

**Die Realisierung globaler Wettbewerbsvorteile:
Strategie, Struktur und Umwelt**

RHOMBOS-VERLAG • BERLIN

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.



© 2003 RHOMBOS-VERLAG, Berlin
Printed in Germany

Das Werk ist in allen seinen Teilen urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeisung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlag: RHOMBOS-VERLAG
Druck: dbusiness GmbH, Berlin, Eberswalde

ISBN 3-930894-94-7

Ayelt Komus

**Die Realisierung globaler
Wettbewerbsvorteile:
Strategie, Struktur und Umwelt**

Zugleich

Diplomarbeit

*„Die Realisierung globaler Wettbewerbsvorteile
unter besonderer Betrachtung der Interdependenz
von Strategie, Struktur und Umwelt“*

am

Lehrstuhl für Unternehmensführung

Universität Dortmund

Juli 1994

RHOMBOS-VERLAG

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	5
Abbildungsverzeichnis	7
Abürzungen	9
1. Problemstellung und Konzeption	11
1.1. Problemstellung	11
1.2. Konzeption der Untersuchung	15
2. Das Structure-follows-Strategy-Paradigma	17
2.1. Das Structure-follows-Strategy-Paradigma Chandlers	17
2.2. Kritik, Modifikationen und Erweiterungen des SSP	21
3. Die Arbeiten von Stopford/Wells und Franko	25
4. Der Übergang von der vor-globalen zur globalen Phase	29
4.1. Merkmale der vor-globalen und der globalen Phase der grenzüberschreitenden Unternehmungstätigkeit	30
4.2. Grundtypen der Orientierung multinationaler Unternehmungen	31
4.3. Typische Entwicklungspfade von MNU's	34
5. Die Design School	41
5.1. Strategieformulierung und -implementierung in der Design School	42
5.2. Das Verhältnis von Strategie, Struktur und Umwelt in der Design School	46
5.3. Kritische Betrachtung der Design School	47
6. Das Managementverständnis Porters	51
6.1. Der Ansatz der Industrieökonomik	52
6.2. Die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen in Porters Managementansatz	54
6.3. Die Globalisierung innerhalb des Managementansatzes Porters	61
6.4. Das Verhältnis von Strategie, Struktur und Umwelt in Porters Managementansatz	66
6.5. Kritische Betrachtung des Managementansatzes Porters	67

7.	Die Process School	71
7.1.	Exkurs: Die Resource-based Theory	72
7.1.1.	Die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen in der Resource-based Theory	72
7.1.2.	Das Verhältnis von Struktur, Strategie und Umwelt in der Resourcebased Theory	77
7.1.3.	Kritik an der Resource-based Theory	78
7.2.	Der Prozeß-Ansatz als Ausgangspunkt der Process School	80
7.3.	Das Integration-Responsiveness Rahmenkonzept	82
7.4.	Schwächen traditioneller Konzepte	87
7.5.	Strategische Erfordernisse der Process School	92
7.6.	Die neue Unternehmung der Process School	97
7.6.1.	Die transnationale Unternehmung	99
7.6.1.1.	Multidimensionale Perspektiven	99
7.6.1.2.	Verteilung und Verflechtung der Aufgaben	101
7.6.1.3.	Der flexible Managementprozeß	108
7.6.2.	Die multifokale Unternehmung	111
7.6.3.	Der Heterarchie-Ansatz	114
7.7.	Aufbau und Führung der Unternehmung der Process School	118
7.7.1.	Die langfristige gemeinsame Zielrichtung: Strategische Absicht	121
7.7.2.	Grundsätze und Wertvorstellungen: Die Unternehmungskultur	123
7.7.3.	Entwicklung von Führungskräften: Personalpolitische Implikationen	125
7.7.4.	Organisatorisches Lernen	127
7.8.	Das Managementverständnis der Process School	130
7.9.	Das Verhältnis von Struktur, Strategie und Umwelt in der Process School	131
7.10.	Kritische Betrachtung der Process School	134
8.	Schlußbetrachtung und Ausblick	137
9.	Literaturverzeichnis	139

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Bezugsrahmen der Untersuchung in vereinfachter Form	14
Abb. 2:	Das Verhältnis von Umwelt, internen Ressourcen, Strategie und Struktur im SSP	20
Abb. 3:	Diversifikation und Divisionalisierung in fünf Ländern	21
Abb. 4:	Veränderung der Organisation ausländischer Aktivitäten US-amerikanischer und kontinentaleuropäischer MNU	27
Abb. 5:	Das Stufenmodell der internationalen Organisationsstrukturen nach Stopford und Wells	28
Abb. 6:	Drei Grundtypen der Orientierung multinationaler Unternehmungen	33
Abb. 7:	Grundtypen von Internationalisierungsstrategien	35
Abb. 8:	Die dezentralisierte, föderative Organisationsstruktur	37
Abb. 9:	Die zentralisierte Knotenpunktstruktur	39
Abb. 10:	Das Konzept der Unternehmungsstrategie der Design School	43
Abb. 11:	Das Verhältnis von Umwelt, internen Ressourcen, Strategie und Struktur in der Design School	47
Abb. 12:	Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs	54
Abb. 13:	Typen von Wettbewerbsstrategien	56
Abb. 14:	Grundstruktur der Wertkette und des Wertsystems	59
Abb. 15:	Vier Varianten der internationalen Strategie	63
Abb. 16:	Vier strategische Alternativen einer globalen Branche	65
Abb. 17:	Das Verhältnis von Umwelt, internen Ressourcen, Strategie und Struktur im Managementverständnis Porters	67
Abb. 18:	Rahmenkonzept zur Strategieformulierung der Resource-based Theory	74
Abb. 19:	Das Verhältnis von Umwelt, internen Ressourcen, Strategie und Struktur im Managementverständnis der Resource-based Theory	78
Abb. 20:	Beispiel für die Einordnung von Branchen nach Globalisierungs- und Lokalisierungsvorteilen	83
Abb. 21:	Globalisierungs- und Lokalisierungsvorteile verschiedener SGE im Integration-Responsiveness Rahmenkonzept	84
Abb. 22:	Globalisierungs- und Lokalisierungsvorteile verschiedener Teilebenen einer Branche im Integration-Responsiveness Rahmenkonzept	85

Abb. 23:	<i>Das Integration-Responsiveness-Learning Rahmenkonzept</i>	87
Abb. 24:	<i>Organisatorisches Rahmenkonzept globaler Strategien</i>	94
Abb. 25:	<i>Die Unternehmung der Process School im I-R Rahmenkonzept</i>	95
Abb. 26:	<i>Die Unternehmung der Process School im I-R-L Rahmenkonzept11</i>	96
Abb. 27:	<i>Das integrierte Netzwerk-Modell</i>	101
Abb. 28:	<i>Rollen nationaler Niederlassungen</i>	105
Abb. 29:	<i>Das Wertschöpfungs-Netzwerk von Ford</i>	108
Abb. 30:	<i>Effektivität verschiedener Instrumente zur Regelung der Entscheidungskompetenz</i>	119
Abb. 31:	<i>Das Verhältnis von Umwelt, internen Ressourcen, Strategie und Struktur im Managementverständnis der Process School</i> ...	133

Abkürzungsverzeichnis

ASQ	Administrative Science Quarterly
Bd.	Band
DBW	Die Betriebswirtschaft
EMJ	European Management Journal
et al.	et alii
f.	folgende
ff.	fortfolgende
HBR	Harvard Business Review
Hrsg.	Herausgeber
HWB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HWInt	Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung
HWO	Handwörterbuch der Organisation
I-R	Integration-Responsiveness
I-R-L	Integration-Responsiveness-Learning
Jg.	Jahrgang
MNU	Multinationale Unternehmung
o. Hrsg.	ohne Herausgeber
o. Verf.	ohne Verfasser
S.	Seite
SGE	Strategische Geschäftseinheit
Sp.	Spalte
SMJ	Strategic Management Journal
SSP	Structure-follows-Strategy-Paradigm (Strategie-Struktur-Paradigma)
überarb.	überarbeitete
WW	Wirtschaftswoche
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft



1. Problemstellung und Konzeption

1.1. Problemstellung

„The evolution of the Physicist's Picture of Nature

...One can look on this continual development as a process of evolution, a process that has been going on for several centuries.

The first main step in this process of evolution was brought about by Newton. Before Newton, people looked on the world as being essentially two-dimensional - the two dimensions in which one can walk about- and the up-and-down dimension seemed to be something essentially different. Newton showed how one can look on the up-and-down direction as being symmetrical with the other two directions, by bringing in gravitational forces and showing how they take their place in physical theory. One can say that Newton enabled us to pass from a picture with two-dimensional symmetry to a picture with three-dimensional symmetry.

Einstein made another step in the same direction, showing one can pass from a picture with three-dimensional symmetry to a picture with four-dimensional symmetry. Einstein brought in time and showed us how it plays a role that is in many ways symmetrical with the three space dimensions.“

Paul A. M. Dirac (1968, S. 151)

Ähnlich dem Bild des Physikers von der Natur hat sich auch das Bild des Wirtschaftswissenschaftlers von der internationalen Unternehmung mit der Zeit kontinuierlich verändert. Ähnlich wie in der Physik sind dem Wirtschaftswissenschaftler im Laufe der Zeit durch neue Konzepte neue Möglichkeiten und Dimensionen vermittelt worden, die es ihm ermöglichen, Zusammenhänge aus neuen Perspektiven zu betrachten und zu verstehen. Zumeist haben dabei neue Konzepte nicht vorhergehende ersetzt, sondern vielmehr erweitert und bereichert (vgl. etwa zu Planungssystemen Ansoff 1981, S. 59).

Die wirtschaftswissenschaftliche Erforschung des Objektbereichs der internationalen Unternehmung kann einer Unterscheidung von Böttcher (1993) folgend in eine vor-globale und eine globale Phase der internationalen Unternehmungstätigkeit gegliedert werden. Diese Unterscheidung entspricht dem idealtypischen Verlauf des Internationalisierungsprozesses einer Unternehmung. Sind während

einer vor-globalen, also international oder multinational geprägten Orientierung einer Unternehmung die Auslandsaktivitäten in erster Linie noch auf Exporte bzw. auf ausländische Niederlassungen beschränkt, so verliert in der letzten, der globalen Phase, der ursprüngliche nationale Rahmen an Bedeutung und wird durch eine globale Orientierung ersetzt (vgl. Meffert 1986, Perlmutter 1969; vgl. insbesondere zu *international*, *multinational* und *global* unten S. 31 ff.).

Bei der Erforschung der internationalen Unternehmungstätigkeit der vor-globalen Phase läßt sich wiederum eine Unterscheidung zwischen Arbeiten, die die Bestimmungsgründe der internationalen Unternehmungstätigkeit zu erforschen suchen, einerseits und dem Internationalen Managements andererseits vornehmen (Bartlett/Ghoshal 1991, S. 6). Die erstgenannten Arbeiten (vgl. etwa Buckley/Casson 1976, Dunning 1979, Vernon 1966), im deutschen Sprachraum als *Theorien der internationalen Unternehmungstätigkeit* (Böttcher 1993, S. 4) bezeichnet, fußen auf makroökonomischen Ansätzen, insbesondere der Theorie der komparativen Vorteile, und begannen erst mit der Zeit, die internen Prozesse des Informationstransfers in ihre Untersuchungen mit aufzunehmen. Hingegen setzt die Forschungsrichtung des Internationalen Managements ihren Schwerpunkt im administrativen Bereich der internationalen Unternehmungstätigkeit (Bartlett/Ghoshal 1991, S. 6). Das vor-globale Internationale Management wird durch die Untersuchung der Mutter-Tochter-Beziehung europäischer Unternehmungen (Böttcher 1993; vgl. etwa Hedlund 1980 und 1984; Welge 1980) sowie durch Untersuchungen des internationalen Zusammenhangs zwischen Strategie, Struktur und Umwelt¹, die das Structure-follows-Strategy Paradigma Chandlers (1962) weiterentwickelten, (Bartlett/Ghoshal 1991, S. 6; vgl. etwa Stopford/Wells 1972; Franko 1976) geprägt.

Veränderte Kontextfaktoren, wie z.B. eine zunehmende Homogenisierung der Konsumentenpräferenzen (vgl. Levitt 1983; Ohmae 1989) und verbesserte transport- und kommunikationstechnologische Möglichkeiten (Kreutzer 1989, S. 42 ff.) ließen ein neues Verständnis der internationalen Unternehmungstätigkeit möglich und oft auch erforderlich werden. Dies wurde zum Beispiel durch den Standardisierungsansatz Levitts (1983) verdeutlicht.

1 Unter Umwelt soll hier nicht nur die ökologische Umwelt verstanden werden. Vielmehr bezieht sich dieser Begriff auf die globale Umwelt, die segmentiert werden kann in politisch-rechtliche, ökonomische, sozio-kulturelle und technologische Umweltfaktoren (Vgl. etwa Welge/Al-Laham 1992b, S. 84).

Aus diesem Verständnis heraus entstanden neue globale Strategieansätze, deren wesentlichste Teilbereiche durch die Globalisierung innerhalb des Managementansatzes von Porter (Porter 1989 und 1990a, S. 345 ff.) und das Managementverständnis der Process School (vgl. bspw. Bartlett/Ghoshal 1990a; Prahalad/Doz 1987) repräsentiert werden können (Böttcher 1993, S. 17).

Dabei beruht der Management- und Globalisierungsansatz Porters zu großen Teilen auf Arbeiten der Industrie-Ökonomik und insbesondere der Design School, die durch das Structure-follows-Strategy Paradigma (SSP) beeinflusst wurde (vgl. etwa Bartlett/Ghoshal 1991, S. 8; Mintzberg 1990b, S. 125).

Eine Gruppe von Forschern, die der *'Process School'* zugeordnet werden, führten hingegen die Arbeiten des Internationalen Managements auf einer Ebene fort, die den Managementprozeß selbst in den Vordergrund der Betrachtung stellt (Bartlett/Ghoshal 1991, S. 6 ff.). Dabei wurden frühere Denkansätze, die den Managementprozeß als solches thematisierten (vgl. etwa Bower 1970; Bower/Doz 1979), und Forschungsergebnisse des vor-globalen internationalen Managements (vgl. etwa Hedlund 1984) aufgegriffen und weiterentwickelt. Weiterhin wurden inhaltliche Aspekte der *'Resource-based Theory'*, die wiederum die vernachlässigte interne Perspektive der Design School in den Vordergrund stellt, von Forschern der *'Process School'* aufgenommen (vgl. etwa Prahalad/Hamel 1990). Im Gegensatz zum Managementverständnis Porters setzt sich das Managementverständnis der Process School aus vielen Einzelarbeiten, oft auf Fallstudien basierend, zusammen. Ziel der Forschung ist es, den besonderen Herausforderungen des globalen Wettbewerbs durch eine Verbesserung insbesondere des Managementprozesses zu begegnen.

Mit dem Übergang der Managementforschung in die globale Phase mußten auch die Grundlagen bisheriger Ansätze des Internationalen Managements der vor-globalen Phase differenzierter betrachtet werden.

Die Arbeiten des internationalen Managements waren geprägt von den Arbeiten Alfred Chandlers (1962) und dessen SSP (Melin 1992, S. 105). Die Untersuchung der Effizienz der organisationsstrukturellen Ausgestaltung des internationalen Engagements von bspw. Stopford/Wells (1972) und Franko (1976) können als direkte Folgestudien der Untersuchung Chandlers verstanden werden.

Hingegen stellt sich mit der erweiterten Betrachtungsweise der globalen Managementverständnisse die Frage, inwieweit das SSP in seiner eindeutigen, deterministischen Aussage weiterhin unverändert zugrundegelegt werden kann.

Sowohl der Ansatz Porters als auch der Process School stellen aber, wie gezeigt werden wird, andere und erweiterte Inhalte in das Zentrum ihrer Betrachtung.

1. Problemstellung und Konzeption

Insbesondere im Rahmen der Ansätze der Process School kommt es mit der Thematisierung anderer Problemstellungen bzgl. des Managementprozesses zur Suche nach einer Kontingenz, die wesentlich dynamischere Eigenschaften oder, um die anfangs dargestellte Analogie aufzugreifen, im Vergleich zum ursprünglichen SSP zusätzliche Dimensionen der Interdependenz beinhaltet (vgl. Melin 1992, S. 110).

Ziel dieser Arbeit ist es, zu untersuchen, inwieweit die Interdependenz von Struktur, Strategie und Umwelt im Rahmen zunehmend global ausgerichteter Managementverständnisse weiterhin durch die Forderung Chenders, die Struktur solle von der Strategie bestimmt werden, geprägt sind, bzw. in welcher Form dieses Paradigma im Managementverständnis Porters und der Process School modifiziert oder erweitert wird.

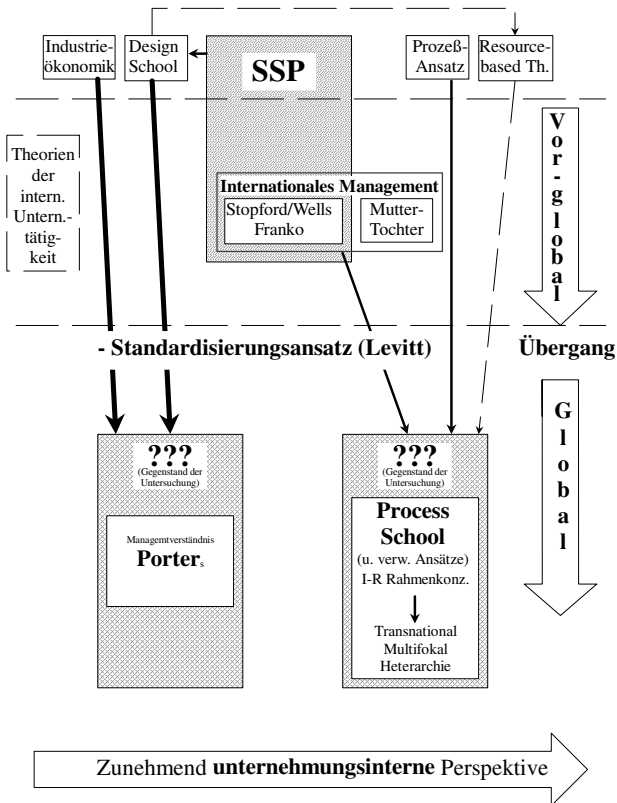


Abb. 1: Bezugsrahmen der Untersuchung in vereinfachter Form

1.2. Konzeption der Untersuchung

Die Untersuchung welche Verständnisse bzgl. der Interdependenz von Strategie, Struktur und Umwelt den globalen Managementansätzen Porters und der Process School zugrunde liegen, soll in dieser Arbeit auf der Grundlage eines Rückblicks der relevanten Literatur erfolgen. Dabei sollen die zentralen Aussagen der betrachteten Managementverständnisse bzgl. der Realisierung von Wettbewerbsvorteilen, vor dem Hintergrund der jeweiligen Aussagen über die Interdependenzen von Strategie, Struktur und Umwelt herausgearbeitet und in bezug auf ihre Schwächen und Stärken kritisch diskutiert werden.

Zu diesem Zweck werden die Untersuchung Chandlers (1962) mit ihrer Kernaussage '*Structure follows Strategy*' sowie die Kritik und Erweiterung des SSPs zu Beginn der Arbeit dargestellt. Anschließend werden stellvertretend für das Internationale Management mit den Arbeiten von Stopford und Wells (1972) und Franko (1976) zwei wichtige Arbeiten des vor-globalen Internationalen Managements behandelt, die die Forschung über das Verhältnis von Struktur und Strategie auf internationaler Basis fortführten. Auf eine explizite Behandlung des zweiten Stroms der vor-globalen Forschung, den Theorien der internationalen Unternehmungstätigkeit, wird hingegen in dieser Arbeit, die die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zum Thema hat, verzichtet werden, da die Theorien der internationalen Unternehmungstätigkeit die Bestimmungsgründe, weniger aber das effiziente Management des internationalen Engagements in das Zentrum der Betrachtung stellen (Böttcher 1993, S. 7).

Anschließend werden die Unterscheidungsmerkmale von vor-globaler und globaler Phase dargestellt und mit der Darstellung des Konzepts verschiedener Managementorientierungen nach Perlmutter (1969) und typischer Entwicklungspfade multinationaler Unternehmungen die Unterschiede zwischen *vor-globalen* und *globalen* Managementverständnissen weiter verdeutlicht.

Auf Grundlage dieser Darstellungen werden dann die globalen Managementverständnisse Porters und der Process School dargestellt, auf ihre Aussagen, wie Wettbewerbsvorteile vor dem Hintergrund des SSPs erzielt werden, untersucht und kritisch bewertet. Zu diesem Zweck sollen auch den Ansätzen zugrundeliegenden Arbeiten untersucht werden.

Daher wird der Darstellung von Porters nationalen und des erweiterten, globalen Managementverständnis, neben einer kurzen Darstellung des Ansatzes der

Industrieökonomik, ein Kapitel über die Design School vorangestellt. Diese hatte nicht nur großen Einfluß auf viele andere Managementansätze, bspw. auf die Resource-based Theory, sondern ist zudem von Porter kaum verändert in bezug auf den Prozeß der Strategieformulierung übernommen worden (vgl. Porter 1990a, S. 16) und stellt damit einen Bestandteil dar, der für den Zweck der Untersuchung eine relativ ausführliche Darstellung mit einer eigenen Darstellung des Verhältnisses von Struktur, Strategie und Umwelt und einer eigenen Kritik notwendig macht.

Bei der Darstellung der Process School wird neben einem kurzen Rückbezug auf den Prozeßansatz die Resource-based Theory in einem Exkurs dargestellt und untersucht. Diese kann zwar nicht als der Process School zugrundeliegend verstanden werden, sondern hat sich eher parallel entwickelt (Bartlett/Ghoshal 1991, S. 8), beinhaltet aber Ansätze, die die Process School in interessanter Weise ergänzen und befruchten konnten (vgl. Prahalad/Hamel 1990) und können. Die Process School selbst wird ihrem eher komplexen auf viele Einzelarbeiten aufbauenden Managementverständnis Rechnung tragend in mehreren Abschnitten dargestellt. Nach einer Behandlung der den Folgearbeiten zugrundeliegenden Arbeiten zu den Schwächen traditioneller Managementkonzepte und des Integration-Responsiveness Rahmenkonzepts wird durch die Darstellung der verschiedenen Ansätze der transnationalen Unternehmung, der multifokalen Unternehmung und des Heterarchie-Ansatzes versucht, die zentralen Eigenschaften einer 'Unternehmung der Process School' zu verdeutlichen. Ergänzt wird dies durch einen Abschnitt über den Aufbau und die Führung einer Unternehmung der Process School, der ein detaillierteres Verständnis des Ansatzes der Process School ermöglichen soll.

Abgeschlossen wird die Arbeit mit einem Ausblick und eine Schlußbetrachtung, die eine Synthese der einzelnen Ergebnisse bezüglich der verschiedenen Managementverständnisse und ihrer Aussagen zum Verhältnis von Struktur, Strategie und Umwelt zum Ziel hat.

2. Das Structure-follows-Strategy-Paradigma

„Unless
structure follows strategy,
inefficiency results“
(Chandler 1962, S. 314)

In dieser Arbeit werden verschiedene Managementansätze insbesondere vor dem Hintergrund des Verhältnisses von Struktur, Strategie und Umwelt behandelt. Ausgangspunkt wissenschaftlicher Arbeiten zu diesem Thema ist dabei immer wieder die im folgenden behandelte Arbeit Alfred D. Chandlers, Junior (1962): „Strategy and Structure“ (Vgl z.B. Mintzberg 1990a, S. 183; Müller-Stewens 1992; Staehle 1990, S. 426 ff.; Welge 1987a, S. 199 ff.). Ihre schlagwortartige Aussage „Structure follows Strategy“ (Chandler 1962, S. 314) bildete eine wichtige Grundlage für die Forschung des ‘Strategic Management’ (vgl. Bartlett/Ghoshal 1991, S. 7). Zudem orientierten sich viele Folgearbeiten, die das Verhältnis von Strategie und Struktur zum Gegenstand haben, an der Arbeit Chandlers. Von diesen werden ebenfalls die wichtigsten im Anschluß innerhalb dieses Abschnitts behandelt.

2.1. Das Structure-follows-Strategy-Paradigma Chandlers

In der Studie „Strategy and Structure“ (Chandler 1962) untersuchte Chandler, wie verschiedene Unternehmungen reagierten, die mit ähnlichen Veränderungen, insbesondere zusehends komplexer und unübersichtlicher werdenden Feldern der Geschäftstätigkeit, konfrontiert wurden. Zu diesem Zweck wurden vier Unternehmungen, die zu den ersten gehörten, die eine dezentrale Struktur implementierten, besonders eingehend untersucht.² Neben Standard Oil (New Jersey) und Sears, Roebuck and Company, die mit dem Aufbau einer neuen Struktur im Jahr 1925 bzw. 1929 begannen, wurden E. I. du Pont de Nemours & Co sowie General Motors Corporation untersucht, die beide kurz nach dem Zweiten Weltkrieg mit der Errichtung einer dezentralen Struktur begannen (Chandler 1962, S. 2).

² Insgesamt wurde die Unternehmungsgeschichte von fast 100 Unternehmungen in kürzerer Form untersucht (Chandler 1962, S. 3).

Die der Studie zugrundeliegende These bestand darin, daß infolge von Veränderungen in der Bevölkerung, dem Einkommen und der Technologie neue Möglichkeiten und Notwendigkeiten entstanden waren, bereits bestehende oder zunehmende interne Ressourcen profitabler einzusetzen. Dies implizierte strategisches Wachstum und diese veränderte Strategie erforderte dann unter Effizienzgesichtspunkten eine neue oder zumindest veränderte Struktur. (Chandler 1962, S. 15) Dies formulierte Chandler auch schlagwortartig als „Structure follows Strategy“.

Strategie verstand Chandler dabei *„as the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying these goals.“* und Struktur *„as the design of organization through which the enterprise is administered. ... It includes, first, the lines of authority and communication between the different administrative offices and officers and, second, the information and data that flow through these lines of communication and authority.“* (Chandler 1962, S. 13 und 14)

Das Ergebnis seiner Untersuchung zeigte, daß die Mehrzahl der großen amerikanischen Unternehmungen einen vierstufigen Prozeß der Akkumulation und Verwendung von Ressourcen durchlaufen haben, wie er im folgenden dargestellt ist. (Chandler 1962, S. 385 ff., Chandler 1977, S. 287 ff.)

1. *Die ursprüngliche Akkumulierung von Ressourcen*

Die stark gestiegene oder auch neu entstandene Nachfrage in den achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts führte zu einer erheblichen Ausweitung der Produktionskapazitäten. Infolge dieser Entwicklung wurden Distribution und Marketing zu immer wesentlicheren Erfolgsfaktoren. Dies führte zu verstärkten vertikalen Diversifikationbestrebungen, bei denen die Absatzwege durch Vorwärtsintegration und die Versorgung mit wichtigen Rohstoffen durch Rückwärtsintegration abgesichert werden sollte. Dieser Prozeß wurde durch eine Phase der Marktberreinigung begleitet, so daß am Ende der ersten Phase in den USA große vertikal integrierte Unternehmungen entstanden waren.

2. *Rationalisierung der Ressourcennutzung durch eine funktionale Struktur*

An diese ursprüngliche Akkumulation von Ressourcen schloß sich eine Phase der Effizienzsteigerung der vorhandenen Ressourcen an. Durch den Aufbau einer zentralisierten, funktionalen Organisationsstruktur wurde versucht, eine den Anforderungen des Marktes entsprechende systematische und effiziente Nutzung der Ressourcen zu gewährleisten.

3. *Expansion in neue Märkte (Diversifikation)*
Mit dem Erreichen der Grenzen existierender Märkte, die z.B. durch Konsumenteneinkommen, technologische Restriktionen, demographische Entwicklungen u.ä. gesetzt wurden, sowie der Grenzen bestehender Möglichkeiten der Rationalisierung und Effizienzsteigerung bei den vorhandenen Ressourcen, begannen die Unternehmungen nach neuen Märkten und Geschäftszweigen zu suchen, in denen die vorhandenen Ressourcen gewinnbringender genutzt werden konnten. Diese Bestrebungen gewannen z.T. durch eine drohende Degeneration der Märkte zusätzliche Relevanz. Dies führte dazu, daß die Unternehmungen ihre Aktivitäten, und damit auch ihre Ressourcen, sowohl regional als auch inhaltlich ausdehnten.
4. *Rationalisierung der Ressourcennutzung durch eine divisionale Struktur*
Mit der Expansion in verschiedene Märkte mußten die Unternehmungen auch differenzierteren marktbedingten Anforderungen genügen. Die daraus resultierende Belastung des Top-Managements erschwerten zunehmend eine effiziente Nutzung der Ressourcen. Um in diesem heterogenen Umfeld die unternehmungsinternen Ressourcen optimal zu nutzen, wurden in den untersuchten vier Unternehmungen unabhängig voneinander divisionale Organisationsstrukturen eingeführt, in denen operationale Entscheidungen delegiert werden konnten und es so dem Top-Management ermöglicht wurde, sich auf strategische Entscheidungen zu konzentrieren. (Chandler 1962, S. 11; Chandler 1980, S. 32 f.; zum vgl. Funktionale vs. Multidivisionale Organisation vgl. z.B. Fuchs-Wegner/Welge 1974a und 1974b; Welge 1975, Williamson 1975, S. 117 ff.)

Die oben dargestellten typischen vier Phasen der Entwicklung US-amerikanischer Unternehmungen zeigt, daß Strukturveränderungen nach Phasen der Expansion vorgenommen wurden, um Ressourcen effizient einsetzen zu können. Diese Expansion war das Ergebnis strategischer Entscheidungen, so daß Chandler seine These als bestätigt ansah. *“Unless structure follows strategy, inefficiency results. This certainly appears to be the lesson to be learned from the experience of our four companies“* (Chandler 1962, S. 314) Dieser Zusammenhang, den Chandler insbesondere bezugnehmend auf die dritte und vierte Entwicklungsphase formulierte, wird im folgenden als ‘Structure-follows-Strategy-Paradigma’ (SSP) bezeichnet und stellt in dieser Arbeit die Ausgangsbasis dar, anhand derer die im folgenden behandelten verschiedenen Managementverständnisse untersucht werden.

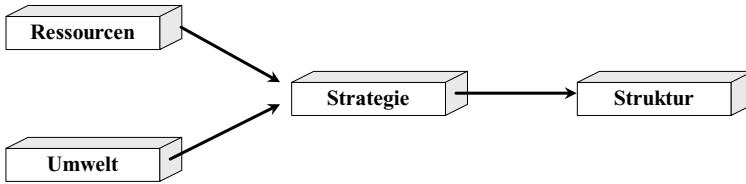


Abb. 2: *Das Verhältnis von Umwelt, internen Ressourcen, Strategie und Struktur im SSP*

Die Pfeile in Abb.2 zeigen einen direkten Einfluß von Umwelt und internen Ressourcen auf die Strategie und deren direkten Einfluß auf die Struktur im SSP.

Im SSP ist also ein determinativer Einfluß der Umwelt auf die Strategie und dieser auf die Struktur gegeben. Chandler sieht aber nicht nur die Umwelt als einzige bestimmende Variable der Struktur: Die Wahl einer neuen Strategie wird auch vor dem Hintergrund der bestehenden Ressourcen bzw. ihrer effizienter Nutzung, vorgenommen.

Weiterhin ist zu bemerken, daß Chandler feststellte, daß es in allen vier ausführlich untersuchten Unternehmungen zu sogenannten *time-lags*, zeitlichen Verzögerungen, zwischen dem Entstehen struktureller Notwendigkeiten, die aus neuen Strategien resultierten, und deren Erfüllung kam (Chandler 1962, S. 315; vgl. dazu auch den nächsten Abschnitt).

2.2. Kritik, Modifikationen und Erweiterungen des SSP

Das SSP Chandlers und seine Begründung wurden in vielen empirischen Untersuchungen bestätigt (Kieser/Kubicek 1976, S. 213), gleichzeitig wurde es von verschiedenen Autoren kritisiert, modifiziert und erweitert.

So bezweifeln verschiedene Autoren, daß eine effektivere Nutzung vorhandener Ressourcen ausschlaggebend für die Diversifikationsentscheidung war. Vielmehr werden Absatzschwierigkeiten und Risikostreuung als Ziele der Diversifikation genannt (vgl. Welge 1987a, S. 200). Diese Überlegungen widersprechen den Grundüberlegungen Chandlers damit aber nur peripher.

Kieser und Kubicek (1976, S. 213 ff.) stellten die Ergebnisse von fünf Nachfolgestudien der Untersuchung Chandlers zusammen. Sie untersuchten Studien von Rumelt (USA), Cahnnon (GB), Tannheiser (D), Pooley-Dyas (F) und Pavan (I), die die Anzahl der diversifizierten Unternehmungen den Unternehmungen mit divisionaler Struktur zu verschiedenen Zeitpunkten gegenüberstellten. Als diversifizierte Unternehmungen wurden dabei Unternehmungen angesehen, die mehrere verwandte oder nicht verwandte Produktgruppen besaßen von denen keine einzelne mehr als 70% des Gesamtumsatzes ausmachte.

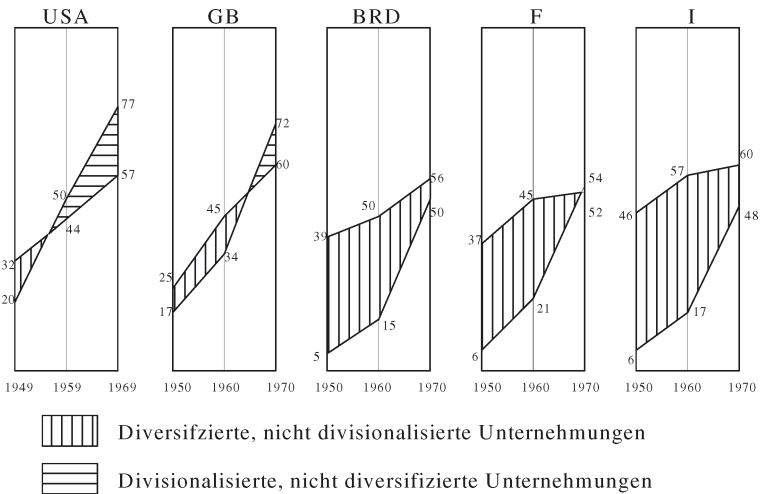


Abb. 3: Diversifikation und Divisionalisierung in fünf Ländern
(Quelle: Kieser/Kubicek 1976, S. 216)

Die in Abb. 3 dargestellten Untersuchungsergebnisse zeigen, daß es 1950 in allen fünf untersuchten Ländern, den USA, Großbritannien, Bundesrepublik Deutschland, Frankreich und Italien, mehr diversifizierte als divisionalisierte Unternehmungen gab. Während der Anteil der diversifizierten, nicht divisionalisierten untersuchten Unternehmungen in den angelsächsischen Ländern bereits zu Beginn der Untersuchungen sehr gering war, zeigte sich in den kontinental-europäischen Ländern ein sehr viel ausgeprägter Time-lag zwischen Diversifizierung und Divisionalisierung.

Franko (1974, 1976), der mit seinen Arbeiten, die zum Internationalen Management gerechnet werden können, auch Erklärungsbeiträge im nationalen Rahmen leistete, erklärt in seinen Arbeiten über das Verhältnis von Struktur und Strategie in Europa das Fortbestehen von traditionell funktionalen oder funktional geprägten Holding-Strukturen in europäischen diversifizierten Unternehmungen damit, daß Diversifizierung in Europa zwar eine notwendige, nicht aber eine hinreichende Bedingung für Divisionalisierung sei (Franko 1974, S. 495).

Im Gegensatz zu den USA konstatiert Franko in Europa bis in die sechzige Jahre hinein eine weinger konkurrenzintensive Umwelt (*negotiable environment*), die es europäischen Unternehmungen ermöglichte funktionale Strukturen aufrechtzuerhalten.

Dieses europäische negotiable environment war bis in die sechziger Jahre hinein gekennzeichnet durch

- fehlende europäische und nur sehr liberale nationale Kartellgesetzgebungen,
- große persönliche und räumliche Nähe der Konkurrenten untereinander und
- Handshemmnisse, die den internationalen Konkurrenzdruck abschwächten.

Erst eine Verschärfung des Konkurrenzdrucks, unter anderem durch eine Verminderung der intraeuropäischen Handelshemmnisse sowie eines verschärften europäischen Kartellrechts, war demnach die zweite notwendige Voraussetzung für eine Reorganisationswelle hin zu divisionalen Strukturen, wie sie Franko für die Jahre 1968 bis 1972 ermittelte. (Franko 1974)

Diese Erklärung für den ausgeprägten Time-lag bei der Einführung divisionaler Strukturen in kontinentaleuropäischen Unternehmungen wird durch eine branchen- und marktabhängige Ausprägung des Time-lags unterstützt. So zeigt Franko, daß die Einführung einer divisionalen Struktur positiv mit einer strengen Kartellüberwachung korreliert (Franko 1974, S. 501 f.). Außerdem zeigt er, daß der Anteil der Unternehmungen, die bis 1971 die Mutter-Tochter-Struktur aufgege-

ben haben, bei Unternehmungen mit großen Umsätzen in den USA, also außerhalb des negotiable environments, deutlich größer ist (Franko 1976, S. 198 ff.)

Während bereits Chandler ein Time-lag zwischen Strategie und Struktur Anpassung erkannte, sind Untersuchungsergebnisse, die in den USA und Großbritannien divisionalisierte Strukturen in wenig diversifizierten Unternehmungen ermittelten, besonders überraschend. Folgt man auch hier den bei den Untersuchungen zugrundeliegenden Operationalisierungen von Struktur und Strategie, so können diese Untersuchungsergebnisse auf eine mögliche entgegengesetzte Wirkungsweise, also der Struktur auf die Strategie, gedeutet werden. Auch im Falle dieser Wirkungsrichtung müssen Time-lags zugestanden werden.

Verschiedene Autoren zeigen schließlich sogar anhand von Fallstudien wie die gewählte Struktur den Handlungsspielraum bei der Strategiewahl einengen kann (vgl. etwa Baligh/Burton 1979; Hall/Saias 1980; Peters 1984).

Zweifel an der universellen Gültigkeit der These Chandlers wurden dann auch von anderen Autoren geltend gemacht (etwa Kieser/Kubicek 1976, S. 216; Mintzberg 1990a, S. 183; Staehle 1990, S. 429; Stopford/Wells 1972, S. 6; Welge 1987a, S. 201).

Richard P. Rumelt (1974) kam in seiner Untersuchung der Entwicklung von mehr als zweihundert Unternehmungen in den USA zu Ergebnissen, die die Richtigkeit des SSPs unterstützen, zugleich aber Managementmoden eine zweite wichtige Determinante bei der Strukturwahl darstellen. So konnte festgestellt werden, daß in den sechziger Jahren eine nach Produktdivisionen gegliederte Struktur auch von wenig diversifizierten Unternehmungen übernommen wurde, obwohl der geringe Diversifizierung ein Fortbestehen der herkömmlichen funktionalen Strukturen zugelassen hätte. Rumelt erklärt dieses Verhalten mit einer höherem Verbreitungsgrad der divisionalen Struktur zu Beginn der sechziger Jahre als früher. Mit dem 'in Mode' kommen der divisionalen Struktur stieg die Wahrscheinlichkeit ihrer Implementierung, da sie weiter bekannt war, ihre Eigenschaften und Vorteile allgemein besser verstanden wurden und z.T. geglaubt wurde, die Produktdivisionsstruktur sei per se eine bessere Organisationsform. Rumelt faßte dieses Verhalten als „*Structure follows fashion*“ zusammen (Rumelt 1974, S. 147).



3. Die Arbeiten von Stopford/Wells und Franko

Stellvertretend für die Arbeiten des Internationalen Managements sollen hier die Untersuchungen, wie bestimmte Phasen des Internationalisierungsprozesses ihre Entsprechung in korrespondierenden Organisationsstrukturen fanden, von Stopford und Wells (1972), die als Ausgangspunkt der Auseinandersetzung mit Fragen des Internationalen Managements gelten kann (Böttcher 1993, S. 7) und von Franko behandelt werden (Bezüglich der Untersuchung der Mutter-Tochter Beziehungen und des 'Schwedischen Modells' als weitere Arbeit des Internationalen Managements vgl. u. S. 36 ff.).

Gegenstand der Untersuchung waren multinationalen Unternehmungen in den USA (Stopford/Wells 1972) und in Europa (Franko 1976). Eine multinationale Unternehmung (MNU) ist, einer Definition der Vereinten Nationen folgend, definiert als:

„an enterprise

- (a) comprising entities in two or more countries, regardless of the legal form and fields of activity of those entities,*
- (b) which operates under a system of decision-making permitting coherent policies and common strategy through one or more decision-making centers,*
- (c) in which the entities are so linked, by ownership or otherwise that one or more of them may be able to exercise a significant influence over the activities of the others, and, in particular to share knowledge, resources and responsibilities with others“*

(United Nations 1984; In: Bartlett/Ghoshal 1992a, S. 3)

Sowohl die Untersuchung von Stopford und Wells als auch von Franko können dabei als eine wesentliche Erweiterung der Forschung über das Verhältnis von Struktur und Strategie verstanden werden, die zugleich die Internationalisierung multinationaler Unternehmungen explizit mit in Betracht zieht.

Stopford und Wells begründete ihre Ergebnisse dabei auf eine Untersuchung, die die organisatorische Entwicklung von 187 US-amerikanischen MNUs, die zu den 500 größten produzierenden Unternehmungen der USA gehörten. Die deutlich größere Zahl untersuchter Unternehmungen sowie die Konzentration auf multinationale Unternehmungen machten diese Untersuchung zur größten und umfassendsten Untersuchung des Zusammenhangs von Strategie und Struktur in MNU (Egelhoff 1988, S. 1).

3. Die Arbeiten von Stopford/Wells und Franko

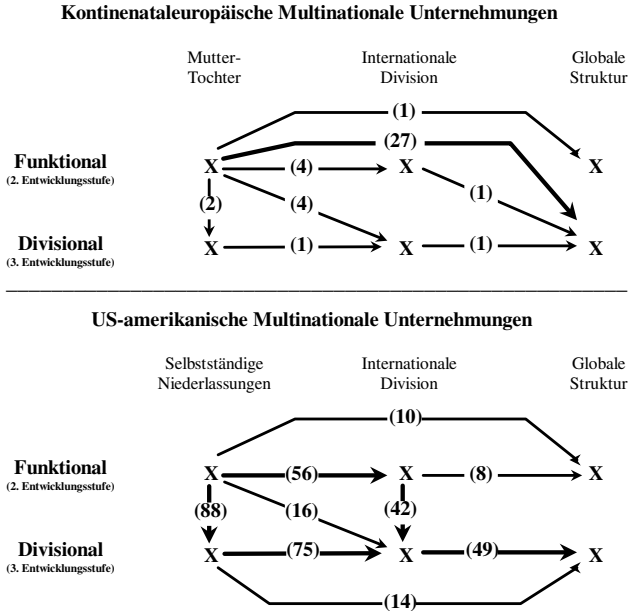
In Anlehnung an die Ergebnisse Chandlers (1962) gliedern Stopford und Wells die organisatorische Entwicklung in drei Entwicklungsstufen (*Stages*; vgl. Stopford 1980, S. 6), die unter anderem bereits im Rahmen der Design School (s. u. S. 41 ff.) Verwendung fanden (Vgl. Learned et al. 1965, S. 624-625):

1. Entwicklungsstufe: Unternehmensführung durch nur eine Person, die meist auch Gründer und Eigentümer ist. (Dies entspricht bei den Ergebnissen Chandlers der Struktur während der 1. Entwicklungsphase)
2. entwicklungsstufe: Zentralisierte funktionale Organisation (Struktur nach der 2. Entwicklungsphase Chandlers)
3. Entwicklungsstufe: Divisionale Produktorganisation (Struktur nach der 4. Entwicklungsphase Chandlers)

Unter Zuhilfenahme dieser Einteilung der organisatorischen Entwicklung haben Stopford und Wells in ihrer Studie den Wandel der Organisationsform der Auslandsaktivitäten innerhalb US-amerikanischer Unternehmungen beschrieben. Abbildung 4 zeigt die Ergebnisse der Untersuchung. Zum Vergleich wird auch der organisatorische Werdegang kontinentaleuropäischer Unternehmungen dargestellt, die zu großen Teilen ohne einen Zwischenschritt über eine Internationale Division direkt von einer Mutter-Tochter-Struktur zu einer globalen Struktur übergangen. Als globale Strukturen wurden dabei integrierte produktorientierte Strukturen, integrierte Regionalstrukturen, gemischte Strukturen oder Matrixstrukturen eingeführt (Stopford/Wells 1972, S. 26 f.; Franko 1976, S. 203; vgl. auch Welge 1987a, S. 580 ff.).

Abb. 4 zeigt, daß im Gegensatz zu den kontinentaleuropäischen Unternehmungen die amerikanischen Unternehmungen nur in 14% aller Fälle direkt von einer Struktur eigenständiger Auslandsorganisationen zu einer globalen Struktur übergegangen sind. Stattdessen wurden die Auslandsaktivitäten durch eine Internationale Division geleitet.

Als weiteres Ergebnis der Studie zeigen Stopford und Wells den Zusammenhang zwischen dem Diversifikationsgrad ausländischer Produkte, dem Anteil ausländischer Produkte am Gesamtumsatz und unterschiedlichen Organisationsformen. Dies wird in Abb. 5 dargestellt.



Zahlen in (): Anzahl der Unternehmungen,
die die jeweilige Struktursequenz durchlaufen haben.

*Abb. 4: Veränderung der Organisation ausländischer Aktivitäten US-amerikanischer und kontinentaleuropäischer MNU
(Quelle: Franko 1976, S. 203 basierend auf CEI-Harvard Comparative Multinational Enterprise Project und Stopford/Wells 1972, S. 28)*

Egelhoff hat die in Abb. 5 dargestellten Ergebnisse in einer Folgeuntersuchung, die auch europäische MNU umfaßte, bestätigt. Er stellt aber fest, daß, insbesondere bei europäischen MNUs, die einen kleineren nationalen Markt haben, ein hoher Anteil ausländischer Produkte am Gesamtumsatz nicht unbedingt zur Einführung einer Spartengliederung nach geographischen Bereichen führt, wie es nach den Ergebnissen Stopford und Wells der Fall sein müßte (vgl. Egelhoff 1988).

3. Die Arbeiten von Stopford/Wells und Franko

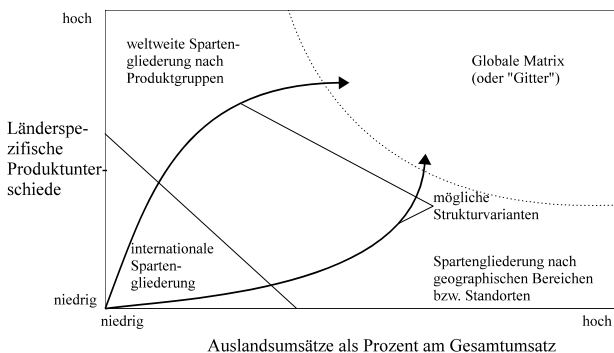


Abb. 5: Das Stufenmodell der internationalen Organisationsstrukturen nach Stopford und Wells (Quelle: Bartlett 1989, S. 427 in Anlehnung an Stopford/Wells 1972, S. 65)

Insgesamt unterstützen die Ergebnisse von Stopford und Wells durchaus zu großen Teilen das SSP. Zwar zeigen sich wie schon bei den Untersuchungen Frankos Unterschiede zwischen der Art wie in europäischen MNU die Struktur der Strategie folgt, doch lässt sich dies durch verschiedene Umweltbedingungen plausibel erklären. Dennoch wird das SSP in seiner einfachen deterministischen Aussage relativiert. Stopford und Wells führen in diesem Zusammenhang insbesondere Reorganisationskosten und den Widerstand etablierter Gruppen als Faktoren an, die auch die jeweilige Struktur zumindest zum Teil die Strategie mitbeeinflussen lassen (Stopford/Wells 1972, S. 6).

4. Der Übergang von der vor-globalen zur globalen Phase

*„Our dream for the 1990s
is a boundaryless company...
where we knock down the
walls that separate us from
each other on the inside and
from our key constituencies
on the outside.“*

Jack Welch, CEO General Electric
(in: Hirschhorn/Gilmore 1992, S. 104)

Wie bereits zuvor in der Problemstellung dargestellt, lassen sich sowohl die Managementansätze als auch die typischen Entwicklungsphasen einer MNU in eine vor-globale und eine globale Phase einordnen.

Als ein ausgeprägtes Beispiel für die neue globale Sichtweise kann der Standardisierungsansatz Levitts (1983) verstanden werden. Innerhalb dieses Ansatzes fordert Levitt angesichts der von ihm angenommenen zunehmenden weltweiten Angleichung der Abnehmerpräferenzen, Produkte soweit wie möglich zu standardisieren. Unter Rahmenbedingungen wie verkürzten Lebenszyklen (Jolly 1989, S. 68) und immer höherem Forschungsaufwand muß eine globale Strategie auf die Nutzung von Skalen- und Degressionseffekte ausgerichtet sein, um so weltweit Kosten- und Qualitätsvorteile erzielen zu können (vgl. auch Ohmae 1989)

Kritisch wird diesem Ansatz zwar der Verdienst zugerechnet, auf die besonderen Potentiale hoher weltweiter Standardisierung aufmerksam gemacht zu haben, aber nicht der Komplexität und Vielschichtigkeit der Problematik eines globalen Kontexts gerecht zu werden. (Böttcher 1993, S. 17)

Bevor in den nächsten Kapiteln die globalen Managementverständnisse Porters und der Process School behandelt werden, sollen nun allgemeine Merkmale der globalen Phase in Abgrenzung zur vor-globalen Phase dargestellt werden.

4.1. Merkmale der vor-globalen und der globalen Phase der grenzüberschreitenden Unternehmungstätigkeit

Das Handeln ultinationaler Unternehmungen und analog dazu die Managementverständnisse können in eine globale und in eine vor-globale Phase gegliedert werden. Böttcher (1993) stellt verschiedene Merkmale dar, anhand derer zwischen der vor-globalen und der globalen Phase der grenzüberschreitenden Unternehmungstätigkeit unterschieden werden kann. Er betrachtet zu diesem Zweck die Dispersion der Aktivitäten, die Stellung der Zentrale im Unternehmungsverbund, den Ressourcentransfer und die Beziehungen zwischen den Unternehmungseinheiten (vgl. Böttcher 1993, S. 13 ff. und S. 22 ff.).

- *Dispersion der Aktivitäten*
Waren in der vor-globalen Phase die Aktivitäten oft in Form von Vertriebsniederlassungen oder als Produktionsstätten, die den gesamten Leistungserstellungsprozeß durchführten, konfiguriert, wird in der globalen Phase die vollständige Anordnung der Aktivitäten an den einzelnen Standorten aufgegeben. An deren Stelle tritt eine Konfiguration, die darauf abzielt, die Vorteile weltweiter Präsenz insbesondere durch die systematische Nutzung von Synergie- und Integrationsvorteilen zu nutzen.
- *Stellung der Zentrale im Unternehmungsverbund*
Bildet in der vor-globalen Phase die Unternehmungszentrale den Mittelpunkt der Unternehmung, die zudem meist im Land der Unternehmungsgründung angesiedelt und von den Erfahrungen im Heimatmarkt geprägt ist, so übernimmt die Unternehmungszentrale in der globalen Phase eher die Rolle eines Kommunikationszentrums. Die Zentrale verkörpert damit lediglich die Institution des Top-Managements, nicht aber automatisch die funktionalen Dimensionen anderer Bereiche. Diese können stattdessen frei nach Effizienzkriterien der Gesamtunternehmung auch an anderen Standorten konfiguriert werden.
- *Ressourcentransfer*
Während der Ressourcentransfer in der vor-globalen Phase durch Einseitigkeit von der Zentrale in die Niederlassungen gekennzeichnet ist, werden durch eine globalen Strategie weltweite Chancen und Möglichkeiten gezielt ausgenutzt. Wechselkursunterschiede, Know-How-Unterschiede u.ä.

werden bei der Bestimmung des Ressourcentransfers gezielt zum Vorteil der Gesamtunternehmung genutzt.

- *Beziehung zwischen den Unternehmungseinheiten*

Internationale Unternehmungen der vor-globalen Phase sind durch direkte Interdependenzen zwischen der Zentrale und den Niederlassungen gekennzeichnet. Hingegen sind Interdependenzen zwischen den einzelnen Niederlassungen nicht explizit vorgesehen. In der globalen Phase werden hingegen explizite Interdependenzen zwischen Niederlassungen angestrebt (vgl. auch unten S. 101).

Insgesamt läßt sich feststellen, daß der Übergang von der vor-globalen zur globalen Phase vor allem die Orientierung des Managements verändert. Mit der Globalisierung rückt die Unternehmung als Ganzes in den Mittelpunkt der Betrachtung. Die globale Vorgehensweise ist insbesondere durch eine übergeordnete, ganzheitliche Perspektive, aus der die Managementaufgaben heraus verstanden werden, gekennzeichnet (Böttcher 1993, S. 27). Der Übergang von der vor-globalen zur globalen Phase ist in erster Linie Ausdruck einer zugrundeliegenden Veränderung der strategischen Ausrichtung (Böttcher 1993, S. 3).

Eine weitere Möglichkeit zur präziseren Abgrenzung vor-globaler und globaler Ausrichtungen ermöglicht die Unterscheidung von Managementorientierungen Perlmutter nach ethno-, poly- und geozentrisch, die im folgenden Abschnitt dargestellt ist. Aus ihr ergibt sich damit eine zusätzliche Möglichkeit zur Abgrenzung der vor-globalen versus der globalen Phase.

4.2. Grundtypen der Orientierung multinationaler Unternehmungen

Howard Perlmutter nahm 1965 eine Unterteilung multinationaler Unternehmungen vor, die sich in erster Linie auf die Orientierung der Unternehmensleitung von MNUs bezog (Perlmutter 1965).

Diese Unterteilung zeigt drei grundsätzliche Möglichkeiten, welche Ziele und Einstellungen prägend für die Unternehmensführung sind.

Als erste Möglichkeit der „*state of mind or attitudes*“ (Perlmutter 1969, S. 11) der Unternehmensleitung gibt es die ethnozentrische (heimatlandorientierte) Einstellung. Diese zeichnet sich durch eine unveränderte Heimatlandprägung

aus. Unternehmungen dieser Art konkurrieren zwar in verschiedenen Ländern unterscheiden sich aber bezüglich ihrer Organisation, ihres Personalmanagements usw. nur unwesentlich von einer national agierenden Unternehmung. Die ethnozentrische Orientierung ist daher insbesondere in Unternehmungen, in denen das Auslandsgeschäft nur einen geringem Anteil ausmacht, anzutreffen.

Eine polyzentrisch (gastlandorientiert) geprägte Unternehmung zeichnet sich durch eine Orientierung aus, die den jeweiligen Niederlassungen sehr viel Freiraum läßt und dementsprechend einen starken regionalen Einfluß zuläßt. Diese Orientierung war oft in deutschen MNUs anzutreffen.

Bei der geozentrischen (weltorientierten) Orientierung sind national beeinflusste Zielsetzungen weniger bedeutend. Stattdessen wird versucht, weltweit einheitliche Orientierungen und Einstellungen zu erreichen. Dies wird bspw. durch ein Zitat eines Vorstandsmitglied von Unilever ausgedrückt: „*We want to Unileverize our Indians and Indianize our Unileverans*“ (Perlmutter 1969, S. 13)

Bewertet man diese drei verschiedenen Ausrichtungen anhand der oben dargestellten Merkmale in Bezug auf Zugehörigkeit zur vor-globalen oder zur globalen Phase, so zeigt sich, daß die ethnozentrische und die polyzentrische Orientierungen zur vor-globalen Phase gezählt werden können, die geozentrische Orientierung hingegen zur globalen Phase gerechnet werden kann (Böttcher 1993, S. 10 ff. und S. 22).

Abb. 6 zeigt Unterschiede zwischen den drei Orientierungen anhand verschiedener Kriterien.

Die Einteilung Perlmutter wurde vielfach aufgenommen und weiterentwickelt (vgl. etwa Bartlett 1989, S. 434 f.; Bartlett/Ghoshal 1990a, S. 76 f. und 119; Bartlett/Doz/Hedlund 1990, S. 1 ff.; Colberg 1989, S. 148 ff.; Hedlund 1986, S. 12 ff.; Meffert 1986, S.691; Welge/Böttcher 1991, S.436).

Bereits Perlmutter erweiterte die ursprünglich lediglich auf die Managementorientierung bezogene Einteilung auf einzelne Aktivitäten wie F&E, das i. allg. eher geozentrisch ausgerichtet ist, Finanzierung, die i. allg. eher ethnozentrisch orientiert ist, und Marketing, das i. allg. eher polyzentrisch geprägt ist (Perlmutter 1969, S. 14). Andere Verfasser erweiterten das Rahmenkonzept Perlmutter zur Beschreibung oder Einteilung bspw. von Branchen und internationalen Strategien (vgl. auch unten S. 35). In Konzepten, die sich verschieden eng an das Rahmenkonzept Perlmutter anlehnen, werden oft auch zusätzlich oder alternativ zur Terminologie Perlmutter die Bezeichnungen *'international'* für ethnozentrisch, *'multinational'* für polyzentrisch benutzt (vgl. etwa. Bartlett/Ghoshal 1990a, S. 38 ff., S. 82; Meffert 1986, S. 691).

4. Der Übergang von der vor-globalen zur globalen Phase

	Vor-global		Global
	Ethnozentrisch	Polyzentrisch	Geozentrisch
Relevanz d. Auslandsaktivitäten	Marginal	Wesentlich / Dominierend	Dominierend
Autonomie der Niederlassungen	Niedrig - Mittel	Hoch	Niedrig - Mittel
Strateg. Rolle der Niederlassungen	Implementierung der lokalen Strategie	Formulierung und Implement. der lokalen Strategie	Implementierung u. Anpassung an globale Strategie
Evaluierung und Kontrolle	Standards des Heimatlandes	Festlegung vor Ort	Universelle und lokale Standards
Komplexität der Organisation	Komplex im Heimatland Einfach in Ausl.-niederl.	Differenziert und unabhängig	Zunehmend komplex und interdependent
Kommunikation und Informationsfluß	Ausgeprägt von der Zentrale an die Niederlassungen	Gering zwischen Zentrale und Niederlassung sowie zwischen den Niederlassungen	In beide Richtungen und zwischen den Niederlassungen
Identifikation mit	Heimatland	Gastland	International aber auch mit nationalen Interessen
Rekrutierung u. Rotation	Mitarbeiter aus Heimatland, häufige Rotation	Lokale Mitarbeiter Seltene Rotation	Unabhängig von Herkunft Häufige Rotation
Entwicklung und Diffusion von Wissen	Erwerb von Wissen in Zentrale u. Transfer in Auslandsniederl.	Erwerb und Sicherung von Wissen in jeder Unternehmungseinheit	Erwerb und Sicherung von Wissen in der Zentrale

Abb. 6: Drei Grundtypen der Orientierung multinationaler Unternehmungen
(Quellen: Perlmutter 1969, S. 12; Hedlund 1986, S. 17; Bartlett/Ghoshal 1990a, S. 82)

Bei der Verwendung der Bezeichnung 'global' finden hingegen noch abweichendere, widersprüchliche Abgrenzungen Verwendung, von denen einige eine Ausrichtung bezeichnen, die unterschiedlich weitreichend mit Kriterien Konzepts Perlmutters von geozentrisch oder 'global' im Sinne der dargestellten Unterscheidung von vor-global versus global übereinstimmt. Im Gegensatz zum

Konzept Perlmutter verbinden Verfasser wie Meffert oder Bartlett mit einer globalen Strategie ein hohes Maß an Zentralisierung z.B. der Produktion und der Strategiefindung und Produktstandardisierung verbunden, was insbesondere zu Kosten- und Qualitätsvorteilen führen soll (vgl. etwa Bartlett 1989, S. 430; Bartlett/Ghoshal 1990a, S. 82; Meffert 1986, S. 691; Porter 1989a, S. 31; zur globalen Strategie i. Sinne v. Porter s. S. 63). Die ursprünglich Konzeption von geozentrischer Ausrichtung im Sinne Perlmutter ist hingegen wesentlich dezentraler ausgerichtet und bezieht nicht nur weltweite, sondern auch lokale Zielrichtungen mit ein. Anstatt einer starken Zentralisierung sollen alle organisatorischen Einheiten mit eigenen Kompetenzen Beiträge für die Gesamtunternehmung leisten (vgl. o. Abb. 6). „*The firm's subsidiaries are thus neither satellites nor independent city states, but parts of a whole whose focus is on worldwide objectives as well as local objectives, each part making its unique contribution with its unique competence*“ (Perlmutter 1969, S. 13). Damit entspricht das ursprüngliche Konzept der geozentrischen Ausrichtung einer globalen Strategieausrichtung.

4.3. Typische Entwicklungspfade von MNU

Im Rahmen einer zunehmend globaleren Ausrichtung multinationaler Unternehmungen lassen sich typische Entwicklungspfade der strategischen Orientierung aufzeichnen. Ein wichtiger Faktor bei der Entwicklung der strategischen Orientierung ist dabei die Herkunft einer MNU. So lassen sich typische, sich unterscheidende Entwicklungspfade europäischer, amerikanischer und japanischer Unternehmungen herausarbeiten.

Abbildung 7 ordnet vier typisierte Internationalisierungsstrategien nach der Nutzung von globaler Integration und lokaler Differenzierung ein³ und stellt typische Entwicklungspfade europäischer und japanischer MNU dar.

Im Anfangsstadium der Internationalisierung verfolgen Unternehmungen eine ethnozentrische Strategie. Vornehmlich auf den Heimatmarkt und inländische Wettbewerber konzentriert, werden die Auslandsgeschäfte oft durch eine internationale Division oder Exportabteilung abgewickelt, die bei strategischen Un-

3 Die Form der Darstellung entspricht der des IR-Rahmenkonzepts, das auf S. 64 ff. dargestellt ist.

4. Der Übergang von der vor-globalen zur globalen Phase

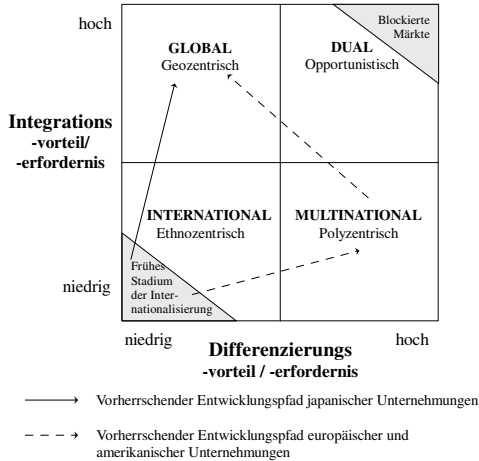


Abb. 7: Grundtypen von Internationalisierungsstrategien
(Quelle: Meffert 1986, S. 691)

ternehmungsentscheidungen nur geringen Einfluß hat. Die Folge ist eine sehr begrenzte Fähigkeit, sich auf länderspezifische Besonderheiten anderer Ländern einzustellen.

Mit steigendem Engagement im Ausland kommt es bei europäischen Unternehmungen typischerweise zu einer Zunahme der Bedeutung des Auslandsgeschäfts. Dies drückt sich in einer polyzentrisch geprägten Strategie aus, die einen größeren Einfluß der internationalen Perspektiven auf strategische Entscheidungen beinhaltet. Eine dezentrale Struktur mit internationalen Produktionsstätten, Tochtergesellschaften und Joint Ventures verbunden mit einer weitreichenden Autonomie der Auslandsniederlassungen erlauben eine sehr weitreichende Anpassung an lokale Erfordernisse. Die starke Dezentralisierung führt aber gleichzeitig zu einer Vernachlässigung möglicher Zentralisierungsvorteile.

Das Streben nach einer globalen Kostenführerschaft führt zur Verfolgung einer global-standardisierten Strategie, wie sie häufig von japanischen Unternehmungen verfolgt wird. Diese zielt darauf ab, durch Massenproduktionsvorteile und globaler Integration der Aktivitäten an den weltweit günstigsten Standorten Kostenvorteile zu erzielen, und so bei geringerer lokaler Differenzierung globale Wettbewerbsvorteile bei den Kosten zu erreichen. (vgl. Meffert 1986, S. 690 ff.)

Bei der vergleichenden Betrachtung der Entwicklung europäischer und japanischer MNU's zeigt sich, daß japanische MNU's typischerweise direkt von einer