

# Internationale Organisationsstrategie

Von Hans-Erich Müller

In: Mahnkopf, Birgit (Hrsg.), Management der Globalisierung, FHW-Forschungsheft Nr. 44/45, Berlin: edition sigma 2003; S. 165-187

---

## Inhaltsverzeichnis:

1. Bereiche der Organisationsgestaltung	165
2. Organisationsstrukturen	168
3. Managementprozesse und -systeme	175
4. Wandel von Organisationen und Kulturen	179
5. Organisations-und Führungskräfteentwicklung	184
Literatur:	186

## 1. Bereiche der Organisationsgestaltung

Zur Organisation gehört mehr als Strukturen und Prozesse, mehr als die bekannten Kästchen und Linien des Organigramms, die zeigen, wer an wen berichtet oder wer mit wem zusammenarbeitet. Deshalb ist es heute üblich, davon auszugehen, daß eine Unternehmung nicht nur eine Organisation *hat*, sondern eine Organisation *ist*. Sie entspricht somit eher dem Bild eines komplexen Organismus als dem eines einfachen Mechanismus. Neben den „harten“ Strukturen und Prozessen gehören auch die „weichen Faktoren“, die Unternehmenskultur, Ziele und Selbstverständnis der Menschen, Wissen und Kernkompetenzen zu den Elementen einer Organisation. Insbesondere im vielfältigen internationalen Umfeld wachsen die Komplexität, zugleich aber auch die Dynamik der Veränderungen und damit auch die Anforderungen an die internationale Organisationsstrategie.<sup>1</sup>

Wenn sich ein Unternehmen verstärkt international orientiert, etwa weil es seine Produkt-/Marktstrategie verändert und neben dem Export auch Auslandsniederlassungen aufbaut, so wird es auch seine Organisation neu ausrichten. Dabei handelt es sich auf den ersten Blick um ein klar strukturiertes Problem: „Beim *Gestalten internationaler Organisationen* geht es um die Abgrenzung von sachbezogenen Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften.“ (Geldern 1997, S. 172)

Doch näher betrachtet reicht dieser Blickwinkel nicht aus. Vier Faktoren sind für die strategiegerechte Organisationsgestaltung relevant:

(1.) Auch aus internationaler Sicht geht es zunächst um die durch generelle Regeln geschaffene Ordnung, die *Organisationsstruktur* oder Aufbauorganisation.

---

<sup>1</sup> Organisationsstrategien sind Organisationsfragen, die das ganze Unternehmen betreffen. Sie sind im Sinne Erich Gutenbergs (1958) echte, nicht delegierbare Aufgaben der Unternehmensführung. Immer dann, wenn die Organisation zum Engpassfaktor - oder, wie man auch sagt: zum kritischen Erfolgsfaktor wird, hat sich diese darauf zu konzentrieren. Managementbereiche wie Organisation, Personal, Technologie sollten heute nicht mehr als Umsetzungsbereiche einer fertigen Strategie angesehen werden (vgl. schon Staehle 1988).

Ist vielleicht eine Matrixorganisation die richtige Antwort auf eine Global-Local-Strategie? Weitere Fragen, die über das Verhältnis von Mutter- und Tochtergesellschaften hinausgehen, kommen hinzu: Soll das Wachstum in ausländischen Märkten durch Neugründung oder aber durch Kauf bzw. Beteiligung erfolgen? Welchen Stellenwert hat die weltumspannende Kooperation von Unternehmungen, die sich gewissermaßen zwischen Markt und Hierarchie entwickelt? Die Formen reichen hier vom Franchising, wie bei McDonald, über die Kooperation von Konkurrenten, wie bei der gemeinsamen Entwicklung von Speicherchips durch Siemens und IBM, bis hin zu Netzwerkunternehmen, wie Nike oder Puma, die keinen Stich an ihren Turnschuhen selbst machen, sondern Zulieferer aus Niedriglohnländern einsetzen.

(2.) *Managementprozesse und –Systeme* umfassen Aktivitäten wie Planung, Ablauforganisation und Controlling. Heute treten neben eher dezentralere hierarchische Formen der Integration, prozessorientierte Regeln der Abstimmung durch Programme, Pläne und Budgets, zusätzlich auch Formen der Selbstabstimmung in Projekten und Teams, informelle Beziehungen und Netzwerke. Welche Anforderungen ergeben sich hier bei der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit?

(3.) *Wandel von Organisationen und Kulturen*. Kulturen sind Werte und Normen, die das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen, der „Klebstoff“, der Organisationen zusammenhält. Es gibt immer mehr Global Player - sind Landeskulturen dann noch relevant und eher Hindernis oder Potential? Entwickelt sich mit den Marktkräften neben der Vielfalt (Diversity) auch die Konvergenz der Kulturen?

(4.) *Organisations- und Führungskräfteentwicklung*. Mit der Internationalisierung verändern sich Organisationsstrukturen, -prozesse und kulturen. Welche Wechselwirkungen ergeben sich daraus für die Menschen, speziell die Führungskräftepolitik?

Die Fähigkeit der internationalen Organisation<sup>2</sup> Unternehmensstrategien zu entwickeln und umzusetzen, hängt von den genannten vier Faktoren der Organisationsstrategie ab. Darum geht es im folgenden. Heute stellt sich insbesondere die Frage, wie die *globale* Integration zu erreichen ist (vgl. Yip 2003, S. 8): Global zentralisierte Entscheidungen, ein globales Informationssystem, eine globale Unternehmensidentität und ausländische Führungskräfte in Top-Positionen, sind dafür angemessene Elemente (vgl. Abb. 1).

---

<sup>2</sup> Die Bezeichnungen „international“ oder „global“ werden of synonym als Oberbegriffe verwandt; in einzelnen Fällen werden damit auch spezielle Strategien charakterisiert. Dadurch kann es zu Verwechslungen kommen.

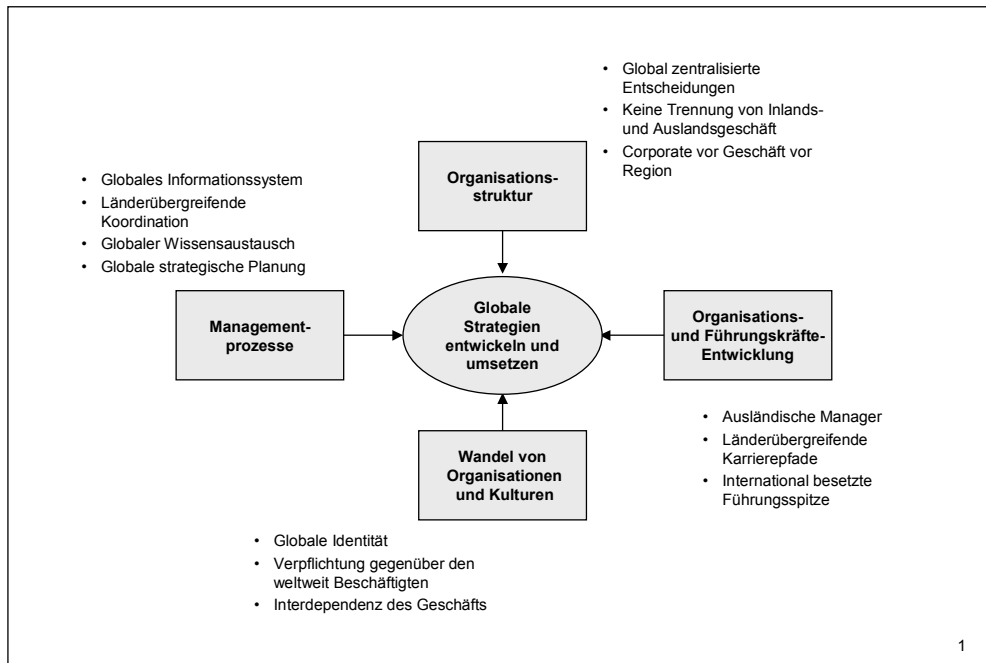


Abb. 1: Elemente der globalen Organisation (Quelle: nach Yip 2003)

Das Problem ist aber damit nicht gelöst, wie die richtige Balance zwischen globaler Integration und lokaler Anpassungsfähigkeit erreicht werden kann. Bekanntlich sind in der jeweiligen Situation unterschiedliche – internationale, multinationale, globale, transnationale - Unternehmensstrategien angemessen (vgl. dazu die Beiträge von Gert Bruche und Joachim Scholz-Ligma in diesem Band). Deshalb sind im folgenden die Faktoren und Elemente internationaler Organisationsstrategien differenzierter zu betrachten. Operative Themen können im Rahmen dieses Beitrages nicht behandelt werden; viele Fragestellungen nur angerissen werden. Näheres zum Personalbereich finden sich im Beitrag von L.M. Hofmann in diesem Band. Anforderungen der Globalisierung an den Einzelnen oder die Gruppe, etwa die Fähigkeit Vielfalt (*diversity*) zu managen, werden ebenso wenig behandelt wie die Besonderheiten öffentlicher Organisationen. Wir verweisen dazu auf die weiterführende Literatur am Schluß.

## 2. Organisationsstrukturen

Wenn ein Unternehmen beginnt im Ausland tätig zu werden, so wird es darin zunächst nicht mehr sehen, als eine Ausdehnung der Inlandsaktivität über die Grenzen hinaus, die von Fall zu Fall geregelt wird. Zu Reorganisationsmaßnahmen wird es erst dann kommen, wenn Umfang und Vielfalt der Exporte, Lizenzabkommen und Auslandsproduktion soweit angewachsen ist, daß die bisherigen Strukturen nicht mehr als angemessen wahrgenommen werden (vgl. Textbox 1).

---

### Textbox 1: Organisationsdesigner

Die Gruppo Finanziario Tessile (GFT) aus Turin in Italien ist ein weltbekannter Hersteller von Designerkleidung. Zu ihren Marken gehören unter anderem Armani, Valentino, Ungaro und Calvin Klein. Bis 1980 war GFT ein vergleichsweise kleines, in erster Linie italienisches Unternehmen. Aber vor dem Hintergrund der globalen Nachfrage nach europäischer Mode im darauffolgenden Jahrzehnt verkaufte GFT bald mehr als 60 % der Produkte im Ausland. Die Verkaufserlöse allein in den USA stiegen von 7 Millionen \$ auf 304 Millionen \$.

Aufgrund dieses starken Wachstums richtete die GFT sich neu aus: Bisher wurden die Produkte in Turin entwickelt, hergestellt und dann in die Welt exportiert. Dasselbe Armani Jackett war in Mailand, Madrid, Montreal oder Miami erfolgreich. Aber Ende der 1980er Jahre funktionierte das nicht mehr. Derselbe Anzug, der in Madrid extrem beliebt war, kam in Montreal nicht an. Größe, Stoffe und Farben, die Leute in England oder Deutschland ansprachen, gefielen nicht in Florida oder Kalifornien. Anstatt die Früchte der Standardisierung zu ernten, hatte das Unternehmen mit wachsender Komplexität zu kämpfen. Mit der Entwicklung der globalen Märkte wuchs auch die Notwendigkeit die vielfältigen Unterschiede dieser Märkte zu berücksichtigen.

Die GFT antwortete auf diese Situation mit einer veränderten Organisationsstruktur und einer stärkeren Orientierung an den regional unterschiedlichen Kundenbedürfnissen. Die weltweit 14 Fabriken und 31 Tochtergesellschaften wurden nun sechs selbständigen Geschäftsbereichen zugeordnet, die von der GFT Holdinggesellschaft an der Spitze gesteuert werden. Zwei davon sind für Nordamerika und Asien verantwortlich, die anderen vier nach den Produkten Stoffe, Damen-, Herren- und Sportbekleidung organisiert und konzentrieren sich auf den europäischen Markt.

Der Fall illustriert, daß Veränderungen in der Situation und der Strategie sich auch in der Organisation niederschlagen. Nicht nur die Strukturen (Holding, Geschäftsbereiche), sondern auch die Managementprozesse, das Selbstverständnis und die Anforderungen an die Führungskräfte werden verändert.

Angesichts immer wieder neuer Herausforderungen kann man die Unternehmensführung als „Organisationsdesigner“ ansehen (nach Howard 1991, Rugman/Hodgetts 2000).

Vielleicht wird zunächst eine multi-lokale Organisationsstrategie verfolgt, im Laufe der weiteren Entwicklung dann aber versucht, stärker zu integrieren. Dabei kann die zentrale

Macht entweder bei den Landesleitern oder bei den Geschäftsbereichsleitern bzw. im Rahmen einer global-lokalen Strategie mehr oder weniger bei beiden liegen (vgl. Abb. 2).

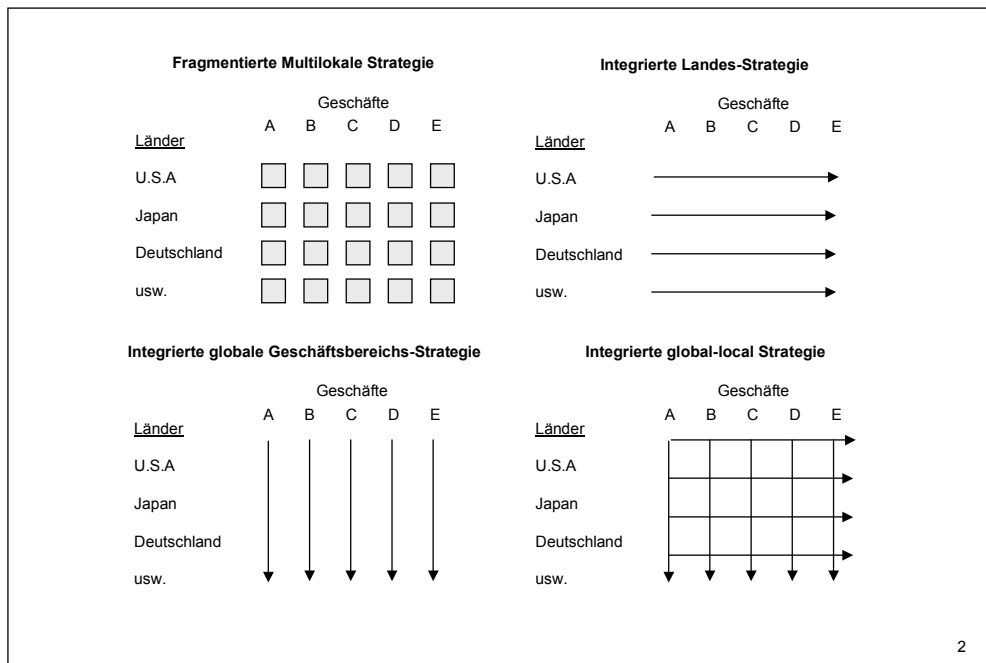


Abb. 2 Machtzentren internationaler Organisationsstrategien (Quelle: nach Yip 2003)

Systematisch ist dabei die statuarische Struktur (*de jure*-Struktur) und die operationale Struktur (*de facto*-Struktur) zu unterscheiden (vgl. Welge/Holtbrügge 1998, S. 145 ff). Die *statuarische Struktur* umfasst die rechtlichen Beziehungen zwischen der Muttergesellschaft und den einzelnen Tochtergesellschaften und ist geprägt durch das externe Konzernwachstum, durch Beteiligungen und Übernahmen (Merger and Acquisitions).

Gestaltungsziele sind vor allem die optimale Lenkung der Finanzströme, die Minimierung der Steuerlast sowie die Haftungsbegrenzung. Die jeweiligen Steuersysteme sowie das Gesellschaftsrecht der Gastländer gehören zu den wichtigsten Einflußgrößen. An letzterem ist insbesondere die aktuelle Diskussion um die sogenannte *corporate governance* orientiert.

Im Vordergrund der folgenden Betrachtung soll vielmehr zunächst die *operationale Struktur*, die Differenzierung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung stehen. Diese kann durchaus von der statuarischen Form abweichen, wie dies im gewachsenen Stammhaus-Konzern häufig vorkommt. Grundlegend sind zunächst die bekannte funktionale oder objektorientierte Struktur sowie deren Kombination, die Matrix. Welcher Typ vorliegt, zeigt im Organigramm die Ebene unter der Unternehmensleitung an.

Je nach dem Grad der realisierten Integration des Auslandsgeschäfts in die Gesamtstrategie der Unternehmung kommt jedoch eine weitere Unterscheidung hinzu: Zunächst kann *das Auslandsgeschäft vom Inlandsgeschäft organisatorisch getrennt* werden. So wird z. B. in einer funktionalen Struktur neben den Funktionsbereichen wie Beschaffung, Produktion, Vertrieb auf gleicher Ebenen unmittelbar unter der Unternehmensleitung eine Internationale Division eingerichtet, die für die internationalen Aktivitäten zuständig ist.

Demgegenüber soll durch *integrierte Strukturen* die weltweite Orientierung unterstützt werden. Hierbei wird keine Trennung von Inlands- und Auslandsaktivitäten auf der Ebene unter der Geschäftsleitung vorgenommen. Zu den Grundformen gehören die integrierte Geschäftsbereichsstruktur (nach Produkten, Regionen oder Kunden) oder aber deren Kombination in der Matrixstruktur (vgl. erneut Abb. 2). Ältere Untersuchungen von Stopford/Wells (1972) zeigen, daß bei *US-amerikanischen Unternehmen* mit niedriger Auslandsdiversifikation die Abtrennung des Auslandsgeschäfts in einer Internationalen Division üblich ist. Wächst dann der Auslandsumsatz, so werden integrierte Regionalstrukturen aufgebaut. Wächst aber der Grad der Auslandsdiversifikation weiter, so wählen US-amerikanische Unternehmen zunehmend integrierte Produktstrukturen. Im Gegensatz dazu bauen *europäische Unternehmen* nach einer Studie von Franko (1976) sprunghaft integrierte Strukturformen auf und lassen die Internationale Division einfach aus. Bemerkenswert ist, dass keines der Unternehmen eine integrierte Funktionalstruktur aufwies (vgl. näher Kutschker/Schmid 2002, S. 535 ff.). Die Enge der zersplitterten Märkte der europäischen Länder hat die Auslandstätigkeit ihrer Unternehmen zwecks Wachstum und Risikoausgleich gefördert (vgl. Bühner 1999, S. 175). Daher ist der Un-

terschied zwischen US-amerikanischen und europäischen Unternehmen in bestimmten Phasen ihrer Entwicklung plausibel.

Welche Struktur ist also in welcher Situation angemessen? Bereits Anfangs der 1960er Jahre hat der Historiker Alfred Chandler (1962) in einer empirischen Untersuchung festgestellt, daß auf grundlegende Strategieänderungen jeweils eine strukturelle Anpassung erfolgte (*structure follows strategy*). Nach einer ersten Umsatzausweitung wird eine funktionale Struktur eingeführt, das weitere Wachstum wird durch Diversifikation gesichert, die wiederum die Geschäftsbereichsorganisation hervorbringt.

Trotz aller Kritik an Chandlers Theorem, auf die noch zurückzukommen ist, gilt diese Grundidee bis heute: Mit steigender Komplexität und die Dynamik des Umfeldes – und das ist typisch für globales Wachstum – geht die Unternehmung von der einfachen funktionalen Organisation zunächst zur Regional- oder Produktorganisation, dann zur Matrix- bzw. Netzwerkorganisation über (vgl. erneut Abb. 2 und Hellriegel 2001, S. 482 f.).

Für die internationale Themenstellung im besonderen bedeutet das: In einer *multilokalen Struktur* fallen die Entscheidungen in den Landesgesellschaften und die Zentrale setzt nur die Rahmenbedingungen. *Globale Organisationsstrukturen* sind durch eine weltweite Zuständigkeit der Unternehmensleitung und der Unternehmensbereiche gekennzeichnet, seien diese nun funktional-, produkt-, oder kundenorientiert (vgl. Bühner 1999, S. 177 ff.).

Die *Matrixstruktur* schließlich erscheint geradezu als analoge Struktur zur global-lokalen bzw. transnationalen Strategie, weil die weltweite Produktverantwortung der Leiter der Geschäftsbereiche Standardisierungsvorteile fördert und die Verantwortung der „Landesfürsten“ auf gleicher Ebene die lokale Anpassung sicherstellt.

Bei näherer Betrachtung sind die Dinge so einfach nicht. Es wird übersehen, dass die Matrixstruktur als Mehrliniensystem („two-boss manager“) ein erhebliches Konfliktpotential beinhaltet, weshalb man in der Praxis häufig davon Abstand nimmt (vgl. dazu ABB-Fallstudie in Textbox 2). Auch in den oben angeführten empirischen Untersuchungen zur Entwicklung internationaler Organisationsstrukturen konnte die Zweckmäßigkeit der Matrixstruktur nicht bestätigt werden.

## Textbox 2: ABB - Aufstieg und Fall eines Modells

Asea Brown Boveri (ABB) ist nicht nur ein Hersteller von elektrischen Systemen und Ausrüstungen mit der Unternehmenszentrale in Zürich/Schweiz. ABB galt vor kurzem noch als Modellfall für die flexible, transnationale Organisation, ihr ehemaliger Chairman, Percy Barnevik, als Manager des Jahrhunderts, als europäisches Gegenstück zu Jack Welch von General Electric. Aus einer Fusion zweier Unternehmen im Jahre 1987 hervorgegangen, erwirtschaftete ABB mehr als 25 Mrd. \$ Umsatz mit über 240 000 Mitarbeitern in 1100 als Profitcenter definierten individuellen Geschäftseinheiten in der ganzen Welt. Percy Barnevik prägte dazu den Leitsatz „We want to be global and local, big and small, radically decentralized with centralized reporting and control.“

ABB verfolgte eine transnationale Strategie, die es erlaubte, zwei Dinge zu vereinen: Differenzierungsvorteile durch die Anwendung seiner Kernkompetenzen in den einzelnen Landesmärkten und Kostenvorteile durch globale Größe. Jede Geschäftseinheit sollte außerdem auf die Bedingungen der lokalen Märkte, in denen sie tätig sind, antworten. Um diese ehrgeizige Strategie umzusetzen, muß die Organisation in der Lage sein, ihre Ressourcen auf globaler Ebene zu steuern. Die Manager verfolgten eine duale Zielsetzung: Erstens eine lokale, landesspezifische Zielsetzung, welche die globalen Ressourcen des Konzerns nutzt, um dem Kunden lokal maßgeschneiderte Produkte zu liefern. Zweitens eine globale Zielsetzung, bei der die Mitarbeiter ermutigt werden, auf lokaler Ebene Wissen und Fähigkeiten zu entwickeln, um diese für globale Produkte einzusetzen. Um diese Ziele zu erreichen, entwickelte ABB eine globale Matrixstruktur, die den Transfer der Kernkompetenzen über die weltweiten einzelnen Geschäftseinheiten ermöglichen sollte (siehe Abb. 3).

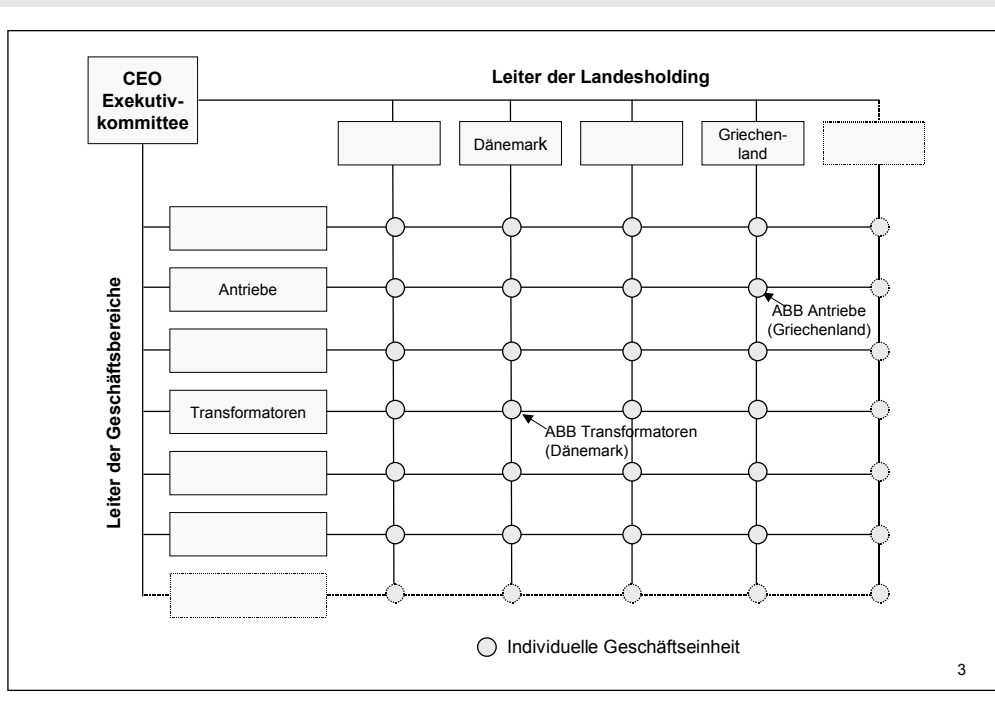


Abb. 3 Die Matrixstruktur von ABB der 1990er Jahre

Für den Gesamtkonzern verantwortlich waren der CEO Barnevik und sein Top-Management Team, das aus 12 Mitgliedern bestand - zusammen bildeten sie das Exekutivkomitee. Alle drei Wochen trafen sie sich in verschiedenen Ländern. Die 50 Leiter der Geschäftsbereiche berichteten direkt dem Exekutivkomitee. Sie waren verantwortlich für die globale Ausrichtung der 1100 individuellen Geschäftseinheiten. Die Aufgabe des Leiters eines Geschäftsbereiches war es, den Transfer der Kernkompetenzen zwischen den Geschäftseinheiten eines Geschäftsbereiches zu koordinieren. Sie hatten außerdem die Produktionskosten zu minimieren und den Einkauf effizient zu gestalten. Zusätzlich überwachten sie den globalen Austausch von Managern, um eine internationale Unternehmenskultur zu bilden, die den Transfer von neuen Fähigkeiten und Technologien zwischen den einzelnen Geschäftseinheiten voranbringen sollte. Dem Exekutivkomitee berichten ebenso die Landesleiter. Die Landesleiter leiteten die nationalen Holdinggesellschaften und waren verantwortlich für die Überwachung und Kontrolle der Aktivitäten der jeweiligen Geschäftseinheiten eines Landes. Der Direktor von ABB-Deutschland zum Beispiel, bereitete die Veröffentlichungen im finanziellen Bereich vor und stellte sicher, daß jede Geschäftseinheit nach den institutionellen und rechtlichen Bedingungen in Deutschland agierte.

An den Schnittstellen der globalen Matrix befanden sich die 1100 individuelle Geschäftseinheiten. Deren Leiter hatte zwei Vorgesetzte – er berichtet an den zuständigen Landesleiter und den Leiter des Geschäftsbereiches, der für die globale Ausrichtung verantwortlich ist. Dieser „two-boss-manager“ ist sowohl für die Anpassung der Produkte an den lokalen Markt verantwortlich als auch dafür, daß Wissen und Fähigkeiten mit anderen Geschäftseinheiten ausgetauscht werden, um die Kernkompetenzen von ABB insgesamt zu stärken.

Obwohl diese Matrix Struktur auf dem Papier einen blendenden Eindruck machte, brachte sie Probleme mit sich. In der Theorie ergänzen sich die Aktivitäten der Landesleiter und der Leiter der Geschäftseinheiten, aber in der Praxis konkurrieren sie oft miteinander. Die Leiter der Geschäftseinheiten sehen keinen Anreiz global zu agieren, wenn sie auf der Landesebene Probleme erwarten. Überdies kontrolliert der Landesleiter die Ressourcen der Geschäftseinheiten. Wenn er es bevorzugt, lokal zu handeln und nicht mit den Leitern der Geschäftsbereiche kooperieren will, wer kann ihn dazu zwingen? Eine globale Matrix ist sehr anspruchsvoll. Nur wenn bei ABB die Leiter der Geschäftsbereiche, die Landesleiter und die Leiter der Geschäftseinheiten zusammenwirken, können sie die Vorteile einer transnationalen Strategie erreichen. Ohne Ausgleich und Kooperation wird die Matrix zu einer unübersichtlichen Bürokratie verkommen, bei der Einheit gegen Einheit und Manager gegen Manager agiert. ABB hoffte, nicht zuletzt mit dieser die Matrixstruktur, zu einem dominierenden Player zu werden (soweit Jones 2001, S. 262 f).

Doch es kam anders. Goran Lindahl, der Barnevik Ende der 1990er Jahre ablöste, führte wieder eine traditionelle Spartenorganisation ein. „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.“ Der neue Chairman zitierte Lenin um die Motive für die neue Struktur zu illustrieren. Wenig später hat sich ABB schon wieder eine neue, nun kundenorientierte Struktur gegeben (vgl. [www.abb.com](http://www.abb.com)). Mit dem Wechsel des Ex-Chefs von Aventis, Jürgen Dormann, in den Aufsichtsrat von ABB wird öffentlich, daß die Lage des ehemaligen Vorzeigeunternehmens dramatisch schlecht ist: „Weltkonzern ABB steht am Abgrund“ heißt es nun in der Wirtschaftspresse (Financial Times Deutschland vom 4.4.2002). Hinzu kommt, daß die beiden Ex-Chefs sich mit astronomisch hohen Abfindungen versorgt hatten: 148 Millionen Schweizer Franken an Barnevik und 85 Millionen an Lindahl. Erst unter Druck waren sie inzwischen bereit, davon einen Teil zurückzugeben.

Wohl als Ausdruck des Übergangs von einer multi-lokalen zu einer globalen oder transnationalen Strategie ist zu werten, daß seit Mitte der 1990er Jahren die zuvor häufig starke Stellung der Landesleiter entscheidend geschwächt wurde. Marc Jarvis, Marketing-Chef bei Oracle erinnert sich: „Es war wie im England des Mittelalters: Die Fürsten hatten mehr Macht als der König. Heraus kamen viele kleine Unternehmen unter einem gemeinsamen Namen.“ (The Economist vom 9. Mai 2002, eigene Übersetzung). Die Macht verlagerte sich nun auf die zentralen, an Produkten orientierten Geschäftseinheiten. In großen weltumspannenden Konzernen, die über ein breites Produktprogramm verfügen und in vielen Ländern tätig sind, ist heute folgende Rangfolge typisch: *corporate before business before region*. Beispiele dafür sind Bosch, Bayer, DaimlerChrysler, Henkel und Procter & Gamble. Dabei muß *corporate* nicht unbedingt Unternehmenszentrale bedeuten, denn als *Kompetenzzentren* übernehmen auch Tochtergesellschaften, wie bei Schering und Siemens, zentrale Verantwortung. Schließlich sprechen noch weitere Gründe dagegen, die tatsächliche Welt unzulässig zu vereinfachen und die Matrixstruktur als den einen, besten Weg anzusehen:

Erstens. Schon unser Einstiegsfall GFT zeigte, dass auch eine gemischte (hybride) Struktur möglich ist. Auch bei Procter&Gamble haben heute in reichen Ländern die Geschäftseinheiten die Verantwortung für Gewinne und Ressourcenverteilung, in ärmeren Ländern wie China und Osteuropa sind es dagegen die Regionen. Der Grund ist, daß der Wettbewerb in ärmeren Ländern härter und weniger vertraut ist. Dadurch wächst die Bedeutung der Landesleiter wieder (vgl. Goold/Campbell 2002). Bei unterschiedlichem Globalisierungsgrad der Geschäftsbereiche spricht manches für eine gemischte Struktur (vgl. Yip 2003, S. 191).

Zweitens. Organisationen lassen sich heute nicht mehr einfach abgrenzen. Unternehmensnetzwerke sind Organisationsformen zwischen Markt und Hierarchie, die durch komplex reziproke Beziehungen gekennzeichnet sind (vgl. Sydow.1995). Bereits die Segmentierung des Unternehmens in Profit-Center bedeutet mehr marktförmige Koordination in der ansonsten geplanten Unternehmenswelt. Die dadurch ermöglichte Balance zwischen dezentraler Autonomie und zentraler Steuerung war die entscheidende Neuerung, die Alfred Sloan bei General Motors gegenüber seinem Hauptkonkurrenten Ford Anfang des vorigen Jahrhunderts einführte (vgl. Jones 2001, S.106 f.). Als Organisation nach Strategischen Geschäftseinheiten, als Multidivisionale- oder dezentrale Spartenorganisation bezeichnet ist dieses Strukturmodell bis heute aktuell. Umgekehrt ist die Ko-

operation von Konkurrenten in Strategischen Allianzen zur Co-Forschung, Co-Produktion oder Co-Marketing ein Schritt in Richtung Plan. Wenn führende Pharmakonzerne wie Pfizer und Aventis mit neu gegründeten Biotechnologieunternehmen am Forschungsstandort Boston/USA kooperieren, dann entsteht ein Unternehmensnetzwerk. Die zunehmende Bedeutung internationaler Strategischer Allianzen und Unternehmensnetzwerke kann teilweise damit erklärt werden, dass sie weniger Bürokratiekosten im Vergleich zur vollen Integration nach sich ziehen (vgl. Jones 2001, S. 258 ff.).

Drittens ist nicht zu vergessen, daß die skizzierten formellen Strukturtypen zwar prägend sind, dass zu einer Organisation aber mehr gehört. Die Konfiguration wird nicht erfasst, weil die dritte und folgende Leitungsebenen nicht dargestellt und über die Organisationsprozesse nichts ausgesagt wird. Sekundärstrukturen wie Teams, Projekte und informellen Strukturen und weitere Formen der Integration kommen hinzu. Aus dieser Sicht, so wird sich im folgenden zeigen, ist die Matrix keinesfalls tot.**3. Managementprozesse und -systeme**

Mit dem Wachstum der Größe der Organisation, der Vielfalt der Geschäftsfelder und Länder in denen ein Unternehmen tätig ist, wächst auch die Anforderung, die an verschiedene Personen, Orte, zu unterschiedlichen Zeiten verteilten Aufgaben wieder zusammenzuführen: „Es ist leicht einzusehen, dass das Verhältnis von Differenzierung und Integration um so spannungsreicher gerät, je weiter und tiefer die Arbeitsteilung gewählt wird.“ (Steinmann/Schreyögg 2000, S. 407 in Anlehnung an Lawrence/Lorsch 1967). Grundsätzlich stehen dazu die Instrumente Hierarchie, Programme und Pläne und Selbstabstimmungsregeln zur Verfügung. Es versteht sich, dass diese Managementprozesse ein bedeutendes Element der globalen Strategie darstellen: „While organization structure has a very direct effect on management behavior, it is management processes that power the system. The appropriate processes and systems can even substitute to some extent for the appropriate structure. These processes and systems include the global strategy information system, cross-country coordination, global strategic planning, global budgeting, and global performance review and compensation.“ (Yip 2003, S. 193).

Darüber hinaus aber sind Strukturen und Prozesse selbst differenzierter zu betrachten: Ein zentraler Unterschied gegenüber der für das vergangene Jahrhundert typischen Massenproduktion besteht darin, daß Unternehmen in hochentwickelten Ländern bei gesteigerter Komplexität und Dynamik sowohl Kostenvorteile als auch Differenzierung und Flexibilität anstreben müssen. Unter den Bedingungen dieses Zieldreiecks sind organische Systeme, wie T. Burns und G. Stalker (1961) bereits Anfang der 1960er Jahre auf-

grund empirischer Studien argumentieren, mechanistischen Systemen überlegen (vgl. einführend dazu Hellriegel 2001, Kapitel 16; Steinmann/Schreyögg 2000, Kapitel 7). Ein *mechanistisches System* ist gekennzeichnet durch formale Regeln, zentralisierte Entscheidungen, eng definierte Arbeitsaufgaben und strikte hierarchische Unterstellung. Es entspricht der Bürokratie, die schon der deutsche Soziologe Max Weber (1972) zu Beginn des 20. Jahrhunderts beschrieb. Ein *organisches System* hingegen ist charakterisiert durch die geringe bis mittlere Bedeutung formaler Regeln, durch dezentralisierte und gemeinsame Entscheidungsprozesse, breit definierte Arbeitsaufgaben und eine flexible Hierarchie mit weniger Ebenen.

Deshalb wächst die Bedeutung auch nicht-hierarchischer Integrationsformen durch Selbstabstimmung in Projekten und Teams sowie informellen Verbindungen und Netzwerke. Das genannte Zieldreieck kann besser verfolgt werden durch Projekte, Einsatzgruppen, Koordinationsrollen und andere Formen von Sekundärstrukturen, die die oben beschriebenen Primärstrukturen überlagern. Je nach Gewicht der Kompetenzverteilung entsteht so ein komplexes Entscheidungsgeflecht. An drei Bereichen soll die Bedeutung der Managementprozesse und –systeme für die internationale Organisation verdeutlicht werden: Forschung und Entwicklung, prozessorientierte Managementsysteme und internationaler Organisationsmodelle.

In der *internationalen F&E-Organisation* entstehen neue Problemstellungen (issues), die es zu gestalten gilt (vgl. Abb. 4). Die Anforderungen können am Beispiel der Simultaneous-Engineering-Teams in der Produktentwicklung, in denen Spezialisten aus unterschiedlichen Funktionsbereichen wie Beschaffung, Produktion und Marketing zusammenarbeiten, verdeutlicht werden. Mit den neuen Medien geht das heute teilweise auch länderübergreifend zu jeder Zeit an jedem Ort (*any time-any place*) in sogenannten virtuellen Teams (vgl. näher dazu Picot et al. 2001). Jenseits technischer Lösungen ergeben sich im internationalen Kontext aber neue Aufgaben für das Management unterschiedlicher Kulturen, komplexerer Projekte und des organisatorischen Lernens.

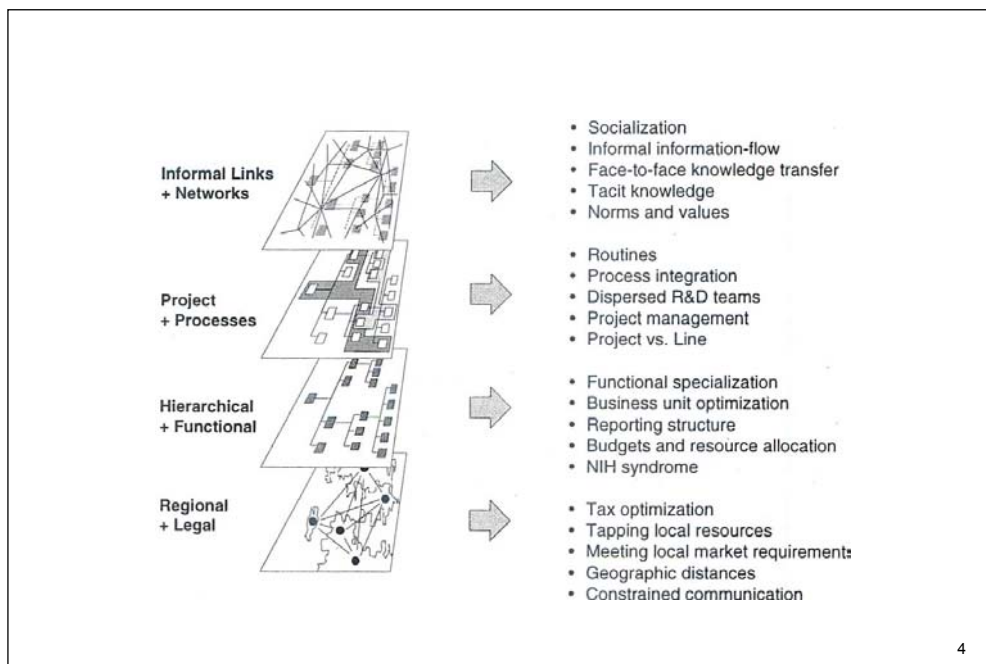


Abb. 4: Ebenen und Themen der internationalen Forschungs- und Entwicklungsorganisation (Quelle: Boutellier et al. 1999)

Schon die sogenannte japanische Herausforderung der 1990er Jahre, die im Kern auf überlegenen Organisationskonzepten beruhte, auf Instrumenten wie Teamarbeit, Kunden- und Zulieferintegration, der sogenannten schlanken Produktionsweise (vgl. Womack et al. 1991), rückte *prozessorientierte Managementsysteme* in den Vordergrund. Diese sind weiterhin, wenngleich unter neuen Namen wie Business Process Reengineering oder Total Quality Management, aktuell (vgl. als Einführung u.a. Vahs 2001, Kap. 6; Kutschker/Schmid 2002, Kap. 4.3.3.). Aktuelle Steuerungskonzepte, wie die Balanced Scorecard (vgl. Kaplan/Norton 1997), sehen Qualitäts- und Flexibilitätsziele nicht mehr als nachrangig gegenüber finanziellen Zielen an – organisatorische Fragen werden dadurch aufgewertet. Hier sind internationaler Wissenstransfer und Lernen Engpassfaktoren, wie dies die Geschichte dieser Managementsysteme vielfach gezeigt hat.

Welche Rolle spielen vor diesem Hintergrund *internationale Organisationsmodelle* in denen der Autonomiegrad der Tochtergesellschaften festgelegt wird? Ist dieser zu hoch, besteht die Gefahr, daß diese die Ziele der Muttergesellschaft nicht hinreichend beachten - ist er zu gering, leidet die lokale Anpassungsfähigkeit (vgl. Welge/Holtbrügge 1998, S. 162 ff.). Wie kann dieser Zielkonflikt bewegt werden? Einer der einflussreichsten Ansätze hierzu stammt von Bartlett/Goshal (1998): „Managing Across Borders- The Transnational Solution“. Danach bestand in den 1950er und 1960er Jahren bei den ausländischen Tochtergesellschaften vor allem amerikanischer Unternehmen eine hohe Abhängigkeit

von der Muttergesellschaft in der Art einer *koordinierten Föderation*. Wissen konnte so leicht transferiert werden, aber die Nutzung von lokalen Anpassungsvorteilen war erschwert. Demgegenüber führten europäische Unternehmen ihre Auslandsgesellschaften als *dezentralisierte Föderation*. Dadurch wird die flexible Anpassung an die jeweiligen lokalen Bedingungen gefördert, während Verbundeffekte erschwert werden. Das Organisationsmodell insbesondere japanischer Unternehmen wiederum entsprach einer *zentralisierten Knotenpunktstruktur*. Vermögen, Ressourcen und Kompetenzen sind in der Muttergesellschaft zentralisiert. Dadurch lassen sich Größenvorteile aus der globalen Abstimmung erzielen, die Anpassungsfähigkeit an die lokalen Bedingungen bleibt hingegen begrenzt.

Keines der genannten Organisationsmodelle erscheint zur Umsetzung einer transnationalen Strategie geeignet, bei der es um die gleichzeitige Nutzung von Standardisierungs-, Differenzierungs- und länderübergreifenden Lernvorteilen geht. Hierfür sind nach Bartlett/Ghoshal (1998) *integrierte Netzwerke* notwendig. Zu deren Merkmalen gehören ausgeprägte organisatorische Interdependenzen, die Dezentralisierung strategischer Entscheidungskompetenzen auch an Tochtergesellschaften, weltweite organisatorische Lernprozesse<sup>3</sup> durch den regen Austausch von Technologie, Kapital und Mitarbeitern sowie mehr „weiche“ personelle und kulturelle Koordinationsinstrumente (vgl. zur Einführung Welge/Holtbrügge, S. 163 ff.).

Somit zeigt sich, daß die im vorigen Kapitel festgehaltene Unterscheidung nach Produkt-, Regional-, oder Kundenstrukturen nicht ausreicht, um internationale Organisationsstrategien zu analysieren. Es kommt ebenso auf die Prozesse und Systeme an, also auf das Verhältnis zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung, zwischen Standardisierung und fallweiser Abstimmung. Dementsprechend lassen sich mechanistische und organische Systeme unterscheiden, deren Effizienz situativ zu beurteilen ist. Das gilt auch für die skizzierten Organisationsmodelle der koordinierten oder dezentralisierten Föderation, zentralisierte Knotenpunktstruktur und integriertes Netzwerk. Aber zur Organisationsgestaltung gehören weitere Bereiche:

---

<sup>3</sup> Unternehmen lernen heute im weltweiten Maßstab. Der amerikanische Konzern General Motors kann Instrumente, die er in Zusammenarbeit mit dem japanischen Konzern Toyota in Amerika erlernt hat, in Europa anwenden, zunächst etwa bei Opel in Eisenach, dann im polnischen Werk in Gliwice. Wertschöpfung durch globale Expansion entsteht dynamisch, wenn Kernfähigkeiten ins Ausland übertragen werden, dadurch ein globales Netz entsteht und der Zugang zu Fähigkeiten und Ressourcen in der Welt eröffnet wird. Durch dieses globale Lernen können wiederum die Kernfähigkeiten ausgebaut und, diesem Zirkel folgend, erneut ins Ausland übertragen werden.

#### 4. Wandel von Organisationen und Kulturen

„Structure is not organization“: Anfang der 1980er Jahre machten Peters und Waterman (1984) von McKinsey mit ihrem Bestseller die Sichtweise populär, daß erfolgreiche Unternehmen neben den bekannten „harten“ Managementbereichen wie Strategie, Struktur und Prozess auch „weiche“ Bereiche wie die Unternehmenskultur, das Wissen und Können der Mitarbeiter und die besonderen Kompetenzen beachten und mit Visionen, nicht nur finanziellen Zielen, führen. Dieses sogenannte 7-S-Modell der Unternehmensführung, das auf die Wechselwirkung zwischen diesen Bereichen abhebt und deren „fit“ betont, wird heute um das „stretch“-Element erweitert, um den Wandel von Organisationen und Kulturen. Denn viele der von Peters und Watermann als exzellent ermittelte Unternehmen, wie IBM und Caterpillar, gerieten in der Folgezeit in eine wirtschaftliche Schiefelage, der sie nur entkamen, indem sie sich selbst veränderten. Beim Wechsel vom Großrechner zum Personalcomputer trat IBM als träger „Dinosaurier“ auf, vielleicht weil das Unternehmen zuvor so erfolgreich war. Die Internet-Revolution, hat IBM hingegen nicht verschlafen, weil es den Wandel förderte, durch „Führung von unten“ (Hamel 2001, S. 18) und *entrepreneurship*.

Warum ist das Thema organisatorischer Wandel erst in letzter Zeit aktuell, warum werden ihm ganze Kapitel in Lehrbüchern gewidmet (vgl. Hellriegel 2001, Jones 2001, Steinmann/Schreyögg 2000)? Zu den zentralen Triebkäften des organisatorischen Wandels gehören die *Globalisierung, neue Informations- und Kommunikationstechnologien und veränderte Arbeitsbeziehungen*. Dadurch kann kontinuierlicher Wandel, wie er etwa beim zuvor angesprochenen Qualitäts- und Innovationsmanagement eine Rolle spielt, oder aber grundlegender Wandel, wie im Fall IBM, erforderlich werden. Dieser wird im Einzelfall bei der Sanierung auftreten oder auch in besonderen Branchen, wie etwa durch die Privatisierung ehemaliger Staatsunternehmen wie Lufthansa und Deutsche Telekom, die sich nun im weltweiten Wettbewerb behaupten müssen.

Generelle Triebkäfte für grundlegenden Wandel sind veränderte Wettbewerbsstrukturen etwa durch *business migration* und *outsourcing*. Durch die Auflösung traditioneller Branchengrenzen (*business migration*; vgl. Heuskel 1999) verändern sich auch die organisatorischen Konfigurationen. Neue Akteure eines Wertschichtenwettbewerbs, wie Intel und Microsoft, bildeten sich heraus. Erdölkonzerne, wie Shell, entdecken an ihren Tankstellen den Lebensmitteleinzelhandel als neues Geschäftsfeld. Nike versteht sich als Entertainment-Unternehmen, nicht als Sportartikelhersteller. Traditionsunternehmen wie Preussag, Hoechst und Mannesmann, sind heute nicht mehr wiederzuerkennen. Das Bei-

spiel IBM zeigt, wie innerhalb weniger Jahre die komfortable Stellung eines marktherrschenden, vertikal integrierten Konzerns verfallen kann (vgl. Grove 1997).

Eine weitere Konsequenz des durch die *Globalisierung* ausgelösten Strategiewechsels besteht darin, daß seit Beginn der 1990er Jahre nicht mehr die Diversifikation sondern die Konzentration auf das Kerngeschäft in den Mittelpunkt rückt. Die Folgen sind Wachstum *und* Verkleinerung, Übernahme *und* Spaltung von Unternehmen, Outsourcing *und* Kooperation bis hin zur Veränderung des Unternehmens-Grundauftrages selbst, die an den Landesgrenzen nicht halt macht (vgl. Textbox 3). Es versteht sich, daß diese grundlegenden Reorganisationen ungleich schwerer zu bewältigen sind, als die einzelne Übernahme oder Beteiligung.

---

### Textbox 3: Von Hoechst zu Aventis - von der Diversifikation zum Kerngeschäft

---

#### *Diversifiziertes Wachstum bis 1990*

Hoechst entsteht nach dem Zweiten Weltkrieg aus der Zerschlagung des IG-Farben Konzerns. Das strategische Ziel der 1950er und 1960er Jahre lautet überdurchschnittliches Wachstum, um eine weltweit starke Marktposition aufzubauen. Akquisitionen stehen im Vordergrund.

In den siebziger Jahren ändert sich die Strategie in Richtung Optimierung des Geschäftes. Hoechst konzentriert sich auf seine Stärken und bereinigt sein Sortiment, um dennoch stetig weiter zu wachsen. Desinvestitionen durch Verkäufe von Beteiligungen treten in den 1980er Jahren neben den Kauf von Unternehmen.

#### *Konzentration auf das Kerngeschäft nach 1990*

Anfang der 1990er Jahre steht unter dem Vorstandsvorsitzenden Jürgen Dormann die strategische Neuausrichtung von Hoechst im Mittelpunkt: Konzentration auf das Kerngeschäft Pharma, Agrochemie, industrielle Chemie sowie die Stärkung der Position in den wichtigsten Märkten in Nordamerika, Europa, Asien und der Ausstieg aus Geschäftsfeldern, in denen Hoechst nicht zu den führenden Anbietern gehört, waren die Eckpunkte dieser Strategie. Extern wird sie durch Verkäufe und Zukäufe, strategische Allianzen und Joint Ventures umgesetzt.

Mit 45 Milliarden DM Umsatz vor allem in der Pharma- und Chemiebranche und 170.000 Mitarbeitern zählt Hoechst damals zu den größten deutschen Unternehmen. Mehr Flexibilität und internationale Orientierung verspricht man sich von der Dezentralisierung der Organisation. Bisher funktional getrennte Bereiche werden zu 112 Strategischen Geschäftseinheiten (SGE's) mit überwiegend globaler Ergebnisverantwortung umstrukturiert. Diese entwickeln Geschäftsfeldstrategien und werden im Rahmen der Konzernstrategie koordiniert.

#### *Ein global orientiertes europäisches Unternehmen seit 2000*

---

Ende 1998 werden überraschend der französische Rhone-Poulenc-Konzern und Hoechst zu Aventis verschmolzen. Durch die Fusion entsteht ein „Global Player“ mit der Zentrale in Straßburg und den wichtigsten Gesellschaften Aventis Pharma in Frankfurt am Main und der Aventis Crop Sciences in Lyon. Die Chemiesparte wird verkauft. Die Agrosparte (Crop-Science) wurde im Juni 2002 an Bayer verkauft. Aus dem ehemaligen deutschen Chemiekonzern Hoechst ist ein global orientierter Pharmakonzern mit Sitz in Frankreich und einer bedeutenden Tochtergesellschaft in Deutschland geworden.

Anfang März 2002 wird bekannt, daß die „Gründungsväter“ von Aventis, Jürgen Dormann und Jean-René Fourtou aus ihren Vorstandspositionen zurücktreten werden und in den Aufsichtsrat wechseln. Als ein Grund für den Erfolg der Fusion wird auch die Harmonie zwischen ihnen beschrieben. Diese kann nicht beliebig fortgeschrieben werden.

(Vgl. als Materialien zum Aventis-Fall: Günter Ederer: Schock Therapie. Die Gründung von Aventis. Video (60 Minuten) des Hessischen Rundfunks sowie „The Transformation of Hoechst into Aventis, Case A und B“, Fallstudien des European Case Clearing House (<http://www.ecch.cranfield.ac.uk/>) sowie <http://www.aventis.com>)

Ein weiteres Beispiel für durch Globalisierung induzierte Reorganisationsprozesse ist die Automobilindustrie, in der gerade wieder eine Konzentrationswelle stattfindet. Diesmal allerdings nicht bei Markenintegratoren wie Ford, VW und Toyota, sondern in der Arena der wenig bekannten Zulieferer wie Delphi, Visteon und Bosch, die nun als Entwicklungs-, Produktions- und Logistikspezialisten sowie als Finanzdienstleister auftreten und die gemeinsame Internet-Plattform „Covisint“ nutzen. Das traditionelle Beschaffungs-Verhältnis zwischen Zulieferern und Abnehmer entwickelt sich zum weltweiten *sourcing-management*, als Management der Koooperationsbeziehung im Unternehmensnetzwerk (vgl. Müller 1997, Laseter 1998).

Die moderne *Informations- und Kommunikationstechnologie* ist nicht nur die technische Basis der Globalisierung, sie verändert auch Organisation und Management. Ihre *connectivity* befähigt zur länderübergreifenden Zusammenarbeit in Entwicklungsteams, zur Zusammenarbeit zwischen Zulieferern und Abnehmern (*supply-chain management*), Unternehmen und Kunden (*customer relations management*) und zur Steuerung internationaler Unternehmen - sie ermöglicht die „grenzenlose Unternehmung“ (vgl. Picot/Reichwald/ Wigand 2001). Auf der anderen Seite darf dieses Bild nicht überstrapaziert werden: Große Multinationale Unternehmen sind vor allem an der sog. Triade, den Kernmärkten der Welt, orientiert und sind wohl globale Marken, aber durchweg mit nationaler Identität.

Schließlich sind vor diesem Hintergrund *veränderte Arbeitsbeziehungen* für die Aktualität des organisatorischen Wandels ausschlaggebend. So basiert der Erfolg des Nike-Netzwerkes auch auf der Produktion in asiatischen Niedriglohnstandorten. Eine populäre

re These in diesem Zusammenhang ist, daß die Verfügbarkeit billiger Arbeitskräfte im globalen Produktionsverbund in den reichen Ländern nur noch Wissensarbeitern eine Chance gibt. Hinzu kommt die sog. Auflösung des Normalarbeitsverhältnisses und die Entwicklung einer *contingency workforce*: Teilzeitarbeit mit mehreren Jobs, Leiharbeit, bis hin zur Scheinselbständigkeit von Subunternehmern. In der Folge von Restrukturierungsmaßnahmen finden sich selbst Führungskräfte und Spezialisten, häufig zu schlechteren Bedingungen, bei Zulieferern oder etwa als scheinbar Selbständige wieder. Auf der anderen Seite müssen sich Unternehmen heute auf eine abnehmende freiwillige Bindung ihrer Führungskräfte und Spezialisten einstellen (Stichwort: *war for talent*, vgl. Chambers et al. 1998). In diesem Segment des Arbeitsmarktes entwickelt sich erstmalig ein länderübergreifender Wettbewerb.

Die Bedeutung organisatorischen Wandels zeigt sich insbesondere bei Merger and Acquisitions (M&A's). Berichtet wird, daß über die Hälfte dieser Vorhaben ihre Ziele nicht erreichen. Bei Zusammenschlüssen von Unternehmen besteht das größte Risiko in der Integrationsphase, bei der strategischen, organisatorischen und kulturellen Anpassung vorher eigenständiger Unternehmen. Bei grenzüberschreitenden M&A's wird man deshalb besondere Probleme erwarten können. Tatsächlich sind aber diese *cross-border-acquisitions* erfolgreicher, vielleicht weil sich die Akteure dieser Gefahren bewußt sind und dem Vorhaben mehr Aufmerksamkeit widmen (vgl. Jansen 2001). Denn ein grenzüberschreitender Zusammenschluß erfordert Kooperation, Verständnis und Abstimmung zwischen der Zentrale und den Bereichen je mehr die Landes- und Unternehmenskulturen voneinander abweichen. Wenn kulturelle Fragen bereits in der Bewertungs- und Verhandlungsphase vernachlässigt werden, scheitert die Integration (vgl. Morosini 1999).

Welche Bedeutung haben kulturelle Unterschiede bei organisatorischen Veränderungen, wie sie Fusionen darstellen? Sind sie Hindernis oder Potential? Das Beispiel DaimlerChrysler kann zu dem Schluß führen, daß sie vielleicht beides sind und dass es darauf ankommt, wie man damit umgeht. Anders als bei der europäischen Aventis-Fusion wird der transatlantische Zusammenschluß von Daimler und Chrysler bis heute kontrovers diskutiert. Obwohl von der Fachwelt ein professioneller und "innovative approach to merger integration" (Morosini 1999) festgestellt wird, gab es gravierende Probleme. Gravierende Unterschiede bestanden in der Unternehmenskultur, dem unterschiedlichen Selbstverständnis der Führungskräfte, das u.a. aus der Differenzierungsstrategie des Stuttgarter Daimler-Konzerns im Gegensatz zu Niedrigpreisstrategie von Chrysler zurückzuführen ist. Hinzu kam der Zusammenstoß der Landeskulturen, den man vielleicht zwischen Eu-

ropäern und Asiaten, kaum aber zwischen Deutschen und Amerikanern erwartet (vgl. Hellriegel 2001, S. 511). Dabei sind Unterschiede in den Landeskulturen durchaus bekannt und erforscht. Nach der bekannten Studie von Hofstede (1997) ist die Kultur der US-Amerikaner stark individualistisch geprägt, während Deutsche nach Untersuchungen des Anthropologen Edward Hall (1998) den Spitzenwert bei der *low-context-culture* einnehmen, d.h. sie kommen mehr noch als US-Amerikaner und im Gegensatz zu Chinesen und Arabern unmittelbar zur Sache.

In der Literatur zum Internationalen Management nimmt das Thema kultureller Unterschiede heute einen gesicherten Platz ein (vgl. Mead 1998, Kutschker/Schmid 2002). Allerdings sind bei dieser von Psychologen und Ethnologen besetzten Domäne auch einige kritische Überlegungen angebracht. Hofstedes berühmte Befragung von 116.000 IBM-Mitarbeitern weltweit, die die Datenbasis für seine Kategorisierung von Landeskulturen abgibt, stammt aus den 1970er Jahren. Ist es deshalb zu fragen, inwieweit diese Unterschiede, heute noch bestehen und für wen sie gültig sind (Stichworte: *MTV-Generation; Internationale Business Schools und Business Press*): Wirken nicht die Marktkräfte auch in Richtung Auflösung tradiertter Normen und Werte und erzeugen sie nicht auch ein eigenes kulturelles und politisches System? Beschränkt sich der Stellenwert kultureller Unterschiede etwa nur auf gute Sitten und Folklore? Unstrittig scheint zu sein, daß die Unternehmenskultur die Landeskultur nicht überschreibt – im Gegenteil: sie akzentuiert vielmehr die landeskulturellen Unterschiede.

Edgar Schein (1984) hat darauf hingewiesen, daß die Analyse von Kulturen nicht allein an äußeren Symbolen, wie der Sprache und Kleidung, festzumachen ist. Kulturen entstehen durch einen unsichtbaren Lehrplan und sind keineswegs ingenieurmäßig zu verändern (vgl. näher Steinmann/Schreyögg 2000 und Hellriegel 2001). Starke Unternehmenskulturen sind durch eine hohe Verankerungstiefe gekennzeichnet. Volkswagen, Bertelsmann und Hewlett Packard sind bekannt für partnerschaftliche Beziehungen zwischen Management und Mitarbeitern, dennoch ist der *hp-way* (vgl. <http://www.hp.com>) nicht mit dem Selbstverständnis bei Volkswagen (<http://www.vw-personal.de>) gleichzusetzen. So wie kulturelle Unterschiede als Hindernis aber auch als Potential im weltweiten Lernprozeß wirken können, so ist auch eine starke Unternehmenskultur nicht per se ein Erfolgsfaktor. Die starke konservative Kultur und bürokratische Struktur, die IBM bis zu den 1980er Jahren eine scheinbar unangreifbare Position beschert hatte, erwies sich in einer veränderten Situation als Hindernis: erst später entstand die neue IBM als „Internet Business Machine“.

## 5. Organisations- und Führungskräfteentwicklung

Noch vor wenigen Jahren war es in europäischen Unternehmen üblich, Auslandsgesellschaften mehr oder weniger an der losen Leine zu führen und dazu Manager aus dem Stammhaus zu entsenden. Heute kommt es zunehmend darauf an, diese Einbahnstraße zu überwinden und die besten Führungskräfte, unabhängig von ihrer Herkunft, an das Unternehmen zu binden. Wie US-amerikanische Unternehmen auch haben große deutsche Unternehmen wie BASF, Bayer, DaimlerChrysler, Henkel, Lufthansa, SAP, Schering, Siemens und Volkswagen erst in den letzten Jahren eine neue Richtung eingeschlagen: Durch weltweite Standards für den Einsatz qualifizierter Fach- und Führungskräfte werden die Unternehmen auch intern transnationaler (vgl. Müller 2001).

Roland Schulz, vormals geschäftsführender Gesellschafter der Henkel KGaA, beschreibt diesen Strategiewechsel für sein Unternehmen wie folgt: „Bis 1990 waren wir noch sehr stark „deutschlastig“ und haben den einzelnen Ländern sehr hohe Freiheitsgrade eingeräumt. Die Ländergesellschaften waren in ihrer Personalpolitik sehr autonom. Lediglich für die obersten zweihundert Führungskräfte gab es vielleicht eine gewisse Harmonisierung bei ein paar Themen. Aber seit zehn Jahren haben wir systematisch - und wie wir glauben professionell - das gesamte personalpolitische Instrumentarium überarbeitet. Damit haben wir es geschafft, daß wir heute von einer einheitlichen Führungskräftestruktur ausgehen können, die wir in den Schlüsselfragen der Personalpolitik gleich behandeln. Bewertung, Bezahlung, Managemententwicklung, Training und Ausbildung – wir haben alle diese Instrumente für Führungskräfte mit weltweiter Verbindlichkeit harmonisiert.“ (vgl. zitiert nach Müller 2001, S. 16 f.)

Dabei wird in unterschiedlicher Weise auch auf die lokale Anpassung durch die Beteiligung der Regionen sowie auf weltweites Lernen und globalen Wissenstransfer durch reales und virtuelles Networking, etwa durch die Förderung des internationalen Austausches, Meetings, Corporate Universities, geachtet. Insofern entwickelt sich inzwischen eine transnationale Führungskräftestrategie (vgl. Abb. 5).

In einer Studie von Conn/Yip (2001), die 35 große amerikanische Multinationale Konzerne untersucht haben, werden die Vorteile einer solchen weltweit orientierten Strategie auch statistisch belegt. Danach führen Verbesserungen in der Effektivität von globalen Vergütungs-, Entsendungs- und Trainingsprozessen zu meßbaren Steigerungen bei der weltweiten Übertragung von Kernfähigkeiten (*critical capabilities*) wie Innovationsgeschwindigkeit, Qualitätsmanagement und kostengünstige Produktion. Bisher sind die Landesgesellschaften in der Personalpolitik zwar noch sehr autonom. Mittelfristig orien-

tiert man sich aber mehr an globalen Managern, integrierten Prozessen und einer globalen Unternehmenskultur.

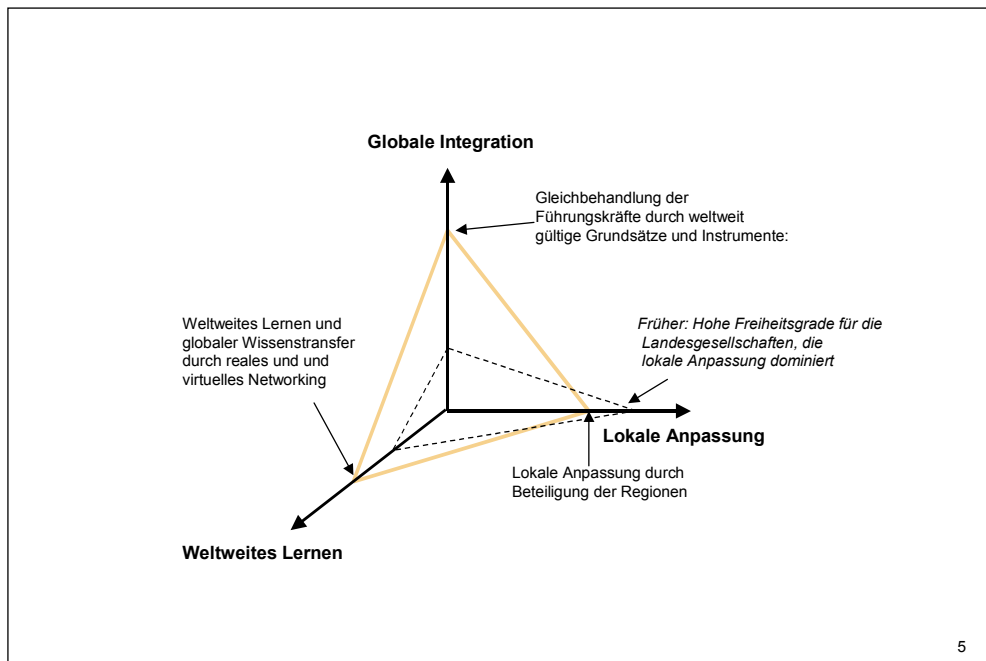


Abb. 5 Elemente einer transnationalen Führungskräftestrategie

Dabei ist die internationale Geschäftsverantwortung ein wesentlicher Treiber. Die Vorfahrtsregel *corporate before business before region* ist bei vielen Großunternehmen bereits umgesetzt. Mit größeren regionalen Einheiten und globaler Geschäftsverantwortung entwickelt sich auch die länderübergreifende Integration des Managements von Führungskräften. Dazu noch einmal Roland Schulz: „Bereits 1985 haben wir entschieden, daß wir eine weltweite Verantwortung der Strategischen Geschäftseinheiten haben wollen. Daher hatten wir es als Personalleute leichter. Aus der nun weltweiten Geschäftsverantwortung ergab sich auch für den Human-Ressource-Bereich eine neue Anforderung. Denn die Leiter der international besetzten Teams wollten dann auch, daß diese gleich behandelt werden. Der Antrieb kam aus dem Geschäft heraus, aber auch aus der Führungskräfte- und Mitarbeiterbefragung, die wir gemacht haben: Das Thema Gleichbehandlung und gleiche Chancen hat einen enormen Stellenwert bekommen. Davon hängt unsere Attraktivität als Arbeitgeber auch in den verschiedenen Ländern ab.“ (zitiert nach Müller 2001, S. 21).

Strategie-, Organisations- und Personalentwicklung sind also auch beim internationalen Management simultan und interaktiv zu verstehen und zu betreiben. Dabei gibt es nicht den einen, richtigen Weg, sondern je nach Situation angemessene Lösungen. Wie be-

merkte schon der Essayist Henry Louis Mencken (1880 - 1956): „Für jedes komplizierte Problem gibt es eine einfache Lösung – und diese ist falsch.“

## **Literatur:**

- Bartlett, C. A./Ghoshal, S. 1998: *Managing Across Borders. The Transnational Solution*. 2. Aufl. London.
- Boutellier, R./Gassmann, O./v. Zedtwitz, M. 1999: *Managing Global Innovation*. Berlin et al.
- Bühner, R. 1999: *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre*. 9. Aufl. München
- Burns, T./Stalker, G.M. 1961: *The Management of Innovation*. London
- Chandler, A. 1962: *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass./London 1962
- Chambers, E.G. et al. 1998: The war for talent. In: *The McKinsey Quarterly*, Nr. 3, pp.44-57
- Conn, H.P./Yip, G.S.: Global Transfer of Critical Capabilities. In: Czinkota/Ronkainen 2001, S. 249-255
- Czinkota, M.R./ Ronkainen, I.A. (Hrsg.) 2001: *Best Practices in International Business*, Fort Worth
- DaimlerChrysler 1999: *One Company. One Vision. Vision Rollout* (unveröffentlicht)
- Franko, L.G. 1976: *The European Multinationals*. London et al.
- Geldern, M.v. 1997: *Organisation*. Frankfurt a.M. et al.
- Goold, M./Campbell, A. 2002: *Designing Effective Organizations*. London
- Grove, A. S. 1997: *Nur die Paranoiden überleben*. Frankfurt/New York
- Hall, E.T 1989: *The Dance of Life*. New York
- Hamel, G. 2001: Wie IBM im E-Business zum Kraftprotz wurde. In: *Harvard Business Manager*, Nr. 1, S. 9-18
- Hellriegel, D. et al. 2001: *Organizational Behavior*. 9. Aufl. Cincinnati/Ohio
- Heuskel, D. 1999: *Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen*. Frankfurt/New York
- Hofstede, G. 1997: *Lokales Denken, globales Handeln*. München 1997
- Howard, R. 1991: The Designer Organization: Italy's GFT Goes Global. In: *Harvard Business Review*, September-Oktober 1991, S. 28-44
- Jansen, St. A. 2001: *Mergers and Acquisitions*. 4. Aufl. Wiesbaden 2001
- Jones, G.B. 2001: *Organizational Theory*. 3. Aufl. Upper Saddle River/New Jersey
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. 1997: *Balanced Scorecard*. Stuttgart
- Kutschker, M./Schmid, S. 2002: *Internationales Management*. München
- Laseter, T.M. 1998: *Balanced Sourcing*. San Francisco
- Lawrence, P.R./Lorsch, J.W. 1967: *Organization and environment*. Cambridge, Mass.
- Mead, R. 1998: *International Management*. 2. Aufl.. Oxford
- Morosini, P. 1999: Mega-mergers: The "real" challenges start after the deal is signed. In: *Perspectives for Managers*, No.7, o. S.
- Müller, H.E. 1997: *Outsourcing-Management*. Köln.
- Müller, H.E. 2001: Wie Global Player ihre Mitarbeiter führen. In: *Harvard Business Manager*, Nr. 6, S. 16-25.
- Peters, T.J., Waterman, R.H. 1984: *In Search of Excellence*. New York
- Picot, A./Reichwald, R./ Wigand, R.T. 2001: *Die grenzenlose Unternehmung*. 4. Auflage. Wiesbaden
- Rugman, A.M./Hodgetts, R.M. 2000: *International Business*. 2. Aufl. Harlow et al.
- Schein, E. 1984: Coming to a new awareness of organizational culture. In: *Sloan Management Review* 1984, Nr. 2, S. 3-16
- Stahle, W. 1988: Human Resource Management. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Nr. 5-6, S. S. 576-585
- Steinmann, H./Schreyögg, G. 2000: *Management*. 5. Aufl. Wiesbaden
- Stopford, J.M./Wells, L.T. 1972: *Managing the Multinational Enterprise*. New York 1972
- Sydow, J. 1995: Netzwerkorganisation. In: *WiSt*, S. 629-634

- Vahs, D. 2001: Organisation. 3. Aufl. Stuttgart
- Weber, M. 1972: Wirtschaft und Gesellschaft. 5. Aufl. Tübingen
- Welge, M. K./Holtbrügge, D. 1998: Internationales Management, Landsberg/Lech
- Womack, J.P./Jones, D.T./Roos, D. 1991: Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Frankfurt/New York
- Yip, G.S. 2003: Total Global Strategy II. Upper Saddle River

*Literaturempfehlungen:*

Besonders empfohlen werden die entsprechenden Passagen zu Organisation, Kultur, Wandel in den Lehrbüchern zum Internationalen Management von Welge/Holtbrügge 1998 oder Kutschker/Schmid 2002 in Deutsch bzw. von Rugman/Hodgetts 2000 und Yip 2003 in englischer Sprache sowie der Klassiker der transnationalen Lösung Bartlett/Ghoshal 1998. Führende Lehrbücher zu Management und Organisation, die sonst vorzüglich sind, heben den internationalen Aspekt nicht genügend hervor. Deshalb können hier nur Jones 2001 und Picot/Reichwald/Wigand 2001 empfohlen werden. Anforderungen für Individuen und Gruppenprozesse werden bei Hellriegel (2001) angesprochen.