

„Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“

6. Wie gestaltet sich die Schnittstelle zur Außenwelt?

Prof. Dr. Jörg Freiling

Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship



„Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“

6.3.2 Internationales Management




- Typen und Koordination international tätiger Unternehmen

Prof. Dr. Jörg Freiling

Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship



Lernziele

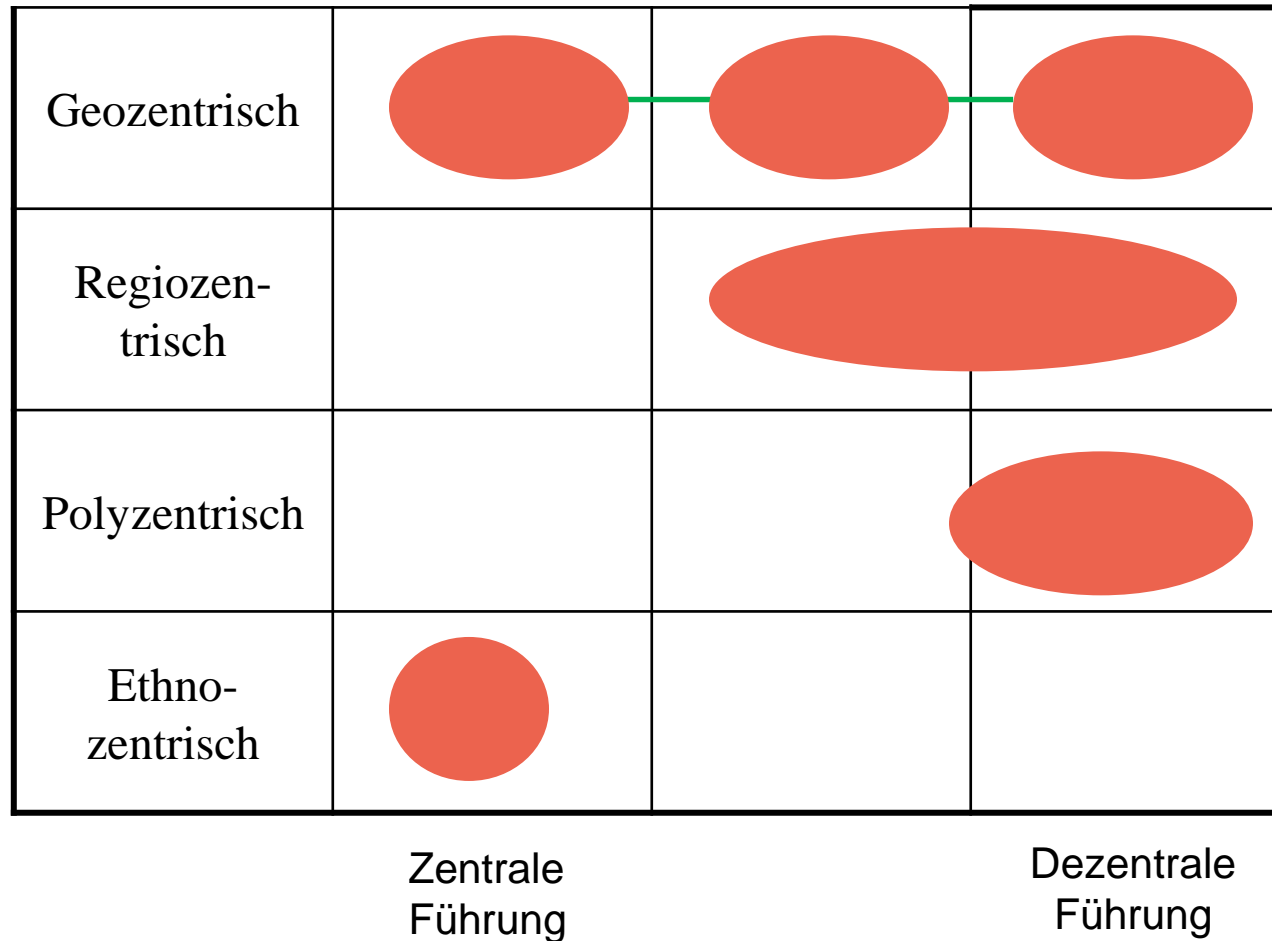
-  Einordnung unterschiedlicher Ausrichtungen des internationalen Geschäfts
-  Einblick in die Problematik des Managements von ländermarktbezogenen Rückkopplungen
-  Verständnis der typenspezifischen Koordinationsprobleme und Koordinationsansätze



Ausrichtung im internationalen Geschäft



Der EPRG-Ansatz internationaler Führung



Quelle: Kreutzer (1989): S.13.

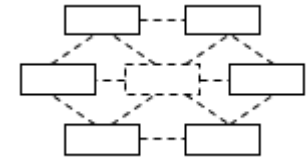
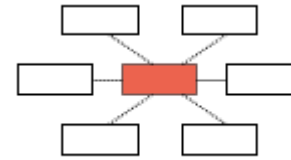
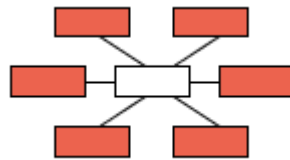
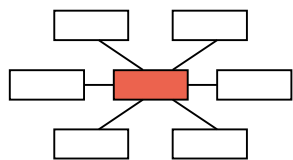
Der EPRG-Ansatz internationaler Führung

| Ausrichtung \ Kriterien | Ethnozentrisch | Polyzentrisch | Regiozentrisch | Geozentrisch |
|--|---|--|--|---|
| Organisationskomplexität | Komplex im Heimatland (HL), einfach im Ausland | Unterschiedlich und voneinander unabhängig | Hohe gegenseitige Abhängigkeit auf regionaler Ebene | Zunehmende Komplexität, global hohe ggs. Abh. |
| Autorität, Treffen von Entscheidungen | Stark auf die Mutter-Unternehmung (MU) konzentriert | Gering von Seiten der MU | große regionale Headquarters (HQ), Kooperation der TU einer Region | Weltweite Kooperation von MU/TU |
| Auswertung und Kontrolle | Standards des HL werden auf Leistungs-/Pers.-Beurteilung angew. | Lokale Bestimmungen | Regionale Bestimmungen | Universale und lokale Standards |
| Anreizsystem und Sanktionen | Hoch bei der MU, gering bei den TU | Sehr unterschiedlich | Belohnung für das Erreichen regionaler Zielvorgaben | Belohnung für internationale und lokale Zielerreichg. |
| Kommunikation und Inf.-Fluss | Hohe Anweidungsdichte von MU zu TU | Gering | Gering mit MU, hoch bezüglich regionaler HQs | Gegenseitiger Informationsfluss |
| Geografische Identifikation | Nationalität der MU | Nationalität des Gastlandes | Regionale Unternehmungen | Weltweite Unternehmung mit nationalen Interessen |

Quelle: i.A. an Perlitz (2000): S.139-140.

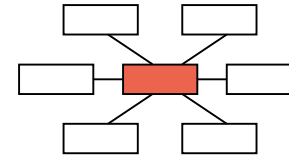
Typen international tätiger Unternehmen

| | Internationale Unternehmen | Multinationale Unternehmen | Globale Unternehmen | Transnationale Unternehmen |
|---|-----------------------------------|--|--|---|
| Charakter/ Wesen | Koordinierte Föderation | Dezentralisierte Föderation | Zentralisierte Knotenpunktstruktur | Integriertes, flexibles Netzwerk |
| Steuerung | zentral (Kernkomp.) und dezentral | dezentral, im nationalen Raum unabhängig | zentralisiert und weltmarkt-orientiert | dezentral mit gemeinsam geteilter Ausrichtung |
| Einbindung in nationalstaatliche Kontexte | am Stammland orientiert | an Zielländern orientiert | am Stammland orientiert | keine spez. Bindung ("footloose") |



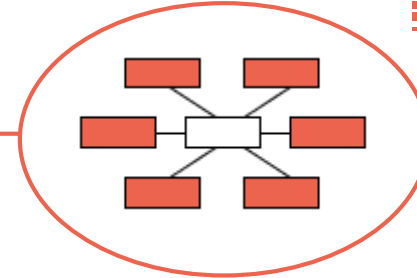
Quelle: Kutschker & Schmid (2008).

Internationale Unternehmen



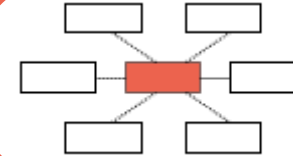
- Entscheidungen zentralisiert
- Tendenziell ethnozentrische Führung
- Typische Haltung: „Wir wollen im Ausland unsere eigenen Leute im Management; sie sind die einzigen, die wir kennen, verstehen und denen wir vertrauen können.“ (Quelle: Wiechmann & Pringle 1980: 8-9)
- Standards der heimischen Muttergesellschaft werden auf ausländische Töchter und Dependancen übertragen
- Wissenstransfer von der Zentrale an die dezentralen Einheiten
- Begrenzte lokale Anpassung
- Geeignet für Märkte mit Ähnlichkeit zum Heimatmarkt
- Typisches Internationalisierungsmodell vieler mittelständischer Betriebe

Multinationale Unternehmen



- Entscheidungen dezentralisiert
- Tendenziell polyzentrische Führung
- Typische Haltung: „Unsere Unternehmen produzieren normalerweise im jeweiligen Land für die nationalen Märkte, so dass ein enger Kontakt zum Verbraucher und zur Gesellschaft des jeweiligen Landes besteht.“ (Unilever)
- Wissenstransfer von den dezentralen Einheiten an die Zentrale
- Starke lokale Anpassung
- Geeignet für stark unterschiedliche und eigenständige Märkte
- Internationalisierungsmodell einiger Großbetriebe

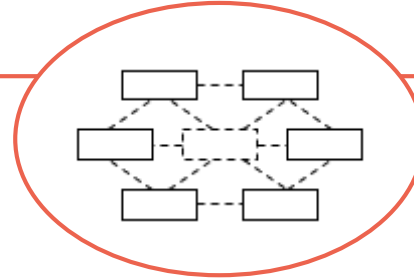
Globale Unternehmen



- Entscheidungen zentralisiert
- Tendenziell mono-, manchmal ethnozentrische Führung
- Typische Haltung: zentral bewährte Konzepte global ausspielen (Coca-Cola)
- Wissenstransfer von der Zentrale zu den dezentralen Einheiten
- Starke globale Anpassung, globale Standards, rudimentäre lokale Anpassung
- Geeignet für global einheitliche oder stark konvergierende Märkte
- Internationalisierungsmodell effizienzorientierter oder markenstarker Großbetriebe

Transnationale Unternehmen

- „Glokales“ Dilemma
 - globale Effizienz vs.
 - lokale Anpassung
- Netzwerkstruktur
 - Heterarchische vor hierarchischer Steuerung
 - Internes und externes Netzwerk
- Tendenziell geozentrische Führung
- Multilateraler Austausch und gemeinsame Nutzung von Ressourcen, insb. von Wissen (vertikal, aber auch horizontal zwischen den Tochtergesellschaften)



Bilateraler Koordinations- und Abstimmungsbedarf
Hoher Flexibilitätsbedarf



Management marktbezogener Rückkopplungen



Relevante internationale Rückkopplungen

Anbieterbezogene Rückkopplungen

- Konfiguration internationaler Aktivitäten
- Kosten
- Ländermarktübergreifende Unternehmungsziele

Nachfragerbezogene Rückkopplungen

- Informationsaustausch zwischen Ländermärkten bzw. Märkten in unterschiedlichen Kulturkreisen
- Güter austausch

Quelle: Backhaus, Büschken & Voeth (2003).