeutsamen Markt tätigen Unternehmungseinheit nicht gelingt, ausreichend Kompetenzen aufzubauen, um auf diesem Markt bedeutende Marktanteile zu erringen

#### 4.2.2.5 Sprinklerstrategie des Markteintritts:

- Paralleler bzw. simultaner Markteintritt in mehrere Länder
- Siehe S. 152/ Abb. 4-12
- Nachteile:
  - ➔ Verzicht auf Lern- und Erfahrungseffekte eines sukzessiven Markteintritts
  - ➔ höhere Anforderungen an die finanziellen, sachlichen und personellen Ressourcen der Unternehmung
- Vorteile:
  - ➔ schnellere Amortisation von Investitionen
  - ➔ Streuung des Markteintrittsrisikos auf mehrere Länder (Portfolio Effekt)
  - ➔ Realisierung von Skaleneffekten und Standardisierungsvorteilen

#### 4.2.3 Kritische Gesamtbeurteilung:

- Transnationale Strategie als idealtypische Gestaltungsalternative
  - ➔ hoher Koordinationsaufwand
  - ➔ höhere Anforderungen an Ressourcenmobilität
  - ➔ Sensibilität von Interessengruppen
  - ➔ Zunehmende Bedeutung transnationaler Strategien (Holtbrügge)

## 5. Organisation international tätiger Unternehmungen:

### 5.1 Organisatorische Gestaltung der Mutter- Tochter- Beziehungen:

#### 5.1.1 Strukturelle Gestaltungsinstrumente:

- Abhängigkeit struktureller Veränderungen von Form und Ausmaß des internationalen Engagements
  - ➔ Exporte
  - ➔ Lizenz- und Beratungsverträge
  - ➔ Mischung aus Exporten, Lizenzabkommen und Auslandsproduktion
- Reorganisationsmaßnahmen:
  - ➔ statutarische Struktur:  
Umfasst die Rechtsform des Entscheidungszentrums und die Ausgestaltung der rechtlichen und Kapitalmäßigen Beziehungen zwischen der Muttergesellschaft und den einzelnen Tochtergesellschaften.  
Ziele: - optimale Lenkung der Finanzströme
    - Minimierung der Steuerlast
    - Haftungsbegrenzung
  - ➔ Operationale Struktur:  
Abgrenzung der Verantwortungsbereiche für die laufenden Entscheidungs- und Kontrollprozesse.
- Gestaltungsalternativen:
  - Integrierte Strukturen: Deutliche Trennung von Inlands- und Auslandsgeschäften.
  - Differenzierte Strukturen: Keine Trennung der In- und Auslandsgeschäfte. Es werden Segmente gebildet, deren Leiter sowohl für die inländischen als auch für die ausländischen Aktivitäten zuständig ist.

#### 5.1.1.1 Differenzierte Strukturen:

- organisatorische Trennung von Inlands- und Auslandsgeschäften
- International Division: (siehe S.157/ Abb.5-1)
  - ➔ Merksmal: Kontrolle über das gesamte oder zumindest über den größten Teil des Auslandsgeschäftes
- Ausprägungsformen der International Division:
  - ➔ Auslandsholding
  - ➔ Profit Centre
  - ➔ Stabstelle „Beteiligungsverwaltung“
- Vorteile:
  - ➔ Spezialisierung
  - ➔ kurze Kommunikationswege
- Nachteile:
  - ➔ Isolierungstendenzen
  - ➔ Doppelgleisigkeit bei zentralen Stabsabteilungen
  - ➔ Erschwerte Übertragung von Innovationen auf ausländische Märkte
- Anwendungsbedingungen:
  - ➔ geringer Internationalisierungsgrad
  - ➔ geringer Diversifikationsgrad
  - ➔ wenige Führungskräfte mit internationalen Erfahrungen

### 5.1.1.2 Integrierte Strukturen:

#### 5.1.1.2.1 Integrierte Funktionalstruktur:

- Integration der ausländischen Aktivitäten in die funktionalen Bereiche
- Integrierte Funktionalstruktur (Siehe S. 158/ Abb. 5-2)
- Vorteile:
  - ➔ Weltweite Abstimmung der Hauptfunktionen als kritisches strategisches Problem
- Nachteile:
  - ➔ Tochtergesellschaften können nicht einem einzigen Funktionsbereich zugeordnet werden
  - ➔ Immer schwierigere Koordinationserfordernisse, bedingt durch wachsende Diversifikation der Auslandsaktivitäten
  - ➔ Abhängigkeit der Funktionsbereiche von der Unternehmungsleitung der Muttergesellschaft
  - ➔ Belastung der Konzernführung
- Anwendungsbedingungen:
  - ➔ geringer Diversifikationsgrad
  - ➔ relativ unbedeutende Auslandaktivitäten

#### 5.1.1.2.2 Integrierte Produktstruktur:

- gesamte Auslandsaktivitäten werden in die Verantwortlichkeit der Produktdision übertragen
- Siehe S.159/ Abb. 5-3
- Problematik: Mehrpartengesellschaft
- Vorteile:
  - ➔ Weltweite Produktkoordination
  - ➔ Akkumulation von internationalen Marktkenntnissen
  - ➔ Förderung der Ergebnisverantwortung
- Nachteile:
  - ➔ Unzureichende Berücksichtigung geographischer Gegebenheiten
  - ➔ Koordinationsproblematik bei Mehrpartentochtergesellschaften
- Anwendungsgebiete:
  - ➔ Diversifiziertes Leistungsprogramm im In- und Ausland

#### 5.1.1.2.3 Integrierte Regionalstruktur:

- Zusammenfassung der In- und Ausländischen Aktivitäten zu regionalen Teilbereichen (Siehe S.161/Abb. 5-4)
- Vorteile:
  - ➔ Förderung einer weltweiten Perspektive
  - ➔ Günstige Voraussetzung für heterogene Umweltbedingungen
- Nachteile:
  - ➔ „not invented here“ – Syndrom
  - ➔ Schwierigkeiten bei der Koordination von F&E Programmen in stark diversifizierten Unternehmungen
- Anwendungsgebiete:
  - ➔ Homogenes und standardisiertes Leistungsprogramm

### 5.1.1.2.4 Mehrdimensionale Strukturen:

- Matrixorganisationen (Siehe S.162/ Abb. 5-5)
- Entstehungsgründe:
  - ➔ Diversifiziertes Leistungsprogramm (Produktstruktur)
  - ➔ Geographisches Desintegrationsstrukturen (funktionales Organisationselement)
  - ➔ weltweite Koordination des Gesamtsystems (funktionale Zentralressorts)
  - ➔ weitere Dimensionen (Zeit, Projekt)
- Vorteile:
  - ➔ Gleichzeitige Berücksichtigung funktionale, regionaler und produktspezifischer Anforderungen
  - ➔ Förderung des kreativen Potentials
- Nachteile:
  - ➔ Hohes Konfliktpotential
  - ➔ Verzögerung von Entscheidungsprozessen
  - ➔ Veränderte Organisationskultur

### 5.1.1.3 Kritische Gesamtbeurteilung:

- Siehe S.164/ Tab. 5-1
- Einflussfaktoren:
  - ➔ Unternehmungsstrategie
  - ➔ Nationale Unterschiede
  - ➔ Internationalisierungsgrad
  - ➔ Personelle Veränderungen in der Unternehmungsleitung
  - ➔ Produktionstechnologie
  - ➔ Distributionssystem

## 5.1.2 Prozessuale Gestaltungsinstrumente:

- Überblick (Siehe S.167/ Abb. 5-7)

### 5.1.2.1 Technokratische Instrumente:

#### 5.1.2.1.1 Planung:

- Planungsinhalte:
  - ➔ Zielplanung: Ermittlung und Festlegung erwünschter Sollzustände.
  - ➔ Maßnahmeplanung: Festlegung der grundlegenden unternehmungspolitischen Strategien.
  - ➔ Ressourcenplanung: Ermittlung, Entwicklung und Bereitstellung, der zur Umsetzung der geplanten Maßnahmen erforderlichen finanziellen, sachlich und personellen Ressourcen.
- Probleme der Planung im Internationalen Kontext
- Effizienz der Planung:
  - ➔ Einbeziehung der ausländischen Tochtergesellschaften in den Planungsprozess (abhängig von der strategischen Bedeutung der Tochtergesellschaften)

- ➔ Gegenstromverfahren (Abstimmung der Ziel-, Maßnahmen- und Ressourcenpläne zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft in einem mehrstufigen, iterativen Prozess)

### 5.1.2.1.2 Formalisierung:

- Programmierung:
  - ➔ Schriftlich fixierte Vereinheitlichung von Regeln, Handlungsabläufen und Verfahrensrichtlinien
  - ➔ Voraussetzungen: Vorhersehbarkeit und Repetitivität von Aufgaben, die Beobachtbarkeit und Kontrollierbarkeit der Aktivitäten sowie die Stabilität und Homogenität der Umweltbedingungen.
- Vorteile:
  - ➔ Transparenz
  - ➔ Reduktion von Unsicherheit und Komplexität
  - ➔ Erhöhung der internationalen Vergleichbarkeit
  - ➔ Reduzierung von Schnittstellenverfahren
- Nachteile:
  - ➔ Verringerung der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Tochtergesellschaft an ihre spezifischen Umwelt- und Unternehmungsgegebenheiten
  - ➔ Verringerung der Motivation des Managements der Tochtergesellschaften
- Standardisierung (Sicherung der Produktqualität):
  - ➔ Normung
  - ➔ Typung
- Transferpreise (optimale Lenkung knapper Ressourcen in der UN):
  - ➔ Allokations- bzw. Lenkungsziel
  - ➔ Wertbemessungs- und Gewinnverlagerungsziel (s. Controlling)

### 5.1.2.2 Personenorientierte Instrumente:

#### 5.1.2.2.1 Persönliche Weisung:

- Einschränkung des Handlungsspielraums der Tochtergesellschaften auf eine vorgegebene Alternative
- Vorteile:
  - ➔ Sicherung der Interessen der Muttergesellschaft durch verbindliche Vorgaben
  - ➔ Flexibler und leichter Einsatz
- Nachteile:
  - ➔ Überlastung der Kommunikationskanäle
  - ➔ Einschränkung der Anpassungsfähigkeit der Tochtergesellschaften

#### 5.1.2.2.2 Sozialisation:

- Kognitive Assimilation der Mitarbeiter durch bewusste oder unbewusste Beeinflussung
- Instrumente:
  - ➔ Organisationskultur
  - ➔ Personalentwicklung
  - ➔ Entsendung von Stammhausdelegierten

- Vorteile:
  - ➔ Implizite Koordinationsfunktion
  - ➔ Reduzierung des formalen Kontrollaufwandes
- Nachteile:
  - ➔ Mentale Vereinheitlichung der Mitarbeiter
  - ➔ Hohe Kosten für Weiterbildung, Kommunikation und Entscheidung
- Voraussetzung:
  - ➔ sehr lange Beschäftigungsdauer der Mitarbeiter

### 5.1.2.3 Kritische Gesamtbeurteilung:

- Einflussfaktoren:
  - ➔ Umweltkomplexität
  - ➔ lokale Ressourcenstärke
  - ➔ Nationalität der Muttergesellschaft
  - ➔ Kulturelle Distanz zwischen der Mutter- und der Tochtergesellschaft
- Bestimmung des Autonomieniveaus der Tochtergesellschaft:
  - ➔ Zielkonflikt: Anpassungsfähigkeit vs. strategiekonformes Verhalten

## 5.2 Organisationen von Multinationalen Unternehmungen:

- Merkmale idealtypischer Organisationsmodelle (s. S.173/ Tab.5-2)

### 5.2.1 Idealtypische Organisationsmodelle:

#### 5.2.1.1 Koordinierte Föderation:

- Siehe S.174/ Abb.5-8
- Zentrale Aufgabe:
  - ➔ Wissen und Know-how in Auslandsmärkte transferieren
- Merkmal:
  - ➔ Hohe Abhängigkeit der ausländischen Tochtergesellschaften von der Muttergesellschaft in Bezug auf Produkte, Verfahren und neue Ideen
- Vorteile:
  - ➔ Wirksamer Know-how Transfer
  - ➔ Anpassung an die Erfordernisse der Tochtergesellschaften
- Nachteile:
  - ➔ geringe Anpassungsfähigkeit an die spezifischen Umweltbedingungen

#### 5.2.1.2 Dezentrale Föderation:

- Siehe S.175/ Abb.5-9
- Zentrale Aufgabe:
  - ➔ Etablierung der Produkte auf wichtigen Märkten
  - ➔ Erhöhung der Effizienz der autonomen Tochtergesellschaft
- Merkmal:
  - ➔ Führung der ausländischen Tochtergesellschaften als Portfolio unabhängiger Engagements
- Vorteile:
  - ➔ Flexible Anpassung an Gastlandbedingungen
- Nachteile:
  - ➔ geringe Abstimmung zwischen Auslandsengagements
  - ➔ geringe Ausnutzung von Verbundseffekten und Synergiepotentialen

### 5.1.2.3 Zentralisierte Knotenpunktstruktur:

- Siehe S.176/ Abb.5-10
- Zentrale Aufgabe:
  - ➔ Erschließung der ausländischen Märkte für eine Weltmarktorientierte Produktion
- Merkmal:
  - ➔ Weitgehende Zentralisation von Vermögen, Ressourcen und Kompetenzen sowie einen einseitigen Fluss von Gütern, Mitarbeitern und Know-how von der Mutter- in die Tochtergesellschaft
- Vorteile:
  - ➔ Weltweite Abstimmung der Unternehmungseinheiten
  - ➔ Realisierung Weltmarktorientierter Größenvorteile
- Nachteile:
  - ➔ geringe Anpassungsfähigkeit an spezifische Umweltbedingungen

### 5.2.1.4 Integriertes Netzwerk:

- Siehe S. 177/ Abb.5-11
- Notwendigkeit der Abkehr von traditionellen und vielfach historisch gewachsenen Organisationsmodellen
- Notwendigkeit vom Aufbau integrierter Netzwerkstrukturen
- Zentrale Merkmale:
  - ➔ Organisatorische Interdependenzen
  - ➔ Dezentralisierung der strategischen Entscheidungskompetenzen
  - ➔ Induzierung weltweiter organisatorischer Lernprozesse
  - ➔ Dominanz personeller Koordinationsinstrumente
  - ➔ Individualisierung organisatorischer Rollen
  - ➔ Synergetische Organisationskultur

### 5.2.2 Merkmale Integrierter Netzwerke:

#### 5.2.2.1 Ausgeprägte organisatorische Interdependenz:

- Formen organisatorischer Interdependenzen: (s.S.178/ Abb.5-12)
  - ➔ Gebündelte bzw. gepoolte Interdependenz:  
Entsteht, wenn zwei Unternehmungseinheiten über eine dritte Unternehmungseinheit indirekt voneinander abhängig sind.
  - ➔ Sequentielle Interdependenz:  
Liegen dann vor, wenn der Output einer Unternehmungseinheit als Input in eine andere Unternehmungseinheit einfließt.
  - ➔ Reziproke Interdependenz:  
Wechselseitige Abhängigkeit zwischen den In- und Outputfaktoren zweier Unternehmungseinheiten.
- Zunahme der reziproken Interdependenzen
- Notwendigkeit der Ergänzung durch horizontale Strukturen

#### 5.2.2.2 Dezentralisierung der strategischen Entscheidungskompetenzen:

- Kontextsteuerung durch die Muttergesellschaft

- Gleichzeitige Anwendung von Formen der Selbststeuerung vertikaler und horizontaler Koordination
- Tochtergesellschaften werden „active subsidiaries“ bzw. „empowered subsidiaries“
- Konzepte der Heterarchie (geht auf Erkenntnis der Gehirn- und Gedächtnisforschung zurück)
- viel Interagierenden Zentren
- Bsp. ABB

### 5.2.2.3 Induzierung weltweiter organisatorischer Lernprozesse:

- Holistische Anordnung des organisatorischen Wissens
- Bewusste Nutzung von Redundanzen zur Erhöhung der Flexibilität, Lernfähigkeit und Fehlertoleranz
- Kollektivierung individuellen Wissens „institutionalized global knowledge“
- Initiierung transnationaler organisatorischer Lernprozesse
- Modelle des organisatorischen Wissensmanagement:
  - ➔ explizites Wissen (eindeutig durch formale Methoden kodifizierbar)
  - ➔ implizites Wissen (persönliche, Wertbasierte Informationen)
- Formen der Wissenstransformation:
  - ➔ Sozialisation:  
Erweiterung des impliziten Wissens durch den Austausch von Erfahrungen zwischen unterschiedlichen Unternehmungseinheiten.
  - ➔ Kombination:  
Erweiterung des expliziten Wissens durch den Austausch von Daten.
  - ➔ Externalisierung:  
Implizites Wissen in explizites Wissen umwandeln.
  - ➔ Internalisierung:  
Umwandlung von explizitem in implizites Wissen.
- Instrumente des Wissenstransfers:
  - ➔ Empirische Befunde (Welge/ Holtbrügge)

### 5.2.2.4 Dominanz personeller Koordinationsinstrumente:

- Zunehmende Bedeutung Personenorientierter, informaler und „weicher“ Koordinationsinstrumente
- Siehe S.188/ Abb. 5-15
- Die Substitution „harter“ durch „weicher“ Koordinationsinstrumente:
  - ➔ International ausgerichtete Personalpolitik
  - ➔ Länderübergreifende Karrierepfaden
  - ➔ Internationale Entscheidungsgremien
  - ➔ Gesamtunternehmungsorientierte Entgeltpolitik
  - ➔ Rollendifferenzierung von Mutter- und Tochtergesellschaft
  - ➔ Synergetische Organisationskultur

### 5.2.2.5 Individualisierung organisatorischer Rollen:

- Siehe S.191/Abb.5-15
- 4 Idealtypische organisatorische Rollenmuster der Unternehmungseinheiten  
Multinationaler Unternehmungen:

- **Lokale Innovatoren (local Innovators):**  
Werden Unternehmungseinheiten bezeichnet, die weder ein wesentlicher Anbieter (Provider) noch ein wichtiger Empfänger (Receiver) von Wissen anderer Unternehmungseinheiten sind.
- **Implementierer (implementors):**  
Absorbieren im hohen Maße Wissen von anderen Unternehmungseinheiten, stellen diesen aber kaum eigenes Wissen zur Verfügung.
- **Globale Innovatoren (global Innovators):**  
Stellen anderen Unternehmungseinheiten in hohem Maße Wissen zur Verfügung, greifen jedoch kaum auf Wissen aus der Gesamtunternehmung zurück.
- **Integrieren (intergrated players):**  
Absorbieren sowohl im hohen Maße Wissen von anderen Unternehmungseinheiten, stellen diesen aber kaum eigenes Wissen zur Verfügung.

### 5.2.2.6 Synergetische Organisationskultur:

- **Möglichkeit der Handhabung der Multikulturalität:**
  - **Strategie der Integration:**  
In den einzelnen Tochtergesellschaften liegen unterschiedliche, aber mit der Muttergesellschaft kompatible Organisationskulturen vor.
  - **Strategie der Differenzierung:**  
Es liegt die Annahme zugrunde, dass Multinationale Unternehmungen aus einer Vielzahl von Sinnssystemen bestehen, die nur bedingt konsistent sind.
  - **Strategie der Ambiguität:**  
Betont die grundsätzliche Pluralität und Inkommensurabilität von Teilkulturen.
- **Beeinflussbarkeit von Organisationskulturen:**
  - Kulturingenieure (Kultur wie ein Führungsinstrument einsetzbar und veränderbar)
  - Kulturalisten (Kultur als organisch gewachsene Lebenswelt)
- Veränderung von Organisationskulturen ist zwar initiierbar, der Ausgang dieser Veränderungsprozesse aber nur in einem begrenzten Maße vorhersehbar

## 6. Personalmanagement in international tätigen Unternehmungen:

### 6.1 Motivation in ausländischen Tochtergesellschaften:

#### 6.1.1 Motivation, Führung und Entwicklung von Gastlandmitarbeitern:

##### 6.1.1.1 Personalmotivation:

- Kulturgebundenheit der motivationalen Wirkung von Anreizen
- **Fünf Dimensionen der Kultur:**
  - **Machtdistanz (Power distance):**  
Ausmaß, in dem eine Gesellschaft die Tatsache akzeptiert, dass Macht in Organisationen unterschiedlich verteilt ist.

- ➔ **Unsicherheitsvermeidung (uncertainty avoidance):**  
Ausmaß, in dem eine Gesellschaft sich durch unsichere, mehrdeutige Situationen bedroht fühlt und versucht solche Situationen durch formale Regeln und Vorschriften zu vermeiden.
- ➔ **Individualismus (individualism):**  
Ausmaß, in dem in einer Gesellschaft Eigeninteressen und das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung betont werden. Soziale Beziehungen sind zweckorientiert und am Ideal der Chancengleichheit orientiert.
- ➔ **Maskulinität (masculinity):**  
Ausmaß, in dem in einer Gesellschaft materielle Werte verfolgt und das Leistungsprinzip betont werden. Konflikte werden offen angesprochen und ausgetragen.
- ➔ **Die langfristige Orientierung (long- term orientation):**  
Ausmaß, in dem in einer Gesellschaft langfristige Planungen angestellt werden.
- Ausprägung der Kulturdimensionen in den ausgewählten Ländern (S.200/ Tab.6.1)
- Zusammenhang zwischen Kultur und Arbeitsmotivation (Bsp. S.200-201)
- **Kritik an der Untersuchung von Hofstede:**
  - ➔ Abweichende Ergebnisse in Replikationsstudien
  - ➔ Ausschließliche Betrachtung der zweiten Kulturebene (Schein)
  - ➔ Eine Unternehmung (IBM)
  - ➔ Analyse von Ländern, nicht von Kulturen
- **Weitere wichtige Faktoren (außer Kultur):**
  - ➔ Ökonomische Bedingungen des Gastlandes (Bsp. Inflationsrate)
  - ➔ Stammhaus- bzw. Gastlandorientiertes Vergütungsmodell

### 6.1.1.2 Personalführung:

- Effizienz von Führungsstilen unter bestimmten Soziokulturellen Rahmenbedingungen ist abhängig von kulturell geprägten Partizipationserwartungen
- Auswirkung unterschiedlicher kultureller Prägungen auf die interkulturelle Personalführung
  - ➔ Siehe S.204/ Abb. 6-1
- Siehe S.205/ Abb. 6-2
- **Zusätzliche Einflussfaktoren:**
  - ➔ Gewöhnung
  - ➔ Qualifikation
  - ➔ Menschenbild der Führungskräfte
  - ➔ Überlagerung kultureller Unterschiede durch bestimmte Persönlichkeitsmerkmale (Bsp. Berater, Investmentbanker)

### 6.1.1.3 Personalentwicklung:

- **Weiterbildung:**
  - ➔ Anpassung der Kenntnisse und Fähigkeiten
  - ➔ **Informationsfunktion:**  
Gastlandmitarbeiter sollen sich mit der Unternehmungspolitik vertraut machen.

- ➔ **Integrationsfunktion:**  
Integration der Gastlandmitarbeiter in die Unternehmungsstruktur.
- ➔ **Kommunikationsfunktion:**  
Ermöglichung einer einheitlichen und effizienten sprachlichen Verständigung zwischen Stammhausdelegierten und Gastlandmitarbeitern.
- ➔ **Identifikationsfunktion:**  
Gastlandmitarbeitern soll ein Gefühl der Zugehörigkeit zur Unternehmung vermittelt werden.
- ➔ **Motivationsfunktion:**  
Gastlandmitarbeiter sollen, auch ohne monetäre Anreize, motiviert werden sich für Unternehmung einzusetzen.
- **Beförderungs- und Karriereplanung/ idealtypische Karrieremuster (S.208/ Abb.6.3):**
  - ➔ **Japanisches Modell:**  
Potentielle Manager werden rekrutiert und während einer langen Schulung regelmäßig beurteilt. Von diesen Beurteilungen hängt ab, ob Führungsnachwuchs eine Hierarchieebene aufsteigt oder die Unternehmung verlassen muss (up or out).
  - ➔ **Romanisches Modell:**  
Der Einstieg des Führungsnachwuchses erfolgt bereits auf einer mittleren bis hohen Hierarchieebene. Die Potentialidentifikation findet während der Einstiegsphase in die Unternehmung statt. Der Aufstieg hängt neben der Bewährung in unterschiedlichen Funktionen auch vom Selbstmarketing ab.
  - ➔ **Deutsches Modell:**  
Die Potentialidentifikation findet während eines ein bis zwei Jahre dauernden Traineeprogramms statt. Aufstieg in die obersten Führungsebenen basiert vor allem auf der Entwicklung von Expertenwissen in einem eng abgegrenzten Funktionsbereich.
  - ➔ **Englisch- Niederländisches Modell:**  
Führungsnachwuchskräfte werden für spezielle Funktionen ausgewählt, deren Funktionsübergreifende Einsatzfähigkeit jedoch im Rahmen interner Assessment Centre beurteilt.

### 6.1.2 Entsendung von Stammhausdelegierten (Expatriots):

#### 6.1.2.1 Bedeutung und Ziele:

- **Personalpolitische Grundsatzentscheidung und ihre Vor- und Nachteile (Siehe S.209/ Tab.6-2):**
  - ➔ ethnozentrische Besetzungspraktik (durch Stammhausdelegierten)
  - ➔ polyzentrische Besetzungspraktik (durch Gastlandmitarbeiter)
  - ➔ geozentrische Besetzungspraktik (nach Länderübergreifenden Kriterien)
- **Entsendungsziele:**
  - ➔ Kompensation fehlender einheimischer Fach- und Führungskräfte
  - ➔ Übertragung von Management-, Projekt- und Verfahrens Know-how
  - ➔ Gewährleistung effizienter Informations- und Kommunikationsstrukturen
  - ➔ Steuerung und Kontrolle ausländischer Tochtergesellschaften
  - ➔ Personalentwicklung
  - ➔ Organisationsentwicklung und Entwicklung einer Länderübergreifenden Organisationskultur
  - ➔ Prioritätenverschiebung

### 6.1.2.2 Entsendungsprozess:

- Auswahlphase, Vorbereitungsphase, Einsatzphase, Reintegrationsphase

#### 6.1.2.2.1 Auswahl:

- Auswahlkriterien:
  - ➔ Tätigkeitsbezogen-fachliche Kriterien:  
Bedeutsam bei der Verlagerung von anspruchsvollen Technologien und Managementkonzepten
  - ➔ Verhaltensbezogene Kriterien:  
Resultieren daraus, dass Stammhausdelegierte häufig über ein größeres Aufgabenspektrum als entsprechende Mitarbeiter im Heimatland verfügen. Von den Delegierten wird eine größere Selbstständigkeit erwartet.
  - ➔ Interkulturell-umweltbezogene Kriterien:  
Die Notwendigkeit den Führungsstil an die jeweiligen kulturellen Gegebenheiten anzupassen, erfordern von Stammhausdelegierten eine hohe Konflikt- und Ambiguitätstoleranz und ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten. Die Führungskräfte müssen z.B. bereit sein die Gastlandsprache zu lernen.
  - ➔ Persönliche Kriterien:  
Diese sind z.B. Alter, Einstellung des Ehepartners zum Auslandsaufenthalt oder physische und psychische Belastbarkeit des Stammhausdelegierten.
- Siehe S.214/Abb.6-4
- Bereitschaft zur Aufnahme einer Auslandstätigkeit wird beeinflusst durch:
  - ➔ Motive aus Mitarbeitersicht: mehr Verantwortung, größere Selbstständigkeit, umfassenderes Aufgabenspektrum
  - ➔ Vorbehalte: psychische Distanz, Furcht vor einem zu großen Erfolgsdruck, Karriereknick nach Rückkehr, Einfluss des Ehepartners
- Auswahlpraxis:
  - ➔ Orientierung an der bisher gebrachten fachlichen Leistung
  - ➔ Rückgriff auf vorliegende Leistungsbeurteilung
  - ➔ Aber: Erfolg hängt mehr und mehr von Verhaltensbezogenen und interkulturell-umweltbezogenen Kompetenzen ab.
  - ➔ Geringe Bedeutung von Frauen bei Entsendung

#### 6.1.2.2.2 Vorbereitung:

- Methoden der Vorbereitung (S.216/Abb.6-5):
  - ➔ Intellektuell-landesspezifische Vorbereitung:  
Es überwiegen zumeist kurze und allgemeine Informationen über das Gastland sowie Einführungs- bzw. Auffrischungskurse der Gastlandsprache. Anspruchsvoller ist das „cultural assimilator training“, bei dem die Teilnehmer mit landestypischen interkulturellen Problemsituationen konfrontiert werden.

- ➔ Erfahrungsbezogen-landesspezifische Vorbereitungsmaßnahmen:  
Die Delegierten sollen auf die politischen, wirtschaftlichen und insbesondere soziokulturellen Bedingungen des Gastlandes vorbereitet werden. Dazu werden insbesondere Unternehmungsbezogene Fallstudien, Rollenspiele und kurze Informationsreisen in die zukünftigen Arbeitstätigkeiten durchgeführt.
- ➔ Intellektuell-landesübergreifendes Training:  
Geht von der Annahme aus, dass zum Verständnis, dass zum Verständnis fremder Kulturen zunächst die Kenntnis der eigenen Kulturbedingten Werthaltung, Stereotypen und Verhaltensweisen notwendig ist.
- ➔ Erfahrungsbezogene-landesübergreifende Vorbereitung:  
Umfasst die Mitarbeit in internationalen Teams sowie interkulturellen Handlungstrainings, die die Teilnehmer zu Kulturangepassten Erkenntnis- und Verhaltensleistungen befähigen und deren interkulturelle Kompetenz erweitern sollen.

- Siehe S.218/Abb. 6-6
- Unternehmungspraxis:
  - ➔ Sprachkurse
  - ➔ Allgemeine Landesinformation
  - ➔ Kurze Vorbereitungszeiten
- S.219/ Tab.6-3

#### 6.1.2.2.3 Einsatz:

- Entsendungsarten:
  - ➔ Siehe S. 220/ Tab.6-4
- Entgeltgestaltung:
  - ➔ Auslandszulagen (foreign Service Premium)
  - ➔ Kaufkraftausgleich (cost of living allowance)
  - ➔ Zusatzleistung (fringe benefits)
  - ➔ Einkommenssteuerausgleich
- Probleme des klassischen Grundmodells:
  - ➔ Große Einkommensdifferenzen
  - ➔ Finanziell „attraktive“ und „unattraktive“ Länder
  - ➔ Geringe Rückkehranreize aus attraktiven Ländern
- Nettovegleichsrechnung (balance sheet approach):
  - ➔ Ziel: Dem Delegierten ein Bruttogehalt anzubieten, das ihm die gleichen Lebensstandards wie im Heimatland ermöglicht, ihn gegenüber seinen im Heimatland verbleibenden Kollegen aber nicht übermäßig begünstigt.
  - ➔ Siehe S.222/ Abb.6-7 und S.223/ Tab.6-6
- Tendenzen:
  - ➔ Einmalige Mobilitätsprämie
  - ➔ Schrittweise Reduzierung der Zulagen
  - ➔ Bsp. BASF
- Festlegung der Entsendungsdauer:
  - ➔ Optimale Entsendungsdauer (Zeitraum von drei bis fünf Jahren)
  - ➔ Zusammenhang zwischen Entsendungsdauer und der Entwicklung von Gastland- und Unternehmungskenntnissen (S.225/ Abb.6-8)
- Aufgaben und Kompetenzen des Delegierten
- Betreuung durch die Muttergesellschaft

- **Kultureller Anpassungsprozess:** (S.226/ Abb.6-9)
  - ➔ Erwartungsphase
  - ➔ Kulturschockphase
  - ➔ Anpassungsphase
  - ➔ Kontra- Kulturschockphase
  - ➔ Wiederanpassungsphase

#### 6.1.2.2.4 Reintegration:

- Zentrales Problem bei Auslandseinsätzen
- Notwendigkeit einer rechtzeitigen und umfassenden Reintegrationsplanung
- **Alternativen:**
  - ➔ Angebot einer gleichen oder einer vergleichbaren Position, die der Delegierte vor der Entsendung eingenommen hat.
  - ➔ Angebot einer Position, die diejenigen Mitarbeiter erreicht haben, die vor der Entsendung die gleiche hierarchische Position wie der Entsendete innehatten und in der Muttergesellschaft verblieben sind.
  - ➔ Angebot einer Position, die derjenigen in der ausländischen Tochtergesellschaft hinsichtlich Aufgaben, Verantwortung und Bezahlung vergleichbar ist.
  - ➔ Einrichtung einer „Pseudo- Stelle“
  - ➔ Aufschiebung bzw. Umgehung des Repatriierungsproblems
- **Typologie von Stammhausdelegierten:** (S.230/ Abb.6-10)
  - ➔ **Lokale (locals):**  
Diejenigen Führungskräfte, die nach einer einmaligen Auslandsentsendung wieder in die Muttergesellschaft zurückkehren und dort verbleiben. Während ihres Auslandseinsatzes halten lokale orientierte Führungskräfte zumeist intensive Beziehungen zur Muttergesellschaft, so dass deren Reintegration nur geringe Probleme bereitet.
  - ➔ **Nicht-Sesshafte (unsettled):**  
Kehren erst nach zwei oder drei häufig aufeinanderfolgenden Auslandsentsendungen wieder in ihr Heimatland zurück. Sie verursachen häufig die größten Reintegrationsprobleme.
  - ➔ **Eingebürgerte (naturalized):**  
Werden diejenigen Führungskräfte bezeichnet, die nur einmal entsandt werden, sich schnell an die Bedingungen im Gastland assimilieren, dort häufig persönliche und familiäre Bindungen knüpfen und nach ihrer Entsendung dort verbleiben bzw. ihre Entsendungsdauer verlängern.
  - ➔ **Kosmopoliten (cosmopolitians):**  
Werden diejenigen Führungskräfte bezeichnet, die mehrere Auslandseinsätze absolvieren und anschließend im Ausland verbleiben oder die Unternehmung verlassen.

#### 6.1.2.3 Erfolgsfaktoren:

- endogene und exogene (S.231/ Abb.6-11)
- Erfolgsfaktoren werden in der Unternehmungspraxis nur selten in einem ausreichenden Maße berücksichtigt

- **Praxis:**
  - ➔ Dominanz tätigkeitsbezogen-fachlicher und persönlicher Kriterien
  - ➔ Mitarbeiter haben oft Vorbehalte gegenüber Auslandsentsendung
  - ➔ Wenige systematische Entsendungsplanung
  - ➔ Unzureichende Vorbereitung und Betreuung
  - ➔ Keine rechtzeitige Reintegrationsplanung
  - ➔ Anzahl vorzeitiger Abbrüche relativ hoch
  - ➔ Wandel in der Karriereorientierung (mehr als 40% wechseln nach Rückkehr das Unternehmen)

## 6.2 Personalmanagement in Multinationalen Unternehmungen:

- Zentrale Aufgabe: Unterstützung der Implementierung der gewählten Unternehmungsstrategie.

### 6.2.1 Idealtypische Gestaltungsalternativen:

- Siehe S. 234/ Tab 6-7

#### 6.2.1.1 Internationales Personalmanagement:

- Ethnozentrische Personalpolitik
- Besetzung von Leitungsfunktionen mit Stammhausmitarbeitern, um einen reibungslosen Know-how Transfer sicherzustellen.
- Entscheidungen der Entsendung und Rückkehr werden oft ad hoc und ohne größere Vorbereitung getroffen.
- Für solche Unternehmungen geeignet, deren internationale Aktivitäten relativ unbedeutend und nur in einem sehr geringen Maße integriert sind.
- Mit zunehmendem Internationalisierungsgrad ist diese Strategie jedoch mit dem Verlust von Synergievorteilen verbunden.

#### 6.2.1.2 Multinationales Personalmanagement:

- Besetzung von Leitungspositionen mit Gastlandmitarbeitern, um eine weitgehende Anpassung der personalpolitischen Instrumente zu gewährleisten.
- Gastlandorientierte Entgeltgestaltung
- Seltene Länderübergreifende Karrierewege
- Für solche Unternehmungen geeignet, deren Tochtergesellschaften weitgehend autonom operieren.
- Gastlandorientierte Ausrichtung der personalpolitischen Instrumente erschwert Länderübergreifende Lerneffekte sowie Ausnutzung von Standardisierungs- und Verbundvorteilen.

#### 6.2.1.3 Globales Personalmanagement:

- Weltweite Standardisierung personalpolitischer Grundsätze und Instrumente
- Ideale Führungskraft: Ein „One-world Manager“, der über sehr gute Englischkenntnisse, weltweite Kontakte, ein ausgeprägtes Durchsetzungsvermögen sowie die Bereitschaft zu häufigen Auslandsreisen verfügt.
- Gefahr von lokalen Effizienzbußen, einer „Überhomogenisierung“ und „mentalene Vereinheitlichung“

### 6.2.1.4 Transnationales Personalmanagement:

- **Ideale Strategie:** Gleichzeitige Ausnutzung von Skaleneffekten, Verbundsvorteilen und nationalen Unterschieden sowie die individuelle Berücksichtigung von Globalisierungs- und Lokalisierungsvorteilen.
- **Merkmale:**
  - ➔ International ausgerichtete Personalentwicklung
  - ➔ Länderübergreifende Karrierepfade (Bsp. 2+2+2)
  - ➔ Errichtung internationaler Entscheidungsgremien
  - ➔ Gesamtunternehmungsorientierte Entgeltpolitik

### 6.2.2 Merkmale des transnationalen Personalmanagements:

#### 6.2.2.1 Länderübergreifende Personalentwicklung:

- Herausbildung einer transnationalen Perspektive
- Interkulturelle Kompetenz als zentrale Voraussetzung
- Dimensionen und Merkmale interkultureller Kompetenz (Siehe S.237/Tab.6-8):
  - ➔ **Affektive Dimension:**  
Positive emotionale Einstellung gegenüber abweichenden Einstellungen und Verhaltensweisen.
  - ➔ **Kognitive Dimension:**  
Verständnis des Kulturphänomens in Bezug auf Wahrnehmung, Denken, Einstellungen sowie Verhaltens- und Handlungsweisen.
  - ➔ **Verhaltensbezogene Dimension:**  
Beziehungen und Vertrauen zu fremdkulturellen Interaktionspartnern aufbauen können.
- **Voraussetzungen für die Entwicklung dieser Schlüsselqualifikationen:**
  - ➔ Detaillierte Fremdsprachenkenntnisse
  - ➔ Englisch als „Corporate language“
  - ➔ Sprache als konstruiertes und Wertbehaftetes Konzept

#### 6.2.2.2 Länderübergreifende Karrierepfade:

- strategisch ausgerichtete Personalentwicklungsprogramme
- Durch systematische Länderübergreifende job rotations sollen weltweite organisatorische Lernprozesse gefördert und die Entwicklung einer synergetischen Organisationskultur unterstützt werden.
- Siehe S.239/Abb.6-12
- Entsendung als zentrales Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung
- **Idealtypologie von Entsendungsstrategien:** (S.240/Abb.6-13)
  - ➔ **Wachhund- oder Trouble-Shooting- Strategie:**  
Auslandseinsätze werden primär zu Steuerungs- und Kontrollzwecken durchgeführt. Schlüsselpositionen in der Geschäftsführung werden mit Stammhausdelegierten besetzt.
  - ➔ **Entwicklungs- oder Nachwuchs- Strategie:**  
Im Rahmen von Trainee-Programmen werden Führungsnachwuchskräfte der Muttergesellschaft in ausländische Tochtergesellschaften und umgekehrt entsandt.

- ➔ Senior-Management- oder High-Potential- Strategie:  
Auslandsentsendungen dienen sowohl Steuerungs- und Kontrollzielen als auch zu Entwicklungszielen. Stammhausdelegierte werden insbesondere in diejenigen Tochtergesellschaften entsandt, die für die Gesamtunternehmung von strategischer Bedeutung ist.
- ➔ Isolations- oder Abstellgleis- Strategie:  
Es kommt weder Steuerungs- und Kontrollzielen noch Entwicklungszielen eine große Bedeutung zu. Es werden solche Mitarbeiter in ausländische Tochtergesellschaften entsandt, deren Entwicklungspotential als gering eingestuft wird.
- Bsp. Daimler Chrysler

#### 6.2.2.3 Einrichtung internationaler Entscheidungsgremien:

- Institutionalisierte Interaktion in internationalen Entscheidungsgremien, die sich aus Delegierten der Muttergesellschaft und den jeweils betroffenen Tochtergesellschaften zusammensetzen.
- Ziele:
  - ➔ Erleichterung der dezentralen Koordination von Aktivitäten
  - ➔ Frühzeitiges Erkennen von Konflikten
  - ➔ Förderung von weltweiten organisatorischen Lernprozessen
- Siehe S.242/ Tab.6-9
- Transnationale Besetzung der Führungsebene soll mehr Feingefühl für das weltweite Geschäft, mehr Flexibilität und mehr kreative Unruhe bewirken.
- Vorteile international besetzter Entscheidungsgremien:
  - ➔ Kreative Problemlösung
  - ➔ Organisatorische Lernprozesse
  - ➔ „Interkorporation von Diversität“
- Nachteile international besetzter Entscheidungsgremien:
  - ➔ Zeitbedarf
  - ➔ Konfliktpotential
  - ➔ Missverständnis
- Erfolgsvoraussetzungen:
  - ➔ Aufgabenspezifische Auswahl der Gruppenmitglieder
  - ➔ Berücksichtigung und Achtung kultureller Differenzen
  - ➔ Ausgewogene Machtverteilung
  - ➔ Feedback durch Extreme

#### 6.2.2.4 Gesamtunternehmungsorientierte Entgeltpolitik:

- Anreizsysteme müssen das unternehmungszielkonforme Verhalten der Entscheidungsträger sicherstellen
- Finanzielles Ergebnis der Tochtergesellschaft als zentrales Beurteilungskriterium der jeweiligen Niederlassungsleiter:
  - ➔ Transferpreispolitik
  - ➔ Rollendifferenzierung von Mutter- und Tochtergesellschaften
- Beitrag zur Effizienz der Gesamtunternehmung:
  - ➔ Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Gesamtunternehmung
  - ➔ „Spirit of cooperation“
  - ➔ Nicht-materielle Anreizsysteme

### 6.2.3 Kritische Gesamtbeurteilung:

- Transnationales Personalmanagement als idealtypisches Konzept
- Grundsätze und Ziele sind bereits transnational, Instrumente sind aber überwiegend noch Unter- oder Multinational.
- Nationale Struktur des Arbeitsmarktes
- Leitbild des „transnationalen Grenzgängers“ wenig realistisch wenig realistisch und nicht zweckmäßig, da diese mit einem Verzicht auf Spezialisierungsvorteile verbunden ist.
- Netzwerkartige Kommunikation unterschiedlicher Länder-, Produkt- und Funktionsspezialisten
- Ethnische Probleme

## 7 Controlling in international tätigen Unternehmungen:

### 7.1 Controlling ausländischer Tochtergesellschaften:

- Zielsetzung des Controlling:
  - ➔ Effiziente Realisierung der Unternehmungsziele durch informationelle Fundierung der Planung-, Steuerung- und Kontrollprozesse
  - ➔ Möglichst objektive Erfolgsbeurteilung durch Systeminterne Funktionen des internationalen Controlling
  - ➔ Erfolgsbeurteilungsfunktion:
    - Investorbezogene Perspektive: Ausländische Tochtergesellschaften stellen eine spezifische Verwendungsmöglichkeit von Kapital dar, die allein unter dem Gesichtspunkt ihrer effektiven Verzinsung beurteilt wird.
    - Objektbezogene Perspektive: Nur diejenigen Erfolgskomponenten sind relevant, für deren Beeinflussung bzw. Berücksichtigung die jeweilige Geschäftsführung verantwortlich gemacht werden kann.
  - ➔ Koordinationsfunktionen:
    - ex-post bzw. Feed-back- Kontrolle
    - ex-ante bzw. Feed-forward- Kontrolle
    - Verhaltenswirkung von Informationen
- Durch Internationalisierung bedingte Probleme:
  - ➔ Unterschiedliche ökonomische, rechtliche, politische und kulturelle Rahmenbedingungen
  - ➔ Investitionsrisiken
  - ➔ Wechselkursschwankungen
  - ➔ Unterschiedliche Zins- und Inflationsniveaus

#### 7.1.1 Kennzahlen und Kennzahlensysteme:

- Definition:  
Messgröße, die in konzentrierter Form über quantitativ erfassbare Sachverhalte in einer Unternehmung informieren.
- Ziel:  
Informationsverdichtung zur Beurteilung und Koordination der Tochtergesellschaften

- **Beurteilungsmethoden:**
  - ➔ **Zeitvergleich:**  
Vergleich einzelner Kennzahlen einer Tochtergesellschaft zu unterschiedlichen Zeitpunkten.
  - ➔ **Betriebsvergleich:**  
Vergleich der Kennzahlen einer Tochtergesellschaft mit der Muttergesellschaft, anderen Tochtergesellschaften oder unverbundenen Unternehmungen.
  - ➔ **Soll- Ist Vergleich:**  
Vergleich der in einer Tochtergesellschaft realisierten Werte mit den geplanten Werten.
- Kennzahlen zur Beurteilung ausländischer Tochtergesellschaften (S.253/Tab.7-1)
- **Probleme des Einsatzes von Kennzahlen:**
  - ➔ Berücksichtigung der Umweltbedingungen des Gastlandes
  - ➔ Einfluss durch unterschiedliche nationale Steuerbelastungen
  - ➔ Mangelnde quantitative Erfassbarkeit der Beziehungen zu soziopolitischen Interessengruppen
  - ➔ Gefahr des egoistischen Verhaltens ausländischer Tochtergesellschaften
  - ➔ Verzerrung bei der Transformation von Kennzahlen in andere Währungen
  - ➔ Abhängigkeit von der Inflationsrate
  - ➔ Gestaltung der Transfer- bzw. Verrechnungspreise
  - ➔ Notwendigkeit zahlreicher Modifikationen und Korrekturen

### 7.1.2 Währungsumrechnungsverfahren:

#### 7.1.2.1 Währungsumrechnungsverfahren im Rahmen von Zeit- und Betriebsvergleichen:

- **Zentrales Merkmal:**  
In International tätigen Unternehmungen werden Transaktionen nicht nur in einer Währung, sondern in mehreren Währungen abgewickelt und buchhalterisch erfasst.
- Alle Geschäftsvorfälle müssen auf eine einheitliche Bezugsgröße umgerechnet werden. Diese Bezugsgröße stellt zumeist die Währung der Muttergesellschaft dar.
- **Alternative Umrechnungskurse:**
  - ➔ **Historischer Kurs bzw. Transaktionskurs:**  
Jede Transaktion wird mit dem Kurs umgerechnet, der zum Zeitpunkt ihrer Transaktion gilt.
  - ➔ **Durchschnittskurs:**  
Für alle in einer bestimmten Periode abgewickelten Transaktionen wird der gewichtete Durchschnitt aus dem historischen- bzw. Transaktionskurs gebildet.
  - ➔ **Stichtagskurs:**  
Alle Transaktionen werden mit dem zum Planungs-, Entscheidungs- oder Kontrollzeitpunkt gültigen Kurs bewertet.
  - ➔ **Abgesicherter Kurs:**  
Transaktionen für die Kurssicherungsmaßnahmen ergriffen wurden, können mit dem abgesicherten Kurs umgerechnet werden.

### 7.1.2.1.1 Fristigkeitsverfahren:

- Annahme im Zeitablauf stabiler Wechselkurse
- Die durch die Anwendung unterschiedlicher Umrechnungskurse entstehenden Umrechnungsdifferenzen werden entweder erfolgsneutral in der Bilanz oder erfolgswirksam in der GuV ausgewiesen.
- Umrechnungsregeln für:
  - ➔ langfristige Positionen werden mit historischen Kursen, kurzfristige Positionen dagegen mit Stichtagskursen umgerechnet.
  - ➔ Aufwendungen und Erträge werden mit Stichtags- oder mit Durchschnittskursen umgerechnet.
  - ➔ Bei Abschreibungen auf das Anlagevermögen wird der historische Kurs angewandt.
- geringe Eignung wegen Annahme langfristig stabiler Wechselkurse

### 7.1.2.1.2 Nominal- Sachwertverfahren:

- Basierung auf Kaufkraftparitätentheorie
- Umrechnung nach Geldwertnähe:
  - ➔ Nicht geldwertnahe Positionen (z.B. Sachanlagen) werden mit historischen Kursen umgerechnet.
  - ➔ Geldwertnahe Positionen werden mit Stichtagskursen, Aufwendungen und Erträge mit Durchschnittskursen umgerechnet.
  - ➔ Es basiert auf der Kaufkraftparitätentheorie, die davon ausgeht, dass sich Preisunterschiede bei gleichartigen Gütern langfristig durch Außenhandel ausgleichen.
  - ➔ Mangelnder Realitätsbezug bei nachhaltigen Veränderungen der Währungsrelationen

### 7.1.2.1.3 Zeitbezugsverfahren:

- Basierung auf der Einheitstheorie des Konzerns
- Die Umrechnung der Positionen erfolgt von vornherein in der Währung der Muttergesellschaft
- Die Geschäftsvorfälle der Tochtergesellschaft wie Fremdwährungsgeschäfte der Muttergesellschaft betrachtet
- Grundsatz der Äquivalenz bzw. Neutralität des Umrechnungsverfahrens:
  - ➔ Alle Positionen, die mit Anschaffungs-, Herstellkosten zu bewerten sind, werden mit historischen Kursen umgerechnet.
  - ➔ Alle Positionen, die mit Zeit- oder Zukunftswerten anzusetzen sind, werden mit Stichtagskursen umgerechnet.
  - ➔ In der GuV ist für Wertänderungen an Vermögensgegenständen der historische Kurs und für alle sonstigen Aufwendungen und Erträge der Durchschnittskurs anzusetzen.
- Besonderheit des Zeitbezugsverfahrens stellt die Berücksichtigung des Niederstwertprinzipes dar

#### 7.1.2.1.4 Stichtagskursverfahren:

- Umrechnung aller Positionen mit einem einheitlichen Wechselkurs zu einem bestimmten Stichtag
- Umrechnung ist reiner Transformationsvorgang
- Annahme relativ selbstständiger Tochtergesellschaften, deren Absatz- und Beschaffungstransaktionen überwiegend in der jeweiligen Landeswährung abgewickelt werden.
- Verfahren verstößt gegen Anschaffungswert- und Imperatitsprinzip sowie Kongruenzprinzip
- Größte Bedeutung in der deutschen Unternehmungspraxis

#### 7.1.2.1.5 Funktionales Umrechnungsverfahren:

- In USA, GB und Kanada als einziges Verfahren zugelassen
- Mischform des Zeitbezugs- und Stichtagsverfahrens
- Autonome Tochtergesellschaft: Stichtagsmethode, Landeswährung der Tochtergesellschaft ist die funktionale Währung der Tochtergesellschaft
- Abhängige Tochtergesellschaft: Zeitbezugsmethode, Landeswährung der Muttergesellschaft ist die funktionale Währung der Tochtergesellschaft
- Einzelne Tochtergesellschaften werden in Abhängigkeit ihres Autonomiegrades unterschiedlich behandelt

#### 7.1.2.2 Währungsumrechnungsverfahren im Rahmen von Soll- Ist- Vergleichen:

- Umrechnungsprobleme treten nicht erst bei der Kontrolle, sondern bereits bei der Planung auf
- Währungsbedingte Abweichungen (S.260/Abb.), bedingt durch Wechselkursschwankungen
- Plan und Währungsabweichungen im Rahmen vom Soll- Ist Vergleich (S.262/Tab.7-1)
- Notwendigkeit der Abstimmung der Kurse in der Planung mit denen in der Kontrolle
- Unterschiedliche Bewertungsansätze (S.262/Tab.7-2)
  - Prognosekurs
  - Plankurs:  
Der zum Planungszeitpunkt gültige Kurs
  - Istkurs:  
Der zum Kontrollzeitpunkt gültige Kurs
- Optimum ist sowohl die Ist-Werte als auch die Soll-Werte mit dem Prognosekurs zu bewerten, da die Unternehmungsleitung der Tochtergesellschaft durch die Anwendung eines Prognosekurses zur der Soll-Werte Ermittlung dazu gebracht wird, erwartete Wechselkursänderungen bei der Planung zu berücksichtigen.

#### 7.1.2.3 Verfahren zur Verrechnung von Umrechnungsdifferenzen:

- Entstehungsgründe von Umrechnungsdifferenzen:
  - In der Bilanz und GuV werden unterschiedliche Wechselkurse zugrunde gelegt.
  - Bei Soll- Ist Vergleichen zwischen Planungs- und Kontrollzeitpunkt kommt es zu Plankurs-Abweichungen.

- Umrechnungsverfahren:
  - ➔ Erfolgsneutrale Verrechnung:  
Die Umrechnungsdifferenzen werden in die Bilanz eingestellt und mit dem Eigenkapital verrechnet oder als Sonderposten innerhalb des Eigenkapitals ausgewiesen. Die GuV bleibt unberührt.
  - ➔ Erfolgswirksame Verrechnung:  
Die Umrechnungsdifferenzen in der GuV werden in den sonstigen Aufwendungen und Erträgen oder in einer Sonderposition ausgewiesen
  - ➔ Gemischte Verrechnung:  
Unrealisierte Gewinne werden in Anlehnung an das Iparitätsprinzip erfolgsneutral, unrealisierte Verluste dagegen erfolgswirksam verrechnet.

### 7.1.3 Verfahren zur Neutralisation von Inflationswirkungen:

- Problem:
  - ➔ Erlöse spiegeln zum Zeitpunkt ihrer Entstehung den realen Marktwert niedrig, während die realen Kosten, aufgrund des time lag zwischen Bezugs- oder Herstellungszeitpunkt eines Gutes und dessen Absatz, auf dem Markt zumeist verändert werden.
  - ➔ Teil der Wertschöpfung beruht auf Preissteigerung
- Verfahren:
  - ➔ Inflationsbereinigung zum Planungszeitpunkt:  
Die nominelle Werte der Planung werden mit der Prognostizierten Inflationsrate des Landes der Tochtergesellschaft indiziert und im Rahmen der Soll- Ist Kontrolle mit den tatsächlich realisierten Ist-Werten verglichen.
  - ➔ Inflationsbereinigung zum Kontrollzeitpunkt:  
Die nominellen Werte der Planung werden mit den auf der Basis des landesspezifischen Preisindex der Lebenshaltung bzw. Güter- oder Branchenspezifischen Indizes diskontierten Ist- Werten verglichen.
  - ➔ Hartwährungsberichterstattung:  
Alle Geschäftsvorfälle in der Tochtergesellschaft werden zum Zeitpunkt ihres Auftretens in eine Hartwährung wie z.B. US-Dollar oder Euro konvertiert. Sowohl die Planung als auch die Kontrolle erfolgen ausschließlich in dieser Währung.
- Bewertung der Verfahren:
  - ➔ Abhängigkeit von der Prognose der zukünftigen Inflationsrate
  - ➔ Inflationsbereinigung zum Kontrollzeitpunkt:
    - Planwerte stimmen nicht mit den tatsächlichen Werten überein
    - Wahl geeigneter Preisindizes
- Anwendung in der Praxis:
  - ➔ Dominanz der Hartwährungsberichterstattung
- Vorteile:
  - ➔ Erhöhung der Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Soll- Ist- Vergleichen
  - ➔ Vergleiche von Tochtergesellschaften werden durch die Verwendung einer einheitlichen Währung erleichtert
  - ➔ Ergebnisverzerrungen durch saisonale Absatz- oder Beschaffungsschwankungen werden weitgehend ausgeschlossen

- **Nachteile:**
  - ➔ Hoher Verwaltungsaufwand
  - ➔ Parallele Buchhaltung
  - ➔ Annahme: Binnen- und Außenwert der Landeswährung entwickeln sich parallel

#### 7.1.4 Transferpreisgestaltung:

- **Definition „Transferpreise“:**
  - ➔ Transferpreise sind Werte, die für den Transfer von Gütern oder Dienstleistungen bzw. die Nutzung gemeinsamer Ressourcen und Märkte zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften angesetzt werden.
- **Ziele der Transferpreisgestaltung:**
  - ➔ **Allokations- bzw. Lenkungsziel:**  
Die optimale Lenkung knapper Ressourcen innerhalb einer Unternehmung soll sichergestellt werden.
  - ➔ **Wertbemessungsziel:**  
Durch niedrige Verrechnungspreise lassen sich die Importbarrieren reduzieren.
  - ➔ **Erfolgsbeurteilungsziel:**  
Durch die Wahl geeigneter Transferpreise soll die möglichst objektive Erfolgsbeurteilung ausländischer Tochtergesellschaften sichergestellt werden.
  - ➔ **Gewinnverlagerungsziel:**  
Ist eine Unternehmung in mehreren Ländern mit unterschiedlichen Steuerbelastungen tätig, so kann durch eine Steuerung der Erfolgsverteilung die Steuerbelastung weltweit minimiert werden.
- **Einschränkung des Handelsspielraums durch steuer- und handelsrechtliche Differenzen:**
  - ➔ **Steuerliche Restriktionen:**  
Verrechnungspreise können als Mittel eingesetzt werden, um die Gesamtunternehmungsbezogene Steuerbelastung zu minimieren, indem die Gewinne in Niedrigststeuerländer verlagert werden. Dabei müssen aber folgenden zulässigen Verfahren beachtet werden.
    - Zulässige Verfahren:**
      - **Preisvergleichsmethode:**  
Jene Preise werden als Verrechnungspreise angesetzt, die unverbundenen Unternehmungen am Markt ausgehandelt hätten.
      - **Wiederverkaufspreismethode:**  
Geht vom Absatzpreis der belieferten Unternehmungseinheit aus, der um eine angemessene branchenübliche Handelsspanne des Wiederverkäufers reduziert wird.
      - **Kostenaufschlagsmethode:**  
Wird angewandt, wenn die beiden ersten Methoden aufgrund fehlender Marktbeziehungen nicht durchführbar sind.
    - ➔ **Handelsrechtliche Vorschriften:**
      - Anti Dumping Kodex
      - Laufende Prüfung der Preise von Importwaren und -dienstleistungen

#### 7.2 Controlling in Multinationalen Unternehmungen:

##### 7.2.1 Idealtypische Gestaltungsalternativen:

- Siehe S.272/Tab 7-1

### 7.2.1.1 Internationales Controlling:

- Gleiche Kennzahlen in den Tochtergesellschaften wie in den Muttergesellschaften
- Hoher Zentralisierungsgrad
- Geringer organisatorischer und technischer Aufwand
- Nicht adäquate Berücksichtigung der spezifischen Gastlandbedingungen

### 7.2.1.2 Multinationales Controlling:

- Beurteilung anhand monetärer Kennzahlen
- Individuelle Zielvorgaben in Abhängigkeit von den Gastlandbedingungen
- Geringer Standardisierungsgrad des Informationssystems
- „Eine andere Umwelt bedingt auch ein anderes Controlling“
- Individualisierte Steuerung und Bewertung der Tochtergesellschaften
- Vergleich zwischen verschiedenen Auslandsengagements sehr schwierig

### 7.2.1.3 Globales Controlling:

- Beurteilung nach einheitlichen von der Muttergesellschaft vorgegebenen Kriterien
- hoher Standardisierungsgrad
- Effizienz abhängig von der kulturellen Distanz vom Stammland

### 7.2.1.4 Transnationale Strategie:

- Individualisierung von Erfolgsbeurteilungskriterien
- Länderübergreifendes Informationssystem

## 7.2.2 Merkmale des transnationalen Controlling:

### 7.2.2.1 Individualisierung von Erfolgsbeurteilungskriterien:

- Balanced Scorecard: (S.276/Abb.7-2)
  - ➔ Erfasst neben Kennzahlen zur finanziellen Entwicklung auch nicht monetäre Kennzahlen zur Kundenzufriedenheit, zur Innovationstätigkeit und zu den internen Prozessen
  - ➔ Ziel: Der Unternehmung nicht monetäre, strategisch orientierte Kennzahlen zur Verfügung stellen
- Vorteile:
  - ➔ Stärkere Strategieorientierung
  - ➔ Schnellere Erfassung
  - ➔ Höhere Anwendungsflexibilität
- Nachteile:
  - ➔ Operationalisierung und Messung
  - ➔ Aggregation sowie Kommunikation und Abstimmung
  - ➔ Zusammenhänge zwischen den einzelnen Leistungsbereichen

### 7.2.2.2 Länderübergreifendes Informationssystem:

- Aufgaben des Informationssystems:
  - ➔ Integrierte Erfolgsbeurteilung aller Unternehmungseinheiten zu ermöglichen und deren Koordination durch die Bereitstellung aller unternehmungspolitisch relevanter Informationen zu erleichtern.
- „Informationspathologien“
- Siehe S.278/Abb. 7-3
- Dezentrale Beschaffung und dezentrale Nutzung von Informationen als spezifisches Problem
- Entgegengesetzte Anforderungen nach Standardisierung und Differenzierung
- Einfluss technologischer Entwicklungen
- Data Warehouses: (S.279/ Abb.7-4)
  - ➔ Erlauben die flexible Analyse komplexer Datenbestände, ohne den Analysezweck und die Analysemethoden bereits bei der Erfassung der Daten berücksichtigen zu müssen.
- Wandel von hierarchischen und netzwerkartigen Informationssystemen
- Erleichterung des Auswahl und Bewertungsprozesses durch Internet, Intranet und die Nutzung von Hyperleisten, Hyperlinks und Hypermedia
- Verknüpfungsmöglichkeiten mit anderen Informationsnetzwerken:
  - ➔ Telekooperation mit Zulieferern
  - ➔ Einbeziehung von Kunden in den Produktionsprozess durch Computergestütztes Customizing
  - ➔ Koordination von Produktionsprozessen mit Allianzpartnern durch concurrent engineering
- Virtuelles Controlling:
  - ➔ Beschränkt sich auf Schaffung von Kontextbedingungen, die die synergetische, produktive Zusammenarbeit der regional verstreuten Unternehmungseinheiten durch Selbstorganisation und Selbstkontrolle ermöglicht.

### 7.2.3 Kritische Gesamtbeurteilung:

- Praktische Relevanz einer zentralistischen Controlling-Philosophie
- Behinderung weltweiter Realisierung von Wissensbasierten Wettbewerbsvorteilen
- Das in den ausländischen Tochtergesellschaften erzielte finanzielle Ergebnis als wichtigste Kennzahl
  - ➔ Dominanz monetärer- operativer Kriterien
- Eigenschaften vorherrschender Informations- und Kommunikationsprozesse
  - ➔ Überwiegend über Medien wie Telefon oder schriftliche Korrespondenzen

## 8 Public Affairs- Management in International tätigen Unternehmungen:

- Siehe S.285/Abb.8-1
- Analyseinstrumente zur Identifizierung relevanter Interessengruppen (Stakeholder)
- Definition Public- Affairs Management:
  - ➔ Gestaltung der Beziehungen zu den externen sozio- politischen Interessengruppen einer international tätigen Unternehmung.

## 8.1 Public Affairs- Management in ausländischen Tochtergesellschaften:

### 8.1.1 Charakteristika, Ziele und Einflussmöglichkeiten von Interessengruppen im Gastland:

- Klassifikation der Interessengruppen: (S.286/Abb.8-2)
  - ➔ Mit Marktlichen Interessengruppen...: (z.B. Kunden, Banken, Aktionäre)
    - ... interagiert das International tätiges Unternehmen auf den Beschaffungs-, Absatz- oder Finanzmärkten um Güter, um Güter und Dienstleistungen erstellen und absetzen zu können.
  - ➔ Zu Sozio- politischen Interessengruppen...: (National, International)
    - ...gehören diejenigen Akteure, mit denen das Unternehmen normalerweise nicht auf einem Markt interagiert.
  - ➔ Nationale Interessengruppen: (z.B. Medien, Gewerkschaften)
    - Agieren ausschließlich in einem Land.
  - ➔ Internationale Interessengruppen: (z.B. Greenpeace, UNO, G8, WTO)
    - Sind in zwei oder mehreren Ländern tätig.

#### 8.1.1.1 Gastlandregierung:

- Direkte und Indirekte ökonomische Effekte ausländischer Direktinvestitionen (S.287/Abb.8-3)
- Ziele von Gastlandregierungen:
  - ➔ Import ausländischen Kapitals
  - ➔ Positive Devisenbilanz
  - ➔ Zugang zu modernen Technologien
  - ➔ Horizontale (Konkurrenten) und vertikale (Zulieferer und Abnehmer) Wettbewerbseffekte
  - ➔ Positive Beschäftigungseffekte
- Instrumente zur Regulierung ausländischer Unternehmungen:
  - ➔ Unternehmungsrecht (maximale Beteiligungshöhe für ausländische Unternehmungen)
  - ➔ Beschränkung des Gewinntransfers
  - ➔ Local- content- Vorschriften (bestimmter Anteil an Wertschöpfung muss im Inland muss im Inland erzielt werden)
  - ➔ Zwang zur Wertschöpfung von lokalen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten
  - ➔ Schutz des inländischen Arbeitsmarktes (Beschränkung der Beschäftigung ausländischer Mitarbeiter)
  - ➔ Sonderwirtschaftszonen (Vorteilhafte Investitions-, Steuer-, Devisen- und Arbeitsrechtbestimmungen)
  - ➔ Bilaterale Investitionsschutz und –Förderabkommen

#### 8.1.1.2 Gewerkschaften:

- Formen der Organisation und der ideologischen Prägung von Gewerkschaften:
  - ➔ Das Deutsche Modell:

Die Tätigkeit der Gewerkschaften ist zumeist sehr pragmatisch und stark vom sozialdemokratischen Leitbild geprägt. Das wichtigste Instrument und Druckmittel der Gewerkschaft ist das Streikrecht demgegenüber das Aussperrungsrecht der Arbeitgeber steht.

- ➔ **Das Romanische Modell:** (Frankreich, Italien, Belgien)  
Ihre weitgehend auf sozialistischen Leitbildern basierenden Ziele umfassen auch weitreichende Veränderungen der gesellschaftlichen Machtverhältnisse zugunsten der Arbeitnehmer. Außerdem herrscht eine vergleichsweise hohe Streikhäufigkeit vor.
- ➔ **Das Britische Modell:**  
Gewerkschaften sind eher pragmatisch orientiert und betriebsbezogen. Aufgrund der Zersplitterung ist die Macht der Gewerkschaften nur gering, was sich auch auf eine zunehmende Dezentralisierung von Tarifverhandlungen niederschlägt.
- ➔ **Das Amerikanische Modell:**  
Aufgrund des im internationalen Vergleich sehr geringen Organisationsgrades ist die Verhandlungsmacht amerikanischer Gewerkschaften sehr gering.
- ➔ **Das Skandinavische Modell:**  
Das Verhältnis zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern ist durch eine pragmatische Zusammenarbeit geprägt, wobei der Sicherung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit eine große Rolle zugemessen wird.
- ➔ **Das Sowjetische Modell:**  
Das sowjetische Modell der Staatsgewerkschaften sieht diese als zentrale Institution zur Umsetzung staatlicher Beschlüsse an.
- ➔ **Das Japanische Modell:**  
Vertretung der Arbeitnehmer durch Betriebsgemeinschaften, wodurch die Gewerkschaften, durch ihre Bindung an die einzelnen Unternehmungen, weitaus stärker an dessen Erfolg gekoppelt sind und deshalb zumeist einen größere Kompromissbereitschaft aufweisen.

#### 8.1.1.3 Religionsgemeinschaften:

- Kritisch gegenüber Unternehmungen:
  - ➔ Islamisch- fundamentalistische Glaubensgemeinschaft
  - ➔ Katholische Kirche
- Bedeutung von Religionsgemeinschaften für ausländische Unternehmungen ist in den Ländern gering, in denen eine weitgehende Säkularisierung von Staat und Kirche vorherrscht

#### 8.1.1.4 Bürgerinitiativen:

- Non governmental Organizations (NGOs)
  - ➔ Einfluss durch Boykottaufrufe oder durch Beeinflussung der Regierung oder der lokalen Behörden

#### 8.1.1.5 Medien:

- Prägung der öffentlichen Meinung
- Interesse an hohen Auflagen- bzw. Eigenschaften
- Entwicklung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, wie z.B. das Sattelitenfernsehen, wodurch die Unternehmungen nicht nur im Mutterland, sondern auch im Gastland kritisch beobachtet werden.

## 8.1.2 Instrumente des Public- Affairs Management in ausländische Tochtergesellschaften:

### 8.1.2.1 Analyseinstrumente:

#### 8.1.2.1.1 Stakeholder- Analyse:

- Instrument zur Identifikation relevanter Interessengruppen
- Definition Stakeholder:
  - ➔ Interessengruppe, die die Bildung oder Realisierung der Ziele einer Unternehmung beeinflusst oder durch diese beeinflusst wird.
- Auflistung und Charakterisierung der Anspruchsgruppen
- Machtbasen von Stakeholdern:
  - ➔ Bindungsmacht:  
Möglichkeit die Aktionsfreiheit einer Unternehmung an die Zustimmung eines Stakeholders zu binden.
  - ➔ Retaliations- bzw. Vergeltungsmacht:  
Möglichkeit eines Stakeholders, Sanktionen für die Nichterfüllung von Ansprüchen vorzunehmen.
  - ➔ Substitutionsmacht:  
Möglichkeit eines Stakeholders die Beziehung zur Unternehmung abzubrechen, wenn der Schaden für den Stakeholder geringer als für die Unternehmung ist.
  - ➔ Koalitionsmacht:  
Macht gegenüber der Unternehmung, sich die Unterstützung einer anderen Gruppe sichern zu können.
- Relevanz der einzelnen Stakeholder:
  - ➔ Unsicherheitsgrad
  - ➔ Abhängigkeitsgrad
  - ➔ Einflussgrad

#### 8.1.2.1.2 Issue Analyse:

- Idealtypischer Lebenszyklus sozio- politischer Anliegen: (S.297/Abb.8-4)
  - ➔ Latenzphase (Ereignisse):  
Erstmaliges Auftreten sozio- politischer Anliegen
  - ➔ Emergenzphase (Erwartungen):  
Beginnende intensive wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Anliegen
  - ➔ Aufschwungsphase (Politisierung):  
Der Charakter der Auseinandersetzung ändert sich von einer wissenschaftlichen Diskussion unter Experten zu einer politischen Auseinandersetzung in der Öffentlichkeit.
  - ➔ Reifephase (Regelung):  
Das Anliegen wird von politischen Gruppen aufgegriffen und es wird eine Regelung vorbereitet.
  - ➔ Abschwungsphase (Sanktionierung):  
Es wird versucht eine Regelung für das Anliegen zu finden und das Verhalten der betroffenen Unternehmung wird überprüft und eventuell sanktioniert.
- Schwächen des Lebenszyklus:
  - ➔ Dauer der Phasen
  - ➔ Verlauf des Anliegens

### 8.1.2.2 Gestaltungsinstrumente:

#### 8.1.2.2.1 Verhaltensgrundsätze:

- Definition:
  - ➔ Oberste, Werturteilsbehaftete Richtlinien für die Entscheidung und das Handeln der Mitarbeiter einer Unternehmung
- Verhaltensgrundsätze müssen folgenden Anforderungen genügen:
  - ➔ Knappe, prägnante und operationale Formulierung
  - ➔ Zielkonflikte dürfen nicht verschleiert, sondern müssen bewusst gemacht werden, um sie realistisch beurteilen zu können
  - ➔ Zu zentralen sozio- politischen Anliegen und Problemen muss eindeutig und glaubwürdig Stellung bezogen werden
  - ➔ Verhaltensgrundsätze dürfen keine unerfüllbaren Forderungen enthalten
- Problem mangelnder Universalität menschlicher Werte:
  - ➔ materielle Unternehmensethik wenig sinnvoll
  - ➔ prozessuale bzw. kommunikative Unternehmensethik zweckmäßiger

#### 8.1.2.2.2 Freiwillige Selbstverpflichtung:

- Beispiele:
  - ➔ Verzicht auf den Einsatz von umweltschädlichen Produktionsfaktoren
  - ➔ Arbeitsplatzgarantie, obwohl die Entlassung zahlreicher Mitarbeiter aus betriebswirtschaftlichen Gründen Effizient wäre
- Als reaktive Anpassungsstrategie:
  - ➔ Verschaffung eines Vertrauensvorschusses
  - ➔ Verzicht auf die Durchsetzung eines bestimmten Rechts um damit andere Unternehmungspolitische Ziele durchzusetzen (Junktim-Taktik)
- Als aktive Anpassungsstrategie:
  - ➔ Wird von den Marktparteien belohnt und stellt einen Wert an sich dar
  - ➔ Bsp.: Gesellschaft zur Förderung der Partnerschaft mit der dritten Welt

#### 8.1.2.2.3 Öffentlichkeitsarbeit:

- Definition:
  - ➔ Systematische Information der wichtigsten Interessengruppen einer Unternehmung
- Maßnahmen:
  - ➔ Pressekonferenzen, homepages, Empfänge von Regierungsmitgliedern
- Wirksamkeitsvoraussetzungen:
  - ➔ langfristig angelegter Aufbau von Vertrauens- und Glaubwürdigkeitspotentialen
  - ➔ Integration in eine umfassende Strategie der Unternehmenskommunikation
- Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit für ausländische Tochtergesellschaften:
  - ➔ Intensive Beobachtung ihres Verhaltens
  - ➔ Nationalistische Einstellung und emotionale Abweichung
  - ➔ Negative Herkunftslandeffekte

### 8.1.2.2.4 Sponsoring:

- Definition:
  - ➔ Finanzielle, materielle und personelle Förderung von Personen, Organisationen oder Projekten im sportlichen, kulturellen oder sozialen Bereich
- Ziele:
  - ➔ Verbesserung des Unternehmungsimages in der Öffentlichkeit
  - ➔ Imagetransfers von der gesponserten Person oder Organisation auf das Unternehmen bewirken
- Erfolgsvoraussetzungen:
  - ➔ Systematisches Betreiben
  - ➔ Integriertes Element der Unternehmungskommunikation
  - ➔ Identifikation des Geförderten mit der Unternehmung
  - ➔ Glaubwürdigkeit der Sponsoraktivitäten

### 8.1.2.2.5 Lobbying:

- Definition:
  - ➔ Lobbying richtet sich unmittelbar an politische Entscheidungsträger wie Regierungen, Parlamente, Politiker und Behörden
- Ziele:
  - ➔ Beeinflussung des politischen Willensbildungsprozesses zum eigenen Gunsten, wie Einwirkung auf die Verabschaffung von Gesetzen, Verordnungen oder Programmen
- Problematik:
  - ➔ Grenzen zwischen Lobbying, Manipulation und Bestechung sind vielfach fließend

### 8.1.2.2.6 Bestechung:

- Definition:
  - ➔ Zuwendung oder das Versprechen materieller oder immaterieller Belohnungen, die dazu dienen dem Bestechenden einen Vorteil zu Lasten anderer Gesellschaftlicher Gruppen zukommen zu lassen.
- Grenzziehungen:
  - ➔ Unterschied zwischen Geschenken und Schmiergeldern ist nicht immer eindeutig
- Corruption Reception Index (S.306/Abb.8-5)
- Abkommen gegen Korruption:
  - ➔ OFCD Abkommen gegen Korruption
  - ➔ US Foreign corrupt practice act
- Risiken der Bestechung:
  - ➔ Erpressung
  - ➔ Unsicherheit, das Objekt von populistischen Anti-Korruptionskampagnen einzelner politischer Parteien zu werden

### 8.1.2.2.7 Konsultation:

- Formen:
  - ➔ Nicht institutionalisierte Konsultationen (z.B. Hearings, ad hoc Gesprächskreise (round tables))
  - ➔ Institutionalisierte Konsultation (z.B. Berufung von Vertretern einer wichtigen Interessengruppe in einen Beirat oder ein Kuratorium)
- Ziele:
  - ➔ Lösung von Konflikten durch kommunikative Verständigung (Theorie des kommunikativen Handelns)

### 8.1.2.2.8 Partizipation:

- Personelle Beteiligung (z.B. Aufsichtsorgan)
- Kapitalbeteiligung
  - ➔ Dient der Verringerung des „subtilen politischen Risikos“

### 8.1.2.2.9 Rechtsmittel:

- Juristische Schwierigkeiten im internationalen Kontext:
  - ➔ Faktische Durchsetzbarkeit gesetzlich verankerter Normen und Werte (Rechtssicherheit)
  - ➔ Neutralität der Gerichtsbarkeit
  - ➔ Gleichstellung von in- und ausländischen Parteien in den jeweiligen Gastländern
  - ➔ Problematik von Rechtsmitteln aus kulturellen Gründen
  - ➔ Schiedsgericht (Arbitragegericht)
  - ➔ Anzuwendendes Recht (Nationales Recht oder UNICTRAL (Schiedsgerichtsordnung der United Nations Comission on internal trade law))

## 8.2 Public Affairs-Management in Multinationalen Unternehmungen:

### 8.2.1 Charakteristika, Ziele und Einflussmöglichkeiten von internationalen Interessengruppen:

- Globalisierung der Wirtschaft führt zu:
  - ➔ Institutionelles Vakuum bei der Steuerung und Kontrolle Multinationaler Unternehmen
  - ➔ Verlagerung von Kompetenzen an internationale Organisationen
- Existenz von 5000 staatlichen und mehr als 30000 nichtstaatlichen internationalen Unternehmungen
- Siehe S.310/Abb.8-6

### 8.2.1.1 Vereinte Nationen:

- International Labour Office (ILO):
  - ➔ International Labor Codex
  - ➔ Die ILO hat spezielle Verhaltensnormen für Multinationale Unternehmungen entwickelt und in Form einer Dreigliedrigen Grundsatzklärung über Multinationale Unternehmungen und Sozialpolitik verabschiedet.

- Internationale Währungsfonds (IWF):
  - ➔ Förderung der Währungsstabilität
  - ➔ Forcierung der außenwirtschaftlichen Öffnung
  - ➔ Angleichung der nationalen Wirtschaftspolitiken
- Internationale Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (Weltbank)
- Konferenz der Vereinten Nationen über Handel und Entwicklung (UNCTAD)
- Problematik der UNO und ihrer Sonderorganisationen:
  - ➔ Kein eigenständiger Akteur, sondern primär ein Instrument der Regierung ihrer Mitgliedsstaaten (großes Machtgefälle)
  - ➔ Organisatorische Schwächen
  - ➔ Geringe Sanktionsmöglichkeiten
  - ➔ Verhaltenskodizes sind Verhaltensleitsätze und internationale moralische Standards für erwünschtes Verhalten (soft law)

#### 8.2.1.2 Europäische Union:

#### 8.2.1.3 Welthandelsorganisation:

- Vertragliche Grundlage GATT (1947):
  - ➔ Liberalisierung (Abbau von Handelsschranken)
  - ➔ Gegenseitigkeit (reziprokes Zugeständnis von Zollvergünstigungen)
  - ➔ Nicht-Diskriminierung (Vermeidung der Bevorzugung einzelner Länder durch Handelsvergünstigungen)
- Säulen der WTO:
  - ➔ Abkommen über den Schutz des geistigen Eigentums
  - ➔ Revidiertes allgemeines Zoll- und Handelsabkommen
  - ➔ Allgemeines Abkommen über den Handel mit Dienstleistungen

#### 8.2.1.4 Organisation for Economic Co-operation and Development:

- Interessenvertretung der westlich orientierten Industrieländer
- Hauptaufgaben:
  - ➔ Optimale Wirtschaftliche Entwicklung der Mitgliedsstaaten
  - ➔ Wirtschaftliche Expansion in den Entwicklungsländern
  - ➔ Förderung der Ausweitung des Handels

#### 8.2.1.5 G8:

- Abstimmung der nationalen Wirtschaftspolitiken der führenden Wirtschaftsnationen
- Jährlicher Wirtschaftsgipfel
- Problem:
  - ➔ Die gefällten Beschlüsse stellen lediglich Vereinbarungen bzw. Absichtserklärungen dar, die keine verbindliche Wirkung besitzen.

#### 8.2.1.6 Internationale Gewerkschaftsverbände:

- Notwendigkeit Länderübergreifender Zusammenschlüsse:
  - ➔ International sehr unterschiedliche Ausgestaltung der gewerkschaftlichen Mitbestimmungsrechte

- ➔ Da strategische Entscheidungen Multinationaler Unternehmungen vielfach in den Tochtergesellschaften oder speziellen lead countries getroffen werden, sind die einzelnen nationalen Gewerkschaften mit erheblichen Informationsproblemen konfrontiert.
- ➔ Geringes Sanktionspotential in Ländern mit hoher Arbeitslosigkeit
- ➔ Geringe Qualifikation der Mitarbeiter und begrenzte finanzielle Ressourcen
- ➔ Neben- und Gegeneinander verschiedener Industrie- und Betriebsgewerkschaften
- Internationale Gewerkschaftsverbände:
  - ➔ Internationaler Bund Freier Gewerkschaften (IBFG)
  - ➔ 16 internationale Berufssekretariate (IBS)
  - ➔ Weltverband der Arbeitnehmer (WVA)
  - ➔ Weltverband der Arbeitnehmer (WWA)
  - ➔ Europäischer Gewerkschaftsbund (EGB)
- Bewertung:
  - ➔ Bescheidene Ansätze
  - ➔ Organisation von Weltkonzernausschlüssen
  - ➔ Sammlung und Austausch von Informationen

### 8.2.1.7 Umweltorganisationen:

- Politische Lobbyarbeit
- Tendenz zur Herausbildung transnationaler Netzwerkstrukturen feststellbar
- Bsp. Brent- Spar

### 8.2.2 Instrumente des Public Affairs-Management in Multinationalen Unternehmungen:

#### 8.2.2.1 Idealtypische Gestaltungsalternativen:

##### 8.2.2.1.1 Internationales Public Affairs-Management:

- Relativ geringe Bedeutung
- Funktion der Tochtergesellschaft:
  - ➔ Umsetzung, der in der Muttergesellschaft konzipierten Unternehmungsphilosophie
  - ➔ Mögliche Zielsetzung von Interessengruppen in den jeweiligen Gastländern werden weder systematisch analysiert noch bei unternehmungspolitischen Entscheidungen berücksichtigt

##### 8.2.2.1.2 Multinationales Public Affairs-Management:

- Annahme:
  - ➔ Erfolgreiche Tätigkeit der einzelnen ausländischen Tochtergesellschaften bedingt die Berücksichtigung der Ziele der soziopolitischen Interessengruppen.
- systematische Nutzung der Instrumente des Public Affairs- Managements
- intensive Beziehung zu den relevanten Interessengruppen

### **8.2.2.1.3 Globales Public Affairs-Management:**

- Relativ große Bedeutung
- Einrichtung von zentralen Stabsabteilungen, denen die Entwicklung und Umsetzung von einer standardisierten und weltweit verbindlichen Public Affairs-Strategie übertragen wird
- Pflegen von Beziehungen zu supranationalen Organisationen wie der UNO, der EU oder der OECD

### **8.2.2.1.4 Transnationales Public Affairs-Management:**

- Dezentrale Koordination des Public Affairs- Management
- Entwicklung einer differenzierten Unternehmungsethik

## **8.2.2.2 Merkmale des transnationalen Public Affairs- Management:**

### **8.2.2.2.1 Dezentrale Koordination :**

- Regionale Konfliktverlagerung durch global agierende sozio-politische Gruppen (S.324/Abb.8-8)
- Globale Unternehmungshaftung
- Die Dezentralisierung des Public Affairs-Management muss durch geeignete personelle Koordinationsinstrumente wie länderübergreifende Arbeitsgruppen und Public Affairs-Teams ergänzt werden.

### **8.2.2.2.2 Differenzierte Unternehmungsethik:**

- Die Lösung moralischer Konflikte setzt die situationsgerechte Anwendung legitimer Rechtsregeln als auch die eigenständige Ergänzung des Rechts durch Selbstverpflichtung d.h. die subsidiäre Verantwortungsübernahme für die moralischen Konfliktfelder unternehmerischen Handelns voraus.
- Unterschiedliche Ebenen der Universalität ethischer Prinzipien:
  - ➔ Universelle Prinzipien (Menschenrechte):  
Können von der Muttergesellschaft in weltweit gültigen Verhaltensgrundsätzen verankert werden.
  - ➔ Situationsunabhängige Prinzipien (Bsp. Kinderarbeit):  
Über deren Berücksichtigung müssen die Muttergesellschaft und die lokale Tochtergesellschaft gemeinsam entscheiden.
  - ➔ Kulturspezifische Prinzipien (Bsp. Schweinefleisch im Islam):  
Müssen der lokalen Tochtergesellschaft bekannt sein und von dieser berücksichtigt werden.

### **8.2.2.3 Kritische Gesamtbeurteilung:**

- Multinationale Unternehmungen sind im hohen Maße dem Einfluss sozio-politischer Interessensgruppen ausgesetzt

Dieses Skript wurde erstellt von

**BARIS YILMAZ**

**- 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