

# „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

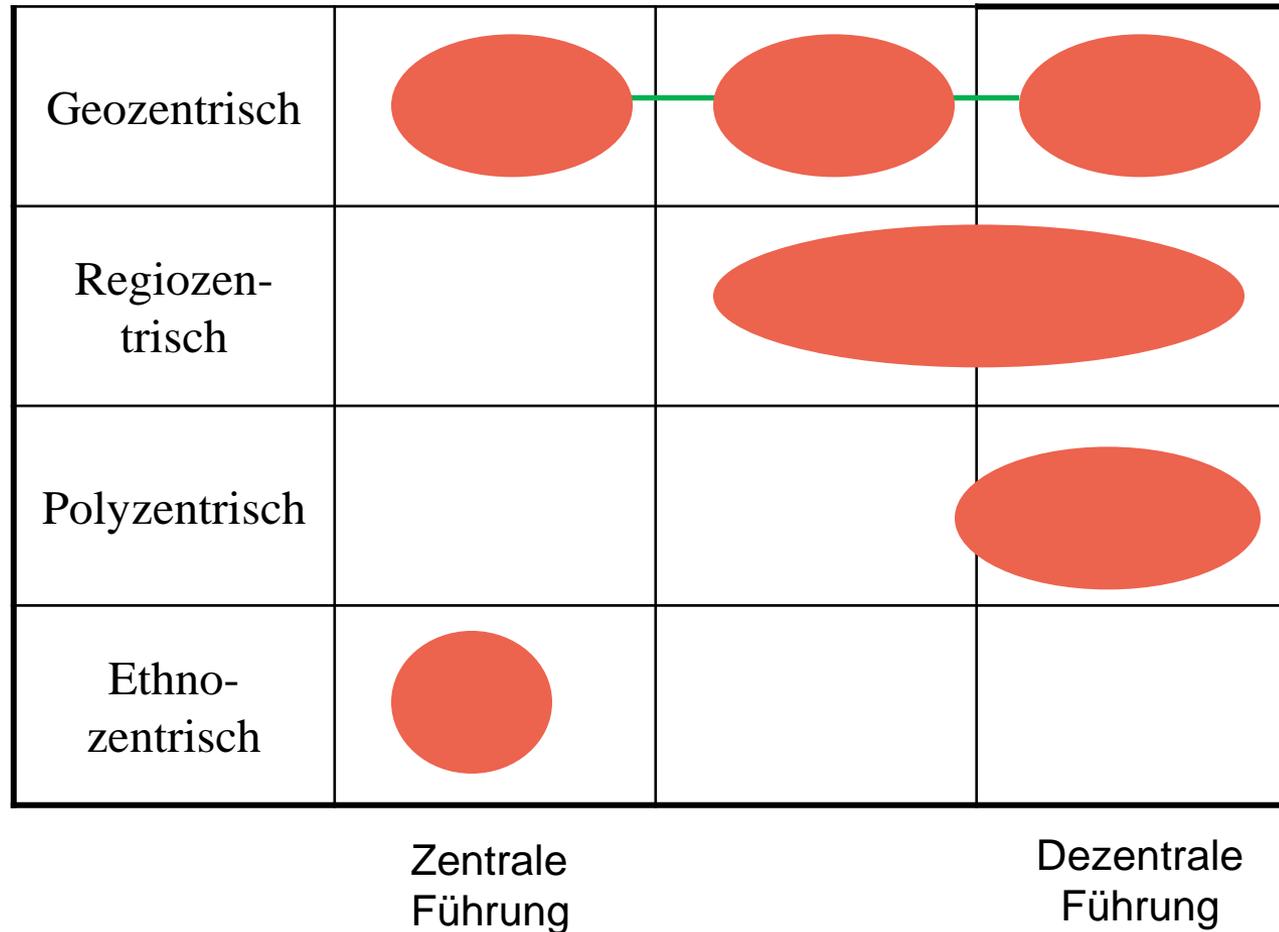
-  Einordnung unterschiedlicher Ausrichtungen des internationalen Geschäfts
-  Einblick in die Problematik des Managements von ländermarktbezogenen Rückkopplungen
-  Verständnis der typenspezifischen Koordinationsprobleme und Koordinationsansätze



# Ausrichtung im internationalen Geschäft



# Der EPRG-Ansatz internationaler Führung



Quelle: Kreutzer (1989): S.13.

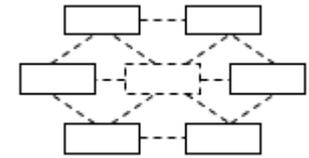
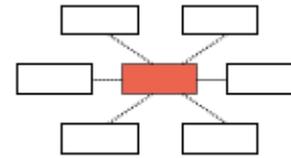
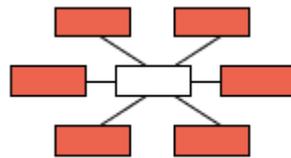
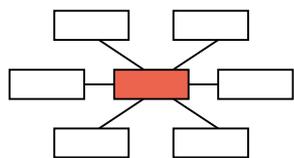
## Der EPRG-Ansatz internationaler Führung

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

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

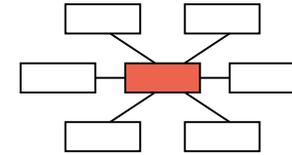
# Typen international tätiger Unternehmen

	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")



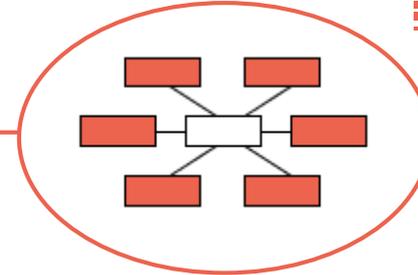
Quelle: Kutschker & Schmid (2008).

# Internationale Unternehmen



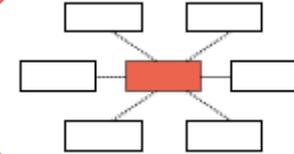
- Entscheidungen zentralisiert
- Tendenziell ethnozentrische Führung
- Typische Haltung: „Wir wollen im Ausland unsere eigenen Leute im Management; sie sind die einzigen, die wir kennen, verstehen und denen wir vertrauen können.“ (Quelle: Wiechmann & Pringle 1980: 8-9)
- Standards der heimischen Muttergesellschaft 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

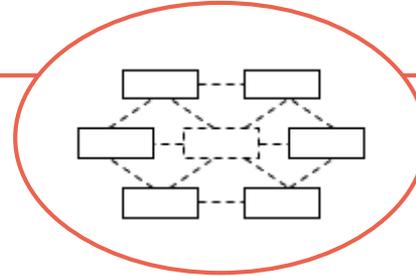
# Globale Unternehmen



- 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
- Güteraustausch

Quelle: Backhaus, Büschken & Voeth (2003).