

## Strategie & Führung (II): Globale Strategien und multinationale Unternehmen



Ein Referat

Seminar:  
**[Strategisches Management und Unternehmensführung]**

Seminarleitung:  
Dipl. Kaufmann Knuth Baumgärtel

Studiengang:  
Medienkultur I SS 2001

Von:

Alexandra Rühl | MK 98  
✉ alexandra.ruehl@medien.uni-weimar.de

Sven Kraus | MK 98  
✉ sven.kraus@medien.uni-weimar.de

Michael Treutler | MK 98  
✉ michael.treutler@medien.uni-weimar.de

**Strategie & Führung (II): Globale Strategien und Multinationale Unternehmen**

1	Einführung	1
2	Verflechtung von internationalem Wettbewerb und Industrieanalyse	2
3	Analyse von Wettbewerbsvorteilen im internationalen Kontext	3
4	Produktionsstandorte im Ausland und Markteintrittsbarrieren auf fremden Märkten	7
4.1	Internationale Produktions-Standorte	7
4.2	Strategische Möglichkeiten für internationale Standorte	10
5	Multinationale Strategien: Globalisierung versus nationaler Differenzierung	11
6	Strategie und Organisation in Multinationalen Unternehmen	12
6.1	Strategische Orientierungen von internationalen Unternehmen bei Macharzina	12
6.2	Organisation in multinationalen Unternehmen nach Grant	14
6.3	Internationale Organisationsstrukturen nach Machazina	15
6.4	Idealtypen internationaler Strategie-Struktur-Zuordnungen	16
7	Literaturangaben	17

## 1 Einführung

### Allgemein

- Größte Veränderung und Herausforderung der letzten Dekaden:  
*Internationalisierung* und *Globalisierung*.
- Formulierung der strategischen Orientierung internationaler Unternehmen im Spannungsfeld zwischen dem hauptsächlich ökonomisch motivierten Streben nach Standardisierungsvorteilen und der jeweiligen Notwendigkeit zur lokalen Anpassung hat zu erfolgen.

### Weltweite Entwicklungstrends:

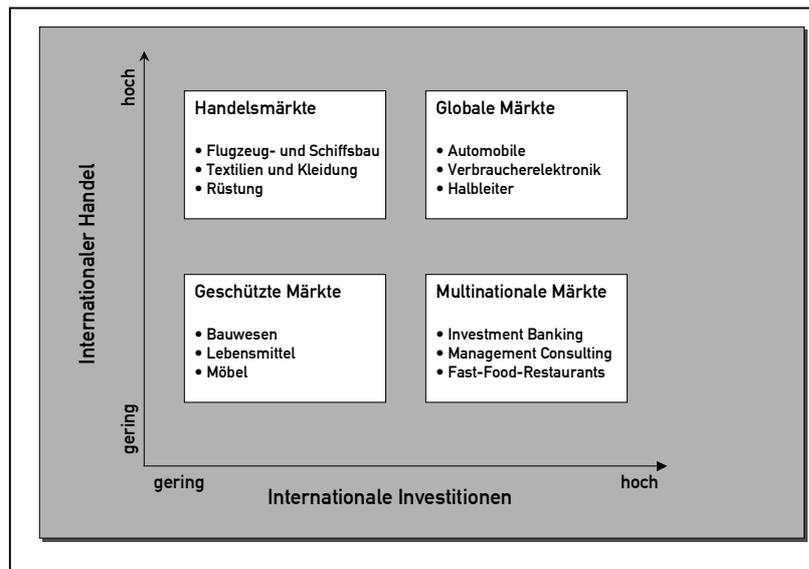
- Abbau von Handelsbarrieren (GATT, Zölle und Abgaben)
- Liberalisierung der Kapitalmärkte (Abbau von administrativen Kapitalverkehrsbeschränkungen)
- Durchsetzung international gültiger Spezifikationen und Standards (technische Normen)
- Homogenisierung von Käuferpräferenzen
- Sinkende Transportkosten (vor allem bei immateriellen Gütern wie Information)
- Zunehmende Bedeutung von Economies of Scale.

### Vorteile und Notwendigkeiten zu einer lokalen Anpassung:

- Nicht-tarifäre Handelshemmnisse (protektionistische Gesetze, Mengenbeschränkungen, Agrarbereich, Verbraucherschutz, Sicherheitsbestimmungen)
- begrenzte Haltbarkeit und hohe Transportkosten (Lebensmittel, Zement)
- etablierte Vertriebswege
- abweichende Produktanforderungen (z.B. Klima, Präferenzen, u.ä.).

### Im folgenden werden folgende Punkte behandelt:

- Werkzeuge der Industrieanalyse auf globale Märkte anwenden, Einfluss globalen Handels und Investition auf Struktur und Wettbewerb, unter Berücksichtigung der Unterschiede der einzelnen nationalen Märkte
- Nationales Umfeld als Einflussfaktor auf die Strategie, um nationalen Kontext bestmöglichst auszuschöpfen
- Strategien für den internationalen Markteintritt und internationale Produktion
- die beste Abstimmung zwischen Globalisierung und nationaler Differenzierung finden
- passende Unternehmensstrukturen und -organisation bestimmen.



## 2 Verflechtung von internationalem Wettbewerb und Industrieanalyse

Nach dem Ausmaß des Einflusses der Internationalisierung von Handel und Investition auf die Struktur und den Wettbewerb, unterscheidet Grant<sup>1</sup> vier Märkte: *Geschützte Märkte*, *Handelsmärkte*, *Multinationale Märkte* und *Globale Märkte*.

### ▪ Geschützte Märkte:

- staatl. geschützt, nicht handelbar.
- früher auch: Banken, Versicherungen, Telekommunikation
- heute: Bauwesen, Handwerk, Lebensmittel.

### ▪ Handelsmärkte:

- keine nationale Differenzierung, handelbare Güter, Größenvorteile wichtig
- genannte Branchen: Flugzeug- und Schiffbau.

### ▪ multinationale Märkte (direkte Investitionen):

- Handelsschranken, Zollbestimmungen, Transportkosten, nationale Differenzierung, geringe Größenvorteile
- Beispiel: Kellogg, Unilever, Burger King.

### ▪ Globale Märkte:

- sowohl Handel, als auch Investition wichtig
- Beispiele: Automobilbranche, Consumer Electronics, Benzin, Telekommunikationshardware.

<sup>1</sup> Grant, R.M. (1998): Contemporary Strategy Analysis, 3. Aufl., Malden (USA), 1998, S. 331-361.

### 3 Analyse von Wettbewerbsvorteilen im internationalen Kontext

Das Auftreten des internationalen Wettbewerbs hat in den letzten 20 Jahren sehr deutliche Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit nationaler Unternehmen gehabt.

Jahr	Unternehmen	Wettbewerbsfähigkeit (Index)
1966	British Leyland	800.000
	Ford Europa	732.000
	Toyota	316.000
	BMW	98.000
1992	British Leyland	405.000
	Ford Europa	1.600.000
	Toyota	4.200.000
	BMW	598.000

Am Beispiel der Auto-Industrie ist zu erkennen, wie internationaler Wettbewerb dazu geführt hat, dass ehemals starke nationale Produzenten durch internationalen Wettbewerb geschwächt wurden.

Um diesen offensichtlichen Wandel der

Wettbewerbsbedingungen zu verstehen, muss man die Rahmenbedingungen betrachten, welche auf die Situation einer Nationalen Firma im Internationalen Wettbewerb einwirken:

Wettbewerbsvorteile sind dabei in diesen Bereichen zu suchen:

#### Analyse der Wettbewerbsvorteile im internationalen Kontext



Damit diese Wettbewerbsvorteile international entstehen können, schaltet Grant jedoch noch einen Schritt davor:

### Nationale Einflüsse auf die Wettbewerbsvorteile: Comparative Vorteile

Diese Theorie (Grant zitiert Porter) besagt, dass ein Land einen Vergleichsvorteil bei Produkten hat, die intensiv die Ressourcen nutzen, die im Überfluss im Land vorhanden sind.

Philippinen haben z.B. einen Überfluss an ungelerten Arbeitern, die besonders gut geeignet sind, in der Produktion von Kleidung, Spielzeug, Werkzeugen, also nicht hoch-technisierten Industrie-Produktionen zu arbeiten.

Die USA hingegen haben einen Überfluss an technischen Ressourcen, die sie bevorteilen, Mikroprozessor, Software, Medizin, Diagnose Equipment und Management-Beratung zu produzieren.

Comparative Vorteile beziehen sich auf vergleichbare Effektivität bei der Herstellung spezifischer Produkte.

Solange die Wechselkurse rational sind (also nicht von der realen Kaufkraft abweichen) sollten diese Vergleichsvorteile immer in Wettbewerbsvorteile umschlagen, welche sich wie folgt abbilden lassen:

#### Index of Comparative Advantage

	USA	Kanada	Deutschland	Italien	Japan
Food. Drink. Tabacco	.31	.28	-.36	-.29	-.85
Rohstoffe	.43	.51	-.55	-.30	-.88
Ölproduktion	-.64	.34	-.72	-.74	-.99
Industriemaschinen	.12	-.19	.34	.22	.80
Andere Güterproduktion	-.68	-.07	.01	.29	.40

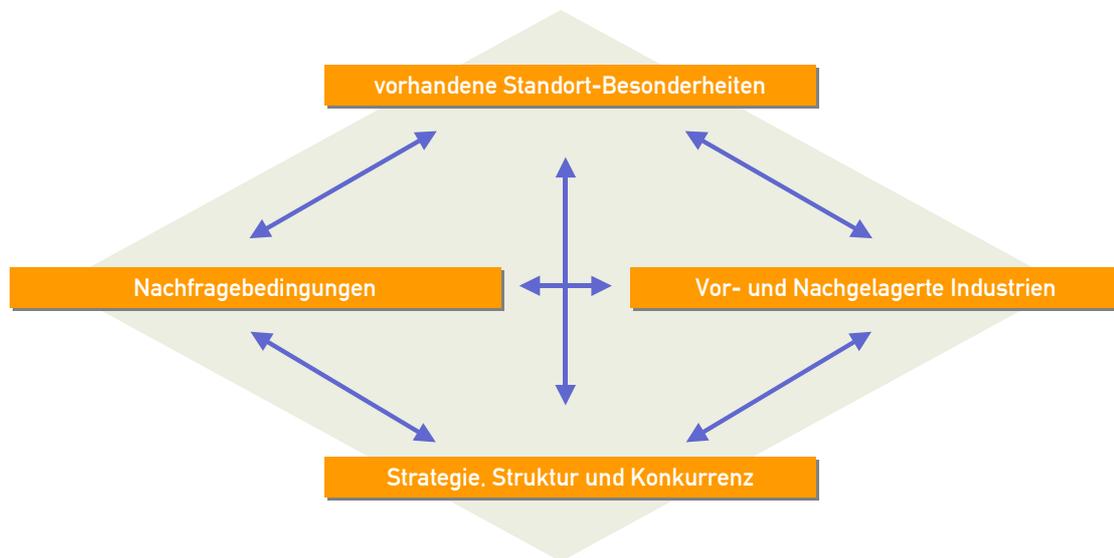
Traditionell ist die Festlegung dieser Faktoren beschränkt worden, auf wirtschaftliche Rahmendaten, wie Bevölkerung, Rohstoffe und Kapital. In die neueren Untersuchungen gehen jedoch immer mehr kulturelle, religiöse und soziale Faktoren ein.

Um den Einfluss von nationalen Faktoren auf internationale Wettbewerbsfähigkeit noch besser zu verstehen, bietet Porter eine weitere Analyse Methode:

## Porter's Wettbewerbsvorteile der Nationen

Strategie & Führung (II): Globale Strategien und Multinationale Unternehmen

### Porters Wettbewerbsvorteile der Nationen (Diamant-Modell)



Alexandra Rühl | Sven Kraus | Michael Treutler

Bauhaus-Universität Weimar

Das Modell basiert auf drei Grundannahmen:

1. Das nationale Umfeld beeinflusst die Performance eines Unternehmens
2. Um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu etablieren, benötigt man *dynamische* Vorteile. Der Erfolg der japanischen Autoindustrie lag nicht nur an besseren Autos, die bauten die Briten, sondern an den ständigen Innovationen im Arbeits- und Produktionsprozess, sowie an den Produkten. Hierfür ist natürlich auch die Kultur verantwortlich.
3. Nationale Rohstoffe spielen weniger eine Rolle, als ein dynamisches Umfeld, in dem sich Innovationen und Verbesserungen abspielen können (die „Spielregeln“ beeinflussen die Qualität des Ergebnisses! -> Konstitutionelle Ökonomik!)

Schauen wir uns also das Modell näher an:

#### 1. vorhandene Standortbesonderheiten

Spezialisten-Konzentration (wie für die Filmwirtschaft in Hollywood) oder auch der Mangel an Rohmaterialien, der in Japan sowohl Miniaturisierung vorantrieb, wie auch die qualitätssichere Produktion.

Die Spielregeln, welche die Regierung festlegen, sind immer noch die höchsten Einflussfaktoren auf diese Vergleichsvorteile. (Bsp. Laissez Faire Hong Kongs gegen die Regulierung der sozialistischen Staaten)

## **2. Vor- und Nachgelagerte Industrien**

Multimedia-Cluster, Californien -> Computerindustrie, Wertschöpfungsallianzen etc.

## **3. Nationale Nachfragebedingungen**

- Schweizer Schokolade ist so gut, weil die nationalen Kunden so kritisch sind
- Japanische Kameras sind so gut, weil Japaner so leidenschaftliche Fotografen sind
- Der Erfolg von deutschen Oberklassewagen ist so hoch, weil Deutsche technische Perfektionisten sind und auf den Autobahnen ohne Geschwindigkeitslimit fahren können.

## **4. Strategie, Struktur und Konkurrenz**

Die Größe des nationalen Marktes ist außerdem ausschlaggebend für diese Vorteile. Diese entscheidet nämlich überhaupt erst, ob ein Markt groß genug ist, um Firmen hervorzubringen, die auch im internationalen Wettbewerb bestehen können, oder ob der Markt genügend Vorteile für einen Differenzierungsvorteil schafft.

Dies war der Hauptantriebsfaktor Freihandelszonen, wie die Europäische Union oder die NAFTA zu gründen.

## **Konsistenz zwischen Strategie und Nationalen Bedingungen**

Im Bereich der Stereoanlagen haben auf dem Internationalen Markt nur die Firmen überlebt, welche die nationalen Ressourcen ausgespielt haben. So haben sich Bang und Olufsen oder Bose nur halten können, weil sie strategisch erkannt haben, dass sie sich international auf High-End-Geräte spezialisieren müssen, um den Mittelmarkt, den besser technisierten und Automatisierten Japanern (SONY etc.) zu überlassen und den Low-End-Markt den Herstellern in Thailand, Malaysia und Korea zu überlassen.

Auch hier wieder der Rückschluss auf die Kultur: Japaner assimilieren fremde Ideen und entwickeln diese weiter, und sind somit sehr innovativ. Amerikaner sind gute Pioneer-Unternehmer und gut im Finanzmanagement, da sie eine langen Tradition als Materialisten und Individualisten haben.

Es könnte argumentiert werden, dass die der Erfolg einiger weltweiter Unternehmen (z.B. Coca Cola, Exxon, GE, News Corporation, Ericson) in der Tatsache liegt, dass diese Unternehmen sich sehr gut an ihre lokalen Märkte anpassen konnten.

Im weiteren wird Euch Alex darüber erzählen, wie man Standortfaktoren im internationalen Wettbewerb berücksichtigt.

#### 4 Produktionsstandorte im Ausland und Markteintrittsbarrieren auf fremden Märkten

- Als Entscheidungsgrundlage für eine internationale Strategie sollten in Zusammenhang mit der Bedeutung von Unternehmensressourcen bzw. Länderressourcen zwei Fragen geklärt werden:
  - Wo lokalisiert das Unternehmen seine Produktion?
  - Welche Markteintrittsstrategie wählt das Unternehmen in fremden Märkten?

**Es gibt drei Möglichkeiten bezüglich der Produktion von Unternehmen:**

1. Unternehmen vertreiben global, beschränken ihre Produktion aber auf ihr Heimatland. (**zentral**)
2. Unternehmen bauen in den verschiedenen Ländern Tochtergesellschaften auf, die jeweils für den eigenen nationalen Markt produzieren. (**dezentral**)
3. Geographisch unterschiedliche Standorte, die jeweils eine spezielle Rolle in einem globalen Netzwerk spielen. (**hybrid/ vernetzt**)

##### 4.1 Internationale Produktions-Standorte

###### Bestimmende Faktoren geographischer Standorte

Die Entscheidung eines Unternehmens, an welchem Ort es produziert, inwiefern internationale Produktionsstandorte von Vorteil sind, sollte anhand von 3 Faktoren betrachtet werden (zentral/dezentral):

1. **Bedingungen innerhalb eines nationalen Marktes:** Eine Firma sollte sich dort stationieren, **wo die nationalen Bedingungen für sie besonders günstig sind.**  
Bsp.: Für die Sportfirmen Nike und Reebok sind niedrige Arbeitslöhne bei der Schuhproduktion von großer Wichtigkeit, deshalb stationieren sich diese Unternehmen dort, wo die Arbeitslöhne niedrig sind: China, Thailand, Indien und auf den Philippinen. Ähnlich ist es bei den führenden Herstellern von Computer- und Telekommunikations-Ausstattung: Ihre Research&Development-Abteilungen sind im Silicon Valley ansässig, um von den fachlichen Kenntnissen, dem Know-How des Umfeldes, in diesem Bereich zu profitieren.
2. **Firmen-spezifische Wettbewerbsvorteile:** Firmen, deren Wettbewerbsvorteile auf internen Ressourcen und Fähigkeiten gründen, sollten ihren Standort davon

abhängig machen, **wo diese Ressourcen und Fähigkeiten am besten stationiert werden können**. Beispielsweise liegen die Wettbewerbsvorteile von Toyota, Honda und Nissan primär in der eigenen Technik, der eigenen Produktionsart und den Fähigkeiten der Produktentwicklung. Diese Firmen konzentrieren ihre Produktion auf Japan bzw. investieren diese Firmen in internationale Produktionsstandorte.

- 3. Handelsbestimmungen:** Die Fähigkeit, Produktionsstätten unabhängig vom Markt zu stationieren, hängt auch von der **Transportmöglichkeit** ab. **Hohe Transportkosten** machen eine lokale Produktionsstätte erforderlich, während Unterschiede in nationalen Kundenpräferenzen die Entscheidung für eine lokale Produktion stärken dürfte. Eine marktnahe Produktion kann auch aus Import-Beschränkungen resultieren als eine Möglichkeit des Staates, globale Kooperationen und Produktionsabläufe an lokale Märkte zu binden.

#### **Standorte und Wertschöpfungsaktivitäten (vernetzt/hybrid)**

- Es hat sich gezeigt, dass verschiedene Länder weltweit unterschiedliche Vorteile für einzelne Aktivitäten innerhalb der Wertschöpfungskette bieten. Dafür muss das Unternehmen die maßgeblichen Investitionen jeder Stufe betrachten, um dann zu bewerten, ob es sich lohnt, verschiedenen Aktivitäten an unterschiedlichen Standorten nachzugehen. Beispiel: Nike ist ein klassisches Beispiel eines Unternehmens, das **nationale Vorteile für jede Stufe seiner Wertschöpfungskette nutzt**: Research & Development und Design ist in den USA angesiedelt, die Produktion von Stoff-, Gummi- und Plastik-Schuhkomponenten findet in Korea, Taiwan und China statt, die Montage dieser Komponenten in Indien, China, auf den Philippinen, Thailand und anderen Standorten mit Niedrig-Lohn, Marketing und Vertrieb findet dann in den USA, Europa und anderen reichen Ländern statt.
- Die Kosten von verschiedenen Produktionsstätten werden hauptsächlich durch staatliche Subventionen oder Steuergesetze beeinflusst.
- Die Vorteile einer global verteilten Wertschöpfungskette müssen gegenüber einem erhöhten Koordinations- und Kontrollaufwand abgewogen werden. Transportkosten, Personalkosten, Investitionsaufwand und Zeitfaktoren spielen dabei eine Rolle. Bsp.: So muss Dell mit seiner Spezialisierung auf schnelle Produktion und Customization nahe am Markt produzieren, während Firmen mit standardisierten Produkten unabhängiger sind.
- Nachdem die Frage der Wettbewerbsvorteile erörtert wurde und der letzte Teil sich mit der Bedeutung von Produktionsstandorten beschäftigt hat, soll es nun um die sich daraus ergebenden Eintrittsstrategien gehen. Dabei stellen sich folgende Fragen:

1. **Ist der Wettbewerbsvorteil des Unternehmens firmen- oder länderspezifisch?**

Ist der Vorteil länderspezifisch, sollte das Unternehmen internationale Märkte durch Export nutzen. Beispielsweise liegt der Wettbewerbsvorteil von Hyundai im amerikanischen Automarkt an der billigen Produktionsmöglichkeit in Korea bedingt durch niedrige Arbeitslöhne. Hyundai exportiert somit in die USA.

Der Vorteil von Toyota ist dagegen firmenspezifisch, das bedeutet, Toyota kann einerseits in die USA exportieren oder sollte direkt in amerikanische Produktionsstätten investieren.

2. **Kann das Produkt gehandelt werden und wie sind die Handelsbarrieren?**

Die Höhe der Transportkosten muss betrachtet werden, außerdem die Frage, ob Importbeschränkungen bestehen.

3. **Besitzt die Firma die volle Kompetenz und Fähigkeit, um einen Wettbewerbsvorteil in einem internationalen Markt zu erstellen?**

Um in einem internationalen Markt wettbewerbsfähig zu sein, sollte ein Unternehmen zusätzliches länderspezifisches Wissen, besonders im Bereich Marketing&Vertrieb, erlangen. Dies kann auch durch eine Allianz mit dort ansässigen Firmen erreicht werden. Diese Allianz kann unterschiedlich gestaltet sein. Zu diesem Thema mehr im Punkt „Internationale Allianzen und Joint Ventures“.

4. **Wie sind die Produkte und Leistungen einer Firma im Hinblick auf eine Internationalisierung zu bewerten ?**

Ob eine Firma den Nutzen ihrer eigenen Produkte und Leistungen lizenziert oder durch direkte Investitionen bzw. Export direkt nutzt, hängt teilweise von den Eigenschaften ihrer Produkte ab. Bei pharmazeutischen Produkten erleichtert ein fester patentrechtlicher Rahmen Kooperationen durch direkte Investition. Bei Computer Software beispielsweise ist dieser Rahmen loser, womit ein internationales Engagement durch Export sinnvoller erscheint.

5. **Wie hoch sind die Transaktionskosten?**

Bei der Verhandlung, Kontrolle und Durchsetzung von Marken- und Patentrechten entstehen außerdem hohe Transaktionskosten, die nicht entstehen würden, wenn man eine 100% Tochtergesellschaft etabliert. Andere Transaktionskosten entstehen durch die Leistung von Zöllen und Abgaben oder durch das Risiko von Währungsschwankungen. Bei hohen Transaktionskosten wird demnach eher eine multinationale Strategie angewendet.

## 4.2 Strategische Möglichkeiten für internationale Standorte

- Plant ein Unternehmen den Eintritt in einen fremden Markt oder möchte die Vorteile eines ausländischen Produktionsstandortes nutzen, kann es dies entweder durch Transaktionen (Import) – Leistungserstellung im Inland – oder direkte Investitionen – Leistungserstellung im Ausland – erlangen.

### Leistungserstellung im Ausland

#### Internationale Allianzen und Joint Ventures

- Produziert das Unternehmen im Ausland, kann es internationale Vertragsformen oder Formen der Direktinvestition eingehen.

1. **Internationale Vertragsformen:** Darunter versteht man alle längerfristigen Verbindungen zwischen einem international agierenden Unternehmen und ausländischen Partnern. Hier wird ohne Kapitalbindung Technologie oder sonstiges Know-How transferiert, das bedeutet, im Gegensatz zum Export von Gütern, werden Kenntnisse und spezifische Fertigkeiten übertragen. (Lizenzabkommen, Franchising, Auftragsfertigung, Managementverträge)
2. **Internationale Direktinvestitionen:** Hier werden Ressourcen zur Leistungserstellung im Ausland verlagert, wobei der Umfang der Leistungserstellung im Ausland unterschiedlich sein kann.

Am Beispiel von Reebok haben wir gesehen, es kann sich um die Fertigung von Einzelteilen handeln, die Montage derselben oder die Herstellung kompletter Produkte.

- **Auslandsgesellschaften:** befinden sich vollständig im Eigentum des internationalen Unternehmens und haben sich folglich neben dem Export als dominierende Eintrittsstrategie in fremde Märkte erwiesen.
- **Internationale Joint Ventures:** Unternehmen, die sich partnerschaftlich aus unterschiedlichen Ländern zur Durchführung gemeinsamer Aktivitäten auf der Basis eines Kooperationsvertrages zusammenschließen. Dies kann durch Beteiligungen am bestehenden Unternehmen des Partners, Neugründungen oder gemeinsame Übernahme eines dritten Unternehmens geschehen.

#### Motive internationaler Unternehmenstätigkeit

- Multinationale Unternehmen sind zusammenfassend also aus mehreren Gründen an internationalen Produktionsstandorten interessiert:
1. Verbesserter Zugang zu Rohstoffen
  2. Spezifisches Know-How

3. Kostengünstigere Auslandsproduktion
4. Vereinfachte Bearbeitung ausländischer Märkte

## 5 **Multinationale Strategien: Globalisierung versus nationaler Differenzierung**

Bisher haben wir uns nur angesehen, wie Unternehmen in anderen Ländern investieren oder sich über Ihre Landesgrenze ausweiten.

Jetzt beobachten wir andere Aspekte der Globalisierung, welche sich zum Vorteil für Unternehmen ausbauen lassen.

Wir werden dabei untersuchen, welches Potential globale Strategien haben.

### **Die Vorteile einer globalen Strategie**

Globale Strategien gehen davon aus, dass es einen weltweiten Markt gibt (der jedoch differenziert ist).

Dabei ist von drei Annahmen auszugehen:

- **Die Präferenzen nationaler Kunden globalisieren sich:**  
Nationale Präferenzen verschwinden unter dem Druck der homogenisierenden Technik. Dabei heißt es nicht, dass lokale Präferenzen nicht vorhanden wären, jedoch würden sich Kunden bei der Wahl zwischen einem billigen globalisierten Produkt und einem teuren regionalen, in der Masse immer mehr für das globale entscheiden (bsp. Coke, CK, McDonalds)
- **Skalenerträge**  
Globale Produktstandardisierung senkt die Grenzkosten und lässt die Unternehmen starke Economies of Scale erwirtschaften.
- **„Länderfinanzausgleich“**  
Wenn in einem Land ein Produkt sehr gut läuft, können die daraus gewonnenen Mittel genommen werden, um sich in einem anderen Land gegen die nationale Konkurrenz durchzusetzen. (Predatory Pricing) Oder bei Angriff in einem Land, in einem anderen Land zu antworten (Kodack - Fuji, 1984)

Bei einer globalen Strategie muss nicht zwingend ein multinationaler Konzern dahinterstecken. Japanische Firmen haben bis zum Ende der 70er fast ausschließlich ihre Standorte in Japan gehabt und haben den globalen Markt durch Export abgedeckt.

Heute kann man ohne *Triad Power* kaum noch auskommen, das heißt, dass man Standbeine in den drei wichtigsten Märkten der Welt haben sollte: USA, Europe und Asien (Japan)

## Nationale Differenzierung

Andere Unternehmen haben sogenannte Multidomestic Strategien verfolgt, wie z.B. General Motors, welche mit Opel (EU), Vauxhall (GB) und Holden (Australien), in den jeweiligen lokalen Standorten eigene Modelle entwickelte. Der Vorzug einer solchen Strategie lag natürlich in den Anpassungsmöglichkeiten an den Lokalmarkt und trug auch den damaligen Kommunikationsmitteln zu einer weit entfernten Konzernzentrale Rechnung. Problem waren natürlich doppelte Entwicklungskosten etc.

Es gibt mindestens zwei Faktoren, die lokale Differenzierung auch heute noch unabdingbar machen:

1. Produkte die vom Staat bestellt werden, sind selten ausländisch
2. Nationale Traditionen und Gewohnheiten, die nun mal so gewachsen sind.

Heute werden häufig Mischformen dieser Strategien angewendet, da die technische Entwicklung eine lokale Differenzierung heute auch bei zentraler Steuerung sehr viel günstiger zu erreichen ist.

Coca Cola hat u.a. 220 verschiedene Getränke im Portfolio, und es gibt in keinem Land mehr als 30.

Wie sich also solche Hybride in Unternehmensstrukturen abbilden, erzählt Euch jetzt Sven.

## 6 Strategie und Organisation in Multinationalen Unternehmen

### 6.1 Strategische Orientierungen von internationalen Unternehmen bei Macharzina<sup>2</sup>

Unterscheidung in internationale Märkte, multinationale Märkte, globale Märkte, blockiert globale Märkte.

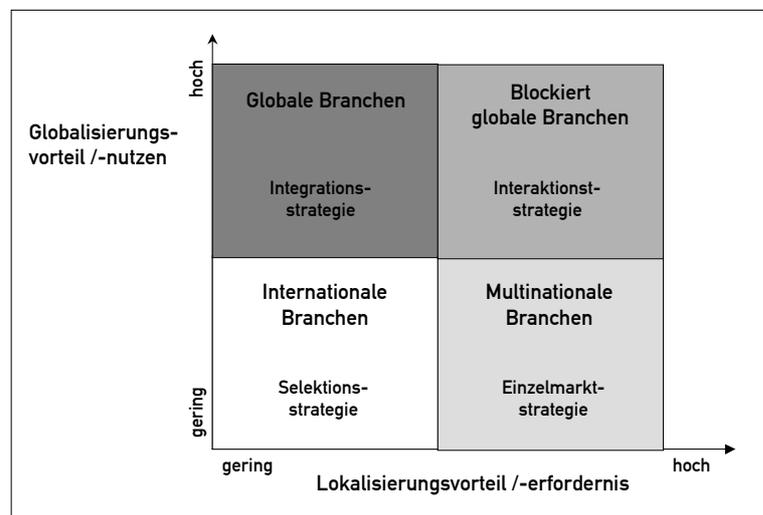
#### ▪ international:

- keine wesentlichen Globalisierungsvorteile, kein homogener Weltmarkt, eher Regionen
- wenig ausgeprägte lokale Anpassung
- ausgehend vom Heimatmarkt: ethnozentrische Strategie, "Selektionsstrategie"
- genannte Branchen: Fahrrad, Rohtextilien.

---

<sup>2</sup> Macharzina, K. (1999): Unternehmensführung, 3. Aufl., Wiesbaden, 1999, S. 673 - 727.

- **multinational (lokal):**
  - Zwang zur lokalen Anpassung
  - Tochter- oder Auslandsgesellschaften mit kompletter Wertschöpfungskette
  - geringe Standardisierung
  - "Einzelmarktstrategie"
  - Branchen: Nahrungsmittel, Banken, Versicherungen.
- **global:**
  - Märkte mit großer Ähnlichkeit, weltweit identischer Markt
  - hohe Standardisierung
  - von Unternehmenszentrale gesteuert und Aufteilung der Wertschöpfungskette (Kostenvorteile)
  - „Integrationsstrategie“
  - Branchen: Flugzeugbau, EDV, Automobil.
- **blockiert-global:**
  - hohe Globalisierungsvorteile
  - Produktstandardisierung fällt aus (Regierungsaufgaben, besondere Nachfragestruktur)
  - „Interaktionsstrategie“
  - Branchen: Finanzbereich, Rüstung, Pharmaindustrie.

Abb.2: Strategische Orientierungen internationaler Unternehmen<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Quelle: Macharzina, K. (1999): Unternehmensführung, 3. Aufl., Wiesbaden, 1999, S. 694.

## 6.2 Organisation in multinationalen Unternehmen nach Grant<sup>4</sup>

Strukturen Multinationaler Unternehmen sind eher mittel- und langfristig zu verändern, daher ist Grant der Meinung, dass die Struktur abhängig ist vom Zeitpunkt der Internationalisierung. Er unterscheidet in

- *Ära der europäischen multinationalen Unternehmen:* Unilever, Royal Dutch/Shell, Philips
  - frühes 20. Jhd.
  - Tochtergesellschaft mit großer operativer Unabhängigkeit
  - eigene Produktentwicklung, Produktion und Marketing ("hands-off" approach)
  - internationaler Transport und Kommunikation waren langsam, kostspielig und unzuverlässig
  - nationale Märkte waren hoch differenziert
- *Ära der amerikanischen multinationalen Unternehmen:* GM, Ford, IBM, Coca-Cola, Gillette, Procter&Gamble
  - USA werden nach dem Krieg weltführende Industrienation
  - Tochtergesellschaften auch mit großer Unabhängigkeit, allerdings mit dominanter Stellung der amerikanischen Mutter als Quelle von Produktinnovationen und technologischer Prozesse, d.h. Wettbewerbsvorteil auf den nationalen Märkten aufgrund des Wissens der Muttergesellschaft.
- *Die Japanische Herausforderung:* Honda, Toyota, VEC
  - Siebziger und achtziger Jahre
  - Stahl, Schiffsbau, Elektronik, Autos
  - Globale Strategien mit klarem Zentrum in Japan: Herstellung in Japan
  - ursprünglich nur Vertrieb und Kundenservice bei den Tochtergesellschaften
  - Bau von Herstellungsanlagen in anderen Ländern verschaffte Größen- und Lernvorteile
- *Beispiel:* Erfolg von Philips durch dezentrale Förderung von Innovation:
  - Kanada: erster Farbfernseher
  - Australien: erster Stereo-Fernseher
  - England: Teletext-FernseherDennoch fehlte die globale Integration, um diese Innovationen im großen Stil auszuschöpfen. So verlor Philips mehrere Wettrennen um die Durchsetzung von weltweiten Standards wie beim Videosystem oder bei der digitalen Audiokassette.

---

<sup>4</sup> Grant, R.M. (1998): Contemporary Strategy Analysis, 3. Aufl., Malden (USA), 1998, S.353-357.

- Forderung nach transnationaler Organisation:
  - vernetzte Strukturen unter allen Tochtergesellschaften
  - Aufgabe des Managements: Beziehungen herstellen, Koordination und Aufhebung von Unterschieden.

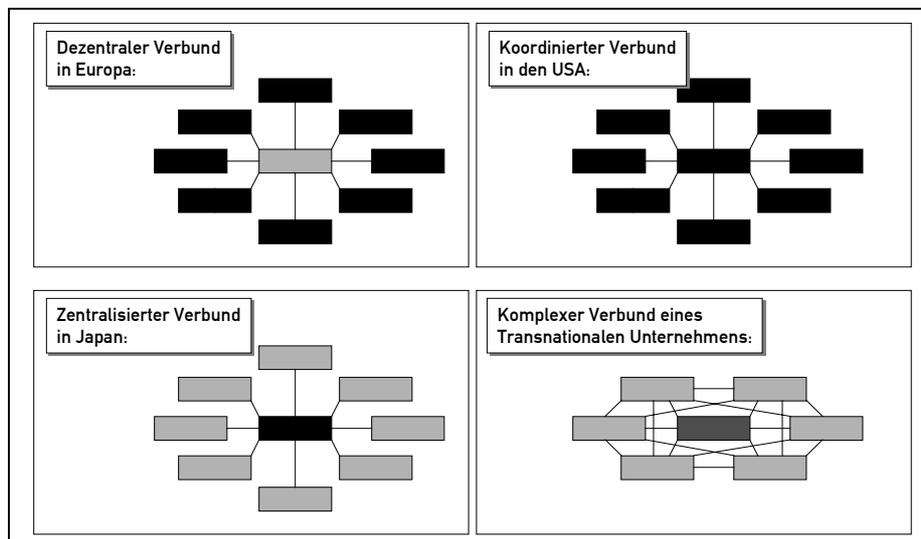


Abb.3: Unterschiedliche Organisationsformen nach GRANT

### 6.3 Internationale Organisationsstrukturen nach Machazina<sup>5</sup>

Generell lassen sich bei internationalen Unternehmen die gleichen Strukturierungsprinzipien wie bei national tätigen Unternehmen anwenden:

- funktionale Organisation: durch die Spezialisierung nach Beschaffung, Produktion, Absatz, ...
- Spartenorganisation: durch Spezialisierung auf Objekte, z.B. Produkte, Kunden, Regionen, ...

Im Unterschied zu national tätigen Unternehmen werden jedoch aufbauend auf den allgemeinen Zentralisationsprinzipien die konkreten Erscheinungsformen der Organisationsstruktur international tätiger Unternehmen durch den Grad der realisierten Integration des Auslandsgeschäfts in die Gesamtorganisation des Unternehmens geprägt.

Idealtypisch können zwei Gestaltungsalternativen aufgezeigt werden:

- *differenzierte Strukturen*: klare Trennung von Inlands- und Auslandsaktivitäten
- *integrierte Strukturen*: keine solche Trennung.

Differenzierte Strukturen werden vor allem bei solchen internationalen Unternehmen angewandt, deren Auslandssegment im Verhältnis zu bestimmten Gesamtgrößen wie

<sup>5</sup> Macharzina, K. (1999): Unternehmensführung, 3. Aufl., Wiesbaden, 1999, S.707-712.

Umsatz oder Mitarbeiteranzahl noch relativ gering ist oder deren Produktprogramm als standardisiert oder homogen hinsichtlich der jeweiligen nationalen Anforderungen zu bezeichnen ist.

Zu den integrierten Organisationsstrukturen können die funktionale, die produktorientierte und die regionale Struktur sowie mehrdimensionale Matrix-Strukturen gezählt werden. Bei der integrierten Funktionalstruktur werden die jeweiligen Auslandsaktivitäten in die entsprechenden funktionalen Bereiche eingereiht, so dass der jeweilige Funktionsbereich weltweit für die Betreuung der dezentralen Operationen in den Auslandsgesellschaften verantwortlich ist. Bei der integrierten Produktstrategie erfolgt eine Spezialisierung nach leistungsprogrammbezogenen Gesichtspunkten, so dass die Auslandsaktivitäten der Verantwortlichkeit der verschiedenen Produkt- oder Dienstleistungssparten unterstehen. Die Manager der Produktsparten haben somit für sämtliche Wertschöpfungsstufen der in ihren Sparten betreuten Produkte weltweite Verantwortung. Bei Unternehmen mit relativ homogenem und standardisiertem Leistungsprogramm sowie primärer Marketingorientierung sind in einigen Fällen integrierte Regionalorganisationen nachzuweisen. Vielfach sind integrierte Strukturen in der Realität nicht eindimensional, sondern als mehrdimensionale Matrixstrukturen konzipiert. Hierbei ist eine Überlagerung von funktionalen und produktorientierten Elementen als auch eine gleichzeitige Anwendung funktionaler, produktorientierter und regionaler Weisungsbeziehungen möglich.

#### **6.4 Idealtypen internationaler Strategie-Struktur-Zuordnungen**

Die Abstimmung von strategischer Orientierung und internationaler Organisationsstruktur sind maßgeblich am Erfolg eines Unternehmens beteiligt. Macharzina legt vier Idealtypen internationaler Strategie-Struktur-Zuordnungen dar:

- Selektionsstrategie:
  - Auslandsgesellschaften übernehmen primär Vertriebsaufgaben
  - eher differenzierte Strukturen
- Einzelmarktstrategie:
  - differenzierte Formen der Organisationsstruktur
  - Konzept der Auslands- zumeist Finanzholding
- Integrationsstrategie:
  - zentrale Entscheidungsfindung und standardisierte Funktionserfüllung
  - höherer Koordinationsaufwand als bei der Selektionsstrategie
  - integrierte Funktional- und Produktstruktur

- Interaktionsstrategie:
  - globale Netzwerke mit integrierten Strukturen.

## **7 Literaturangaben**

- Grant, R.M. (1998): Contemporary Strategy Analysis, 3. Aufl., Malden (USA), 1998
- Macharzina, K. (1999): Unternehmensführung, 3. Aufl., Wiesbaden, 1999