STEFANIE KISGEN | ANNE DRESEN | WERNER G. FAIX (HRSG.)

INTERNATIONAL MANAGEMENT

SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN

Stefanie Kisgen, Anne Dresen, Werner G. Faix (Hrsg.):
International Management.
1. Auflage 2013, Steinbeis-Edition Stuttgart
© 2013 Steinbeis-Edition, 70174 Stuttgart

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweise Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Redaktion: Patricia Mezger, Julia Schulze
Satz und Umschlaggestaltung: Sandra Schulz, www.gretaintrest.de
Printed in Germany

ISBN 978-3-943356-08-3
www.steinbeis-edition.de | www.steinbeis-sibe.de

INHALTSVERZEICHNIS

Editor's Preamble IX

Stefanie Kisgen
M.Sc. in International Management 1

Günter Lehmann
Preparing Scientific Works 77

Günter Lehmann
Interviews and Surveys in Scientific Works 95

Günter Lehmann
Presenting Scientific Work 111

Günter Heiduk
The Puzzle of Globalization – Challenges for International Management 125

Wolfgang Cronenbroeck
Project Management 185

Simone Kauffeld
Qualitative und Quantitative Forschungsmethoden 245

Michael-Jörg Oesterle | Bettina Lis
Internationales Organisationsmanagement 279

Harald Meier
Internationales Personalmanagement 319

Roland Springer | Markus Asch
Lean Management im Service –
Vom Kärcher Produktionssystem (KPS) zum Kärcher Service System (KSS) 361

Tina Klein
Marketing Management 383

Ulli Arnold | Wolfgang Schnellbächer | Philipp Glaser-Gallion
Die Eingliederung von Auktionen in den Beschaffungsprozess –
eine pragmatische Betrachtung **395**

Hans H. Steinbeck
Production in the Global Environment – Analysis and Best Practices **407**

Dirk Engelhardt | Nina Zimmermann
Logistikprozesse in einem modernen Handelsunternehmen –
Entwicklungen und Chancen **423**

Werner G. Faix | Stefanie Kisgen | Simone Heilmann
Globalisierungsmanagement deutscher Unternehmen **447**

Stefan Heidenreich | Jonas F. Puck
Die Attraktivität von Unsicherheit **527**

Jonas F. Puck | Alexander Wisgickl | David Rygl
KMU-spezifische Internationalisierungsherausforderungen **547**

David Rygl | Helmut Haussmann | Dirk Holtbrügge
Internationalisierungsphasen mittelständischer Weltmarktführer **567**

Martin K. Welge | Marc Eulerich
Controlling ausländischer Tochtergesellschaften **599**

Christof Gaudig
Ausgewählte Themen einer M&A Transaktion **619**

Harley Krohmer | Reto Hofstetter | Klaus Miller
Exakte Messung der Zahlungsbereitschaft von Kunden
als Erfolgsfaktor des Preismanagements **645**

Autoren-Biografien **662**

FOR OUR STUDENTS

EDITORS' PREAMBLE

The School of International Business and Entrepreneurship (SIBE), located in Herrenberg near Stuttgart is the international Business School of Steinbeis-University Berlin (SHB). With various degrees in the field of management we focus on the successful transfer of knowledge between science and the economy. The degrees that are executed in the form of Talent-Growth-Curriculum (Projekt-Kompetenz-Studium) are designed for companies and organisations and for competent, innovative and open-minded High Potentials.

In the market for MBA-programs since 1994, our school currently has more than 1.000 students enrolled in MBA-, M.A.- and M.Sc.-classes and more than 2.000 graduates.

SIBE's target group are young graduates with a first degree and little professional experience. The Master of Business Administration aims at students with more than two years of professional experience of all academic fields. The Master of Arts in General Management is also open for students of all disciplines without requiring any professional experience. In addition, we offer two consecutive degrees, the Master of Science in Innovation and Technology Management for engineers and scientists and the Master of Science in International Management for graduates of Economics and/or Business Studies.

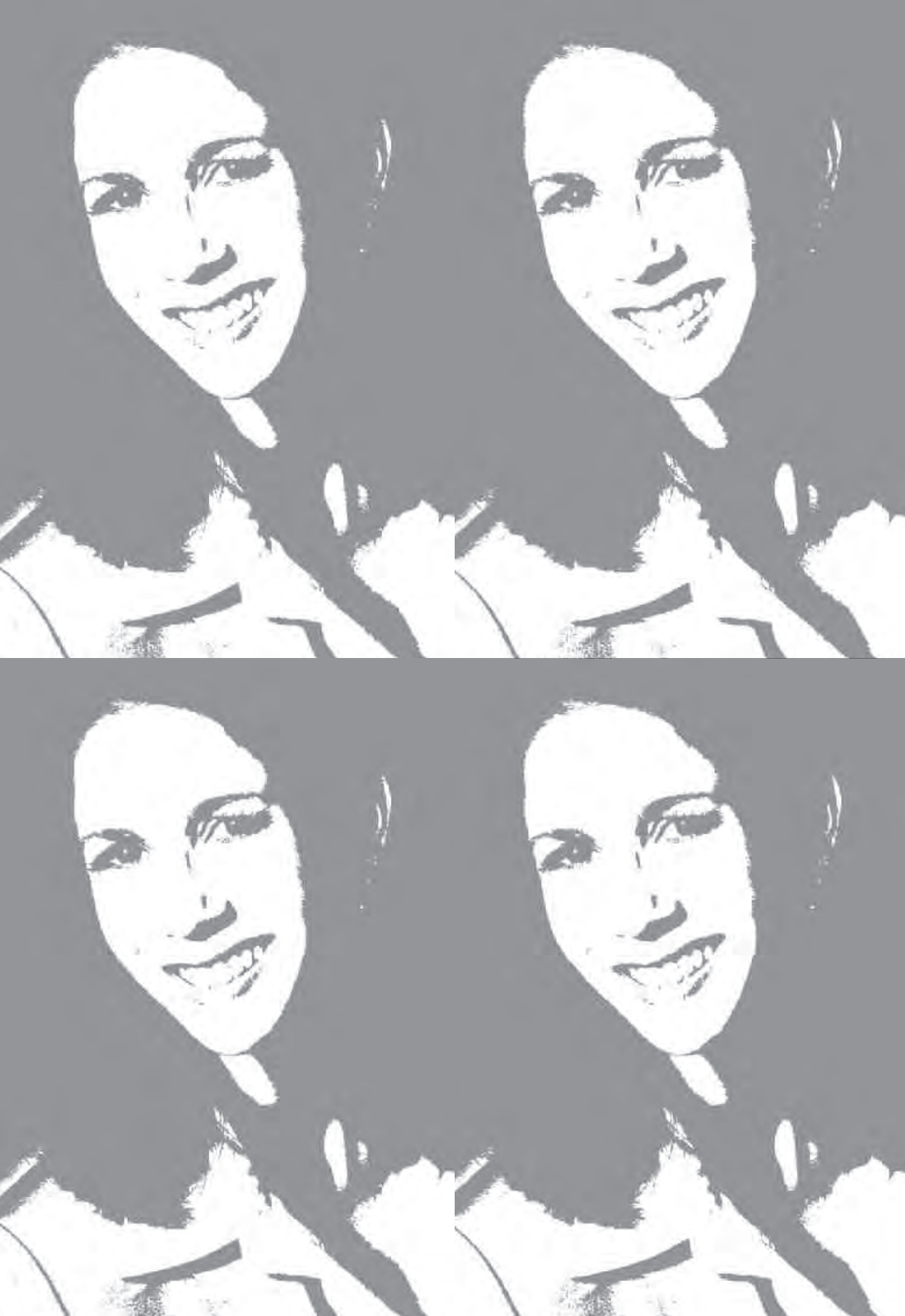
The M.Sc. in International Management aids young graduates of Business Studies to start their careers in a notable company while at the same time deepening their knowledge in respective fields and developing their management competencies.

The modules of the program are designed alongside the distinctive components of a Business Plan. All milestones towards that goal are documented in Project-Study-Papers that lay the methodological and theoretical foundation of the project and document the practical implementation of the deducted recommendations.

The present book reflects the curriculum of the M.Sc. in International Management highlighting decisive topics. Each chapter represents one key subject either outlining the subject itself or presenting a topic of crucial interest in that discipline. We therefore thank all the authors for their contributions to this collected edition!

We also want to thank all our lecturers and all our students and graduates who form the basis of the program's success and collectively work with us on further improving the concept and filling it with life.

Last but not least we thank all the cooperating companies as they give our students the chance to start their careers and instantly implement the ideas they develop at University.



DIPL.-REG. STEFANIE KISGEN, MBA

DAS PROJEKT-KOMPETENZ-STUDIUM

MASTER OF SCIENCE IN INTERNATIONAL MANAGEMENT DER SIBE

INHALT

1 Einleitung 4

2 Management 6

3 Management-Projekt-Kompetenz-Studium an SHB und SIBE 10

4 Studienprogramm Master of Science in International Management 11
4.1 Zielgruppe des M.Sc.-Programms 11
4.1.1 Die Studenten 11
4.1.2 Die Unternehmen 13
4.2 Projekte im M.Sc.-Programm 17
4.3 Ziele des Studiums 19
4.3.1 Ziel der Studienprogramme der SHB 19
4.3.2 Ziele des M.Sc.-Programms der SIBE 20
4.4 Aufbau und Inhalte des M.Sc.-Programms 23
4.5 Bildungsmethodik des M.Sc.-Programms 29
4.5.1 Der M.Sc. in International Management als wissenschaftlicher Studiengang . 29
4.5.2 Forschendes Lernen und Projektlernen 30
4.5.3 Das strategische Dreieck der Unternehmensentwicklung 31
4.6 Kompetenzentwicklung 34
4.6.1 Kompetenzbegriff 34
4.6.2 Kompetenzmessungen durch KODE® und KODE®X 36
4.7 Projektentwicklung 43
4.8 Coaching und Mentoring zur Projekt- und Kompetenzentwicklung 47

5 Wissenschaftlich begleitete Projektvertiefungen im M.Sc.-Programm 53
5.1 M.Sc.-Logistics Projects 54
5.1.1 Wirtschaftliche Entwicklung und Trends 54
5.1.2 Entwicklung einer Branchenlösung 55
5.2 M.Sc.-HR Projects 56
5.3 Ablauf und Umsetzung der wissenschaftlich begleiteten Projektvertiefungen im Rahmen des M.Sc.-Programms 59

6 Vorteile für Studenten und Unternehmen 60

7 Fazit und Ausblick 63

Anhang 65

1 EINLEITUNG

Wandel, Turbulenzen, Innovation und neue Realitäten sind Begriffe, die in den Werken Peter F. Druckers, einem der frühen Wegweiser moderner Managementlehre, stets wieder auftauchen. Das Gedankengut Druckers, der die Welt als sich stetig wandelnd beschrieben hat, scheint aktueller denn je. Denn das Begriffsquartett Komplexität, Kreativität, Kompetenz und Innovation, das sich aus der von IBM weltweit durchgeführten CEO-Studie[1] ableiten lässt, impliziert die Gedanken Druckers und skizziert den Alltag und damit einhergehend die Anforderungen an Führungskräfte von heute. Wenn (internationales) Management bedeutet, in der Gegenwart die Zukunft zu gestalten, bedarf es »schöpferischer Persönlichkeiten«[2]. Empirische Studien[3] bestätigen die hohe (zukunftsorientierte) Bedeutung von *Leadership Development*, während das in den Unternehmen diesbezüglich vorhandene Vermögen gegenwärtig als nur gering ausgeprägt bewertet wird. Der hohen Bedeutung von *Leadership Development* und dem dazu nur geringen Vermögen der Unternehmen auf der einen Seite, ist auf der anderen Seite der durch die demografische Entwicklung hervorgerufene War for Talent, der Kampf um die Besten, in Zeiten der Wissensökonomie gegenüberzustellen.

Genau an dieser Schnittstelle und in diesem Markt findet sich das Leistungsspektrum der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE), der internationalen Business School der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB), wieder. Denn der postgraduale, konsekutive Studiengang Master of Science in International Management (M.Sc.) der SIBE stellt ein Modell der Nachwuchskräfteentwicklung in der tertiären Bildung dar. Dabei folgt das M.Sc.-Programm dem Alleinstellungsmerkmal des Projekt-Kompetenz-Studiums (PKS) der SHB. Neben den zwei Protagonisten Hochschule und Student[4] der traditionellen Hochschullandschaft integriert das PKS mit Unternehmen bzw. Organisationen einen weiteren Partner.

> *»Das Projekt-Kompetenz-Studium der Steinbeis-Hochschule Berlin ist eine besondere Ausgestaltung eines dualen berufsintegrierten Studiums. Der Kerngedanke dieses Studiums ergibt sich durch die beiden Begriffe »Projekt« und »Kompetenz«: Während des Studiums realisieren die Studierenden in einem Unternehmen ein Projekt, welches in der Regel auf eine Innovation im Sinne Schumpeters abzielt. Durch die intensive Beschäftigung mit diesem herausfordernden, da innovativen und ergebnisoffenen Projekt entwickeln die Studierenden Kompetenzen.«*[5]

1 Vgl. IBM 2010a.
2 Faix / Mergenthaler 2010.
3 Vgl. IBM 2010b; BCG & WFPMA 2010.
4 In diesem Artikel werden aus Gründen der sprachlichen Einfachheit die StudentInnen und alle weiteren Bezeichnungen in der Regel nur mit der männlichen Form belegt, gemeint sind jedoch stets männliche und weibliche Personen.
5 Faix / Mergenthaler 2010, S. 271.

Besonders hervorzuheben ist die Ausgestaltung an der SIBE, denn neben dem Fokus auf die Theorie und somit auf die Gesamtheit der Wissensvermittlung während des Studiums durch Seminare und Selbstlernphasen, kommen die Teile Reflexion und Projekt hinzu.[6] Dabei fördert SIBE im Rahmen des M.Sc.-Studiums jeden einzelnen der Bestandteile Theorie, Projekt und Reflexion speziell. »Das synergetische Zusammenwirken aller drei Elemente […] ermöglicht schließlich eine ganzheitliche Bildung (zu) einer schöpferischen Persönlichkeit […].«[7]

Nachfolgend soll nun das Projekt-Kompetenz-Studium (PKS) Master of Science in International Management (M.Sc.) exemplarisch als eines der Studienprogramme der SIBE dargestellt werden. Ausgangspunkt der Betrachtungen bildet der Begriff Management, dem sich das Konzept des Projekt-Kompetenz-Studiums an SHB und SIBE als postgraduale Ausbildung für Management anschließt. Darauf aufbauend steht das Studienprogramm M.Sc. in International Management im Fokus. Nach einer Betrachtung der Zielgruppe folgt eine konzeptionelle Beschreibung der unternehmerischen Projekte, die in den Partnerunternehmen durchgeführt werden. In einem nächsten Schritt werden die Ziele des Projekt-Kompetenz-Studiums konkretisiert. Den Ausführungen zum Aufbau sowie den Inhalten folgt die dem Studienprogramm zugrundeliegende Bildungsmethodik, mittels derer das Ziel des Studiums erreicht werden soll. Hieran schließt sich die Beschreibung der Kompetenzentwicklung sowie der Projektentwicklung an. Beides sind dem Projekt-Kompetenz-Studium innewohnende Besonderheiten, die durch Coaching und Mentoring gefördert werden. Die wissenschaftlich begleiteten Projektvertiefungen für die Projektschwerpunkte *Logistics* sowie *Human Resources,* die im Rahmen des M.Sc.-Programms angeboten werden, ergänzen das zuvor beschriebene Leistungsspektrum des M.Sc.-Programms. Eine Zusammenfassung zeigt den Nutzen aus dem Projekt-Kompetenz-Studium Master of Science in International Management für die Partnerunternehmen einerseits und die Studierenden andererseits auf.

Die Beiträge von

- Faix, Werner G. / Schulten, Annette / Auer, Michael: Das Projekt-Kompetenz-Studium der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB), in: Faix, Werner G. / Auer, Michael (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management, Stuttgart 2009, S. 137–173,
- Blumenthal; Ineke: Genese des Projekt-Kompetenz-Studiums der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE), in: Faix, Werner G. / Auer, Michael (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management, Stuttgart 2009, S. 175–217 sowie
- Faix, Werner G. / Mergenthaler, Jens: Die schöpferische Kraft der Bildung. Über Innovation, Unternehmertum, Persönlichkeit und Bildung, Stuttgart 2010

seien an dieser Stelle als Leitartikel anzuführen. Ein Fazit verbunden mit einem Ausblick rundet den vorliegenden Text ab.[8]

2 MANAGEMENT

Ausgangspunkt soll der Begriff des Managements bzw. der Management-Wissenschaft sein, wobei Management hier als eingedeutschtes Synonym für Unternehmensführung verwendet wird. Geht man dem Begriff der Unternehmensführung auf den Grund, so ist das Phänomen Führung in allen hierarchisch aufgebauten Institutionen wie z. B. Unternehmen anzutreffen aber auch in nicht-hierarchischen Einheiten wie z. B. Sportmannschaften, in denen Personen über Interaktionen miteinander verbunden sind. »Der Führungsbedarf [all dieser multipersonalen und arbeitsteilig gegliederten Organisationen] ergibt sich daraus, dass das Handeln der Personen nach Koordination im Hinblick auf angestrebte Ziele verlangt. […] Ein Unternehmen erfolgreich zu führen heißt letztendlich, situationsadäquate Entscheidungen zu treffen sowie Handlungen vorzunehmen, welche diese Entscheidungen konsequent umsetzen.«[9] Neben Macharzina/Wolf stellen beispielsweise auch Drucker und Dülfer das auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtete Handeln heraus. Drucker weist insbesondere auf die Verantwortung des Managements hin, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern, d. h. in der Gegenwart die Zukunft zu gestalten. Da er die Welt als sich stetig wandelnd begreift, sieht er Marketing und Innovation als Zweck von Unternehmen. Wenn Innovation im Verständnis Schumpeters bedeutet, Ideen wertschöpfende Wirklichkeit werden zu lassen,[10] impliziert Innovation den Begriff des Marketings. Aufgrund dieser Kausalität soll in diesem Beitrag Innovation als übergeordnetes Unternehmensziel verwendet werden. Druckers Verständnis von Management weiter folgend bedeutet demnach, den von (exogenen) Rahmenbedingungen beeinflussten (handelnden) Menschen im Mittelpunkt von Management zu sehen. Dieser (handelnde Mensch) hat sich der Ziele anzunehmen und sich auf wertvolle Beiträge zu den Ergebnissen der Organisation zu konzentrieren. Denn »[d]ie Qualität des Managements, in dessen Mittelpunkt das Handeln und die Anwendung stehen, wird an den Ergebnissen gemessen.«[11]

Vor dem Hintergrund der vorangehenden Ausführungen findet eine Abgrenzung zum weiten Verständnis des anglo-amerikanischen Management-Begriffs statt, »*wonach praktisch alle im Unternehmen anstehenden Entscheidungsangelegenheiten zu Management- bzw. Unternehmensführungsaufgaben erhoben werden*«[12]. Damit soll der Auslegung nach Macharzina/Wolf gefolgt werden, wonach dieses undifferenzierte Verständnis »zur Verwässerung des Gegenstands führt und eine so verstandene Lehre von der Unternehmensführung die Betriebswirtschaftslehre,

6 Dazu ausführlich s. Faix/Mergenthaler 2010, S. 271 ff.
7 Faix/Mergenthaler 2010, S. 272.
8 Der vorliegende Text beruht weitgehend auf Kisgen 2010.
9 Macharzina/Wolf 2005, S. 37, 42.
10 Zum Innovationsbegriff s. Schumpeter 1997; Faix/Mergenthaler 2010, S. 25 ff.
11 Drucker 2010, S. 29.
12 Macharzina/Wolf 2005, S. 44. Hervorhebung im Original.

allerdings nur begrifflich, ersetzen würde.«[13] Mit Blick auf die mit knapp mehr als 150 Jahren junge Entwicklung von Management auf der einen und der innerhalb kurzer Zeit starken Beeinflussung der sozialen und wirtschaftlichen Struktur der Industrieländer auf der anderen Seite, kommt Management eine weit über die Betriebswirtschaftslehre hinausgehende gesellschaftliche Funktion zu. Da der Manager »alle Erkenntnisse der Human- und Gesellschaftswissenschaften – der Psychologie, der Philosophie, der Wirtschaftswissenschaft, der Geschichte und der Ethik – sowie die Ergebnisse der Naturwissenschaften«[14] zum Erreichen von Ergebnissen bzw. der Unternehmensziele anwenden muss, spricht Drucker sogar von Management als Geisteswissenschaft.

Vor diesem Hintergrund sowie unter Berücksichtigung der Management-Literatur spezifiziert die nachfolgende Abbildung (Abb. 1) das Verständnis der SIBE von Management.

Abbildung 1 | Management.

Demnach müssen die Manager (Akteure) in der Lage sein, mit entsprechenden Aktionen (Strategien) messbare Beiträge zur Erreichung der Unternehmensziele zu generieren. Die Akteure müssen ebenfalls in der Lage sein, Ziele in einem von Werten und Normen geprägten Umfeld zu definieren. Die Akteure müssen Persönlichkeiten mit den für das Management notwendigen Kompetenzen sein. Bezogen auf das internationale Management bedeutet diese Definition: Die Manager (Akteure) müssen in der Lage sein, mit entsprechenden Aktionen (Strategien) messbare Beiträge zur Erreichung der internationalen Unternehmensziele zu generieren. Die Akteure müssen ebenfalls in der Lage sein, (Internationalisierungs-)Ziele in einem von Werten und Normen geprägten (internationalen) Umfeld zu definieren. Die Akteure müssen Persönlichkeiten mit den für das (internationale) Management notwendigen Kompetenzen sein.[15]

In dieselbe Richtung des zuvor abgeleiteten Verständnisses von Management weisen auch aktuelle empirische Studien. Um die Herausforderungen von CEOs von heute besser zu verstehen, führte IBM zwischen September 2009 und Januar 2010 persönliche Gespräche mit 1.541 CEOs und Führungskräften aus Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor, die Unternehmen unterschiedlicher Größe in 60 Ländern und 33 Branchen repräsentieren.[16] Abgesehen von wenigen Ausnahmen erwarten die CEOs weitere radikale Veränderungen. Die neue Wirtschaftswelt wird von den CEOs übereinstimmend als sehr viel dynamischer, ungewisser, komplexer und sich strukturell wandelnd bezeichnet. Daraus folgt, dass CEOs ihr Portfolio, ihr Geschäftsmodell, ihre Arbeitsweise und lang gehegte Meinungen grundlegend verändern, d. h. Innovationen auf den Weg bringen müssen. Auch wenn die Welt bereits in der Vergangenheit von einem steten Wandel geprägt war und sich Geschäftsmodelle von Zeit zu Zeit geändert haben, treten diese Änderungen heute in sehr viel kürzeren zeitlichen Abständen auf. CEOs müssen in der Lage sein, ihre Kernaktivitäten laufend zu überprüfen, zu optimieren und umzugestalten. Als mit Abstand wichtigste Führungsqualität nannten die CEOs Kreativität. Kreativität wird häufig als Fähigkeit definiert, etwas Neues oder Anderes zu schaffen. Die CEOs haben diese Definition jedoch ausgeweitet. Demnach ist Kreativität die Grundlage für radikale Innovation und ständige Neuerfindung. Laut den von IBM befragten CEOs müssen Führungskräfte bereit sein, den Status quo zu ändern, selbst wenn er erfolgreich ist. Sie müssen sich dafür einsetzen und bereit sein, mutige, bahnbrechende Ideen umzusetzen. An diesem Aspekt

13 Macharzina / Wolf 2005, S. 44.

14 Drucker 2010, S. 30.

15 Im Kontext der Internationalisierung von Unternehmen und des internationalen Managements werden häufig interkulturelle Kompetenzen angeführt und gefordert. Dieser Artikel folgt dabei dem Verständnis nach Erpenbeck. Nach Erpenbeck gibt es keine genuinen interkulturellen (Teil-) Kompetenzen. Denn die für das selbstorganisierte Handeln in offenen, internationalen Problem- und Entscheidungssituationen wichtigen abgeleiteten Kompetenzbündel lassen sich den Grundkompetenzen der personalen, aktivitäts- und handlungsbezogenen, fachlich-methodischen sowie sozial-kommunikativen Kompetenz zuordnen, s. dazu Erpenbeck 2009, S. 99 f.; Erpenbeck 2010.

16 S. IBM 2010a. Die in der Studie befragte Stichprobe umfasst die größte bekannte Zahl an CEOs, die jemals gleichzeitig an einer Umfrage teilgenommen haben.

vermag die ebenfalls von IBM zwischen November 2009 und April 2010 durchgeführte Studie bei 707 CHROs in 61 Ländern anzuknüpfen. Während gegenwärtig Wachstum durch Prozesse und Effizienz im Vordergrund steht, gehen die befragten HR-Manager davon aus, dass Wachstum innerhalb der nächsten drei Jahre durch neue Märkte und Produkte bzw. Dienstleistungen realisiert wird. Die Entwicklung zukünftiger »Leader« zählt deswegen laut Studie zu den wichtigsten Zukunftsfragen von Unternehmern. Gleichzeitig bewerten die Befragten das in den Unternehmen diesbezüglich gegenwärtig vorhandene Vermögen jedoch als sehr gering.[17] Ein britischer Personalleiter führt zudem an: »We have strong managers, not leaders – and we need strong leaders to achieve our strategic objectives.«[18]

Auch einige Autoren differenzieren zwischen Managern und Leadern. Demzufolge werden Leader als Visionäre und Innovatoren beschrieben, denen es gelingt, andere von den eigenen Zielen zu überzeugen. Im Gegensatz dazu wird dem Manager zugesprochen, den aktuellen Zustand zu wahren und zu verwalten.[19] Drucker weist allgemein auf die Überbetonung der Literatur von Management als Verwaltungsfunktion hin – und damit spiegele sie auch tatsächlich die Realität vieler Unternehmen wider. Die eigentliche und wichtigere Aufgabe von Management sei jedoch »the management of innovation as a distinct and major task«[20]. Der gegenwärtig als scheinbar unvereinbar konstruierte Widerspruch zwischen Management und Unternehmertum wird von Drucker in dem Sinne aufgehoben, als dass beide koordiniert zusammenfließen müssen.[21] Während die Diskussion um die Begrifflichkeiten einerseits als überholt gilt, halten die Forderungen nach Innovationen und unternehmerischem Handeln andererseits an.[22] Faix / Mergenthaler führen darüber hinaus sogar den Begriff der schöpferischen Persönlichkeit ein. Denn die Aspekte einer Persönlichkeit wie Wissen, Kompetenz, Temperament, Charakter und Werte, spiegeln sich in den Handlungen eines Menschen wider.[23] Auch für Unternehmen ist es letztlich nicht ausschlaggebend, welche Persönlichkeit jemand besitzt, sondern wie sich diese auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Diese Wirkung wird vom Unternehmen »dahingehend beurteilt […], welchen Nutzenbeitrag diese Handlungen für die Sozietät darstellen. Die Folge des sozialen Prozesses besteht zum einen darin, dass der Handelnde und dessen Handlungen durch die Sozietät eine bestimmte Wertschätzung erfahren (Ansehen, Charisma); zum anderen gewinnt der Handelnde durch sein Tun Einfluss auf diese Sozietät (Autorität). Vor dem Hintergrund der immensen Bedeutung von Innovationen erscheint die (erwünschte, geforderte) Einnahme einer Führungsrolle in einer Sozietät aufs Engste verbunden mit der Entwicklung einer schöpferischen Persönlichkeit.«[24]

Vor diesem Hintergrund verfolgt die SIBE mit ihren Projekt-Kompetenz-Studiengängen das Ziel der Bildung (zu) einer Führungspersönlichkeit. Die Bildung (zu) einer schöpferischen Persönlichkeit ist die Grundlage dafür, eine Führungspersönlichkeit werden zu können.[25] Daher soll nachfolgend das Modell des Projekt-Kompetenz-Studiums und die Umsetzung am Beispiel des Studiengangs Master of Science in International Management aufgezeigt werden.

3 MANAGEMENT-PROJEKT-KOMPETENZ-STUDIUM AN SHB UND SIBE

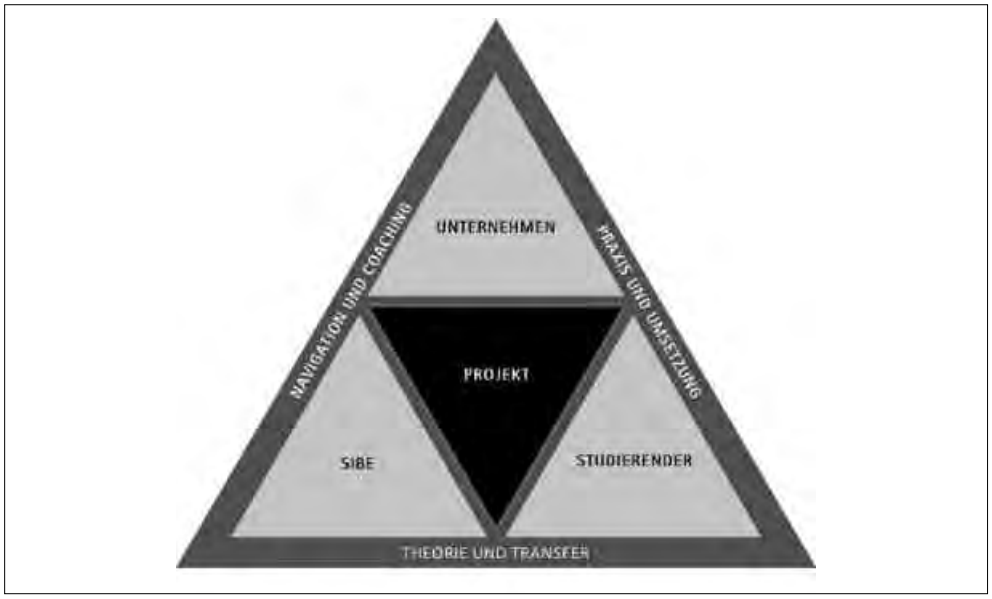


Abbildung 2 | Der Rahmen des Projekt-Kompetenz-Studiums nach Faix et al. 2009b, S. 147.

Das Projekt-Kompetenz-Studium integriert neben den zwei Protagonisten Hochschule und Student der traditionellen Hochschullandschaft mit Unternehmen bzw. Organisationen[26] einen weiteren Partner. Damit arbeiten drei Partner zusammen (Abb. 2): Hochschule, Student und Unternehmen, die formal über Verträge miteinander verbunden werden. Im Mittelpunkt der Beziehung steht ein Projekt, das der Student vor Ort im Unternehmen realisiert.

17 Diesbezüglich identisches Ergebnis in BCG & WFPMA 2010, S. 8.
18 Zit. n. IBM 2010b, S. 19.
10 Vgl. exemplarisch Bennis 2009, S. 41 ff., der den Unterschied sehr plastisch herausstellt.
20 Drucker 1999, S. 501.
21 Vgl. Drucker 2010, S. 24 f.
22 S. dazu explizit Drucker 2010, S. 372.
23 S. dazu ausführlich Faix/Mergenthaler 2010, S. 100 ff., sehr gut veranschaulicht S. 110.
24 Faix/Mergenthaler 2010,S. 175.
25 S. dazu Faix/Mergenthaler 2010.
26 Öffentliche Verwaltung, Non Profit Organisation etc., nachfolgend Unternehmen genannt.

> *»Das Projekt-Kompetenz-Studium der Steinbeis-Hochschule Berlin ist eine besondere Ausgestaltung eines dualen berufsintegrierten Studiums. Der Kerngedanke dieses Studiums ergibt sich durch die beiden Begriffe »Projekt« und »Kompetenz«: Während des Studiums realisieren die Studierenden in einem Unternehmen ein Projekt, welches in der Regel auf eine Innovation im Sinne Schumpeters abzielt. Durch die intensive Beschäftigung mit diesem herausfordernden, da innovativen und ergebnisoffenen Projekt entwickeln die Studierenden Kompetenzen.«*[27]

Die Rolle der Hochschule besteht darin, die entsprechenden Rahmenbedingungen für Lehre, Projekt- und Kompetenzentwicklung anzubieten und die Triade auf das sichtbare gemeinsame Ziel – ein erfolgreiches Projekt – auszurichten. Dazu richtet die SIBE den Fokus neben der Theorie und der Gesamtheit der Wissensvermittlung durch Seminare und Selbstlernphasen des Studiums auf das Projekt und die Reflexion.[28] SIBE fördert im Rahmen des M.Sc.-Studiums jeden einzelnen der Bestandteile Theorie, Projekt und Reflexion speziell. Denn die SIBE folgt der Maxime, eine Win-win-win-Situation für die in das Studienprogramm involvierten Protagonisten herzustellen. Aufbauend auf dem grundlegenden Konzept des Projekt-Kompetenz-Studiums konzentriert sich das nächste Kapitel auf die in das Studienprogramm involvierten Akteure Studenten und Unternehmen.

4 STUDIENPROGRAMM MASTER OF SCIENCE IN INTERNATIONAL MANAGEMENT

4.1 ZIELGRUPPE DES M.SC.-PROGRAMMS

4.1.1 DIE STUDENTEN

Der von der FIBAA akkreditierte M.Sc.[29] ist ein konsekutives Studienprogramm und richtet sich an Absolventen eines wirtschaftswissenschaftlichen Erststudiums zur Vertiefung im Bereich des internationalen Managements. Voraussetzung für die Teilnahme am Studium ist das erfolgreiche Durchlaufen des Auswahlverfahrens sowie ein erster Hochschulabschluss in einem wirtschaftswissenschaftlichen Studienfach (Zulassung mindestens 180 ECTS-Punkte, davon mindestens 60 ECTS-Punkte in einem wirtschaftswissenschaftlichen Studienfach).

Betrachtet man die Zahlen der Bachelor-Absolventen in Deutschland, so sind zwei Beobachtungen in diesem Kontext von Bedeutung. Erstens steigen als Folge der Umsetzung des Bologna-Abkommens[30] die absoluten Zahlen der Bachelor-Absolventen seit 2002 ungebrochen.[31] Die Anzahl der Bachelor-Absolventen der Fächergruppe Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften hat sich

von 2006 auf 2008 pro Jahr knapp verdoppelt, ist von 2008 auf 2009 sogar um den Faktor 2,3 angestiegen und nimmt damit einen Anteil von 40% aller Bachelor-Absolventen ein (Tabelle 1).

Fächergruppe	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften	319	463	609	1.006	1.095	1.857	2.498
Medizin*, Gesundheitswissenschaften	0	0	162	379	486	926	1.524
Ingenieurwissenschaften	374	691	1.089	1.648	2.582	5.426	11.981
Kunst, Kunstwissenschaften	30	115	199	505	858	1.411	2.042
Mathematik, Naturwissenschaften	643	1.760	2.834	3.768	5.448	8.496	12.948
Rechts*-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	773	1.945	2.783	3.557	6.758	12.481	28.801
Sprach- und Kulturwissenschaften	332	925	2.121	3.952	5.895	8.813	11.637
Sport, Sportwissenschaften	1	22	51	235	236	343	557
Fächergruppen zusammen**	2.472	5.921	9.848	15.050	23.358	39.753	71.989

* Die Staatsexamensstudiengänge sind nicht umgestellt, machen aber nur einen kleinen Teil des Studienangebots der jeweiligen Fächergruppe aus

** Einschließlich Studienfächern außerhalb der Studienbereichsgliederung.

Tabelle 1 | Bestandene Prüfungen nach Fächergruppen und Prüfungsgruppe Bachelor, Prüfungsjahr 2003 bis Prüfungsjahr 2009, in: HRK 2010, S. 36.

Bei dichtem nationalem wie internationalem Wettbewerb – von 5.502 Master-Programmen sind 920 im Bereich der Wirtschaftswissenschaften angesiedelt[32] –, bedarf es einer eindeutigen Positionierung des eigenen Programms im internationalen Wettbewerb. Die FIBAA bestätigt eine Positionierung in ihrem Akkreditierungsbericht für den M.Sc. wie folgt:

> *»Die Hochschule hat durch ihr besonderes berufsintegriertes Studiengangsprofil […] ein deutliches Alleinstellungsmerkmal entwickeln können. Sie hat in diesem Zusammenhang die Positionierung des Studiengangs im Bildungsmarkt eingehend analysiert und ein Profil entwickelt, das die Wettbewerbsfähigkeit offenbar nachhaltig garantiert.«*[33]

27 Faix/Mergenthaler 2010, S. 271.

28 Dazu ausführlich s. Faix/Mergenthaler 2010, S. 271 ff.

29 Die Akkreditierung durch die FIBAA erfolgte im Februar 2009. S. dazu FIBAA 2009.

30 Der zunehmenden Verschmelzung der Märkte begegneten die EU-Bildungsminister im Jahre 1999 mit dem Bologna-Abkommen, das einen einheitlichen europäischen Hochschulraum und eine zumindest europaweite Vergleichbarkeit von Hochschulabschlüssen zum Ziel hat. Für die deutschen Hochschulen bedeutet es die Umstellung auf das zweistufige System von Studienabschlüssen Bachelor und Master bis zum Jahr 2010, s. dazu auch HRK: http://www.hrk.de.

31 Zu den Daten ab 2002 s. HRK 2009, S. 36.

32 Vgl. HRK 2010, S. 9f. Die Anzahl der Master-Programme im Bereich der Wirtschaftswissenschaften ist im Vergleich zum Vorjahr um 15,7% gestiegen und damit in etwa proportional zum Anwachsen der Masterprogramme insgesamt (+ 16,4%). Eigene Berechnungen auf Basis der Daten HRK 2009 sowie HRK 2010.

33 FIBAA 2009.

Die Entwicklung der Bewerber- und Studentenzahlen im M.Sc. zeigen, dass die SIBE den Markt erreicht[34], denn es gehen mehr als zehn mal so viele Bewerbungen ein, als Studienplätze zu vergeben sind. Eine Aufnahmequote von weniger als 10% gemessen an den eingegangenen, vollständigen Bewerbungen ist auch weiterhin Ziel der SIBE.

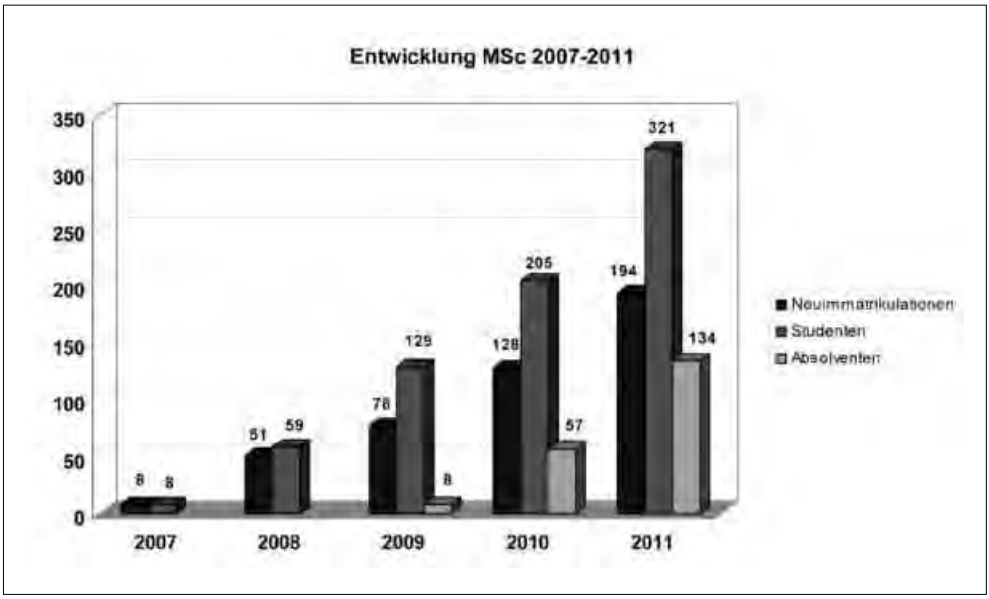


Abbildung 3 | Entwicklung der Studenten- und Absolventenzahlen im M.Sc.

Wie Abbildung 3 zeigt, konnte mit dem M.Sc. seit Aufnahme des Programms in das Portfolio der SIBE ein deutliches Wachstum generiert werden. Nach dem Beginn der Pilotgruppe mit acht Studenten im Jahr 2007 ist die Zahl der Neuimmatrikulationen in den Folgejahren kontinuierlich gestiegen. Im Zeitraum 2008-2011 ist ein durchschnittliches Wachstum von 56,2% per annum gemessen an den Neuimmatrikulationen zu verzeichnen. Entsprechend der Planzahlen sind Ende 2011 kumuliert 321 Studenten im M.Sc-Programm immatrikuliert. Der Anteil der Männer im M.Sc.-Programm beträgt 49%. Frauen nehmen einen Anteil von 51% ein. Der Anteil der Studenten mit ausländischer Staatsangehörigkeit beträgt rund 13%[35].

4.1.2 DIE UNTERNEHMEN

Neben der Beziehung zwischen Hochschule und Studenten in der traditionellen Hochschullandschaft integriert das Projekt-Kompetenz-Studium mit Unternehmen und Organisationen[36] einen weiteren Partner. Daher wird nachfolgend der Markt der auslandsaktiven deutschen Unternehmen betrachtet.

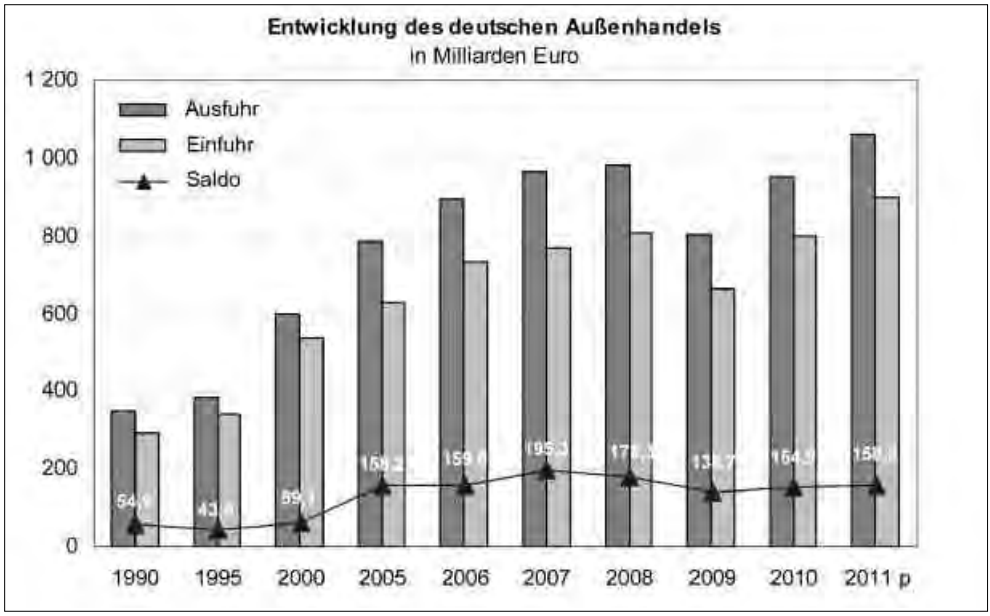


Abbildung 4 | Entwicklung des deutschen Außenhandels. Eigene Darstellung auf Basis der Daten des Statistischen Bundesamtes. 1990: Gebietsstand ab dem 03. Oktober 1990.

Abgesehen von einem leichten Rückgang Anfang der 1990er Jahre, ist der deutsche Außenhandel seit der Deutschen Vereinigung und seit dem Fall des »Eisernen Vorhangs« in seiner Gesamtentwicklung durch deutliche Zuwächse gekennzeichnet (Abb. 4). Deutschland exportierte 1990 Waren für umgerechnet 348 Milliarden Euro weltweit. Bis zum Jahr 2008 hat sich dieser Wert dank eines durchschnittlichen jährlichen Wachstums von 5,9% fast verdreifacht. Eine ähnliche Entwicklung ist bei den Wareneinfuhren festzustellen. Im Jahr 1990 belief sich dieser Wert auf 293 Milliarden Euro, im Jahr 2008 bei knapp 806 Milliarden Euro, was ein durchschnittliches jährliches Wachstum von 5,8% bedeutet. Der Außenhandelssaldo hat sich zwischen 1990 und 2008 ebenfalls mehr als verdreifacht und weist ein durchschnittliches jährliches Wachstum von 6,8% auf.

---

34 Zum Aufbau des M.Sc.-Programms an der SIBE s. Kisgen 2007; Berger 2009.

35 Es besteht eine sehr große Nachfrage internationaler Bewerber am M.Sc.-Programm. Um den Anteil internationaler Studenten im M.Sc.-Programm zu erhöhen, bedarf es zudem einer Nachfrage der projektgebenden Unternehmen. Die Berechnungen der Geschlechterverhältnisse sowie der internationalen Studenten beziehen sich auf eine Grundgesamtheit von 321 M.Sc.-Studenten zum Stichtag 31.12.2011.

36 Öffentliche Verwaltung, Non-Profit Organisation etc. Aufgrund der überproportional ausgeprägten Zusammenarbeit mit Unternehmen im Vergleich zu Organisationen wird in diesem Kapitel ausschließlich der Markt der Unternehmen betrachtet. Im Rahmen des M.Sc.-Programms der SIBE kann die Zusammenarbeit sowohl mit Unternehmen als auch Organisationen stattfinden. Aufgrund der sprachlichen Einfachheit wird der Begriff Unternehmen verwendet.

Als Folge der Finanz- und Wirtschaftskrise[37] ist im Jahr 2009 ein starker Einbruch des Außenhandels um 18,4% bei den Ausfuhren und 17,5% bei den Einfuhren zu verzeichnen. Der Außenhandelsüberschuss schrumpfte 2009 um 22,2% auf 138,7 Milliarden Euro zusammen. Bereits 2010 schien die Krise jedoch in weiten Teilen überwunden. Denn die deutschen Exporte hatten »gegen Ende 2010 wieder das Vorkrisenniveau erreicht. Das Jahr 2010 war mit einer Zunahme von 19,4% bei den Ausfuhren und einem Anstieg von 21,3% bei den Einfuhren im Vorjahresvergleich ein außergewöhnlich wachstumsstarkes Jahr für den deutschen Außenhandel.«[38] Der Wachstumstrend setzte sich auch im Jahr 2011 mit einem Anstieg um 11,4% bei den Ausfuhren und 13,2% bei den Einfuhren fort.[39] Während die Wirtschaft in den beiden Jahren 2010 und 2011 um 3,7% bzw. 3,0% kräftig gewachsen ist, erwartet das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) für 2012 vor allem wegen der Krise im Euroraum nur noch eine Wachstumsrate von 0,6%.[40] Auch das Wachstum der Weltwirtschaft dürfte 2012 geringer ausfallen als in den Vorjahren. Für 2012 rechnet das DIW mit einer Wachstumsrate von unter 4%.[41]

Auch wenn Deutschland den Titel des Exportweltmeisters abgegeben hat und sowohl bei den Ausfuhren als auch bei den Einfuhren weltweit auf Platz drei rangiert, ist Deutschland im Vergleich zu Volkswirtschaften vergleichbarer Größe nach wie vor sehr stark außenhandelsorientiert.[42] Der Außenhandel, der in früheren Jahren als Wachstumsmotor der deutschen Wirtschaft galt, hat 2009 die wirtschaftliche Entwicklung Deutschlands zwar erheblich abgebremst, bildete und bildet jedoch nach wie vor ein wichtiges Standbein der deutschen Wirtschaft. In der Industrie ist jeder dritte Arbeitsplatz abhängig von der Exportwirtschaft.[43]

Nach Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM Bonn) haben im Jahr 2009 insgesamt 348.561 Exportunternehmen einen Umsatz von 823,1 Milliarden Euro im Ausland erwirtschaftet. Damit haben die Exportunternehmen einen Anteil von 11,1% an den deutschen Unternehmen insgesamt. Legt man den Grenzwert von weniger als 50 Millionen Euro Jahresumsatz als Definition für die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) an, teilt sich die Gesamtzahl der exportierenden Unternehmen auf 2,2% Großunternehmen und 97,8% KMU auf. Dabei erzielen die Großunternehmen 78,5% des Exportumsatzes, während die KMU rund ein Fünftel aller Exportumsätze auf sich vereinen. Zahlen des IfM belegen eine Korrelation zwischen Unternehmensgröße und Exportquote. Denn der Anteil der Exporte steigt mit zunehmender Unternehmensgröße an. Bei den Großunternehmen beläuft sich die Exportquote auf 21,6%. Während die Zahl der Unternehmen im Zeitraum von 2000 bis 2008 von 2.909.150 auf 3.186.878 bzw. die der Exportunternehmen im selben Zeitraum von 319.165 auf 361.338 kontinuierlich angestiegen ist, ist im Krisenjahr 2009 ein Rückgang im Vergleich zum Vorjahr um 1,6% bei den Unternehmen insgesamt auf 3.135.542 bzw. bei den Exportunternehmen sogar um 3,5% auf 348.561 zu verzeichnen.[44]

Weitere Messgrößen für die Stellung Deutschlands innerhalb der Weltwirtschaft sind der Handel mit Dienstleistungen sowie grenzüberschreitende Direktinvestitionen. Analog zum Außenhandel haben auch diese Bereiche in den letzten Jahrzehnten deutlich zugenommen. Beim Handel mit Dienstleistungen zählt Deutschland zu den führenden Handelsnationen. Bei den Ausfuhren rangiert

Deutschland auf Platz zwei nach den Vereinigten Staaten und vor Großbritannien, bei den Einfuhren auf Rang zwei nach den Vereinigten Staaten und vor China.[45] Bezüglich der Direktinvestitionen rangierte Deutschland im Jahr 2010 auf Platz sechs mit einem Zufluss von 46 Milliarden Dollar, was einem Anstieg um 22% gegenüber dem Vorjahr entspricht.[46]

Trotz dieser weitgehend positiven Bilanz und einer aktuell stabilen Position Deutschlands in der Welt, muss, um der Komplexität der vernetzten Weltwirtschaft zumindest annähernd gerecht zu werden, an dieser Stelle auf die grundsätzliche Verschiebung des (wirtschaftlichen) Kräftegleichgewichts zugunsten z. B. der BRIC-Staaten hingewiesen werden.[47]

Nach der Betrachtung des Marktes der auslandsaktiven Unternehmen lassen sich folgende Ergebnisse herausstellen:

- Der Außenhandel ist eine tragende Säule der deutschen Konjunktur. Für den Außen- und für den Welthandel wird weiteres Wachstum prognostiziert.
- Die Anzahl der deutschen Unternehmen mit Außenhandelsaktivitäten steigt. Zudem steigt der Export am Umsatz der Unternehmen.
- Für die Definition und das Management von internationalen Geschäftsaktivitäten bedarf es qualifizierter Mitarbeiter. Denn qualifizierte Mitarbeiter sind einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren im internationalen Management.[48] Zur Realisierung des Wachstums bedarf es also der richtigen Mitarbeiter – der Besten!

37 Als Auslöser des Abschwungs der Weltwirtschaft werden v. a. die Turbulenzen auf den internationalen Finanz märkten seit 2007 als Folge der Immobilienkrise in den Vereinigten Staaten angesehen. Im Jahr 2008 erfasste die Banken- und Finanzkrise auch die Realwirtschaft und weitete sich zu einer globalen Wirtschaftskrise aus.

38 Loschky 2011, S. 354.

39 Vorläufige Zahlen des Statistischen Bundesamtes. Stand 04.03.2012.

40 Vgl. DIW 2011, 2012a.

41 Vgl. DIW 2012b, S. 4.

42 Zu Hintergründen und Auswertungen vgl. Statistisches Bundesamt 2010, S. 27 ff. – auf Basis der Angaben der Weltbank und der WTO sowie WTO 2011.

43 Vgl. BMWi 2010.

44 Die Berechnungen basieren auf einer Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes der Umsatzsteuerstatistik 2009 im Auftrag des IfM Bonn. Daten für 2010 erscheinen voraussichtlich erst im April / Mai 2012.

45 Vgl. WTO 2011, S. 35.

46 Vgl. UNCTAD 2011, S. 4.

47 S. dazu exemplarisch The Economist 2010a, S. 78; The Economist 2010b, S. 69. UNCTAD 2010; WTO 2010, S. 37 ff., DB Research 2010a.

48 Vgl. Faix et al. 2006a, S. 164 ff.

4.2 PROJEKTE IM M.SC.-PROGRAMM

Nachdem in den vorigen Kapiteln das Konzept des Projekt-Kompetenz-Studiums und die in das Studienprogramm involvierten Akteure vorgestellt wurden, soll im Folgenden das Kernelement, das unternehmerische Projekt, näher beleuchtet werden. Das Projekt im Studium nimmt einen besonderen Stellenwert ein, denn es formuliert eine Problemstellung aus dem unternehmerischen Alltag. Das Projekt dient als (Ziel-)Instrument für den Transfer. Ziel der SIBE ist es, den Studenten derart zu befähigen, dass er das Projekt bzw. die Projekte für das und im Unternehmen erfolgreich plant, steuert und umsetzt. Denn das im Studium erlernte Wissen wird in der Praxis angewendet und soll damit zur eigenständigen und wissenschaftlich fundierten Problemlösung führen.

Im Zentrum des Studiums stehen innovative Projekte, die zur Entwicklung neuer Geschäftsmöglichkeiten dienen. Die Studenten entwickeln diese anspruchsvollen Projekte in Kooperation mit ihrem Unternehmen. Ganz im Sinne von Schumpeter[49] haben Unternehmen permanent neue Geschäftsmöglichkeiten durch Innovationen auszuloten und zu realisieren, um sich nachhaltig im internationalen dynamischen Markt zu positionieren. Innovationen reichen hier von der Entwicklung und Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen, über die Erschließung neuer Absatzmärkte, die Einführung neuer wettbewerbsfähiger Organisationsstrukturen, Entwicklung und Einführung neuer wettbewerbsfähiger Geschäftsprozesse oder Produktionsmethoden bis hin zum Aufbau neuer internationaler Lieferantenbeziehungen bzw. neuer Quellen für Rohstoffe oder Halbfabrikate (Abb. 5). Die Studienprojekte können ebenfalls Optimierungen sein. Wachstum entsteht dann durch die Entwicklung und Einführung einer neuen Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität, Optimierung vorhandener Produktionsmethoden bzw. vorhandener Geschäftsprozesse, die Durchdringung, Reaktivierung bzw. den Ausbau vorhandener (internationaler) Absatzmärkte, die Optimierung, Reaktivierung bzw. den Ausbau vorhandener (internationaler) Einkaufsmärkte sowie die Optimierung, Reorganisation bzw. Ausbau vorhandener Organisationsstrukturen.

Aufbauend auf den langjährigen Erfahrungen der SIBE wurde im Jahr 2007 der Studiengang Master of Science in International Management (M.Sc.) aufgebaut und eingeführt.[50] Erste erfolgreich abgeschlossene Projekte im Rahmen des M.Sc-Studiums sind beispielsweise[51]:

- ABB AG: Erschließung Osteuropa als zusätzlicher Beschaffungsmarkt
- Schenker Deutschland AG: Optimierung des Stückgut-Seefrachtverkehrs
- Goodyear Dunlop Tires Germany GmbH: Europaweite Implementierung des E-Recruiting-Systems.

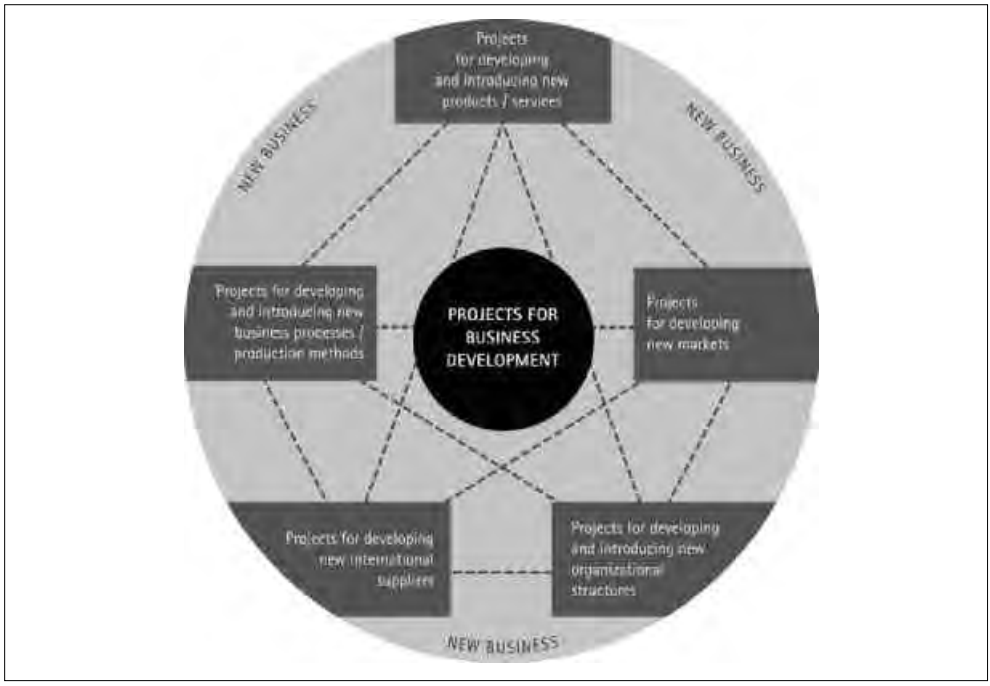


Abbildung 5 | New Business in Anlehnung an Schumpeter, in: Faix et al. 2009b, S. 151.

Zur Bearbeitung der Projekte schlagen die Unternehmen entweder eigene Mitarbeiter mit hohem Potential vor oder der Personaldienstleister der SIBE[52] vermittelt den Unternehmen Kandidaten, die für die Bearbeitung des Projekts besonders geeignet erscheinen. Dazu erstellen Unternehmen zu Beginn der Kooperation ein Anforderungsprofil, welches das geplante Vorhaben sowie die Anforderungen an den Studenten detailliert beschreibt.

> *»Um den richtigen Kandidaten an das Unternehmen weiterzuvermitteln, durchlaufen die Studierenden ein mehrstufiges Auswahlverfahren. Dabei werden zunächst die Bewerbungsunterlagen gesichtet, danach absolvieren die Bewerber ein Assessment-Center mit Gruppenübungen, Englisch-Tests und Einzelinterviews. Abschließend wird der Kompetenz-Diagnostik und Entwicklungs-Test, kurz KODE®, angewandt und mit*

40 Vgl. Schumpeter 1997.

50 S. dazu Kisgen 2007.

51 Ausgewählte Projekte der SIBE werden in der periodisch erscheinenden Reihe Management von Wachstum und Globalisierung. Best Practice publiziert. S. Faix et al. 2006b, 2008a, 2008b, 2011.

52 Saphir Deutschland GmbH, http://www.saphir-deutschland.de.

> *einem Management-Anforderungsprofil abgeglichen.[53] Schließlich unterbreitet die SIBE den Unternehmen verschiedene Kandidatenvorschläge und das Unternehmen kann nach persönlichen Vorstellungsgesprächen den geeigneten Bewerber auswählen.«[54]*

Wenn sich Unternehmen und Student geeinigt haben, steht der Beginn des Projekt-Kompetenz-Studiums an. Bevor der genaue Aufbau des Studiums diskutiert wird, erlaubt das nachfolgende Kapitel zunächst einen Einblick in die Ziele, die die SIBE mit dem M.Sc.-Programm verfolgt.

4.3 ZIELE DES STUDIUMS

Die heute wieder aktuelle Bildungsdiskussion hat ihren Ursprung in den 1960er Jahren. Sie geht auf Georg Pichts Rede über die »deutsche Bildungskatastrophe« zurück, in der er dringende Veränderungen des Bildungssystems forderte, um durch qualifizierten Nachwuchs die deutsche Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.[55] Veränderungen wurden immer wiederkehrend gefordert. Schlagworte waren Schlüsselkompetenzen[56] und Handlungskompetenz[57]. Die Forderungen an Bildung im 21. Jahrhundert weisen in dieselbe Richtung. Denn Aufgabe der Bildung sei es, Menschen zu selbstbestimmten und urteilsfähigen Mitgliedern der Gesellschaft zu machen, für den Arbeitsmarkt zu qualifizieren und mit Handlungskompetenz auszustatten, damit die Studenten von heute die Welt von morgen aktiv und kreativ mit gestalten.[58] An dieser Zielsetzung sind auch die Studienprogramme der SHB ausgerichtet.

4.3.1 ZIEL DER STUDIENPROGRAMME DER SHB

Die Ziele der Studienprogramme der SHB formuliert § 2 der Rahmenstudienordnung:

> *»Das Bachelor-Studium soll den Studierenden die erforderlichen fachlichen Grundlagen, Methoden und Kenntnisse praxisbezogen vermitteln. Das Master-Studium soll die in einem Erststudium erworbene Qualifikation der Studierenden zukunftsorientiert, situativ und praxisbezogen ergänzen bzw. ausbauen und die Studierenden auf interdisziplinäre Tätigkeiten in einer sich ständig verändernden globalen Umfeld vorbereiten. Die erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Methoden werden so vermittelt, dass die Studierenden zu disziplinübergreifender wissenschaftlicher, selbstorganisierter problemlösungsorientierter Arbeit und zu verantwortungsbewusstem wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Handeln und zur Wahrnehmung entsprechender Leitungsaufgaben in einem demokratischen und sozialen Rechtsstaat befähigt sind.«*

Das von der SHB formulierte Ziel soll für den konsekutiven, wirtschaftswissenschaftlichen Studiengang Master of Science in International Management konkretisiert werden.

4.3.2 ZIELE DES M.SC.-PROGRAMMS DER SIBE

Legt man das in Kapitel 2 ausgearbeitete Verständnis von (internationalem) Management zugrunde, lassen sich die nachfolgenden fünf Erfolgsfaktoren für (eine) Karriere[59] im Management herausstellen:

1. **Persönlichkeit**. Bereits in der griechischen Antike proklamierte Platon, dass ein wahrer Staatsmann Persönlichkeit brauche.[60] Dem Begriff Persönlichkeit gehen Faix / Rütter / Wollstadt nach, indem sie u. a. die Erkenntnisse der Verhaltensforschung von Eibl-Eibesfeldt anwendeten. Dieser ging 1984 in seinem Werk »Die Biologie des menschlichen Verhaltens« besonders auf das Sozialverhalten des Menschen ein, das er durch zahlreiche Untersuchungen in verschiedenen Kulturen erforschte. Daraus konnte gefolgert werden, dass Persönlichkeit mit Ansehen korreliere. Ansehen wiederum entstehe durch Handlungen, die nach ihrem Nutzenbeitrag ethisch und moralisch bewertet werden. Daneben mache Charisma einen wesentlichen Aspekt der Persönlichkeit aus (Abb. 6).[61] An anderer Stelle wird Persönlichkeit im Zusammenhang mit Personalität erklärt. Demnach bedeutet Personalität »das gesamte Potential einer Person, das heißt für die Gesamtheit der auf Verwirklichung (Aktualisierung) angelegten Möglichkeiten (Potenzen) der Person. »Persönlichkeit« ist die allgemeine Bezeichnung für die Gesamtheit der jeweils verwirklichten Möglichkeiten einer Person.«[62] Demnach impliziert der Begriff Persönlichkeit sowohl Wissen, Qualifikationen als auch Kompetenzen.
2. **Nutzenbeiträge:** Messbare Beiträge zur Erreichung der Ziele des Unternehmens generieren.
3. **Ziele:** Persönliche Ziele definieren und verwirklichen.
4. Aktives Gestalten von **Netzwerken**.
5. **Prosperierendes Umfeld**: Um die eigene Karriere zu fördern, bedarf es eines auf Wachstum ausgerichteten dynamischen Unternehmens / Umfeldes.

---

53 Der (eignungs-)diagnostische Prozess einschließlich der eingesetzten Verfahren (KODE®, KODE®X, Assessmentcenter und Interview) im Personalauswahlprozess der SIBE arbeitet nach der DIN 33430, die Zertifizierung erfolgte im Frühjahr 2009.

54 Faix et al. 2009b, S. 152.

55 Vgl. Picht 1964.

56 Vgl. Mertens 1974.

57 Vgl. Faix / Hofmann / Buchwald / Wetzler 1989 sowie Faix / Laier 1989.

58 Vgl. Schlüter / Strohschneider 2009. Dazu auch Blumenthal 2009, S. 175 f. sowie Faix et al. 2009b, S. 142 f. sowie insbesondere die »Formulierung und Bewertung von Lernzielen im Projekt-Kompetenz-Studium nach Jens Mergenthaler« in Faix et al. 2009b, S. 168 ff.

59 Vgl. Faix et al. 2009b, S. 160 f.

60 Vgl. Platon, sechstes Buch, 1982.

61 Vgl. Faix / Rütter / Wollstadt 1995.

62 Rütter 1995, S. 75.

Die SIBE, fokussiert auf Unternehmen und auf kompetente, unternehmerisch global denkende und handelnde High Potentials, formuliert die **Ziele für den konsekutiven, wirtschaftswissenschaftlichen Studiengang Master of Science in International Management** aufbauend auf dem Management-Begriff (s. Kap. 2) und den Erfolgsfaktoren für (eine) Karriere im Management wie folgt:

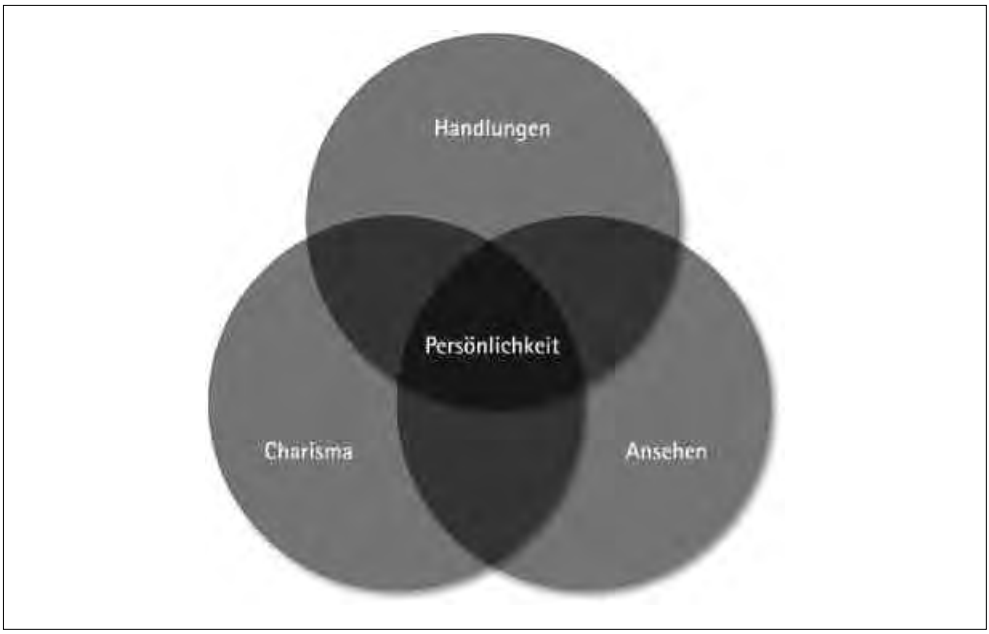


Abbildung 6 | Persönlichkeit nach Faix.

1. Das M.Sc.-Studium unterstützt die **personale Entwicklung** und die systematisch, wissenschaftlich fundierte **Entwicklung von Kompetenzen** mit Blick auf die Kompetenzanforderungen an Führungskräfte.
2. Durch das Projekt-Kompetenz-Studium M.Sc. werden in realen (internationalen) Projekten **messbare Beiträge zur Erreichung von Unternehmenszielen** generiert. Hintergrund ist die Überlegung, Studenten auf der Basis breiter wirtschaftswissenschaftlicher Kenntnisse international orientiertes Management-Know-how zu vermitteln und diese durch das PKS bei ihrem Karriereeinstieg in unterschiedlichen Geschäftsfeldern und Positionen in Wirtschaft und Gesellschaft zu unterstützen. Wissenschaftliches Arbeiten ist für die Erlangung eines akademischen Abschlusses sowie für die Vorbereitung einer etwaigen nachgelagerten Promotion zwingender Bestandteil. Die Studenten erweitern im M.Sc.-Studiengang ihr theoretisches Wissen praxisnah und umsetzungsorientiert.
3. Die Studenten werden befähigt, **(persönliche) Ziele zu definieren und zu verwirklichen**.
4. Die Studenten werden befähigt, **Netzwerke aktiv zu gestalten.**

Die Ziele des M.Sc.-Studiums erarbeiten, präsentieren und diskutieren die neuen Studiengruppen am ersten Studientag. Nach einer ersten Auseinandersetzung mit Studium und Projekt im Unternehmen erfolgt innerhalb des ersten Semesters das M.Sc.-Commitment der SIBE mit den Studenten. Dem Management-Konzept *Management by objectives (MbO)* folgend geht die SIBE mit jedem einzelnen M.Sc.-Studenten eine Zielvereinbarung ein. Im Fokus stehen die drei Buchstaben des Projekt-Kompetenz-Studiums »PKS«, wovon jeder einzelne Bestandteil gefördert und erreicht werden soll:

– P – Die Studierenden entwickeln, planen und implementieren im Rahmen des M.Sc.-Studiums eigenständig innovative Projekte im Sinne Schumpeters. Die Studierenden erbringen einen monetären Nutzen für das Unternehmen von mindestens 100.000 Euro bis zum Ende des Studiums. (Um die Studienziele zu erreichen, ist es nicht von entscheidender Bedeutung, ob ein Nutzenbeitrag von 80.000 Euro oder 150.000 Euro erwirtschaftet wird – entscheidend ist für die Studierenden die Erfahrung, dass sie selbstständig und eigenverantwortlich in der Lage sind, solche Nutzenbeiträge zu generieren.)

– K – Das Projekt-Kompetenz-Studium M.Sc. in International Management der SIBE unterstützt die Studierenden bei der Kompetenzentwicklung mit Blick auf die Kompetenzanforderungen an Führungskräfte. Indikatoren für eine erfolgreiche Kompetenzentwicklung sind die Erreichung des Sollkorridors bezüglich der Ausprägung aller 16 Teilkompetenzen des SIBE-KODE®X am Ende des Studiums sowie die Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild des Studierenden. (S. dazu Kap. 4.6)

– S – Wissen, Qualifikation und Transferfähigkeit der Studierenden werden durch die Noten des M.Sc.-Studiums bewertet und durch die Vergabe des akademischen Grades M.Sc. honoriert. Dabei ist die Abschlussnote als subjektives Ziel der Studierenden zu betrachten, welches individuell von den Studierenden spezifiziert werden kann. Der akademische Abschluss eröffnet die Möglichkeit einer nachgelagerten Promotion.

Nachdem sich sie Studierenden in der ersten Studienphase mit der Ausgangssituation, den Rahmenbedingungen und den eigenen (Projekt-)Zielen auseinandergesetzt haben, bedeutet das M.Sc.-Commitment, dass sich die Studierenden mit den eigens definierten (Projekt-)Zielen identifizieren und durch das Commitment Verantwortung und Verbindlichkeit in der Erreichung dieser Ziele zum Ausdruck bringen. Mit dem M.Sc.-Commitment fördert die SIBE die individuelle Erreichung der für die Projekt- und Kompetenzentwicklung gesteckten Ziele sowie eines erfolgreichen Studienabschlusses jedes einzelnen Studierenden. Neben den individuellen Commitments geht die SIBE mit der gesamten M.Sc.-Studiengruppe ein Gruppen-Commitment ein. Das Gruppen-Commitment hat zum Ziel, dass alle Studierenden der Gruppe die Mindestanforderungen der oben definierten Kenngrößen erreichen. Austausch und gegenseitige Unterstützung innerhalb der Gruppe sollen dies fördern sowie den Gruppenzusammenhalt stärken. Die SIBE veranlasst durch das M.Sc.-

Commitment eine Formalisierung der Ziele und erhöht damit die Wahrscheinlichkeit der Erreichung der individuellen Projektziele sowie die der gesamten Gruppe. Eine empirische Studie der Dominican University of California weist nach, dass Menschen, die sich mit ihren Zielen beschäftigen und diese dokumentieren, erfolgreicher sind als Menschen ohne Ziele. Demnach steigt also die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung, wenn Ziele schriftlich festgehalten, über Ziele Rechenschaft abgelegt wird und eine öffentliche Verpflichtung erfolgt.[63]

Mit Abschluss des M.Sc.-Programms sind die SMART[64] definierten Studienziele in den einzelnen Bestandteilen Projekt (P), Kompetenz (K) und Studium (S) transparent und kontrollierbar. Wie die Ziele des M.Sc.-Studiums erreicht werden, zeigen die nachfolgenden Beschreibungen auf. So richtet sich der Blick zum einen auf den Aufbau und die Inhalte des M.Sc.-Studiums einerseits sowie auf die Methodik andererseits.

4.4 AUFBAU UND INHALTE DES M.SC.-PROGRAMMS

Das M.Sc.-Projekt-Kompetenz-Studium besteht idealtypisch zu einer Hälfte aus einem Theorie- und zur anderen Hälfte aus einem Projekt-Teil. Der Theorie-Teil wiederum besteht aus einer Hälfte Selbststudium und einer Hälfte Seminaren. Der Projekt-Teil kann jeweils zu 50% aufgeteilt werden in Projektarbeit und in Projektdokumentation (Abb. 7). Die Struktur des M.Sc. hat ihren Ursprung in der seit 1993 entwickelten und angewendeten Krems-Methode[65] und spiegelt sich in der Studien- und Prüfungsordnung (Anhang A1) sowie der Modularisierung (Anhang A2) des M.Sc.-Studienganges wider.

Um die Studienziele zu erreichen, folgt das Curriculum der idealtypischen Geschäftsprojektlogik (Abb. 8), so dass das Studium die Studenten bei der Bearbeitung ihres Projektes im Unternehmen inhaltlich begleitet und die Theorie direkt in die Praxis einfließen lässt.

Es werden zunächst die Grundlagen der Außenwirtschaft und des internationalen Managements gelegt, um die globalen Interdependenzen aufzuzeigen und ein ordentliches Fundament für die globalen Geschäftsaktivitäten zu legen. Darauf aufbauend wird die Methodik des Projektmanagements vermittelt, die die Studenten in die Lage versetzen soll, die Zielsetzung ihres unternehmerischen Projektes klar zu definieren (Management von Zielen) und das Projekt für die übrigen zwei Jahre zu strukturieren und zu operationalisieren. Wenn Projektziel und Vorgehensplan feststehen, folgen Seminare, die das notwendige Know-how für die Durchführung einer Markt- und Potenzialanalyse vermitteln. Daran schließen sich Seminare zum Strategiemanagement der internationalen Unternehmung an. Hierzu zählen z. B. die Seminare Strategien des internationalen Managements, internationales Organisationsmanagement und internationales Qualitätsmanagement, die die Frage beantworten, wie die unternehmerischen Ziele erreicht werden sollen. Vor diesem Hintergrund folgen Seminare zu dem Themenfeld Marketing und Vertrieb, die aufzeigen, wie der zuvor definierte Markt erschlossen werden soll. Wenn all diese Parameter feststehen, wird in den Seminaren zum

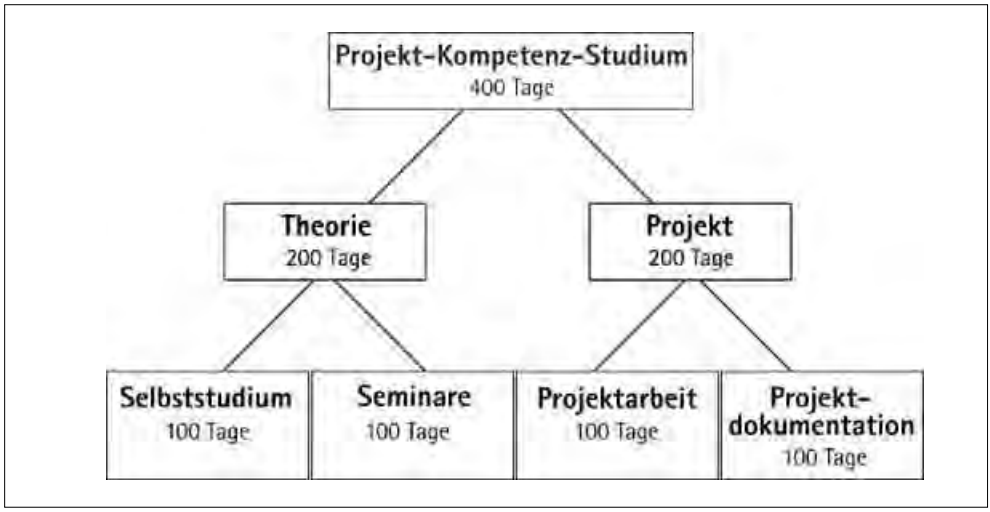


Abbildung 7 | Aufbau des M.Sc.-Projekt-Kompetenz-Studiums. Nach Faix et al. 2009b, S. 150.

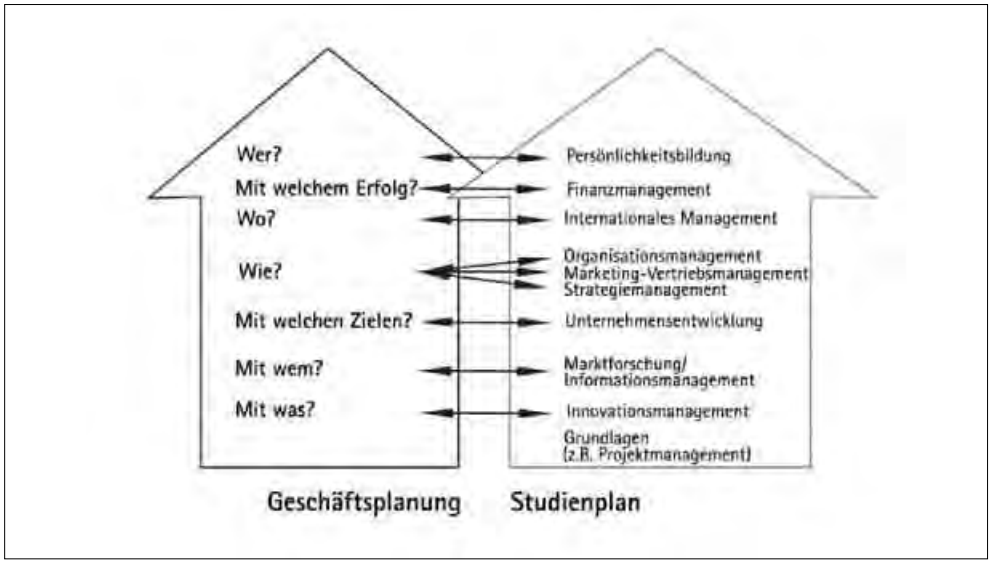


Abbildung 8 | Geschäftsprojektlogik angewandt auf die Studieninhalte, in: Faix et al. 2009b, S. 146.

63 Vgl. Matthews 2007.

64 Das im Projektmanagement geprägte Akronym SMART steht in der deutschen Übersetzung für Spezifisch. Messbar. Ausführbar. Realistisch. Terminbezogen und bringt die eindeutige Definition von Zielen zum Ausdruck.

65 Vgl. Blumenthal 2009, S. 201 f.

Finanzmanagement der Frage nachgegangen, wie sich die finanziellen Rahmenbedingungen des Projektes gestalten, bevor es die Frage zu beantworten gilt, welche weiteren Märkte im Sinne der Internationalisierung angestrebt werden können. Flankiert wird das gesamte Curriculum von Seminaren zur personalen Entwicklung für die Studenten bzw. die Projektverantwortlichen (Abb. 9). Die Teilnahme am Studium Generale rundet die theoretische Ausbildung ab.[66]

Im Rahmen der obligatorischen dreiwöchigen Auslandsstudie in einen Wachstumsmarkt besuchen die Studenten eine Partneruniversität der SIBE i. d. R. in Brasilien. In der von der SIBE gemeinsam mit der Partneruniversität definierten Studienphase in Brasilien nehmen die Studenten an einer Theoriephase teil, die ergänzt wird von der Möglichkeit, die Realisierung ihrer Projekte vor Ort mit Auslandshandelskammern, deutschen oder einheimischen Unternehmen, Joint Ventures, einheimischen Verbänden etc. zu diskutieren. Mit der Teilnahme an der dreiwöchigen Auslandsstudie ergibt sich die im M.Sc.-Programm integrierte Möglichkeit, neben dem M.Sc. der SHB/SIBE mit dem MBA[67] der MAUÁ bzw. der Universidade Católica in Brasilien einen weiteren Studienabschluss zu erwerben.

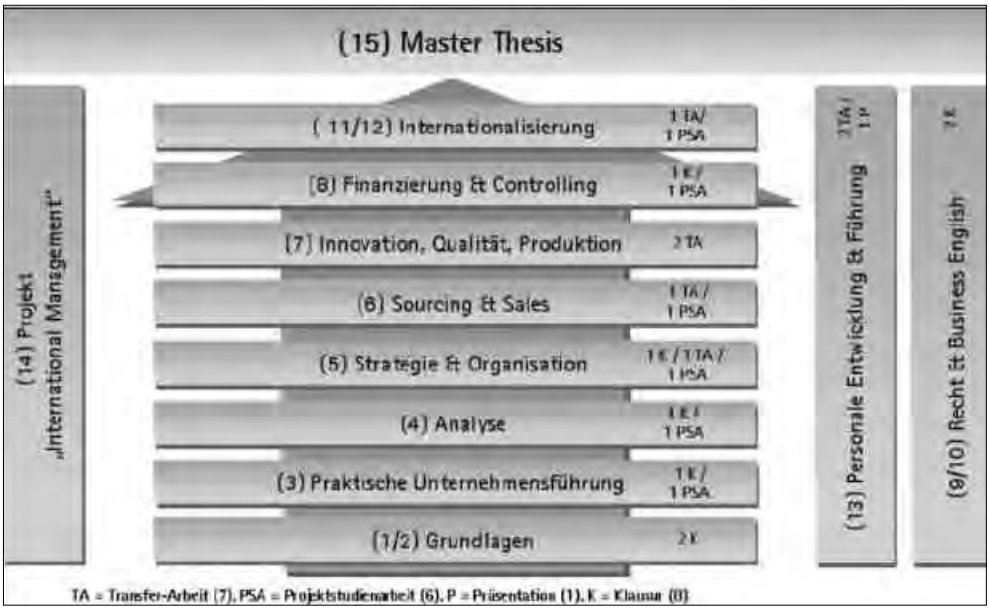


Abbildung 9 | Studieninhalte des M.Sc.-Studiengangs.

Den entsprechenden Meilensteinen des Curriculums stehen insgesamt sechs Projektstudienarbeiten als Prüfungsleistung gegenüber, die den wissenschaftlich fundierten Transfer aus den Seminaren in die Praxis gewährleisten. Die Abfolge der Projektstudienarbeiten entspricht der Logik eines Business Planes, so dass die Studenten zugleich eine Dokumentation ihrer Studien- und Projektergebnisse sowie jeweils eine Entscheidungsgrundlage für ihre Partnerunternehmen ausarbeiten. Darauf aufbauend wird die Master Thesis als schriftlicher Teil der Abschlussprüfung als das gesamte Projekt umfassende Kompendium erstellt (Abb. 10).

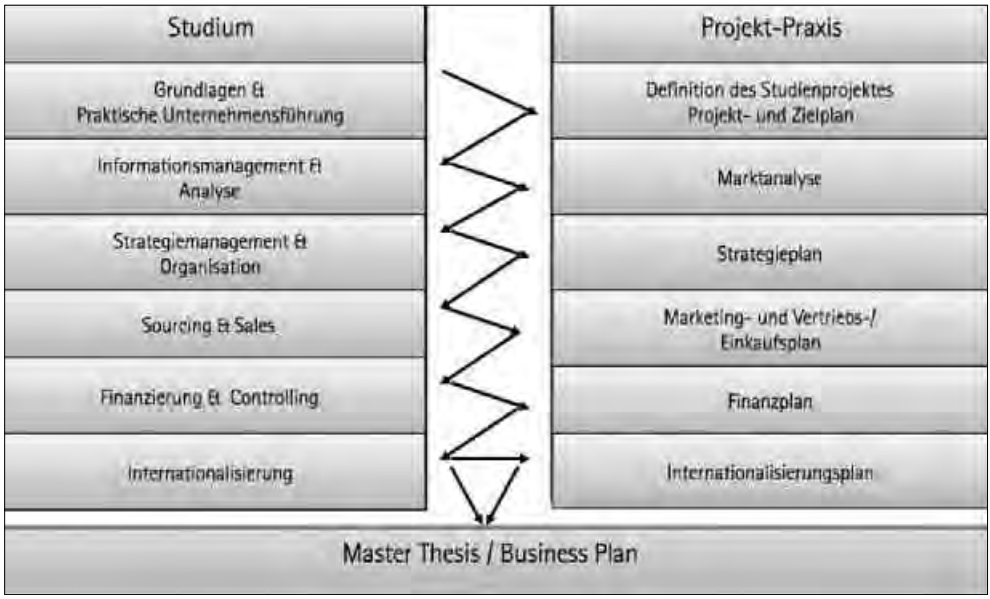


Abbildung 10 | Verzahnung von Theorie und Praxis.

66 Im Rahmen des Studium Generale der SIBE haben die Studenten die Möglichkeit, an den von der Steinbeis-Stiftung organisierten Veranstaltungen Berater-Tag, Steinbeis-Tag sowie Kompetenztag teilzunehmen. Die Veranstaltungen finden jeweils einmal jährlich statt. Obligatorisch ist die Teilnahme an mindestens einem Kompetenztag innerhalb des zweijährigen Studiums; eingeführt per Prüfungsausschussbeschluss vom 01.08.2011.

67 Grundlage ist das jeweilige bilaterale Abkommen zwischen SIBE und MAUÁ bzw. SIBE und der Universidade Católica vorbehaltlich Änderungen durch rechtliche oder politische Rahmenbedingungen. Auf die Vergabe des MBA-Titels besteht kein Rechtsanspruch.

Darüber hinaus werden die Studenten systematisch auf Forschungslücken im internationalen Management aufmerksam gemacht bzw. die Studenten stoßen mit ihren Fragestellungen, die sich zwangsläufig aus der Transferarbeit ergeben, auf Forschungslücken (bspw. Zielprozess, Marktdefinition etc.).

Das M.Sc.-Studienprogramm der SIBE folgt dabei der Maxime, dass sich die Studenten im Vorfeld des Seminars eigenständig ein theoretisches Grundgerüst erarbeiten. Dabei wird das Präsenzlernen im Sinne eines Blended Learnings mit dem virtuellen Lernen auf Basis elektronischer Kommunikations- und Kooperationsmedien kombiniert. Neben vorbereitender Literatur im traditionellen Sinne werden auch Web Based Trainings (WBT) über den E-Campus eingesetzt. Web Based Trainings

> *»funktionieren nach den neuesten Erkenntnissen der Wissensvermittlung wie Learning by Doing und Trial and Error. In den Trainings werden dem Studenten Fragen und Aufgaben gestellt, sie lernen somit durch deren Beantwortung und Bearbeitung. Falls sie eine Antwort nicht parat haben, öffnet sich das entsprechende Kapitel der Sekundärliteratur und die Studenten können so Hintergrundinformationen erhalten.«*[68]

Über diesen Weg der Seminarvorbereitung ist es zum einen möglich, die reine Wissensvermittlung aus dem Seminar »auszulagern« und damit im Seminar mehr Raum für interaktive Seminarsituationen wie kontroverse und projektbezogene Diskussionen, Gruppenarbeiten etc. zu schaffen. Darüber hinaus wird dafür gesorgt, dass im Idealfall alle Studenten mit einem gleichen Niveau in das anschließende Seminar einsteigen.

In den Seminaren wird die Thematik in unterschiedlichen und v. a. auch interaktiven Methoden vertiefend erarbeitet und anhand der Projektbeispiele aus der Praxis erörtert. Das durch Selbststudium, Seminare und den Einsatz von Web Based Trainings vermittelte Wissen wird durch Klausuren überprüft. Qualifikationen werden durch den Einsatz von Lehrmethoden wie z. B: Case Studies aber vor allem auch durch Transferarbeiten entwickelt. In Transferarbeiten reflektieren die Studenten, warum und wie sie welche Methoden auf ihr Projekt in ihrem Unternehmen anwenden möchten. In einer nächsten Stufe haben die Studenten die Aufgabe, die Seminarinhalte auf das eigene Projekt anzuwenden und im Unternehmen umzusetzen (Abb. 11). Die Studenten stellen sich den

> *»realen Managementherausforderungen der unternehmerischen Praxis […] und entwickeln über Erfahrungslernen und Erfahrungshandeln ihre Kompetenzen. Die Studenten müssen in offenen Situationen handeln und unter Unsicherheit eigenverantwortlich Entscheidungen treffen. Durch die emotionale Labilisierung wird die Kompetenzentwicklung systematisch gefordert und gefördert.«*[69]

Die Projektstudienarbeiten sowie die Master Thesis sind Prüfungsbestandteile des Studiums und zugleich eine Dokumentation des Projekts / Projektverlaufs sowohl für die Studenten und die Hochschule als auch für das Unternehmen. Hierdurch wird eine enge Verzahnung von Theorie und Praxis gewährleistet. Denn die Studenten dokumentieren,

> *»wie die jeweilige Ausgangssituation, die Rahmenbedingungen, die Ziele des Projektes bzw. des Projektabschnitts und die gewählte Strategie definiert werden, wie sich der Maßnahmeneinsatz auf das Projekt auswirkt und welcher Erfolg und Nutzen für das Unternehmen daraus erzielt wurde. Neben der methodisch-wissenschaftlich korrekten Erarbeitung des Projektes werden die Umsetzung der Problemlösung und das erzielte Ergebnis bewertet.«*[70]

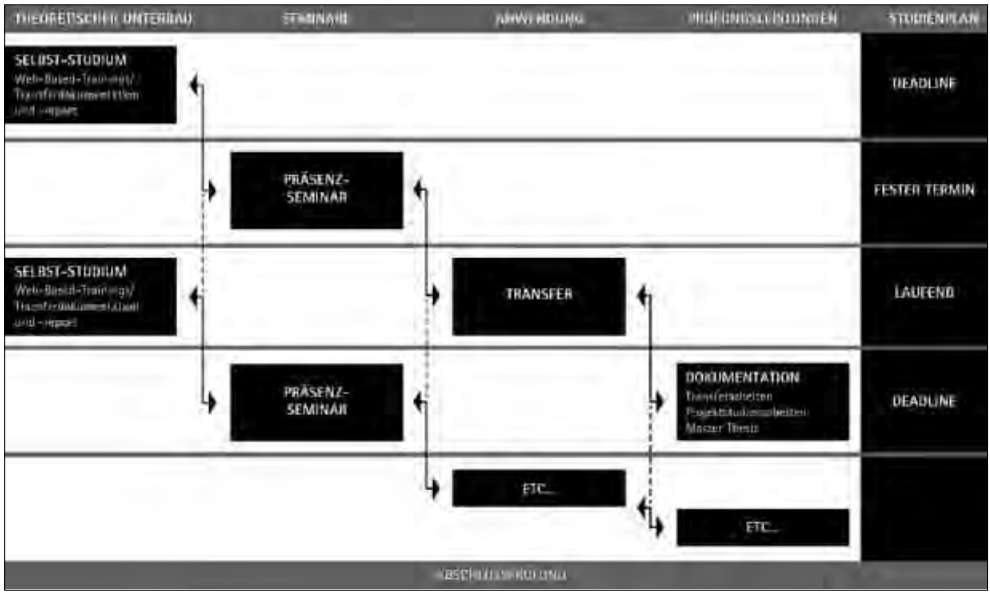


Abbildung 11 | Aufbau des Projekt-Kompetenz-Studiums, in: Faix et al. 2009b, S. 148.

68 Faix et al. 2009b, S. 159. S. S. dort auch eine ausführliche Beschreibung des SIBE-E-Campus.

69 Faix et al. 2009b, S. 148.

70 Faix et al. 2009b, S. 148f.

4.5 BILDUNGSMETHODIK DES M.SC.-PROGRAMMS

4.5.1 DER M.SC. IN INTERNATIONAL MANAGEMENT ALS WISSENSCHAFTLICHER STUDIENGANG

Sowohl die Zielformulierung der Studienprogramme der SHB als auch die des M.Sc.-Programms (s. Kap. 4.3) weisen auf das wissenschaftliche Arbeiten sowie die wissenschaftliche Ausrichtung des M.Sc.-Studiums hin. Wissenschaft im Kontext von Management bzw. Managementwissenschaft beschäftigt sich, dem Verständnis der SIBE von Management folgend (s. Kap. 2), mit den Akteuren (Managern) und deren auf die Unternehmensziele ausgerichteten Aktionen (Strategien). In der Umsetzung der Management-Ausbildung kommt an SHB und SIBE das Projekt-Kompetenz-Studium zum Tragen. Nicht zuletzt die Struktur des Projekt-Kompetenz-Studiums (s. Abb. 7) verdeutlicht, dass das Studium jeden einzelnen der Bestandteile Theorie, Projekt und Reflexion speziell fördert und vor allem darüber hinaus auch fordert. Denn im Sinne eines wissenschaftlichen Studienganges sollen die Studenten wie Abb. 12 veranschaulicht:

- sich forschend an der (fachspezifischen) Realität abarbeiten. Die Systematik, die einem idealtypischen Projektverlauf (Projektdefinition, Analyse, Projektziele, Projektstrategie, Projektrealisierung, Reflexion) folgt, wird durch das Studium und die Meilensteine des Studiums, die Projektstudienarbeiten und schließlich der Master Thesis, (vor)gegeben.
- sich über den gesamten Zeitverlauf des Studiums mit Forschungsfragen und Forschungsergebnissen auseinandersetzen.
- neue Erkenntnisse in Form wissenschaftlicher Arbeiten (Projektstudienarbeiten, Master Thesis) systematisch dokumentieren und
- Handlungskompetenz und Persönlichkeit entwickeln.

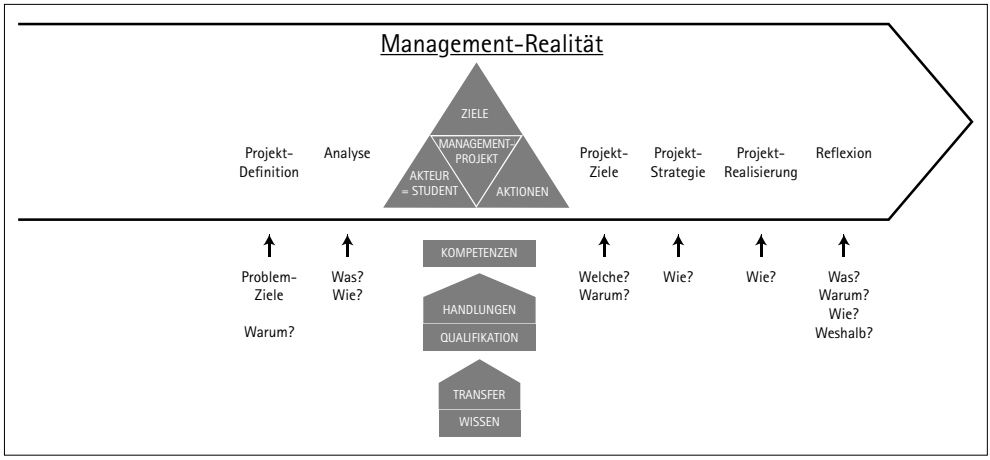


Abbildung 12 | M.Sc. in International Management als wissenschaftlicher Studiengang.

Dies vorausgesetzt haben Faix / Mergenthaler in Ihrem Werk »Die schöpferische Kraft der Bildung« vor dem Hintergrund der immensen Bedeutung von Innovationen für »die Zukunft von Volkswirtschaften, Unternehmen ja sogar die Zukunft der gesamten Menschheit«[71] ein Bildungsmodell entworfen, das zur ganzheitlichen Entwicklung (zu) einer schöpferischen Persönlichkeit beizutragen vermag. Denn

> *»[b]ei der Bildung des Menschen gilt es zu beachten, dass sie von außen zwar zu befördern, aber nur vom Subjekt selbst zu verwirklichen ist. Bildung an Menschen weiterzugeben bedeutet folgerichtig Bedingungen zu schaffen, unter denen es Menschen möglich ist, z. B. eine schöpferische Persönlichkeit […] zu entwickeln.«*[72]

Das von Faix / Mergenthaler beschriebene Bildungsmodell beruht auf der Bildungsphilosophie des auf Handlungen beruhenden gemäßigten Pragmatismus, so dass die Praxis und das Lernen über Erfahrungen in den Vordergrund rücken. Einer subjektiven Auseinandersetzung mit der Welt ist die Beschäftigung mit objektivierten Lerninhalten gegenüberzustellen. Für den Lernenden ergibt sich daraus eine Verzahnung von Theorie und Praxis sowie von kognitivem Lernen mit emotionalen, sozialen Komponenten, um die Kluft zwischen Schule und Leben, zwischen Lern- und Lebenswelt zu verringern.[73] Als logische Konsequenz leiten Faix/Mergenthaler eine Verknüpfung der Methoden forschendes Lernen, Projektlernen und handlungs- bzw. arbeitsintegriertes Lernen ab. Eben diese Bildungsmethodik liegt dem Projekt-Kompetenz-Studium Master of Science in International Management der SIBE zugrunde.

4.5.2 FORSCHENDES LERNEN UND PROJEKTLERNEN

Das Projekt-Kompetenz-Studium an der SIBE ist immer verbunden mit einer Position innerhalb eines Unternehmens, das den Studierenden für die Dauer des Studiums anstellt. Dadurch tritt neben den traditionellen Wissensvermittler Hochschule und Lerner ein dritter Akteur in den Prozess der Wissensvermittlung. Das arbeitsintegrierte Lernen im Rahmen des M.Sc.-Programms bedeutet dabei nicht bloß ein »quantitatives Mehr an Praxis, sondern ein qualitatives Anderes des Lernens.«[74] Durch die Integration in ein konkretes Unternehmensprojekt nehmen die Studierenden die Kultur und Denkweise eines realen Unternehmens (ihres Arbeitgebers) auf und können das erworbene Wissen direkt umsetzen. Die Anwendung der Theorie hilft dabei, die Fähigkeit zu entwickeln, Neues hervorzubringen.

---

71 Faix / Mergenthaler 2010, S. 94. Die Autoren liefern mit Ihren Ausführungen zur Bildung (zu) einer schöpferischen Persönlichkeit S. 97ff. die Leitgedanken und Basis für das vorliegende Kapitel.

72 Ebd. S. 154.

73 Vgl. Faix / Mergenthaler 2010, S. 154 f.

74 Faix / Mergenthaler 2010, S. 171.

Das forschende Lernen verfolgt die Idee, bereits im Lernprozess die »Prinzipien der Wissenschaftlichkeit«[75] zu verankern und so insbesondere die Lehrinhalte durch eigene Forschung zu generieren und zu begründen. In der Praxis bedeutet forschendes Lernen demnach, dass der zu vermittelnde Lernstoff nicht von Dozenten der Fakultät vermittelt, sondern von den Lernenden selbst erforscht wird. Der Lern- und Forschungsprozess wird vom Studierenden als »bildende Erfahrung«[76] erlebt und geht damit weit über das klassische Aufnehmen und Abspeichern von gesichertem Wissen hinaus. Forschendes Lernen besitzt in vielen Fächern wie bspw. Archäologie, Biologie usw. eine lange Tradition. Diese Methode wird im PKS auf die Managementlehre angewendet, indem sich der angehende Manager das theoretische und methodische Fachwissen durch die Konfrontation mit dem unternehmerischen Projektalltag aneignet.

Im Rahmen des unternehmerischen Projekts, das definiert wird als »umfangreiches, einmaliges, zeitlich begrenztes Vorhaben zur Bewältigung neuartiger, komplexer Problemstellungen«[77], meint Projektlernen das selbstständige, zielgerichtete Begreifen und Abarbeiten einer klar definierten Herausforderung. Dabei stehen neben dem pädagogischen Wert dieser Auseinandersetzung vor allem die betriebswirtschaftlichen Anforderungen an das Projekt im Mittelpunkt. Während bei einem rein projektpädagogischen Lernprozess auch ein Misserfolg durch nachträgliche Reflexion und Analyse der Faktoren, die zum Scheitern führten, als erfolgreich gelten kann, werden die Ziele im PKS durch den Auftraggeber, d. h. das Management des Unternehmens vorgegeben bzw. zwischen Student und Management vereinbart. Der Nutzen eines erfolgreichen Projekts, aber eben auch der Schaden eines Misserfolgs, kann mittels einer Kosten-Nutzen-Analyse klar beziffert werden und bekommt dadurch ein anderes Gewicht als reine Studienprojekte.

Das zuvor skizzierte Bildungsmodell ermöglicht dem Lernenden folglich Betroffenheit sowie Reflexion, was zu einem anderen Bewusstsein und damit zu einem anderen Verhalten, bis hin zu tiefgreifenden Veränderungen der gesamten Persönlichkeit führen kann.[78] Damit wird der Leitgedanke der SIBE umgesetzt, die Bildung (zu) einer schöpferischen Persönlichkeit zu ermöglichen.

4.5.3 DAS STRATEGISCHE DREIECK DER UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Die Studienprojekte sind auf Wachstum und Innovation ausgerichtet und tragen damit zur Unternehmensentwicklung bei. Um diesen Prozess der Projekt- bzw. Unternehmensentwicklung systematisch zu gestalten, führt die SIBE am ersten Tag des Studiums als Methode des forschenden Lernens das strategische Dreieck der Unternehmensentwicklung[79] ein (Abb. 13). Nachdem die neue Studiengruppe die Erfolgsfaktoren für Karriere (s. Kap. 4.3.2) sowie die Ziele erarbeitet hat, folgt die Einführung in die Methode, mittels derer die Zielerreichung systematisch unterstützt werden kann. In Analogie der Funktionsweise eines Navigationssystems, das zunächst die Ausgangsposition bestimmt, ist die Ist-Analyse der erste Schritt im Prozess der Unternehmensentwicklung. Neben der eigenen gegenwärtigen Situation sind im nächsten Schritt die Rahmenbedingungen,

also die auf die eigene Situation einwirkenden Umweltfaktoren zu analysieren. Erst mit diesem Wissen können und müssen die kurz-, mittel- und langfristigen Ziele für das Projekt bzw. das Unternehmen formuliert werden. Um bei gegebenen Rahmenbedingungen vom Ist-Zustand zum Ziel zu kommen, ist ein entsprechender Weg zum Ziel – also die Strategie – zu definieren. Das strategische Dreieck ist als kontinuierlicher und dynamischer Prozess zu verstehen, denn neben der Strategiekontrolle fließen aktuelle Entwicklungen, Erfahrungswerte etc. wiederum in die Ist-Analyse ein, so dass der Prozess der Projekt- bzw. Unternehmensentwicklung weiterentwickelt wird. Darüber hinaus lässt sich das strategische Dreieck systematisch anwenden auf die:

- Personale Entwicklung / Kompetenzentwicklung
- Entwicklung der Projekte[80] / Generierung von Nutzenbeiträgen
- Definition persönlicher Ziele und Umsetzung dieser sowie
- Gestaltung von Netzwerken.

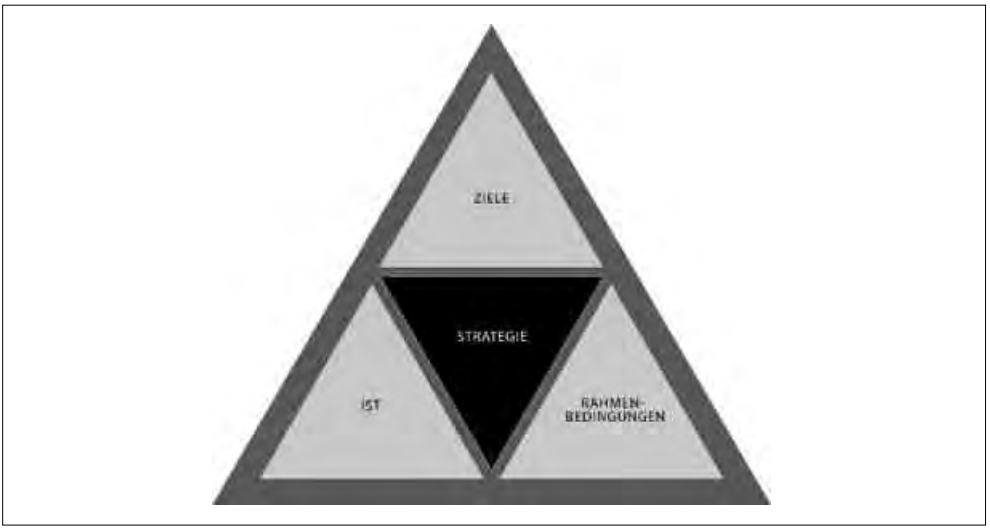


Abbildung 13 | Das strategische Dreieck der Unternehmensentwicklung, in: Faix et al. 2009, S. 153.

75 Ebd. S. 158.
76 Dewey 2000.
77 Faix / Mergenthaler 2010, S. 167.
78 Vgl. Faix / Mergenthaler 2010, S. 158 ff.; Pestalozzi 1989, S. 8 f.
79 Vgl. Faix / Buchwald / Wetzler 1994.
80 Der Prozess der Projektentwicklung im Verlaufe des zweijährigen Master-Studiums an der SIBE wird ausführlich beschrieben bei Faix et al. 2009b, S. 154 f.

Eine periodische Anwendung dieses Prozesses auf das Projekt während der gesamten Studiendauer, dient den Studenten zum besseren Überblick und unterstützt ein rechtzeitiges und effektives Steuern (Abb. 14).

> *»Nur durch die ständige Anwendung im Studium wird das strategische Dreieck zu einem Werkzeug, das in die Routine eines Managers eingeht. Es hilft ihnen den Status ihrer Projekte, ihrer Kompetenzen und personalen Entwicklung sowie ihrer Karriere transparent zu machen und an den wirkungsvollsten Maßnahmen zur Zielerreichung zu arbeiten.«*[81]

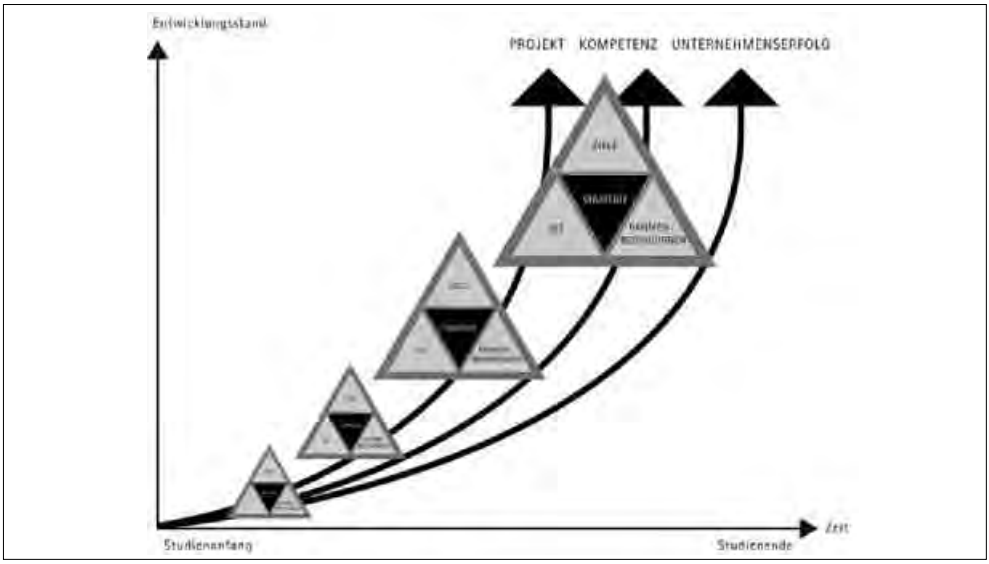


Abbildung 14 | Entwicklung von Projekt, Kompetenz und Unternehmenserfolg, in: Faix et al. 2009b, S. 156.

Eine erfolgreiche Projekt- und Kompetenzentwicklung wirken sich in der Konsequenz auch positiv auf den Unternehmenserfolg aus.

4.6 KOMPETENZENTWICKLUNG

Neben dem Aufbau von Management-Know-how durch die Fachseminare und Projektstudienarbeiten sorgt das Studienprogramm darüber hinaus durch die systematische Entwicklung von »Soft Skills« für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Studenten. Dabei folgt die SIBE dem Prinzip einer konsequenten Kompetenzentwicklungs-Philosophie für Nachwuchsmanager und Führungskräfte in Seminaren wie »Führung und Persönlichkeit« sowie in halbjährlich stattfindenden Veranstaltungen zum Kompetenz- und Wissensmanagement.

4.6.1 KOMPETENZBEGRIFF

Mit Blick auf die stetig wachsende Bedeutung von Kompetenzen ist die systematische Kompetenzentwicklung ein dem M.Sc.-Projekt-Kompetenz-Studium implizierter Aspekt. Voraussetzung für Kompetenzentwicklung im Rahmen des M.Sc.-Studiums ist ein reales Projekt in einem Unternehmen.

Denn nach Erpenbeck und Rosenstiel, die dem Kompetenzbegriff in engem Zusammenhang mit den von ihnen entwickelten Kompetenz-Messverfahren nachgehen[82], sind Kompetenzen Fähigkeiten zum selbstorganisierten Handeln, also Selbstorganisationsdispositionen. Selbstorganisiert wird das Handeln in offenen Problem- und Entscheidungssituationen, in komplexen, oft chaotischen Systemen, in denen es kreativer Lösungen bedarf. Kompetenzen sind unerlässlich für das Handeln in der Risikogesellschaft. Demgegenüber sind die Begriffe Wissen und Qualifikationen, die direkt überprüfbar sind, abzugrenzen. Denn »[h]ochqualifizierte Inkompetente gibt es heute mehr als genug.«[83]

Nach der Definition des Europäischen Leitfadens zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement ist Wissen zu verstehen als die Kombination von Daten und Informationen, unter Einbeziehung von Expertenmeinungen, Fähigkeiten und Erfahrung, mit dem Ergebnis einer verbesserten Entscheidungsfindung.[84]

Qualifikationen sind »klar zu umreißende Komplexe von Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, über die Personen bei der Ausübung beruflicher Tätigkeiten verfügen müssen, um anforderungsorientiert handeln zu können.«[85] Diese Qualifikationen lassen sich durch Prüfungen etc. überprüfen und formal in Zertifikaten oder Bildungsabschlüssen nachweisen.

---

81 Faix et al. 2009b, S. 155 f.

82 Vgl. Erpenbeck / Rosenstiel 2007, S. XI ff.; Erpenbeck / Sauter 2007, S. 63 ff.; Erpenbeck 2009, S. 90 ff. Ähnlich auch s. Kappelhoff 2004.

83 Erpenbeck, in: SIBE 2008, S. 16.

84 Vgl. CEN 2004.

85 Teichler 1995, S. 501.

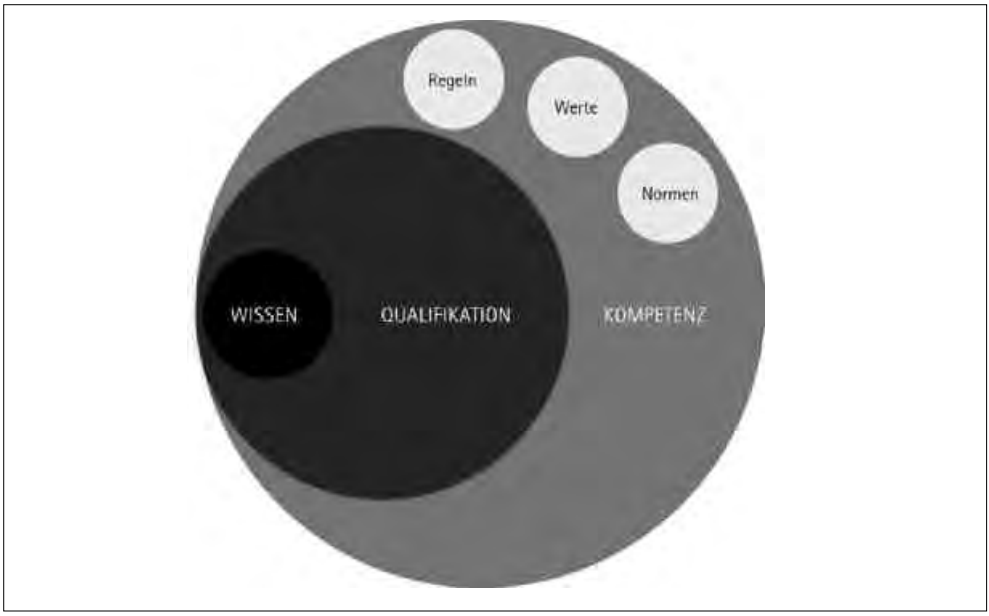


Abbildung 15 | Wissen, Qualifikation, Kompetenz nach Erpenbeck/Rosenstiel 2007.

Um erfolgreich zu handeln, reichen Wissen im engeren Sinne, Fertigkeiten und Qualifikationen meist nicht aus. Kompetenzen umfassen allerdings Wissen im engeren Sinne, Fertigkeiten und Qualifikationen, gehen jedoch darüber hinaus (Abb. 15).

> *»Wirklich kompetent wird nur, wer aus Erfahrungen und Erlebnissen handelt und lernt, wer sich auf Neues einlässt – und daraus seine Schlüsse zieht, wer zum Experten seiner selbst wird. All das geht aber nur, wenn für das eigene Tun notwendige, in Form eigener Emotionen und Motivationen angeeignete (interiorisierte) Werte und Normen zugelassen werden.«*[86]

Aufgrund der notwendigen Interiorisation und emotionalen Labilisierung ist Kompetenzerweiterung nur in der Praxis (Arbeit bzw. Projekt) möglich. Reine Wissensvermittlung reicht demnach nicht aus.

Um den Begriff der Kompetenzen weiter zu konkretisieren, differenzieren Erpenbeck/Rosenstiel vier verschiedene Kompetenzklassen.[87] Sie unterscheiden in personale, aktivitätsbezogene, fachlich-methodische sowie sozial-kommunikative Kompetenz.

Personale Kompetenz beschreibt dabei die Fähigkeit, das eigene Handeln selbstorganisiert, selbstreflexiv und kritisch zu hinterfragen und eigene produktive, kreativitätsfördernde Einstellungen, Werthaltungen, Ideale etc. zu entwickeln.

Die aktivitätsbezogene Kompetenz beschreibt die Fähigkeit, selbstorganisiert, aktiv und willensstark erzielte Ergebnisse umsetzen zu können, wobei sämtliches vorhandenes Wissen und Werte integriert werden. Der Begriff der Umsetzungskompetenz kann synonym verwendet werden.

Die fachlich-methodischen Kompetenzen umfassen die Fähigkeiten, mit fachlichen und methodischen Kenntnissen kreativ Probleme lösen, Wissen sinnorientiert einordnen und bewerten, Aufgaben und Lösungen methodisch selbstorganisiert gestalten und Methoden kreativ weiterentwickeln zu können.

Die sozial kommunikative Kompetenz umfasst dabei schließlich die Fähigkeit, Kommunikations- und Kooperationsprozesse selbstorganisiert zu führen, so dass Konfliktpotenziale minimiert und höchstmögliche Kreativität des individuellen und kooperativen Handelns erzielt werden.

Eine Reflexion der Ziele des Studiums im Kontext des Kompetenzbegriffs nach Erpenbeck / Rosenstiel macht deutlich, dass sich die Ziele des Studiums den vier Grundkompetenzen nach Erpenbeck / Rosenstiel zuordnen lassen. So spiegelt sich die personale Entwicklung in der personalen Kompetenz wider, das Generieren messbarer Beiträge durch die Studienprojekte zum Erreichen von Unternehmenszielen findet Ausdruck in der aktivitäts- und handlungsbezogenen Kompetenz, die Definition persönlicher Ziele erfordert Fach- und Methodenkompetenz und das aktive Gestalten von Netzwerken bedarf der sozial-kommunikativen Kompetenz. Werden alle Ziele erreicht, kann von optimaler Entwicklung der Handlungskompetenz gesprochen werden.

4.6.2 KOMPETENZMESSUNGEN DURCH KODE® UND KODE®X

Die Erfassung und kontinuierliche Entwicklung von Kompetenzen stehen im Mittelpunkt des M.Sc.-Projekt-Kompetenz-Studiums der SIBE. Der erste Schritt liegt bereits in der Bewerbungsphase. Als Teil des Auswahlverfahrens muss jeder Teilnehmer den von Erpenbeck in Zusammenarbeit mit Heyse und Max entwickelten KODE®-Kompetenztest[88] online durchführen. Der Test analysiert die Ausprägung der Meta-Kompetenzfelder, d. h. der personalen, sozial-kommunikativen, aktivitätsbezogenen und fachlich-methodischen Kompetenzen, die unter günstigen und ungünstigen Bedingungen betrachtet werden (Abb. 16).
Das KODE®-Verfahren lasse differenzierte Aussagen zu, wie der Einzelne an die Lösung von

86 Keim / Wittmann 2009, S. 418.

87 Vgl. Erpenbeck / Rosenstiel 2007, S.XXIII f.; ein Überblick zu den vier Grundkompetenzen inkl. Charakteristika, Stärken und Schwächen s. auch Keim / Wittmann 2009, S. 421 ff.

88 KODE® ist die Abkürzung für Kompetenz-Diagnostik und Entwicklung und steht für ein Mitte der 1990er Jahre entwickeltes Verfahren, welches auf den langjährigen theoretischen und empirischen Arbeiten von John Erpenbeck und Volker Heyse und den gestalterischen Lösungen von Horst G. Max fußt, vgl. Erpenbeck / Heyse / Max 2000. Zur weiteren Darstellung s. Heyse 2010.

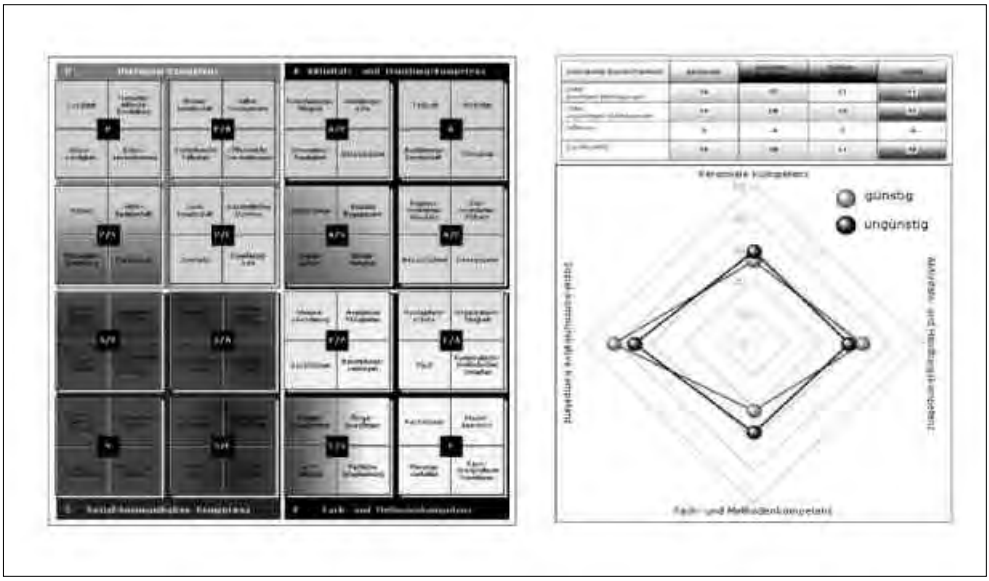


Abbildung 16 | Kompetenztest nach Erpenbeck, Heyse, Max, in: Faix et al. 2009b, S. 157.

Problemen herangehe und welche Potenziale er mitbringe. Über den Kompetenz-Atlas (Abb. 17) werden zudem die Stärken und Schwächen einer Person ersichtlich. In dem Kompetenz-Atlas werden die vier Grundkompetenzen in je 16 bzw. insgesamt 64 Teilkompetenzen differenziert beschrieben.[89]

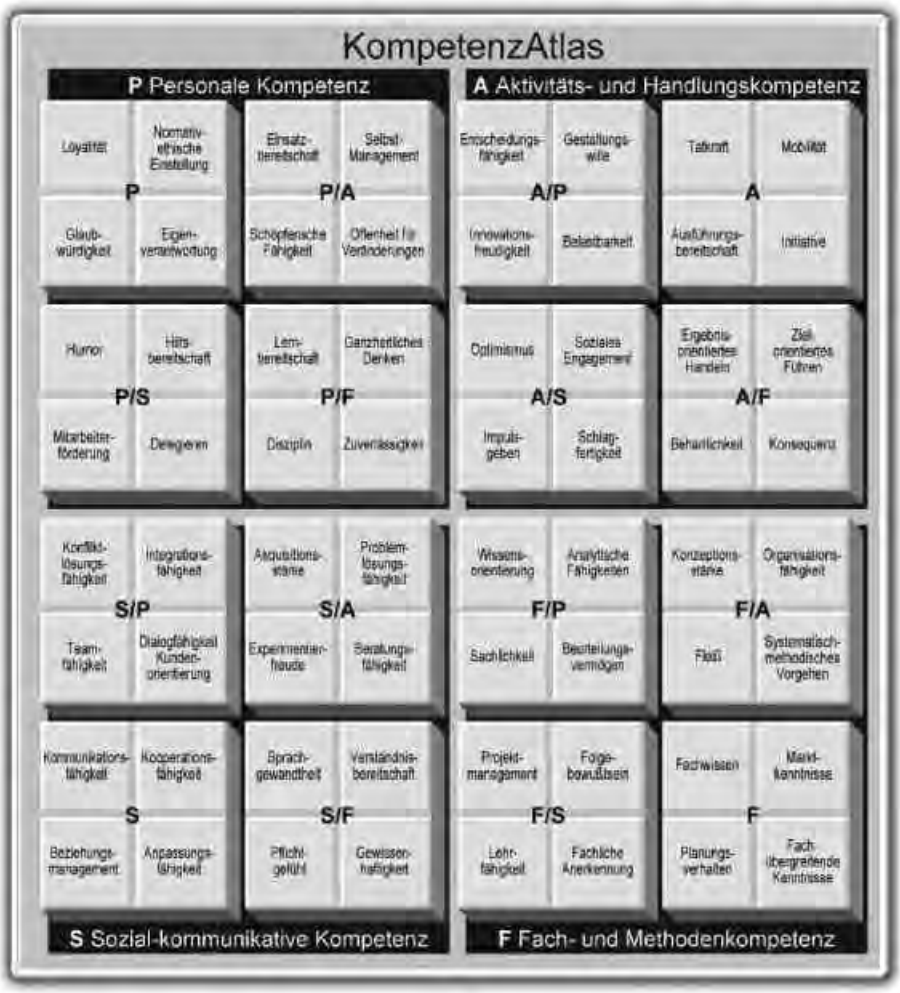


Abbildung 17 | Der Kompetenz-Atlas des KODE®-, KODE®X-Systems, in: Erpenbeck 2009, S. 99.

89 Vgl. Erpenbeck 2009, S. 97 ff.

Nach Angaben der Entwickler sei KODE® ein objektivierendes Einschätzungsverfahren für den Vergleich von Kompetenzausprägungen, bei dem die Einschätzungsergebnisse quantifiziert und ggf. in zeitlicher Entwicklung verglichen werden. Methodologisch knüpfe der Test an klassische Satzergänzungs- und Multiple-Choice-Verfahren an.[90]

> *»Gleichzeitig hat die SIBE mit Hilfe des KODE®X, dem Kompetenzexplorer, ein Kompetenz-Soll-Profil für Management-Positionen entwickelt. Aus eigenen Erfahrungen und den Anforderungsprofilen von Großunternehmen wurden 16 Teilkompetenzen (ergebnisorientiertes Handeln, Loyalität, analytische Fähigkeiten, Problemlösungsfähigkeit, Initiative, Zuverlässigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Gestaltungswille, Kommunikationsfähigkeit, Einsatzbereitschaft, ganzheitliches Denken, Konfliktlösungsfähigkeit, Teamfähigkeit, Akquisitionsstärke, Belastbarkeit, Innovationsfreudigkeit) ermittelt, die zur Ausübung einer Management-Funktion notwendig sind. Dabei wird die gewünschte Ausprägung der 16 Teilkompetenzen anhand einer Einschätzungsskala von »weniger ausgeprägt« bis »übermäßig ausgeprägt« in einem Soll-Kompetenzkorridor festgelegt. Dieser wird anschließend mit dem Profil des Bewerbers verglichen. Wenn das Profil nicht stark von den Anforderungen des Soll-Kompetenzkorridors abweicht, dann eignet er sich für das Projekt-Kompetenz-Studium.*
>
> *Während des Studiums können die Studenten die Entwicklung ihrer Kompetenzen verfolgen und gezielt verbessern. […] Dank des vor dem Studium durch Selbsteinschätzung erstellten Kompetenzprofils kann eine Ist-Situation ermittelt werden. Ausgehend von dieser Ist-Situation und unter Berücksichtigung der gegebenen Rahmenbedingungen können die Studierenden Strategien zur Erreichung der eigenen Ziele, wie zum Beispiel den Ausbau ihrer Management-Kompetenzen, entwickeln. Dabei können sie sich an den Managementanforderungen, den 16 Teilkompetenzen, orientieren. Während des Studiums erfolgen mehrere Selbst- und Fremdeinschätzungen durch Kommilitonen […] und Vorgesetzte. Mit Hilfe dieser Kompetenzmessungen sind nicht nur eine erste Erfolgskontrolle, eine Neudefinition der Ist-Situation und eine Änderung der Strategie möglich, sie helfen auch bei der Analyse von Selbst- und Fremdbild.«*[91]

Jeder Studierende erhält eine Darstellung der Streuung der unterschiedlichen Einschätzungen (Abb. 18 und 19).

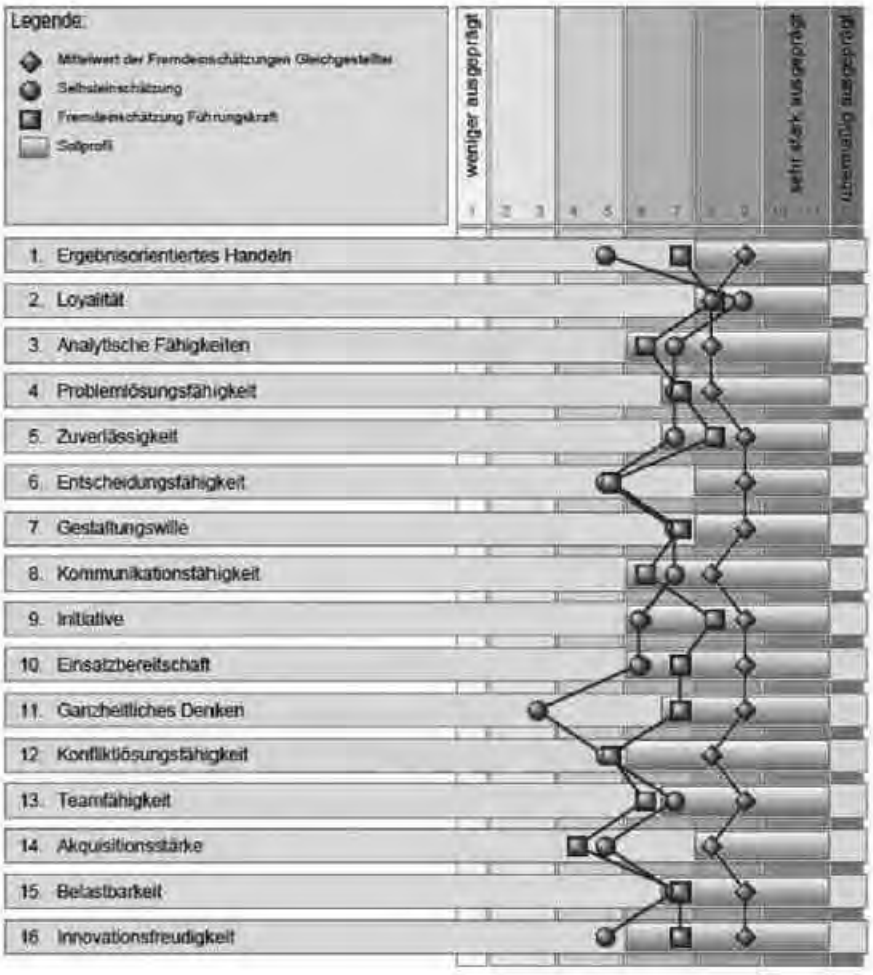


Abbildung 18 | KODE®X der SIBE, kumulierte Ergebnisse (Beispiel), in: Faix/Mergenthaler 2010, S. 268.

90 Vgl. Heyse 2010, S. 77.

91 Faix et al. 2009b, S. 157 f. Eine Ausführung der 16 Teilkompetenzen sowie zum Einsatz des Poffenberger-KODE®X, bei dem neben der Selbsteinschätzung der Studenten, eine Fremdeinschätzung des Vorgesetzten sowie automatisch und nach dem Zufallsprinzip gewählte Fremdeinschätzungen von acht Kommilitonen erfasst werden, s. Keim/Wittmann 2009, S. 434 ff. sowie Keim/Erpenbeck/Faix 2010.

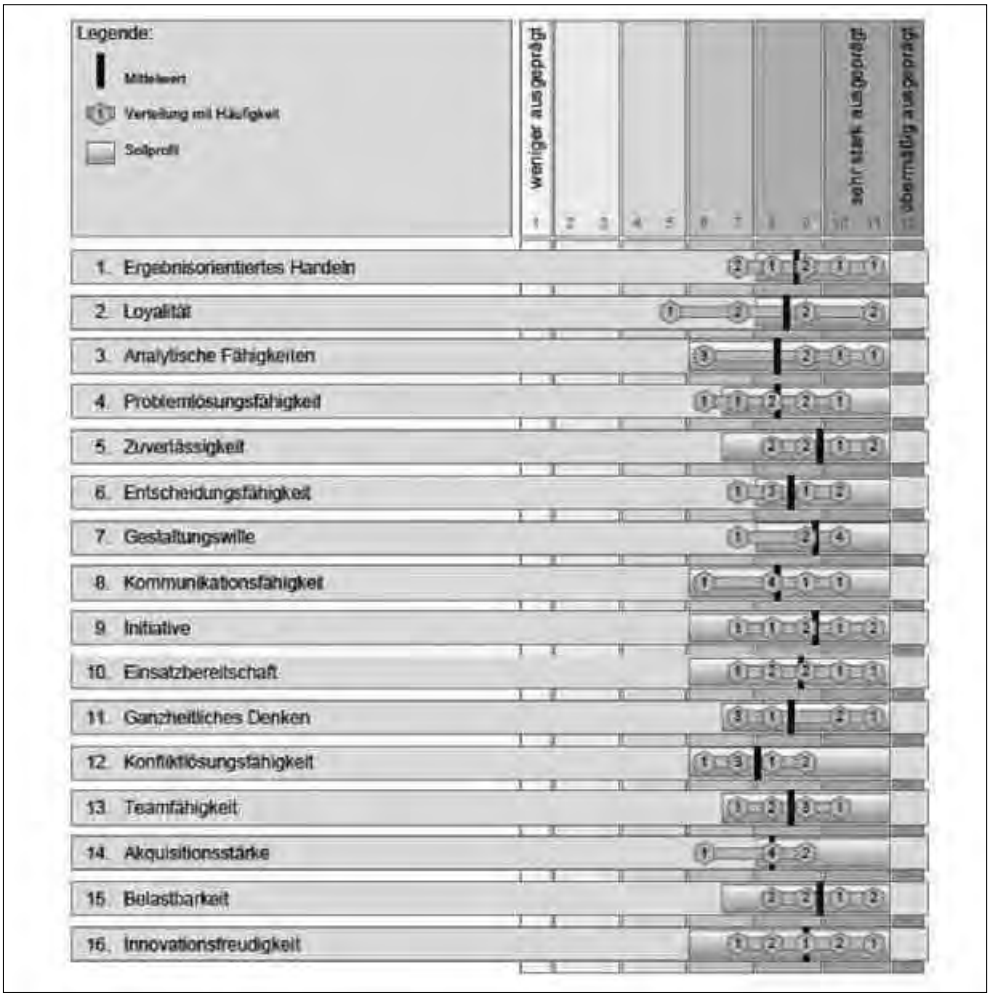


Abbildung 19 | KODE®X der SIBE, Verteilung der Einschätzungen mit Mittelwert (Beispiel), in Faix/Mergenthaler 2010, S. 269.

Während des M.Sc.-Studiums werden drei KODE®X-Erhebungen durchgeführt. Durch die kontinuierliche Messung der Kompetenzen bereits vor Aufnahme des Studiums und die Kontrollen während des Studiums wird ein fortwährender Kreislauf zur systematischen Kompetenzentwicklung der Studierenden angestoßen. »Der Erfolg wird dabei an der SIBE durch folgende Kennzahlen definiert: Am Ende des Studiums

- befindet sich der Studierende bezüglich der Ausprägung aller 16 Teilkompetenzen des SIBE-KODE®X im Sollkorridor,
- stimmen das Fremd- und Selbstbild des Studierenden überein.«[92]

Bei Abschluss des Studiums wird ein Kompetenz-Profil für den Absolventen des M.Sc.-Projekt-Kompetenz-Studiums entwickelt. Ein Zertifikat (Abb. 20) gibt über die tatsächliche Ausprägung der Kompetenzen des Absolventen im Rahmen des Soll-Kompetenzkorridors Auskunft.

Abbildung 20 | Management-Kompetenz-Zertifikat (MKT®), in: Faix et al. 2009b, S. 158.

92 Faix / Mergenthaler 2010, S. 269.

4.7 PROJEKTENTWICKLUNG

Tom Peters, ein zeitgenössischer amerikanischer Managementdenker, folgt der Schule Druckers. Demnach lehnt er das rein funktionale Verständnis von Management ab und plädiert vielmehr für eine Renaissance des Unternehmertums. Durchaus provokant formuliert er, »[f]ür Bürosklaven, die sich damit begnügen, »Alltagstätigkeiten« auszuführen, wird schlicht kein Platz mehr sein.«[93] Vielmehr gehe es darum, »aus seinen Beschäftigungen WOW-Projekte« herauszukristallisieren«[94] (s. Abb. 21).

Abbildung 21 | Talent ist alles, in: Peters 2007, S. 233.

Nach Peters (Abb. 22) sind WOW-Projekte, »Projekte, die zählen. […] WOW-Projekte sind … eine Notwendigkeit. (Eine neue Notwendigkeit).«[95]

Abbildung 22 | WOW-Projekte nach Peters 2007, S. 196.

Bezogen auf das M.Sc.-Studium bedeutet dies, dass die Studenten aus ihren Projekten WOW-Projekte schaffen soll(t)en, mit denen sie messbare Beiträge für die projektgebenden Unternehmen erwirtschaften und zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen. Die vom Unternehmen getätigte Investitionssumme für den Mitarbeiter und das Studium soll sich mindestens amortisieren. Für die Projekte im M.Sc.-Studium, die in der Regel von Jungakademikern ohne Berufserfahrung bearbeitet werden, wird ein Nutzenbeitrag von mindestens 100.000 Euro pro Student für die Studienzeit von zwei Jahren erwartet.[96]

93 Peters 2007, S. 195.

94 Peters 2007, S. 233, s. auch S. 196.

95 Peters 2007, S. 196.

96 Im Rahmen des MBA-Programms an der SIBE, für dessen Zulassung mindestens zwei Jahre Berufserfahrung vorausgesetzt werden, wird pro Student ein Nutzenbeitrag von mindestens 250.000 Euro in der Laufzeit von zwei Jahren erwartet.

»Fordern statt verwöhnen«[97] lautet das Credo gleich zu Beginn des Studiums. Dahinter steckt der Gedanke, dass eine hohe Erwartungshaltung von Hochschule und Unternehmen die Studenten/Mitarbeiter zu höheren Leistungen motiviert. Je mehr Möglichkeiten zur Selbstentfaltung gegeben werden, desto größer ist die Leistungsbereitschaft des Studenten/des Mitarbeiters. Je anspruchsvoller die Aufgabe, umso stärker wird sich der Student/Mitarbeiter entwickeln und zukünftig noch schwierigere Aufgaben bewältigen. Der Student/Mitarbeiter wächst mit den Herausforderungen. So wird das Projektthema zu Beginn des Studiums in der Regel von den Unternehmen gestellt, die konkrete Ausarbeitung des Projekts liegt jedoch bei den Studierenden. Dabei ist den Studenten die Mindestzielmarke von 100.000 Euro vom ersten Studientag an bekannt. Ebenso wie die Tatsache, dass die Projektdefinitionsphase, die in etwa die ersten fünf Monate des Studiums prägt, maßgeblich vom eigenen Engagement abhängt sowie der Fähigkeit, das zur Verfügung stehende Netzwerk aus Unternehmen, Hochschule sowie Kommilitonen aktiv zu nutzen (s. dazu Kap. 4.8). Denn der größtmögliche Beitrag zur Kompetenzentwicklung ist der, dass die Studenten in offenen, komplexen Situationen lernen. Das vorhandene Unternehmens- und Hochschulnetzwerk steht dabei beratend zur Verfügung, muss dazu aber aktiv vom Studenten genutzt und einbezogen werden.

> *«Aspiring leaders must also think non-traditionally. […] What is true for leaders is, for better or for worse, true for each of us: we are our own raw material. Only when we know what we're made of and what we want to make of it can we begin our lives – and we must do it despite an unwitting conspiracy of people against us.«*[98]

Die Projektdefinitionsphase schließt mit der ersten Projektstudienarbeit (s. dazu Kap. 4.4), dem Projekt- und Zielplan. Dabei handelt es sich um eine etwa 20-seitige Arbeit, der eine Zusammenfassung in Form eines tabellarischen Projektauftrages voranzustellen ist. Sie ermöglicht einen Überblick über die wichtigsten Parameter des Projektes wie Titel des Projektes, Ausgangssituation, Rahmenbedingungen, Projektziele und Meilensteine. Der Projektauftrag ist von dem jeweiligen Business Mentor durch seine Unterschrift freizugeben und von der SIBE zu bestätigen.

Nach der Definition der Projektziele und der Operationalisierung derselbigen, gestaltet sich die Projektentwicklung und damit einhergehend die Erarbeitung des Projektnutzens als kontinuierlicher Prozess während der zweijährigen Studiendauer in der Umsetzung im Unternehmen sowie durch eine kontinuierliche und systematische Begleitung seitens der Hochschule (s. dazu Kap. 4.8). Die Projektkolloquien, die sich an den Meilensteinen des Studiums, den sechs Projektstudienarbeiten, ausrichten und damit die entsprechenden Projektentwicklungsphasen begleiten, dienen dazu, das Projekt kontinuierlich auf die Zielmarke auszurichten und ggf. zu justieren – zum Beispiel bei veränderten Rahmenbedingungen – sowie den Projektfortschritt zu forcieren. Eine Dokumentation des Projektfortschritts erfolgt in den monatlich zu erstellenden Projektstatusberichten, jedoch vor allem in den Projektstudienarbeiten. Diese sind für die Hochschule Prüfungsleistungen, für das Unternehmen stellen sie wichtige Entscheidungsgrundlagen dar.

Schließlich ist es Ziel der Master Thesis, das Projekt der Studenten im Rahmen des Master-Studiums darzustellen. Ein wichtiger Bestandteil der Master Thesis ist die Bewertung des Nutzens, der im Unternehmen durch das Projekt generiert wurde. Zu diesem Zweck soll der Nutzen des Projekts für das Unternehmen zahlenmäßig ermittelt werden. Dies kann anhand von Messgrößen wie dem erzielten Umsatz oder Gewinn, dem erzielten Einsparvolumen, der erzielten Produktivitätssteigerung, der erzielten Qualitätsverbesserung etc. geschehen. Bei Projekten, die sich nicht ohne weiteres in Zahlen zusammenfassen lassen, bietet es sich beispielsweise an, eine externe Abwicklung des Projektes als Vergleich heranzuziehen. Neben dem Mehrwert für die Unternehmen stellt die Ermittlung des Projektnutzens auch für die Studenten ein entscheidendes Argument in der inner- und außerbetrieblichen Positionierung dar. Die Darstellung des Projektnutzens ist Bestandteil der Ergebnisse der Arbeit. Analog zum Projektauftrag in der Definitionsphase ist zum Projektabschluss eine tabellarische Zusammenfassung zu den wichtigsten Parametern des Projektes zu erstellen, die auch den Projektnutzen beinhaltet. Das Dokument ist ebenfalls von dem jeweiligen Business Mentor durch eine Unterschrift freizugeben.

97 Gleichnamiger Buchtitel: Cube 2010. S. dazu auch Faix/Laier 1996, S. 32.

98 Bennis 2009, S. 44.

4.8 COACHING UND MENTORING ZUR PROJEKT- UND KOMPETENZENTWICKLUNG

Immanenter Bestandteil des M.Sc.-Studiums sind Projekte, deren Definition und Ausgestaltung ab dem ersten Tag des Studiums in den Händen der Studenten liegt. Mit den Empfehlungen, einen Projektnutzen von mindestens 100.000 Euro zu generieren sowie der Einführung des Begriffs »WOW-Projekte« setzt SIBE Maßstäbe, mit denen sie die Kompetenz- und Karriereentwicklung der Studenten fordert und fördert. »*Niemand gibt Ihnen Macht. Sie müssen sie sich schon nehmen.*«[99] Dabei ist die Ausgangssituation für die Studenten durch die formale Integration günstig – sowohl im Unternehmen als auch auf Seiten der Hochschule. Denn die Studenten stehen im Mittelpunkt eines gespannten Netzwerkes (Abb. 23). Mit diesem gespannten Netzwerk setzt die SIBE in ihrem M.Sc.-Programm auf die in der Führungskräfte-Entwicklung verbreiteten Konzepte des Coachings und Mentorings.[100]

Das Netzwerk besteht aus Business Mentoren aus den Unternehmen, den einerseits punktuell eingesetzten Fachdozenten und andererseits den Projektdozenten, die den Projektfortschritt und die Kompetenzentwicklung über die Dauer des Studiums begleiten. Die Frequenz und Intensität der Nutzung des Netzwerks ist den Studenten überlassen und unterscheidet sich individuell und situativ. Zu einem besseren Verständnis der unterschiedlichen Ansprechpartner sollen deren Funktionen nun konkret beschrieben werden.

Auf Unternehmensseite sind die Studenten an einen Business Mentor angedockt, der zumeist der über eine akademische Qualifikation verfügende Vorgesetzte ist. Für den Studenten, der in der Regel neuer Mitarbeiter im Unternehmen ist, stellt der Business Mentor einen wichtigen Ansprechpartner während der Studien- und Projektzeit für Fragen zum Unternehmen / Fachbereich dar. Er wird den Studenten unterstützen, da er zumeist selber unmittelbar von dem Projekterfolg profitiert. Business Mentoren sind von den Studenten bei der Definition und Entwicklung des Projektes und bei der Abstimmung der Projektstudienarbeiten mit einzubeziehen. Von Seiten der SIBE werden sie regelmäßig nach den Projektstudienarbeiten befragt. Business Mentoren mit akademischem Abschluss können sich auf freiwilliger Basis zum Projektkompetenzbetreuer der SHB zertifizieren lassen. Die Zertifizierung erfolgt durch den Präsidenten der Hochschule. Unabhängig von einer Zertifizierung können sich die Business Mentoren zur Begutachtung der Master Thesis einbringen. Einer wissenschaftlichen Bewertung durch einen ersten Gutachter der Hochschule kann damit die Bewertung des unternehmerischen Nutzens gegenübergestellt werden.

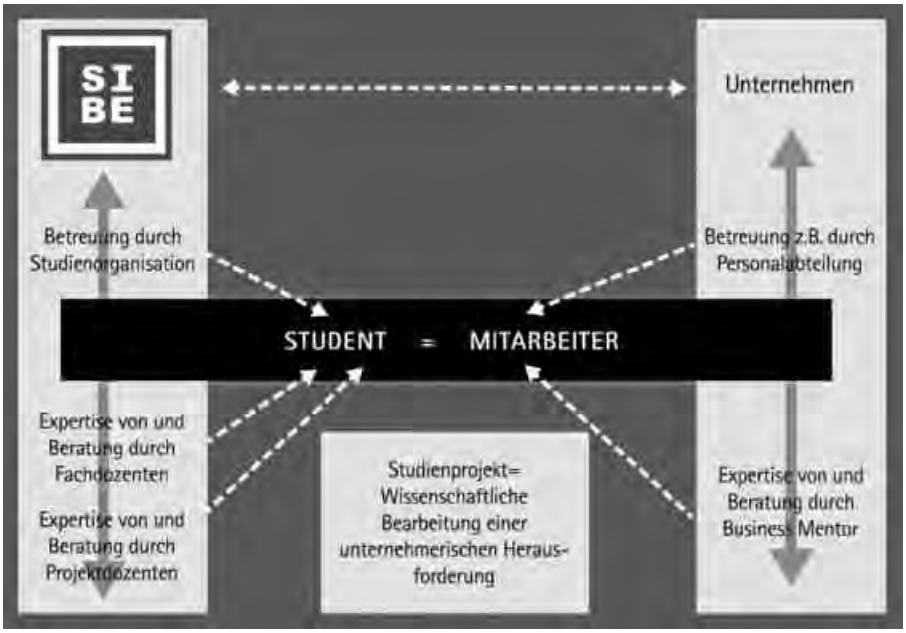


Abbildung 23 | Formale Integration durch integrative Betreuung, in: Faix/Mergenthaler 2010, S. 241.

99 Roseanne Barr, zit. n. Peters 2007, S. 196.

100 Coaching hat seinen Ursprung im Hochleistungssport und hat dazu geführt, das die Leistung einzelner Sportler oder auch Teams zu Handlungen oder Leistungsoptimierung führte. Daraus ließ sich das Interesse ableiten, Coaching aus dem Sport auf andere Bereiche wie z. B. in die Unternehmenspraxis mit dem Ziel der Leistungssteigerung bzw. einer erweiternden Handlungskompetenz zu übertragen. Coaching zeichnet sich aus durch eine zeitliche Begrenzung zu einer ziel- und lösungsorientierten Arbeitsweise und durch eine methodengeleitete, individuelle Beratung zur Förderung der Selbstreflexion und -wahrnehmung sowie der Selbstorganisationsfähigkeiten und Eigenverantwortung, um den Coachee bei der Erreichung seiner beruflichen Ziele zu unterstützen. Ziel des Coachings ist es, dass der Coachee angeregt wird, anstehende Aufgaben und Probleme eigenständig und alleine zu bewältigen und der Coach überflüssig wird. Die Ausgangslage zur Veranlassung eines Coachingprozesses kann von einem unternehmensspezifischen Anlass (wirtschaftliche Daten sind nicht stimmig etc.) bis hin zu einem personenspezifischen Grund (Rollenfindung, veränderte Position im Unternehmen etc.) reichen, vgl. Heuel 2004, S. 290 f.; Offermanns/Hager 2004, S. 400 f.; DBVC 2011. Demgegenüber sind Mentoren (aus dem Unternehmen) i. d. R. lebens- und berufserfahrene Führungskräfte, die im Vergleich zum bezahlten Coach, ehrenamtlich agieren und bei Tätigkeit im selben Unternehmen zusätzlich auf firmenspezifische Informationen zurückgreifen können, vgl. Junk 2004, S. 299 f.; Meister/Willyerd 2010.

Auf Hochschulseite stehen den Studenten zum einen die Fachdozenten als Ansprechpartner zur Verfügung. Diese wechseln nach Fachbereichen und weisen neben einem einschlägigen wissenschaftlichen Profil eine hohe Nähe zur unternehmerischen Praxis auf. Zusätzlich zu den Fachdozenten stehen den Studenten im Gegensatz zur traditionellen Hochschulausbildung über die gesamte zweijährige Studiendauer Projektdozenten als Ansprechpartner zur Verfügung, um die Studenten beim Transfer von der Theorie in die unternehmerische Praxis zu unterstützen. *»If theory does not fit reality – too bad for reality.«*[101]

Im Sinne des Coaching-Begriffs werden die Studierenden bei der Projektentwicklung einerseits und bei der Kompetenzentwicklung andererseits durch zweispurige Projektkolloquien über die gesamte Zeitdauer des Studiums begleitet und zur Reflexion angeregt. (Abb. 24).

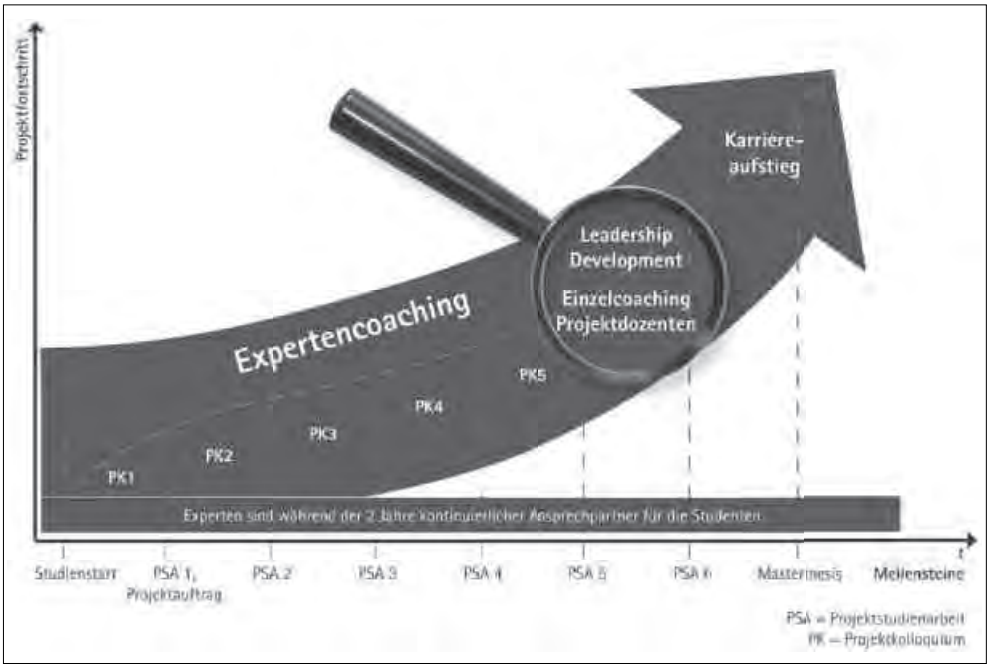


Abbildung 24 | Zweispurige Projektkolloquien im M.Sc. zur Förderung der Projekt- und Kompetenzentwicklung.

Die Spur der Projektentwicklung erfolgt in Form von Einzelcoachings durch Projektdozenten, die ein sehr gutes Management-Studium an der SIBE absolviert und sich erfolgreich in ihrem beruflichen Umfeld etabliert haben. Deren Ziel ist es, die Studenten bei der Entwicklung, Definition und Implementierung von (WOW-)Projekten in den Unternehmen als erfahrener Ansprechpartner und Impulsgeber zu unterstützen. Als Maßstab für den Projekterfolg im Unternehmen dient der messbare Nutzenbeitrag von mindestens 100.000 Euro.

Die Projektkolloquien dienen der systematischen und kontinuierlichen Projektentwicklung. Während ein Projektkolloquium stets eine neue Phase des Studiums einläutet, schließt die Präsentation der Projektstudienarbeit diesen Zyklus ab und führt zugleich zur nächsten Studien-/Projektphase über. Zur Vorbereitung der Projektkolloquien und zur Unterstützung der Projektentwicklung dient der monatliche Projektstatusbericht (Abb. 25), der der Logik des strategischen Dreiecks (vgl. Kap. 4.5.2) folgt. Der jeweils aktuelle Projektstatusbericht kann damit auch von den Studenten bzw. Fachdozenten in die Fachseminare integriert werden, um das entsprechende Seminarthema in Bezug auf das konkrete Projekt zu diskutieren.

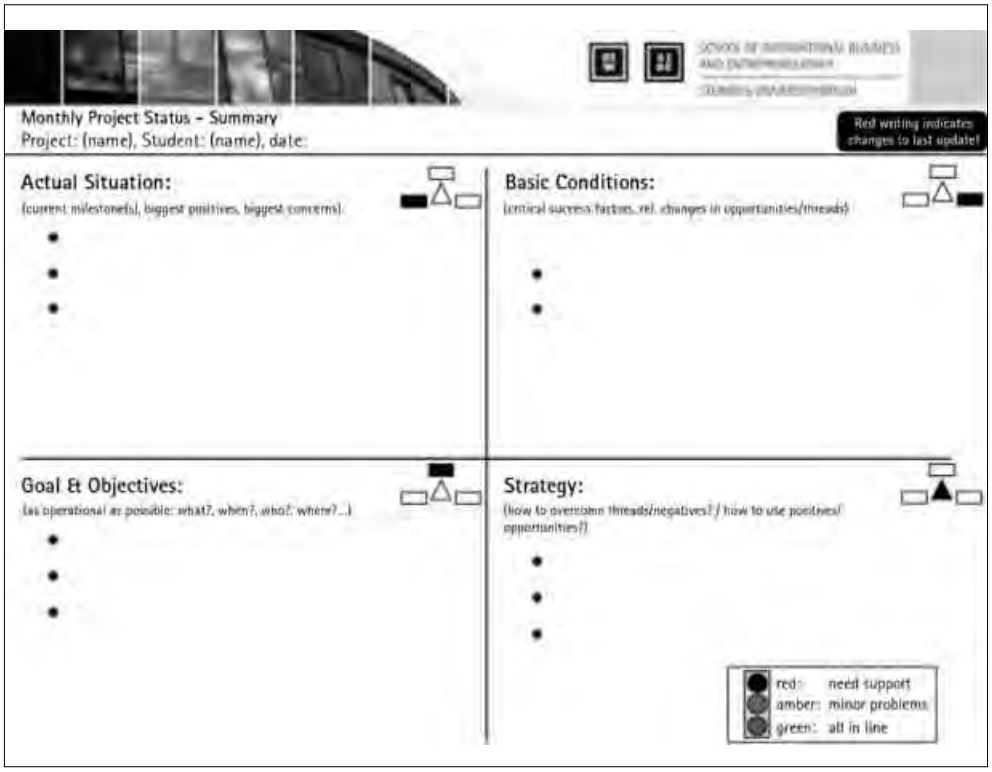


Abbildung 25 | Monatlicher Projektstatusbericht nach Ebsen 2009.

101 Macharzina / Wolf 2005, S. 37.

Zusätzlich zum Einzelcoaching, das sich auf das individuelle Unternehmensprojekt bezieht, ergänzen Gruppencoachings die Kompetenzentwicklung über die gesamte Studiendauer. Beginn des Seminarzyklus ist die Seminarwoche zum Thema Führung und Persönlichkeit zu Beginn des Studiums. Auf Basis eines idealtypischen Projektverlaufs und den damit einhergehenden symptomatischen Fragen bei der Auseinandersetzung der Studenten mit dem eigenen Projekt in einem zumeist neuen Unternehmensumfeld werden wesentliche Aspekte zum Themenkomplex Führung beleuchtet und reflektiert (Abb. 26). Nach den Themen Kommunikation und Konfliktmanagement sowie Unternehmenskultur werden Werte und Motive beleuchtet. Darauf aufbauend folgen die Themen Führen sowie Selbstorganisation. Abschluss des Seminarzyklus bildet ein Resumée durch Dozenten und Studenten gegen Ende des Studiums mit Impulsen für den weiteren Verlauf der personalen Entwicklung.

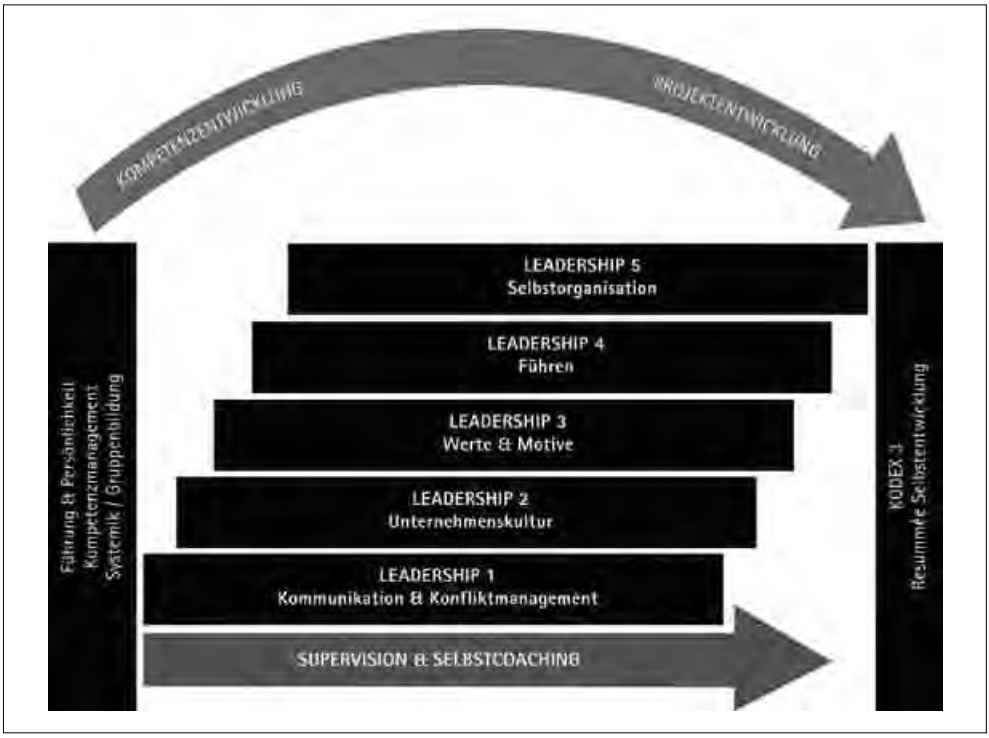


Abbildung 26 | Leadership Development – Gruppencoaching.

Damit dienen die Coaches in der Führungskräfte-Entwicklung im Allgemeinen als auch hier im Rahmen des M.Sc.-Programms im Speziellen »als Bergführer, so dass der ›Gecoachte‹ Möglichkeiten und Wege erkennt und lernt, diese anzuwenden und zu beschreiten.«[102] Auch wenn sowohl die Coaches als auch die Mentoren zu Wachstumschancen und (Best-)Leistung inspirieren und motivieren und dabei helfen, Rückschläge zu verarbeiten, übernehmen sie keine Verantwortung für das, was die Studenten umsetzen. Die Umsetzung und damit auch deren Konsequenzen obliegen den Studenten!

Neben den benannten Ansprechpartnern, die in der Regel einer höheren Hierarchieebene als die Studenten entstammen, formiert sich darüber hinaus in den Studiengruppen ein Netzwerk aus Gleichgestellten.

> *»[W]e need mentors and friends and groups of allied souls. I know of no leader in any era who hasn't had at least one mentor: teachers who found things in them they didn't know were there, parents or older siblings, senior associates who showed them the way to be, or in some cases, not to be, or demanded more from them than they knew they had to give. […] Friends offer inspiration and encouragement, and more. […] Friends are vital. You learn from them, because they tell you the truth.«*[103]

Die vorhandene Gruppe von Gleichgestellten – Kommilitonen – wird ebenfalls in Form eines Peer Mentorings eingebunden. Dazu bilden die Studenten zu Beginn des Studiums durch einen eigeninitiativen Zusammenschluss Kleingruppen von vier Personen. Neben dem persönlichen Austausch bei den Fachseminaren und/oder den Projektkolloquien, stehen den Studenten auf dem E-Campus geschützte (Kleingruppen-)Foren zur Verfügung. Diese sind insbesondere dazu gedacht, dass die Studenten mit ihrer Kleingruppe in einen wechselseitigen Erfahrungsaustausch treten, ihren Projektfortschritt und dabei insbesondere ihre Projektstudienarbeiten vor der formalen Bewertung durch die Hochschule diskutieren. Für die Diskussion der Projektstudienarbeiten in den Kleingruppen wird im Studienplan des M.Sc.-Studiums ein Zeitraum von zwei Wochen vor Einreichen der Arbeiten abgebildet. Dabei organisieren sich die Gruppen selber. Über den E-Campus, der an dieser Stelle analog zu einem sozialen Netzwerk zu sehen ist, können sich die Mentees untereinander kurzschließen und gegenseitig coachen – im Englischen Peer Mentoring genannt. Durch den eigeninitiativen Zusammenschluss zu Peer Mentoring-Gruppen soll auch die Vernetzung mit Personen bzw. Institutionen aufgebaut und verbessert werden, die für die Karriereentwicklung entscheidend sind.

102 Heuel 2004, S. 296.
103 Bennis 2009, S. 85 f.

Eigenverantwortlich organisieren die Studierenden auch das von der SIBE angestoßene M.Sc.-Staffelprojekt. Die SIBE bietet den Studiengruppen die Möglichkeit, zusätzlich zum berufsintegrierten M.Sc.-Studium, Veranstaltungen mit führenden Vertretern aus Wirtschaft, Politik und/oder Wissenschaft zu einem von der Studiengruppe bzw. von dem sich formierten Team definierten Thema zu organisieren, zu vermarkten und durchzuführen. Die Veranstaltungen richten sich an Unternehmensvertreter, Studenten, Alumni sowie sonstige Interessierte aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik und bringen Nachwuchsführungskräfte mit etablierten Vertretern aus Wirtschaft, Wissenschaft und/oder Politik zusammen. Die jeweiligen Projekte werden von der SIBE freigegeben und beratend begleitet. SIBE tritt als Partner auf. Die Studenten setzen zur Entwicklung des Projektes die Methodik des strategischen Dreiecks ein und berichten über Projektstatusberichte an die involvierten Partner. Nach erfolgreicher Durchführung der Projekte wird der Staffelstab an den Folgekurs übergeben. Das Engagement der Organisatoren im Rahmen des Staffelprojekts wird im Diploma Supplement dokumentiert. Bisher wurden ein Business Frühstück sowie zwei Unternehmerabende erfolgreich realisiert.[104]

5 WISSENSCHAFTLICH BEGLEITETE PROJEKTVERTIEFUNGEN IM M.SC.-PROGRAMM

Die vorausgehenden Ausführungen zur Kompetenzentwicklung sowie zur Ausgestaltung des M.Sc.-Projekt-Kompetenz-Studiums machen deutlich: Kompetenzerweiterung ist nur in der Praxis (Arbeit bzw. Projekt) möglich. Reine Wissensvermittlung reicht nicht aus. Dazu dienen die realen Projekte der Studierenden in den Unternehmen. Für Unternehmen bedeutet dies neben der Entwicklung neuer Geschäftsmöglichkeiten und dem eindeutig zu beziffernden Nutzen eine klare Potentialeinschätzung des Studierenden. Den Projekten ist damit ein besonders hoher Stellenwert einzuräumen. Denn in der Realisierung der Projekte spiegeln sich das im Studium erlernte Wissen sowie die Transferleistung wider.

Mit dem Wissen um die hohe Bedeutung der Studienprojekte einerseits sowie der wirtschaftlichen Entwicklung und Trends für die Logistikbranche bzw. den HR-Bereich andererseits wurde von führenden Vertretern aus Wirtschaft und Hochschule mit der Adaption des postgradualen Projekt-Kompetenz-Studiums Master of Science in International Management – *Logistics Projects* sowie Master of Science in International Management – *HR Projects* eine sektor- bzw. bereichsspezifische Lösung für die unternehmerische Praxis entwickelt. Daher beschreiben die nachfolgenden Abschnitte die wirtschaftliche Entwicklung der Logistikbranche sowie die Trends für den HR-Bereich. Danach folgt die Skizzierung des Ablaufs und der Umsetzung der wissenschaftlich begleiteten Projektvertiefungen im Rahmen des M.Sc.-Programms.

5.1 M.SC.-LOGISTICS PROJECTS

5.1.1 WIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG UND TRENDS

Seit dem Zweiten Weltkrieg verzehnfachte sich das Volumen der Weltwirtschaft. Vor allem seit dem Fall des Eisernen Vorhangs bis zur Finanzkrise im Jahr 2008 beschleunigte sich die Dynamik hin zur Turbo-Globalisierung. Internationale Arbeitsteilung ist gelebte Praxis. Dabei sind die Erschließung neuer Absatzmärkte zur Umsatz- und Gewinnsteigerung sowie die Erschließung neuer Einkaufsmärkte zur Kostenreduzierung und damit einhergehend die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit als die zwei wesentlichen und allen anderen übergeordneten Ziele zur Internationalisierung der Geschäftstätigkeit herauszustellen.[105] Die beschleunigte Globalisierung führt automatisch zu mehr Logistikaufwand. Da der Welthandel seit den 1990er Jahren annähernd doppelt so stark wie das globale BIP expandierte, stimulierte die dynamische Weltkonjunktur der letzten Jahre die Logistikbranche zusätzlich. Nach Berechnungen der Deutschen Bank lag der Umsatz in der gesamten Logistikbranche in Deutschland 2007 bei etwa 190 Milliarden Euro (Abb. 27), was in etwa 60% des Umsatzes der Automobilindustrie entspricht.[106] Der nominale Umsatz in der Branche wuchs seit 2001 um jahresdurchschnittlich etwa 4,5%. Im Vergleich dazu lag das Umsatzwachstum im verarbeitenden Gewerbe bei jahresdurchschnittlich 3%. Damit zählt der Logistiksektor zu den wachstumsstarken Bereichen in Deutschland. Der deutsche Logistikmarkt ist mit einem Anteil von gut 20% der größte in der EU. Eine Studie der Weltbank aus dem Jahr 2007 unterstreicht die Vorzüge Deutschlands als Logistikstandort. Die Weltbank untersuchte die Attraktivität von 150 Ländern als Logistikstandort und errechnete den so genannten Logistics Performance Index (LPI) als Maß für die Attraktivität. Deutschland belegt in diesem Ranking den dritten Platz hinter Singapur und den Niederlanden. In den LPI fließen viele unterschiedliche Kriterien ein, die für den Erfolg der Logistikbranche maßgeblich sind.[107]

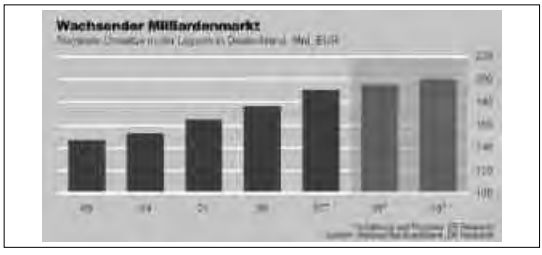


Abbildung 27 | Umsatzentwicklung in der Logistik, in: Ehmer et al. 2008, S. 1.

104 S. dazu http://www.unternehmerabend-steinbeis.de.

105 Vgl. Faix et al. 2006a, S. 53 f., 74 f.

106 Ehmer et al. 2008, S. 3. Die Umsatzzahlen der Logistikbranche variieren zum Teil, was mit den Schwierigkeiten bei der statistischen Abgrenzung zusammenhängt.

107 Vgl. Worldbank 2007.

Aufgrund der engen Verflechtung mit der Weltwirtschaft hat die Branche im Zuge der Wirtschaftskrise einen Dämpfer bekommen. In Zeiten des wirtschaftlichen Aufschwungs wirkt sich die enge Verflechtung jedoch wiederum positiv aus. Auch wenn gemutmaßt wird, dass sich der Globalisierungsprozess nicht umkehren lassen wird, steht die deutsche Logistikbranche dennoch vor – zum Teil globalen – Herausforderungen. Auch wenn die größte Gefahr für den Globalisierungsprozess nach Analysten eher von einer Renaissance politischer Handelsbarrieren ausgehen könne, sollen nachfolgend doch die wichtigsten Herausforderungen der Logistikbranche benannt werden. Neben einer hohen Abhängigkeit vom gesamtwirtschaftlichen Umfeld sei der starke Anstieg der Energiepreise anzuführen, der sich bereits in den letzten Jahren vollzogen hat. Steigende Rohstoffpreise sowie das Entstehen neuer Wirtschaftsordnungen werden auch zukünftig entscheidende (Branchen-)Themen darstellen. »In einer Welt der dreistelligen Ölpreise kostet Entfernung Geld. Und während Handelsliberalisierung und technischer Fortschritt die Welt flacher gemacht haben, wird sie durch steigende Transportpreise wieder runder.«[108] Horx benennt diese Phase der Globalisierung als Globalisierung 4.0, in der dennoch mehr Nationen als zuvor in die Globalisierung integriert werden.[109] Zwar wird den Transportkosten künftig ein größeres Gewicht bei der Standortwahl beigemessen werden, doch bleiben niedrige Lohnkosten und das Erschließen neuer Märkte ein wichtiges Argument für die Unternehmen. Zudem bietet das Transportgewerbe große Potenziale zur Steigerung der Energieeffizienz. Hier sei kurzfristig auf die Optimierung der Transportgeschwindigkeit und mittelfristig auf neue Antriebstechnologien und neue Technologien wie RFID zu verweisen. Vor allem jedoch zeichnet sich auch der Personalmangel in der Logistikbranche ab.[110] Alles in allem rechnet die Deutsche Bank für die gesamte Logistikbranche in Deutschland bis 2015 mit einem durchschnittlichen nominalen Umsatzwachstum von etwa 5% pro Jahr.[111] Für einzelne Segmente wie der Kontraktlogistik dürfte das Wachstum im niedrigen zweistelligen Bereich liegen und damit deutlich höher ausfallen.[112]

Die enge Verflechtung mit der Welt- und Gesamtwirtschaft sowie der Entwicklungstendenz, dass sich Logistikunternehmen und Logistikabteilungen zunehmend tiefer in der Wertschöpfungskette ihrer Auftraggeber verankern und als Logistikdienstleister gehandelt werden, verdeutlichen, dass die Logistikbranche eine der wichtigsten wirtschaftlichen Querschnittsfunktionen einnimmt. Immanenter Bestandteil ist das von der Logistik nicht immer trennscharf zu betrachtende Themenspektrum des Global Sourcings.

5.1.2 ENTWICKLUNG EINER BRANCHENLÖSUNG

Nachdem der M.Sc.-Studiengang 2007 an der SIBE als Produkt für junge Wirtschaftswissenschaftler und Unternehmen mit internationalen Projekten eingeführt wurde, wurde es zwei Jahre später – vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Entwicklung und der hohen Bedeutung der Studienprojekte – um eine Branchenlösung ergänzt. Der Master of Science in International Management – *Logistics Projects* richtet sich dabei an dieselbe Zielgruppe an Jungakademikern (s. Kap. 4.1) und fokussiert Unternehmen aus der Branche oder all jene, die logistische Fragestellungen zu beantworten haben. Mögliche Projekte sind z. B. die Frachtkostensenkung, die Neustrukturierung logistischer Einheiten, die Einführung einer EDV- Lösung oder die Implementierung von Telematikanwen-

dungen bis hin zur Reorganisation einer Konzernlogistik. Daneben sind auch bereichsübergreifende Projekte denkbar wie z. B. die Planung und Realisierung eines Markteintritts oder die Entwicklung und Implementierung von Kennzahlensystemen und Benchmarks in Zusammenhang mit einer logistischen Aufgabenstellung. Zielsetzung der Studenten ist auch hier das Erwirtschaften eines messbaren Nutzenbeitrages von mindestens 100.000 Euro für das projektgebende Unternehmen.

5.2 M.SC.-HR PROJECTS

Mit dem Wissen um die hohe Bedeutung der Studienprojekte, der wirtschaftlichen Entwicklung und den sich kontinuierlich wandelnden flankierenden ökonomischen, politisch-rechtlichen, soziodemographischen und technologischen Rahmenbedingungen folgt mit dem M.Sc.-HR Projects analog zum M.Sc.-Logistics Projects eine weitere wissenschaftlich begleitete Projektvertiefung. Denn kaum ein Unternehmen möchte heutzutage darauf verzichten, die hohe Bedeutung seiner Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg zu unterstreichen. »Die Wertschöpfung beruht (…) auf dem Bildungsvermögen und der Effizienz von Mitarbeitern.«[113] Die Mitarbeiter werden nicht länger als Kostenfaktor gesehen, sondern zunehmend als strategischer Wettbewerbsfaktor. Damit verbunden ist der Wandel von der traditionellen administrativen Personalarbeit hin zum kundenorientierten, flexiblen, proaktiven und effizienten Personalmanagement sowie ein stärkerer Einbezug der Personalstrategie in die Unternehmensstrategie. Zukünftig werden Innovation und Leistungsbereitschaft in Unternehmen von der Kreativität und Motivation ihrer Mitarbeiter abhängen, die u. a. eigenverantwortlich handeln, selbständig mitdenken und entscheiden.[114] Dieses Verhalten kann nicht nur gefordert, sondern muss durch ein unternehmerisches Personalmanagement gefördert werden.[115] »Das grundlegende Ziel unternehmerischen Personalmanagements ist somit die Nutzung und Förderung des innovativ-umsetzungsbezogenen Potentials möglichst aller Mitarbeiter.«[116] In einer von Innovation und raschem Wandel geprägten Welt werden lernende Organisationen mehr denn je über einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil verfügen. Die Entwicklung zu einer solchen erfordert eine sorgfältige Planung, die gezielt auf die individuellen Anforderungen der Mitarbeiter ausgerichtete Qualifizierungsmaßnahmen ermöglicht. Damit einhergehend und vor dem Hintergrund des zu erwartenden starken Anstiegs der betrieblichen Aus- und Weiterbildungsaktivitäten ist es zudem

108 Jeff/Tal, zit. n. Horx 2009, S. 295. Jeff Rubin und Benjamin Tal, zwei amerikanische Ökonomen, gehen in Ihrer Untersuchung Will Soaring Transport Costs Reverse Globalization? den Auswirkungen steigender Rohstoffpreise und dem Entstehen neuer Wirtschaftsordnungen nach.

109 Vgl. Horx 2009, S. 295.

110 Vgl. Ehmer et al. 2008. S. 7 f.

111 DB Research 2010b.

112 Vgl. Ehmer et al. 2008, S. 16.

113 Olesch 2005, S. 60.

114 Vgl. Kissler 1997.

115 Vgl. Wunderer/Kuhn 1995, S. 11 ff.

116 Vgl. Wunderer/Kuhn 1995, S. 13.

für Unternehmen immer wichtiger, die Mitarbeiterqualifikationen und Qualifizierungsmaßnahmen noch systematischer als bisher zu erfassen und durchzuführen.[117]

Die Entwicklung des Personals zum Erfolgsfaktor der Unternehmen und die daraus resultierende Neuorientierung der Personalarbeit stärken die Stellung des Personalmanagement und dessen Einbindung in die strategische Führung der Unternehmen.[118] Dabei hat die gesamtgesellschaftliche Entwicklung starken Einfluss auf die zukünftigen Aufgaben der Personalmanager. Das Personalmanagement wird mit den Erwartungen konfrontiert, diese Entwicklungen bestmöglich zu erkennen, auf das Unternehmen zu übertragen und Lösungsoptionen anzubieten.

Zahlreiche Studien sind der Frage nachgegangen, welche Einflussfaktoren maßgeblich den Bereich Personalmanagement verändern werden. Die Verdichtung der zentralen Ergebnisse der Untersuchungen der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP)[119] sowie der Boston Consulting Group (BCG) und der World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA)[120] führen zu übergeordneten Trends, die das Personalmanagement in den nächsten Jahren prägen werden.

TALENTMANAGEMENT UND EMPLOYER BRANDING Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hängt von ihrer Fähigkeit ab, strategisch relevante Leistungsträger zu finden, an das Unternehmen zu binden und gezielt zu entwickeln. Da sich für die Beschäftigten immer mehr Beschäftigungsmöglichkeiten ergeben, wird es für Unternehmen bald schwerer werden, neue Talente zu rekrutieren als Geldmittel zu beschaffen.[121] Erfolgskritisch wird hierbei die Fähigkeit angesehen, die eigene Attraktivität als Arbeitgeber am Markt zu kommunizieren. Die Markenbildung als Arbeitgeber ist dafür ein wichtiger Schritt, der durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen, aber auch durch ein professionelles Personalmanagement innerhalb des Unternehmens erreicht werden kann.

FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG Immer komplexer werdende Wirtschafts- und Unternehmensumwelten erfordern individuelle Führungsqualitäten und gezielte Qualifikationen der Führungskräfte, um den Geschäftserfolg von Unternehmen sicherzustellen. Dabei spielen diese auch im Hinblick auf das Talentmanagement eine entscheidende Rolle: Sie sind Übersetzer der »Mission« und des Nutzens der Organisation, dienen jungen Talenten als Vorbilder und sind die wichtigsten Personalentwickler ihrer Mitarbeiter. Führungskräfte sind somit der wichtigste Treiber für die Unternehmensentwicklung. Sie müssen systematisch ausgebildet und unterstützt werden.

INDIVIDUALISIERUNG UND WORK-LIFE-BALANCE »Arbeit verkörpert nicht mehr bedingungslos den zentralen Lebensinhalt; das berufliche Leistungsprinzip hat an Bedeutung verloren. In den Mittelpunkt der Lebensgestaltung rücken Freizeitaktivitäten (Familie, Partnerschaft, Hobby).«[122] Mitarbeiter verlangen neben Selbstbestimmung vermehrt Mitgestaltungs- und Mitsprachemöglichkeiten. Wer im Wettstreit um die besten Köpfe eine Chance haben möchte, muss sich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren. Entscheidend für die Attraktivität als Arbeitgeber sind dabei für viele Mitarbeiter nicht allein monetäre Anreize. Der gesellschaftliche Wertewandel erfordert vielmehr die Berücksichtigung »weicher Faktoren« wie beispielsweise flexible Arbeitszeiten oder

individuell gestaltbare Beschäftigungsmodelle. Die Konzeption und Einführung flexibler Instrumente sowie die Flexibilisierung von Belegschaftsstrukturen gehören zu den wichtigen Aufgaben des Personalmanagements in den nächsten Jahren.

DEMOGRAFISCHER WANDEL UND LEISTUNGSERHALT Einhergehend mit der zunehmenden Überalterung der Gesellschaft in den Industrienationen gilt es für Unternehmen vor allem zwei Risiken vorzubeugen: Dem Verlust an Kapazitäten und Know-how, weil Mitarbeiter in den Ruhestand gehen, und einer im Zuge immer älter werdender Belegschaften sinkenden Produktivität. Schon heute sind die Auswirkungen der veränderten Altersstruktur auf den Arbeitsmarkt spürbar. Statistischen Untersuchungen des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) zur Folge standen im Jahr 2000 9,4 Millionen Arbeitskräften mit einem Alter ab 50 Jahren nur 8,6 Millionen Erwerbstätige mit einem Alter von bis zu 30 Jahren gegenüber. Prognosen gehen davon aus, dass dieser Trend weiter anhalten wird – für 2020 wird davon ausgegangen, dass 13,2 Millionen älteren Arbeitnehmern nur 7,6 Millionen Jüngere gegenüber stehen werden.[123] Um diese Risiken zu minimieren, bedarf es eines systematischen Ansatzes, der Unternehmen in die Lage versetzt, den zukünftigen Bedarf an Mitarbeitern ebenso wie deren Qualifikation und Anforderungen für unterschiedliche Wachstumsszenarien genau zu analysieren und frühzeitig entsprechende Weichenstellungen vornehmen zu können, wie beispielsweise eine auf den demografischen Wandel ausgerichtete betriebliche Gesundheitsförderung als Hebel zur Förderung der Produktivität.

STRATEGISCHE AUSRICHTUNG DES PERSONALMANAGEMENTS Das Personalmanagement der Zukunft wird sich strategisch weiter integrieren. Es orientiert sich an der Unternehmensstrategie und richtet sich selbst strategisch aus. Dazu gehört auch, dass Personalmanager ihre Rolle als Business-Partner im Unternehmen festigen. Wenngleich in vielen Unternehmen dieses Thema als »weiche« Anforderung eingestuft wird, kommt der Fähigkeit auf HR-Seite, Veränderungen im Unternehmensumfeld vorherzusehen und auf diese adäquat zu reagieren, eine für Unternehmen erfolgskritische Bedeutung zu. Notwendig ist ein integrierter Ansatz, der erstens sowohl operativen als auch organisatorischen Veränderungen Rechnung trägt und zweitens unter enger Einbindung der HR-Abteilung auf die eigenen Mitarbeiter ausgerichtet ist.

INTERNATIONALES PERSONALMANAGEMENT Globalisierung hat im Rahmen des Personalmanagements weitreichende Auswirkungen. Stammhausdelegierte nehmen in ausländischen Tochtergesellschaften nicht nur Fach- und Führungsaufgaben wahr, sondern müssen z. B. auch mit

117 DGFP 2009.
118 Vgl. Hinterhuber / Pechlaner 2002, S. 39.
119 DGFP 2009.
120 BCG & WFPMA 2008 sowie BCG & WFPMA 2010.
121 Vgl. BCG & WFPMA 2008.
122 Hoss 1996, S. 632.
123 BMBF 2005, S. 4.

Regierung, Medien und NGOs effizient interagieren können. Zudem verändern sich die klassischen Zielgebiete von Mitarbeiterentsendungen. Während früher insbesondere die USA und andere westliche Industrieländer Ziele von Entsendungen waren, erfolgen diese heute zunehmend in Entwicklungs- und Schwellenländer. In diesem Zusammenhang wird es immer wichtiger, zum einen die benötigten Ressourcen am jeweiligen Ort sicherzustellen und zum anderen die Voraussetzungen für eine effiziente länderübergreifende und interkulturelle Zusammenarbeit zu schaffen.

PERSONALCONTROLLING Zukünftig werden die Ausgaben für die Personaladministration in vielen Unternehmen weiter abnehmen. Umso größer ist die Notwendigkeit mit Hilfe moderner Personaladministrations- und -informationssysteme, die Personalarbeit effizient und professionell zu organisieren. Die Fähigkeit Personal(arbeit) messbar zu machen, steht dabei vor der wachsenden Herausforderung, dass sich nicht alle Erfolge der Personalarbeit in Zahlen ausdrücken lassen. Vielmehr werden neue und innovative Instrumente des Personalcontrollings greifen müssen.

Zukünftig müssen Personalleiter bzw. -manager in der Lage sein, gesellschaftliche Veränderungen zu erkennen und ihr Wissen in die Ausrichtung des Unternehmens, die Unternehmensziele und Unternehmensstrategie einzubringen, um so einen wichtigen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens zu leisten. Mit der wissenschaftlich begleiteten Projektvertiefung M.Sc.-HR Projects werden die relevanten Aspekte und Entwicklungen des Personalmanagements aufgegriffen und im unternehmerischen Kontext in greifbare und innovative Lösungen umgesetzt.

5.3 ABLAUF UND UMSETZUNG DER WISSENSCHAFTLICH BEGLEITETEN PROJEKTVERTIEFUNGEN IM RAHMEN DES M.SC.-PROGRAMMS

Im Rahmen der Projektvertiefungen M.Sc.-Logistics Projects sowie M.Sc.-HR Projects durchlaufen die Studenten das vollständige Curriculum des Studiengangs Master of Science in International Management (s. Anhänge A1 und A2), denn die Projekte sind ganzheitlich zu betrachten, zu planen und umzusetzen. Eine Spezialisierung erreichen die Studenten speziell über das Logistik- bzw. HR-Projekt, welches 50% des Studiums einnimmt (s. dazu Kap 4.4). Innerhalb der Fachseminare wird über die konkreten Projekte der Studenten Bezug genommen. Eine wesentliche Differenzierung bieten das Coaching und Mentoring der Logistik- bzw. HR-Projekte. So sind die Business Mentoren selbstredend Experten aus der logistischen Praxis bzw. aus dem HR-Bereich. Zudem kommen als Projektdozenten ausschließlich Experten aus dem Logistik- bzw. dem HR-Bereich mit hohem Wissenschaftsbezug zum Einsatz. Damit wird zum einen aktuelles Logistik-Management-Know-how bzw. HR-Management-Know-how vermittelt. Darüber hinaus können die Projektdozenten konkrete Anforderungen der Logistikbranche bzw. des HR-Bereichs aufgreifen.

Der M.Sc.-Logistics Projects sowie der M.Sc.-HR Projects sind damit wissenschaftlich begleitete Projektvertiefungen im Rahmen des M.Sc.-Programms der SIBE.

Für den M.Sc.-Logistics Projects verleiht die SHB den akademischen Grad ›Master of Science in International Management‹ (M.Sc.). Die SIBE und das Institut für Logistikamangement (ILM) verleihen zusätzlich zum akademischen Titel ›M.Sc.‹ das ›Zertifikat für Logistikmanagement‹. Voraussetzung für die Vergabe des ›Zertifikats für Logistikmanagement‹ ist die Bearbeitung eines Studienprojektes im Bereich Logistik sowie die Teilnahme an den Einzelcoachings über die Dauer des zweijährigen Studiums durch einen Branchenexperten. Weiterhin müssen die Studenten während ihres M.Sc.-Studiums an einer ergänzenden zweitägigen Lehrveranstaltung teilnehmen sowie eigenständig ein Referat erarbeiten und präsentieren. Zusätzlich besteht für die Studierenden des M.Sc.-Logistics Projects auf freiwilliger Basis die Möglichkeit, sich nach einem Angebot am ILM in Form von Lehre oder Beratung einzubringen.

Für den M.Sc.-HR-Projects verleiht die SHB den akademischen Grad ›Master of Science in International Management‹ (M.Sc.). Die SIBE und das Steinbeis-Transfer-Institut (STI) Unternehmensführung und Internationalisierung verleihen zusätzlich zum akademischen Titel ›M.Sc.‹ das ›Zertifikat für HR Management‹. Voraussetzung für die Vergabe des ›Zertifikats für HR Management.‹ ist die Bearbeitung eines Studienprojektes im Bereich Personal sowie die Teilnahme an den Einzelcoachings über die Dauer des zweijährigen Studiums durch einen Experten aus diesem Bereich. Weiterhin müssen die Studenten während ihres M.Sc.-Studiums an einer ergänzenden zweitägigen Lehrveranstaltung teilnehmen sowie eigenständig ein Referat erarbeiten und präsentieren.

Im Rahmen der obligatorischen dreiwöchigen Auslandsstudie in einen Wachstumsmarkt, i. d. R. nach Brasilien, haben die Studenten zusätzlich die Möglichkeit, die Realisierung von Logistik- bzw. HR-Projekten vor Ort mit Auslandshandelskammern, deutschen oder einheimischen Unternehmen, Joint Ventures, einheimischen Verbänden etc. zu diskutieren und ggf. Geschäftsmöglichkeiten auszuloten.

Die wissenschaftlich begleiteten Projektvertiefungen haben zum Ziel, die Studenten beim Transfer von der Theorie in die Praxis derart zu unterstützen, dass WOW-Projekte in der Logistik bzw. im HR entstehen. Über das Mentoring der Branchenexperten sowie das Peer Mentoring mit Kommilitonen bauen die Studenten frühzeitig ein exklusives Branchen- bzw. Bereichsnetzwerk auf. Das Mentoring folgt der in Kap. 4.8 beschriebenen Systematik und fördert über das Peer Mentoring zudem den interdisziplinären Austausch mit »Nicht-Logistikern« bzw. »Nicht-HRlern«.

6 VORTEILE FÜR STUDENTEN UND UNTERNEHMEN

Das Projekt-Kompetenz-Studium Master of Science in International Management der SIBE führt zu einer Win-win-Situation sowohl für Studenten als auch für Unternehmen.

FÜR DIE STUDENTEN Nach den in Kapitel 4.3 formulierten Erfolgsfaktoren für (eine) Karriere im Management sowie den Zielen des Studiums können für die M.Sc.-Studenten folgende Vorteile aufgezeigt werden:

Ziele des Studiums & Erfolgsfaktoren für Karriere	Konkret heißt das...
zukunftsfähige, wachsende Unternehmen / Branchen	Die Studenten arbeiten bereits während des Studiums in wachsenden und zukunftsfähigen Branchen / Unternehmen, die Projekte zum Ausbau bestehender bzw. Aufbau neuer Geschäftsmöglichkeiten definieren.
Nutzenbeitrag	Die Studenten erarbeiten innovative und wachstumsorientierte reale Projekte und tragen damit einen wesentlichen Nutzenbeitrag zum Unternehmenserfolg. Sie positionieren sich damit im Unternehmen bzw. auf dem Arbeitsmarkt und bauen ihre Karriere systematisch aus.
Persönlichkeit & Kompetenz	Die als High Potentials identifizierten MSc-Studenten lernen die Ausprägung ihrer Kompetenzen kennen und können ihre Management-Kompetenzen gezielt weiterentwickeln. Das Studium ist so als systematischer Prozess zur personalen Entwicklung der Studierenden angelegt.
Ziele	Die Studenten werden periodisch und systematisch dazu angehalten, Ziele zu definieren. Sie formulieren sowohl Projektziele sowie im Rahmen der personalen Entwicklung persönliche Ziele. Projekt- und Kompetenzcommitments fördern eine hohe Identifikation der Studenten mit ihren Zielen und erhöhen die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung. Dazu entwickeln sie systematisch Strategien.
Netzwerke	Bereits während des Studiums bauen die Studenten breite Netzwerke auf. Sie haben neben dem für sie zukünftig wichtigen Netzwerk der Kommilitonen und deren Unternehmen/Branchen Zugang zum Alumni-Netzwerk, dem internationalen Netzwerk des Steinbeis-Verbundes aus Wissenschaft und Wirtschaft.
akademischer Abschluss & Zusatzzertifikate	Nach erfolgreichem Durchlaufen des M.Sc.-Programms verleiht die SHB den akademischen Abschluss Master of Science in International Management (M.Sc.). Im Rahmen des M.Sc.-Programms besteht darüber hinaus die Möglichkeit mit dem MBA der MAUÁ bzw. Universidade Católica in Brasilien einen weiteren Studienabschluss zu erwerben. Zudem besteht die Möglichkeit des Erwerbs von Zusatzzertifikaten für die wissenschaftlich begleiteten Projektvertiefungen Logistics und HR.

Tabelle 2 | Vorteile für die M.Sc.-Studenten aufbauend auf Faix et al. 2009b, S. 161.

Damit wird den Zielen von Bologna Folge geleistet. Denn das M.Sc.-PKS ist ein wichtiges Produkt des lebenslangen Lernens und fördert in hohem Maße die Employability, die Berufsbefähigung. Die Hochschule stellt die Wissensgrundlagen sowie die notwendigen Rahmenbedingungen und bereitet die Studenten – gemeinsam mit dem projektgebenden Unternehmen – auf den Arbeitsmarkt

vor bzw. unterstützt sie nachhaltig in ihrer beruflichen Karriere. Denn nach Abschluss des M.Sc.-Studiums und dem Erlangen eines akademischen Titels »kann der Jungakademiker zweijährige Berufserfahrung vorweisen und wird durch die Arbeit am eigenen Projekt schließlich zur attraktiven Nachwuchsführungskraft bzw. zum attraktiven High Performer.«[124] Unternehmen profitieren gleichermaßen vom M.Sc.-Projekt-Kompetenz-Studium, was nachfolgend ausgeführt wird.

FÜR UNTERNEHMEN

Entscheidungs-kriterien für Unternehmen	Konkret heißt das...
New Business	Unternehmen können mit dem berufsintegrierten MSc-Studium neue Geschäftsmöglichkeiten systematisch und nachhaltig entwickeln und umsetzen. Der durch die Projekte generierte messbare Nutzen soll die Kosten mindestens amortisieren, übersteigt diese jedoch in der Regel und führt zu Gewinn in den projektgebenden Unternehmen.
Rekrutierung & Ressourcen-management	Während professionelle Rekrutierung, interne Personalentwicklung oder externe Personalberatungen häufig hohe Kosten erzeugen, relativieren sich die Ausgaben für eine Hochschulkooperation durch den messbaren Projektnutzen. Zudem bietet der Personaldienstleister der SIBE, die Saphir-Deutschland GmbH, teilnehmenden Unternehmen einen i. d. R. kostenneutralen Zugang zu über 500 Jungakademikern. Dazu erstellen Unternehmen ein Anforderungsprofil, in dem Projekt und erwünschte Qualifikationen der Bewerber festgehalten sind. SIBE schlägt den Unternehmen verschiedene Kandidaten vor, die vom Unternehmen durch ein persönliches Vorstellungsgespräch ausgewählt werden. Für viele Unternehmen hat sich dieser Prozess als zusätzlicher Rekrutierungskanal etabliert. Der Personalauswahlprozess der SIBE arbeitet nach der DIN 33430 und ist als solcher zertifiziert.
Personal- und Führungskräfte-entwicklung	Das MSc-Projekt-Kompetenz-Studium übernimmt für Unternehmen die Personal- bzw. Führungskräfteentwicklung systematisch und nachhaltig.
Talentmanagement	SIBE übernimmt das Talentmanagement, welches von der Bedarfsplanung über die Rekrutierung, Einstellung und Qualifizierung bis hin zur Bindung der Studenten geht.
Kompetenz-management	Über KODE® wird die Ausprägung der Grundkompetenzen unter günstigen und ungünstigen Situationen erfasst. Dem gegenüber steht ein Soll-Profil für Management-Positionen. Ausgehend von der erfassten Ist-Situation können die Studenten die Entwicklung ihrer Kompetenzen über KODE®X verfolgen und gezielt entwickeln. Die Kompetenzentwicklung fließt über den Projekterfolg direkt in das Unternehmen ein.

124 Faix et al. 2009b, S. 161.

Personal- / Leistungs- / Kompetenzbeurteilung	Die High Potentials können am Erfolg eines ganzheitlich zu betrachtenden unternehmensrelevanten Projektes beurteilt werden. Personal-, Leistungs- und Kompetenzbeurteilung resultieren aus einem realen Projekt in einem realen Umfeld. Damit sind die Aussagen sehr viel aussagekräftiger als nach der Durchführung z. B. eines Assessment-Centers.
Transfer	Über die Studenten fließen die neuesten Forschungsergebnisse und aktuelle Managementmethoden in die Unternehmenspraxis ein. Darauf aufbauend können kreative Problemlösungen entstehen und weitere Wachstumsimpulse ausgelöst werden.
Branchenlösung	Über die Projektschwerpunkte Logistics und HR werden sektor- bzw. bereichspezifische Belange und Problemstellungen angegangen. Experten aus der Branche / dem Bereich mit hohem Wissenschaftsbezug übernehmen eine ganzheitliche Projektberatung, die über den Studenten direkt in die unternehmerische Praxis fließt.
Netzwerke	Über die Studenten erhalten die Unternehmen Zugang zu breiten Netzwerken aus Wirtschaft und Wissenschaft.
Employer Branding	Das MSc-Projekt-Kompetenz-Studium integriert sich perfekt in das Konzept des lebenslangen Lernens. Durch das berufsintegrierte Studium bieten Unternehmen ihrem Nachwuchs einen echten Mehrwert. Der Mitarbeiter erhält die Möglichkeit auf einen Double Degree M.Sc. der SHB/SIBE und MBA der MAUÁ bzw. Universidade Católica in Brasilien und darüber hinaus zwei Jahre Berufserfahrung. Berufliche und persönliche Weiterentwicklung sowie reale Perspektiven sind es, was die junge Nachwuchsgeneration von ihren Arbeitgebern einfordert und was sie zugleich motiviert, Bestleistung zu erbringen. Beides bieten Unternehmen High Potentials mit dem MSc-Projekt-Kompetenz-Studium.

Tabelle 3 | Vorteile für Unternehmen aufbauend auf Faix et al. 2009b, S. 162f.

Der Erfolg des Studienkonzepts spiegelt sich in den Wachstumsraten und den aktuellen Studentenzahlen wider. Knapp vier Jahre nach der Markteinführung arbeitet die SIBE im Rahmen des M.Sc.-Programms mit ca. 90 Unternehmen und ca. 320 Studenten zusammen. 135 Absolventen können inzwischen auf gehaltvolle Projekte zurückblicken. Sie haben sich damit selbständig nachhaltige Perspektiven erarbeitet. Denn nach Abschluss des Studiums erhalten fast alle Jungakademiker Übernahme- bzw. Karriereangebote – national wie international.

7 FAZIT UND AUSBLICK

Mit dem vorliegenden Artikel wurde der postgraduale, konsekutive Studiengang Master of Science in International Management (M.Sc.) der SIBE als ein zukunftsweisendes Modell der Nachwuchskräfte-

entwicklung in der tertiären Bildung beschrieben. In empirischen Studien weisen CEOs auf eine dynamische, unsichere und komplexe vernetzte Wirtschaftswelt und den damit einhergehenden Bedarf nach kreativen und kompetenten Führungskräften hin. Dieser Bedarf wird einerseits durch das aktuell mangelnde Vermögen in Sachen Leadership Development in den meisten Unternehmen sowie den durch die demografische Entwicklung hervorgerufenen War for Talent, den Kampf um die Besten, in Zeiten der Wissensökonomie andererseits verschärft.

Aufbauend auf der Literatur wurde das Verständnis von (internationalem) Management an der SIBE abgeleitet. Demnach müssen die Manager (Akteure) in der Lage sein, mit entsprechenden Aktionen (Strategien) messbare Beiträge zur Erreichung der (internationalen) Unternehmensziele zu generieren. Die Akteure müssen ebenfalls in der Lage sein, (Internationalisierungs-)Ziele zu definieren. Die Akteure müssen Persönlichkeiten mit den für das (internationale) Management notwendigen Kompetenzen sein. Hinterfragt man den Zweck von Management, so kann es nur darum gehen, die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu sichern. Mit anderen Worten geht es bei Management darum, in der Gegenwart die Zukunft zu gestalten, d. h. Innovationen hervorzubringen. Im Sinne Schumpeters werden unter Innovationen Ideen verstanden, die wertschöpfende Wirklichkeit werden. Um solche Innovationen auf den Weg zu bringen, bedarf es nach Faix/Mergenthaler schöpferischer Persönlichkeiten. Vor diesem Hintergrund verfolgt die SIBE mit ihren Projekt-Kompetenz-Studiengängen das Ziel der Bildung (zu) einer schöpferischen Persönlichkeit. Denn das Projekt-Kompetenz-Studium der SIBE baut darauf auf, dass die Studenten ein reales (internationales) Projekt bearbeiten. Dies gewährleistet damit die systematische Kompetenzentwicklung und einen hohen Praxisbezug. Dabei werden die theoretischen Inhalte des Studiums konsequent in die Projektarbeit integriert. Unternehmen können mit dem berufsintegrierten M.Sc.-Studium neue Geschäftsmöglichkeiten systematisch und nachhaltig entwickeln und umsetzen. Sie erhalten dazu eine Entscheidungsgrundlage in Form eines Business-Plans. Der durch die Projekte generierte messbare Nutzen soll die Kosten mindestens amortisieren, übersteigt diese jedoch in der Regel deutlich und führt zu Gewinn in den projektgebenden Unternehmen. Durch das berufsintegrierte Studium bieten Unternehmen ihrem Nachwuchs einen echten Mehrwert. Der Mitarbeiter erhält die Möglichkeit auf die akademischen Titel Master of Science in International Management (M.Sc.) der SHB/SIBE und den MBA der MAUÁ bzw. der Universidade Católica in Brasilien und darüber hinaus zwei Jahre Berufserfahrung. Berufliche und persönliche Weiterentwicklung sowie reale Perspektiven sind es, was die junge Nachwuchsgeneration von ihren Arbeitgebern einfordert und was sie zugleich motiviert, Bestleistung zu erbringen.

Kurzum: Das Projekt-Kompetenz-Studium Master of Science in International Management vermittelt Kenntnisse und Fähigkeiten, die einer zentralen Forderung modernen Managements entsprechen, nämlich »den Menschen zu einer Größe im Unternehmen zu machen, die nicht allein auf passives Funktionieren, sondern auf verantwortungsbewußtes und selbstbestimmtes Mitgestalten ausgelegt ist.«[125]

125 Faix 1995, S. 24.

ANHANG

LITERATUR

BCG & WFPMA: Creating People Advantage: How to Address HR Challenges Worldwide Through 2015, Boston 2008.

BCG & WFPMA: Creating People Advantage 2010. How Companies Can Adapt Their HR Practices for Volatile Times, Boston 2010.

BENNIS, WARREN: On Becoming a Leader. The Leadership Classic, New York 2009.

BERGER, NADINE: Aufbau und Etablierung des neuen Studiengangs Master of Science in International Management mittels Recruiting und Coaching. Unveröffentlichte Master Thesis, Herrenberg 2009.

BLUMENTHAL, INEKE: Genese des Projekt-Kompetenz-Studiums der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE). Zukunft braucht Herkunft, in: Faix, Werner G./Auer, Michael (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management, Stuttgart 2009, S. 175–217.

BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung): Demografischer Wandel – (k)ein Problem! Werkzeuge für betriebliche Personalarbeit, Berlin 2005.

BUNDESWIRTSCHAFTSMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE: Förderprogramme für den Export. URL: http://www.bmwi-unternehmensportal.de/absatz/probleme_loesen/00387/index.php. Stand: 23.07.2010. (BMWi 2010)

CEN/ISSS: Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement, Brüssel 2004. URL: ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/German-text-KM-CWAguide.pdf. Stand: 07.08.2010.

CUBE, FELIX VON: Fordern statt verwöhnen. Die Erkenntnisse der Verhaltensbiologie in der Erziehung, 7. Auflage, München 2010.

DB RESEARCH: Demographische Perspektive der BRIC-Länder deutlich unterschiedlich, 24. Februar 2010. (2010a)

DB RESEARCH: Deutsche Logistikbranche zurück auf Wachstumskurs. 19. November 2010. (2010b)

DEUTSCHER BUNDESVERBAND COACHING E.V.: Definition Coaching. URL: http://www.dbvc.de/cms/index.php?id=361. Stand 23.05.2011. (DBVC 2011)

DEUTSCHES INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG: DIW Berlin erwartet Wirtschaftswachstum von 2,2 Prozent, Pressemitteilung vom 04.01.2011. URL: http://www.diw.de/de/diw_01.c.366239.de/themen_nachrichten/diw_berlin_erwartet_wirtschaftswachstum_von_2_2_prozent.html. Stand: 24.06.2011.

DEUTSCHES INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG: Kräftiges Wachstum im Jahr 2011, aber Krise dämpft Konjunktur in diesem Jahr, Pressemitteilung vom 11.01.2011. URL: http://www.diw.de/sixcms/detail.php?id=diw_01.c.391301.de. Stand: 04.03.2012. (2012a)

DEUTSCHES INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG: Wintergrundlinien 2012. DIW Wochenbericht 1+2 2012, Berlin 2012. (2012b)

DEWEY, JOHN: Demokratie und Erziehung. Eine Einleitung in die philosophische Pädagogik, Weinheim 2000.

DGFP: Trends im Personalmanagement, PraxisPapier 4, Düsseldorf 2009.

DRUCKER, PETER F.: Management: Tasks, Responsibilities, Practices, 7. Auflage, Oxford/Boston 1999.

DRUCKER, PETER F.: Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren, 6. Auflage, Berlin 2010.

DÜLFER, EBERHARD: Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 6. Auflage, Wien 2006.

EHMER, PHILIPP/HENG, STEFAN/HEYMANN, ERIC: Logistik in Deutschland. Wachstums- branche in turbulenten Zeiten, Frankfurt a. M. 2008. URL: http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PRODPROD0000000000231956.pdf. Stand: 12.11.2009.

EIBL-EIBESFELDT, IRENÄUS: Die Biologie des menschlichen Verhaltens, München 1984.

ERPENBECK, JOHN: Interkulturelle Kompetenz ohne interkulturelle Kompetenzen?, in: Faix, Werner G. / Auer, Michael (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management, Band 2, Stuttgart 2010.

ERPENBECK, JOHN: Was »sind« Kompetenzen?, in: Faix, Werner G. / Auer, Michael (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management, Stuttgart 2009, S. 13–77.

ERPENBECK, JOHN / HEYSE, VOLKER / MAX, HORST: Das KODE®-System, Regensburg / Lakeland 2000.

ERPENBECK, JOHN / ROSENSTIEL, LUTZ VON (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, 2. Auflage, Stuttgart 2007.

ERPENBECK, JOHN / SAUTER, WERNER: Kompetenzentwicklung im Netz. New Blended Learning mit Web 2.0, Köln 2007.

FAIX, WERNER G.: Das Aufbaustudienseminar Personale Entwicklung (ASPE), in: Faix, Werner G. / Rütter, Theodor / Wollstadt, Evelyn (Hrsg.): Führung und Persönlichkeit. Personale Entwicklung, Landsberg /Lech 1995, S. 23–34.

FAIX, WERNER G. / BUCHWALD, C. / WETZLER, R.: Der Weg zum schlanken Unternehmen, Landsberg 1994.

FAIX, WERNER G. / DJALALI, ARDIN / HORNE, ANNETTE / KECK, GERHARD / KISGEN, STEFANIE / MEZGER, PATRICIA / SAILER, JOACHIM / (HRSG.): Management von Wachstum und Globalisierung. Best Practice. Band 4, Stuttgart 2011.

FAIX, WERNER G. / HAMMER, CLAUS-PETER / SCHULTEN, ANNETTE / DJALALI, ARDIN / GOLISCH, CHRISTINE (HRSG.): Management von Wachstum und Globalisierung. Best Practice. Band 2, Stuttgart 2008. (2008a)

FAIX, WERNER G. / HOFMANN, L. / BUCHWALD, C. / WETZLER, R.: Der Mitarbeiter in der Fabrik der Zukunft. Qualifikation und Weiterbildung, Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik, Institut der deutschen Wirtschaft, 2 / 1989, Köln 1989.

FAIX, WERNER G. / KECK, GERHARD / KISGEN, STEFANIE / MEZGER, PATRICIA / SAILER, JOACHIM / SCHULTEN, ANNETTE (HRSG.): Management von Wachstum und Globalisierung. Best Practice. Band 3, Stuttgart 2008. (2008b)

FAIX, WERNER G. / KISGEN, STEFANIE / LAU, ALEXANDER / SCHULTEN, ANNETTE / ZYWIETZ, TASSILO: Praxishandbuch Außenwirtschaft, Wiesbaden 2006. (2006a)

FAIX, WERNER G. / LAIER, ANGELIKA: Soziale Kompetenz, Beiträge zur Gesellschafts- und Wirtschaftspolitik, Institut der deutschen Wirtschaft, 10 / 1989, Köln 1989.

FAIX, WERNER G. / LAIER, ANGELIKA: Soziale Kompetenz. Wettbewerbsfaktor der Zukunft, 2. Auflage, Wiesbaden 1996.

FAIX, WERNER G. / MERGENTHALER, JENS: Die schöpferische Kraft der Bildung. Über Innovation, Unternehmertum, Persönlichkeit und Bildung, Stuttgart 2010.

FAIX, WERNER G. / MERGENTHALER, JENS: War for Talents, in: Faix, Werner G. / Auer, Michael (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management, Stuttgart 2009, S. 13–77. (2009a)

FAIX, WERNER G. / RÜTTER, THEODOR / WOLLSTADT, EVELYN (HRSG.): Führung und Persönlichkeit. Personale Entwicklung, Landsberg / Lech 1995.

FAIX, WERNER G. / SCHULTEN, ANNETTE / AUER, MICHAEL: Das Projekt-Kompetenz-Studium der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB), in: Faix, Werner G. / Auer, Michael (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management, Stuttgart 2009, S. 137–173. (2009b)

FAIX, WERNER G. / SCHULTEN, ANNETTE / KECK, GERHARD / SAILER, JOACHIM / MEZGER, PATRICIA (HRSG.): Management von Wachstum und Globalisierung. Best Practice. Band 1, Stuttgart 2006. (2006b)

FIBAA: Akkreditierungsbericht für den Studiengang Master of Science in International Management der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB), Bonn 2009.

HEUEL, GUIDO: Coaching als Teil einer effektiven Führungskräfte-Entwicklung, in: Seebacher, Uwe G. / Klaus, Gaby: Handbuch Führungskräfte-Entwicklung, Ottobrunn 2004, S. 285–297.

HEYSE, VOLKER: Verfahren zur Kompetenzermittlung und Kompetenzentwicklung. KODE® im Praxistest, in: Heyse, Volker / Erpenbeck, John / Ortmann, Stefan (Hrsg.): Grundstrukturen menschlicher Kompetenz. Praxiserprobte Konzepte und Instrumente, Münster 2010, S. 55–99.

HINTERHUBER, HANS H. / PECHLANER, HARALD.: Innovatives Unternehmertum durch innovatives Human Resource Management, in: Götz, Klaus (Hrsg.): Personalarbeit der Zukunft, Mering 2002, S. 39–57.

HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ: Statistische Daten zur Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen. Wintersemester 2009 / 2010, Bonn 2009.

HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ: Statistische Daten zur Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen. Wintersemester 2010 / 2011, Bonn 2010.

HORX, MATTHIAS: Das Buch des Wandels. Wie Menschen Zukunft gestalten, 3. Auflage, München 2009.

HORX, MATTHIAS / HUBER, JEANETTE / STEINLE, ANDREAS / WENZEL, EIKE: Zukunft machen. Wie Sie von Trends zu Business-Innovationen kommen. Ein Praxis-Guide. Limitierte Sonderausgabe, Frankfurt am Main 2009.

HOSS, DIETMAR: Personalwirtschaft an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, in: PERSONAL, 48. Jg., 1996, Nr. 12, S. 632–634.

IBM: Unternehmensführung in einer komplexen Welt. Global CEO Study, Ehningen 2010. (2010a)

IBM: Working Beyond Borders. Insights from the Global Chief Human Resource Officer Study, New York 2010. (2010b)

INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN: URL: http://www.ifm-bonn.org. Stand: 04.03.2012. (Ifm 2012)

JUNK, ANN: Mentoring als Konzept zur Führungskräfte-Entwicklung, in: Seebacher, Uwe G. Klaus, Gaby: Handbuch Führungskräfte-Entwicklung, Ottobrunn 2004, S. 299–305.

KAPPELHOFF, PETER: Kompetenzentwicklung in Netzwerken. Die Sicht der Komplexitäts- und allgemeinen Evolutionstheorie, Berlin 2004.

KEIM, SILKE / ERPENBECK, JOHN / FAIX, WERNER G.: Der Poffenberger-KODE®X, in: Faix, Werner G. / Auer, Michael (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management, Band 2, Stuttgart 2010, S. 401–435.

KEIM, SILKE / WITTMANN, PETER: Instrumente zur Kompetenzermittlung und -messung, in: Faix, Werner G. / Auer, Michael (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management, Stuttgart 2009, S. 415–441.

KISGEN, STEFANIE: Der Aufbau des Master of Science in International Management an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Unveröffentlichte Master Thesis, Herrenberg 2007.

KISGEN, STEFANIE: Kompetenzmanagement mit dem Master of Science in International Management der SIBE, in: Faix, Werner G. / Auer, Michael (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management, Band 2, Stuttgart 2010, S. 163–261.

KISSLER, KARIN: Zukunftstrends ausgewählter Personalmanagementfunktionen Eine Übersichtsarbeit. Arbeitspapier Universität Bern, Bern 1997.

LOSCHKY, ALEXANDER: Außenhandel 2010 – eine Geschichte von Gewinnern und Verlierern, in: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Wirtschaft und Statistik, April 2011, S. 353–363.

MACHARZINA, KLAUS / WOLF, JOACHIM: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis, 5. Auflage, Wiesbaden 2005.

MATTHEWS, GAIL: Goals Research Summary. URL: http://www.dominican.edu/academics/ahss/psych/faculty/fulltime/gailmatthews/researchsummary2.pdf. Stand: 07.08.2010.

MEISTER, JEANNE C. / WILLYERD, KARIE: Mentoring für Millenials, in: Harvard Business Manager, Juli 2010.

MERTENS, D.: Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung einer modernen Gesellschaft, Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 7. Jg. 1 / 1974, S. 36–43.

OFFERMANNS, MARTINA / HAGER, EDITH: Coaching für Führungskräfte, in: Seebacher, Uwe G. / Klaus, Gaby: Handbuch Führungskräfte-Entwicklung, Ottobrunn 2004, S. 399–412.

OLESCH, GUNTHER: Welche HR-Strategien erfordert die demografische Entwicklung?, in: Adenauer, S. et al. (Hrsg.): Demografische Analyse und Strategieentwicklung in Unternehmen, Köln 2005, S. 60–74.

PESTALOZZI, HANS A.: Auf die Bäume, ihr Affen, Bern 1989.

PETERS, TOM: Re-imagine. Spitzenleistungen in chaotischen Zeiten, Offenbach 2007.

PICHT, G.: Die deutsche Bildungskatastrophe. Analyse und Dokumentation, Freiburg im Breisgau 1964.

PLATON: Politeia, durchgesehene, verbesserte und ergänzte Ausgabe, Ditzingen 1982.

RÜTTER, THEODOR: Gedanken zur Bildung der Persönlichkeit, in: Faix, Werner G. / Rütter, Theodor / Wollstadt, Evelyn (Hrsg.): Führung und Persönlichkeit. Personale Entwicklung, Landsberg / Lech 1995, S. 53–90.

SCHLÜTER, A. / STROHSCHNEIDER, P.: Bildung? Bildung! 26 Thesen zur Bildung als Herausforderung im 21. Jahrhundert, Berlin 2009.

SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP (SIBE) GMBH (HRSG.): School of International Business and Entrepreneurship. Unternehmensbroschüre, Herrenberg 2008. (SIBE 2008)

SCHUMPETER, JOSEF: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 9. Auflage, unveränderter Nachdruck der 1934 erschienenen 4. Auflage, Berlin 1997.

STATISTISCHES BUNDESAMT: URL: http://www.destatis.de Stand: 04.03.2012

STATISTISCHES BUNDESAMT: Export, Import, Globalisierung. Deutscher Außenhandel und Welthandel 1990 bis 2008, Wiesbaden 2010. URL: http://www.ihk-oldenburg.de/download/export_import_globalisierung.pdf?PHPSESSID=4fc3062722c3f9f4f9409af6df9351a5. Stand: 12.07.2010.

STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN: Rahmenstudienordnung (RSO) vom 01.11.2011. URL: http://www.steinbeis-hochschule.de/fileadmin/content/shb/94243-RSO.pdf. Stand: 04.03.2012.

TEICHLER, ULRICH: Qualifikationsforschung, in: Arnold, Rolf / Lipsmeier, Antonius (Hrsg.): Handbuch der Berufsbildung, Leverkusen 1995, S. 501–508.

THE ECONOMIST: Schumpeter. Uncaging the lions. Volume 395 Number 8686, June 12th–18th 2010, S. 78. (2010a)

THE ECONOMIST: Rethinking the »third world«. Seeing the world differntly. Volume 395 Number 8686, June 12th–18th 2010, S. 68–69. (2010b)

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT: World Investment Report 2010, Genf 2010. (UNCTAD 2010)

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT: World Investment Report 2011, Genf 2011. (UNCTAD 2011)

WORLDBANK: Connecting to compete. Trade Logistics in the Global Economy, Washington 2007.

WORLD TRADE ORGANIZATION: World Trade Report 2010. Trade in natural resources, Genf 2010. (WTO 2010)

WORLD TRADE ORGANIZATION: World Trade Report 2011, Genf 2011. URL: http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/world_trade_report11_e.pdf.Stand: 04.03.2012. (WTO 2011)

WUNDERER, ROLF KUHN, THOMAS: Unternehmerisches Personalmanagement – zentraler Ansatz zur Förderung unternehmerischen Verhaltens – Darstellung aus der Sicht der Wissenschaft, in: Innovatives Personalmanagement. Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit, hg. v. Rolf Wunderer und Thomas Kuhn, Neuwied / Kriftel / Berlin 1995, S. 3–20.

ABBILDUNGEN

1 | Management S. 7

2 | Der Rahmen des Projekt-Kompetenz-Studiums S. 10

3 | Entwicklung der Studenten- und Absolventenzahlen im M.Sc. S. 13

4 | Entwicklung des deutschen Außenhandels S. 14

5 | New Business in Anlehnung an Schumpeter S. 18

6 | Persönlichkeit nach Faix S. 21

7 | Aufbau des M.Sc.-Projekt-Kompetenz-Studiums S. 24

8 | Geschäftsprojektlogik angewandt auf die Studieninhalte S. 24
9 | Studieninhalte des M.Sc.-Studiengangs S. 25
10 | Verzahnung von Theorie und Praxis S. 26
11 | Aufbau des Projekt-Kompetenz-Studiums S. 28
12 | M.Sc. in International Management als wissenschaftlicher Studiengang S. 29
13 | Das strategische Dreieck der Unternehmensentwicklung S. 32
14 | Entwicklung von Projekt, Kompetenz und Unternehmenserfolg S. 33
15 | Wissen, Qualifikation, Kompetenz nach Erpenbeck / Rosenstiel S. 35
16 | Kompetenztest nach Erpenbeck, Heyse, Max S. 37
17 | Der Kompetenz-Atlas des KODE®-, KODE®X-Systems S. 38
18 | KODE®X der SIBE, kumulierte Ergebnisse (Beispiel) S. 40
19 | KODE®X der SIBE, Verteilung der Einschätzungen mit Mittelwert (Beispiel) S. 41
20 | Management-Kompetenz-Zertifikat (MKT®) S. 42
21 | Talent ist alles S. 43
22 | WOW-Projekte nach Peter S. 44
23 | Formale Integration durch integrative Betreuung S. 48
24 | Zweispurige Projektkolloquien im M.Sc. zur Förderung der Projekt- und Kompetenzentwicklung S. 49
25 | Monatlicher Projektstatusbericht nach Ebsen S. 50
26 | Leadership Development – Gruppencoaching S. 51
27 | Umsatzentwicklung in der Logistik S. 54

TABELLEN

Tabelle 1 | Bestandene Prüfungen nach Fächergruppen und Prüfungsgruppe Bachelor, Prüfungsjahr 2003 bis Prüfungsjahr 2009 S. 12
Tabelle 2 | Vorteile für die M.Sc.-Studenten S. 61
Tabelle 3 | Vorteile für Unternehmen S. 63

ABKÜRZUNGEN

Abb.	Abbildung
BCG	Boston Consulting Group
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMWi	Bundeswirtschaftsministerium für Wirtschaft und Technologie
BRIC	Brasilien, Russland, Indien, China
bzw.	Beziehungsweise
ca.	Circa
CEO	Chief Executive Officer
CHRO	Chief Human Resource Officer
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin
ECTS	European Credit Transfer
et al.	et aliud
EU	Europäische Union
FIBAA	Foundation for International Business Administration Accreditation
HR	Human Resources
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
IfM Bonn	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
ILM	Institut für Logistikmanagement
K	Kompetenz
Kap.	Kapitel
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LPI	Logistics Performance Index
MAUÁ	Instituto Mauá de Tecnologia in São Caetano do Sul, Brasilien
MBA	Master of Business Administration
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
M.Sc.	Master of Science in International Management
NGO	Non-Governmental Organization
P	Projekt
PKS	Projekt-Kompetenz-Studium
RFID	Radio Frequency Identification
s.	Siehe
S.	Seite
S	Studium
SHB	Steinbeis-Hochschule Berlin
SIBE	School of International Business and Entrepreneurship
STI	Steinbeis-Transfer-Institut
Tab.	Tabelle
UN	United Nations
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
v. a.	vor allem
Vgl.	Vergleiche
VZ	Verzeichnis
WBT	Web Based Training
WFPMA	World Federation of Personnel Management Associations
WTO	Welthandelsorganisation
Zit. n.	Zitiert nach

A1 Studien- und Prüfungsordnung für den Master of Science in International Management

Steinbeis-Hochschule Berlin SHB

Studien- und Prüfungsordnung (SPO)

Master of Science (M.Sc.) IV

§ 1
Geltungsbereich

Diese SPO gilt für den Studiengang mit dem Abschluss "Master of Science" (M.Sc.) im Bereich

"Management"

und Vertiefungsrichtungen auf Basis der gültigen Rahmenstudien- und Rahmenprüfungsordnung.

§ 2
Dauer und Gliederung des Studiums

(1) Der Studiengang ist als Präsenzstudium in Ergänzung mit Selbstlern- und Transferanteilen angelegt.

(2) Termine, Fristen und Orte und zusätzliche Angebote sind im jeweiligen Ausbildungsvertrag (inklusive Studienplan) geregelt.

(3) Dauer und Planstruktur: Siehe Anhang I.

§ 3
Zulassungsvoraussetzungen, Module, Leistungen

(1) Die grundsätzlichen Zulassungsvoraussetzungen sind in den Rahmenordnungen festgelegt. Besondere Zulassungsvoraussetzungen sind im Anhang I aufgeführt.

(2) Die Module gemäß gewählter Vertiefungsrichtung sind im Anhang II zur SPO aufgeführt.

(3) Die Leistungen (Nachweise und Punkte) zu den Modulen gemäß gewählter Vertiefungsrichtung sind ebenfalls im Anhang II zur SPO aufgeführt.

§ 4
Inkrafttreten

Datum: 01.03.2012

Anhang: Vertiefungsrichtungen

International Management (IM) 2
Innovation and Technology Management (ITM) 3
Consulting and Controlling (CC) 4
Marketing and Sales Management (MSM) 5
Global Technology Management (GTM) 6

Steinbeis-Hochschule Berlin SHB

Anhang I: SPO M.Sc. IV
Bereich: Management
Vertiefungsrichtung: International Management (IM)
Akkreditierung: 2009 - 2014 (FIBAA)

Durch Beschluss des Hochschulrates und Bestätigung durch die zuständige Senatsverwaltung gelten folgende Festlegungen:

1. Dauer

Das Studium umfasst i.d.R. 24 Monate, die üblicherweise aufeinanderfolgend absolviert werden.

2. Planstruktur

	Mindest-	Tage	Zeit/h	CP
a	Studienmodule (mit Anwesenheitspflicht und Transfer)	100	900	61
b	Selbstlernen (empfohlen)	106	954	s.o.
c	Projektarbeit und abschließende Thesis	194	1.746	59
	Gesamte Studiendauer	**400**	**3.600**	**120**

3. Besondere Zulassungsvoraussetzungen

3.1 Studium: Die Zulassung zu dieser Vertiefungsrichtung setzt ein abgeschlossenes Bachelor-/Diplomstudium oder einen vergleichbaren Studienabschluss in Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre oder in anderen wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen voraus.
3.2 Module: Siehe Modulprofile.

4. Module: Festlegungen und Erläuterungen

4.1 Transfer:
41a Zuteilung der Credit Points für die Projektarbeit/-dokumentation in Form von Transfer- und/oder Projektstudienarbeiten in den einzelnen Modulen.
4.2 Grundlagen
-
4.3 Fokus
-
4.4 Wahlpflicht
-
4.5 Ergänzung Pflicht
45a Zeigt die Eignungsprüfung individuelle, nicht den möglichen Gesamterfolg des Studiums gefährdende Lücken in der Vorbildung, können diese durch zusätzliche, von der Hochschule angebotene und im individuellen Studienplan verbindlich festgelegte Modulergänzungen, während der Phase einer dann zur erfolgenden vorläufigen Zulassung, geschlossen werden.
4.6 Ergänzung fakultativ
46a Angebotene und im individuellen Studienplan festgelegte Modulergänzungen (Pflicht für den Erwerb eines Hochschulzertifikats).
4.7 Allgemeine Erläuterungen

AI (AII)	Anhang I (Anhang II)
AP	Abschlussprüfung
C	Case
CP	Credit Point (Basis 30h/CP)
Gew.	Gewichtung
h	Stunde (Basis 9h/Tag)
K	Klausur
LNW	Leistungsnachweis
MT	Master Thesis
NW	Von SHB anerkannter Nachweis während der Immatrikulationsdauer
P	Präsentation
PA	Projektarbeit
PK	Projekt
PSA	Projektstudienarbeit
S	Seminar (auch in Form von Vorlesung/Blended Learning-Einheit/Übung/Workshop/Kolloquium/etc.[s. Studienplan])
SA	Studienarbeit
SL	Selbstlern
SPO	Studien- und Prüfungsordnung
TA	Transferarbeit
TDR	Transfer-Dokumentation-Report
TR	Transfer
VT	Vertiefungsrichtung

5. Module und Leistungsnachweise

Siehe Anhang II.

Steinbeis-Hochschule Berlin SHB

Anhang II: Module und Leistungen/Annex II: Modules and Load

Modul (Modulteile/Schwerpunktinhalte) / Module (Courses/Topics)		Tage			LNW		Gew.	CP
		S	SL	TR	Art	h	Note	
International Management (IM) / study / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-143370-2010-09-18	
VT: **International Management (IM)**	*	100	106	194	AP MT PA 8K P 7TA 6PSA	*	120	120
International Management (IM) / transfer / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128918-2009-12-01	
PK: **Projekt (PK)**	Gemäß Zulassung # siehe PK-Modulteile	10	*	70	AP MT PA [TA] [PSA]	*	*	24
International Management (IM) / transfer / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128919-2009-12-01	
PK1: **Transferarbeiten (TA)**	SPO: AI-41a, Festlegung in den einzelnen Modulen	*	*	*	[TA]	*	*	*
International Management (IM) / transfer / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128920-2009-12-01	
PK2: **Projektstudienarbeit (PSA)**	SPO: AI-41a, Festlegung in den einzelnen Modulen	*	*	*	[PSA]	*	*	*
International Management (IM) / transfer / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-131039-2009-12-01	
PK3: **Projektarbeit (PA)**	Basis für die und dokumentiert in der Thesis	*	*	*	PA	*	*	*
International Management (IM) / transfer / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128921-2009-12-01	
PK4: **Projektkolloquium (PKQ)**	Bestehensnachweis in PSA 1-6 durch Erreichen von 9 von 18 Punkten im Bereich unternehmerischer Nutzen (s. Gutachten der PSA)	10	*	*	[PSA]	*	*	3
International Management (IM) / transfer / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128923-2009-12-01	
PK5: **Thesis**	Wissenschaftliche Dokumentation zur Projektarbeit	*	*	70	MT AP	1	24	21
International Management (IM) / basics / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128924-2009-12-01	
GL: **Grundlagen (GL)**	Siehe Module.	42	57	61	5K 3TA P 3PSA	*	*	49
International Management (IM) / basics / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128928-2009-12-01	
GL1: **Grundlagen International Management**	*	6	14	*	K	2	6	6
International Management (IM) / basics / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128929-2009-12-01	
GL1-1: **Internationales Management 1**	*	3	7	*	*	*	*	*
International Management (IM) / basics / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128930-2009-12-01	
GL1-2: **Internationales Management 3**	*	3	7	*	*	*	*	*
International Management (IM) / basics / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128931-2009-12-01	
GL2: **Grundlagen Außenwirtschaft**	*	6	14	*	K	2	6	6
International Management (IM) / basics / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128932-2009-12-01	
GL2-1: **Internationales Management 2**	*	3	7	*	*	*	*	*
International Management (IM) / basics / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128933-2009-12-01	
GL2-2: **Internationales Management 4**	*	3	7	*	*	*	*	*
International Management (IM) / basics / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128954-2009-12-01	
GL3: **Praktische Unternehmensführung**	*	6	6	17	K PSA	1,5	9	9
International Management (IM) / basics / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128922-2009-12-01	
GL3-1: **Projektmanagement**	Grundlagen # Projektstrukturplanung # Zeitplanung # Budgetierung	3	3	*	K	1	2	*
International Management (IM) / basics / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128942-2009-12-01	
GL3-2: **Ziele des internationalen Managements**	Ziele-Management # Ziel-Plan	3	3	17	PSA	0,5	7	*
International Management (IM) / basics / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128934-2009-12-01	
GL4: **Informationsmanagement & Analyse**	*	6	6	17	K PSA	1,5	9	9
International Management (IM) / basics / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128925-2009-12-01	
GL4-1: **Qualitative und Quantitative Methoden, Forschungsmanagement**	Grundlagen # Instrumente # Qualitative und quantitative Methoden # Design	3	3	*	K	1	2	*
International Management (IM) / basics / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128943-2009-12-01	
GL4-2: **Marktanalyse**	Produkt- und Dienstleistungsmanagement # Markt- und Potentialanalyse # Wettbewerbsanalyse # Informationsmanagement	3	3	17	PSA	0,5	7	*
International Management (IM) / basics / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128935-2009-12-01	
GL5: **Strategiemanagement & Organisation**	*	8	7	20	K PSA TA	1,5	11	11
International Management (IM) / basics / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128944-2009-12-01	
GL5-1: **Strategisches Management in der internationalen Unternehmung**	Strategie-Management 1 # Strategie-Management 2 # Strategie-Plan	6	5	17	K PSA	1,5	9	*
International Management (IM) / basics / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128948-2009-12-01	
GL5-2: **Internationales Organisationsmanagement**	Organisationsgestaltung in der internationalen Unternehmung	2	2	3	TA	*	2	*
International Management (IM) / focus / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-135978-2009-12-01	
GL6: **Personale Entwicklung, Führung & Personalmanagement**	*	10	10	7	2TA P	0,3	8	8
International Management (IM) / focus / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128926-2009-12-01	
GL6-1: **Führung und Persönlichkeit**	Personale Entwicklung # Führung und Persönlichkeit # Rhetorik	8	8	4	TA P	0,3	7	*
International Management (IM) / focus / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128950-2009-12-01	
GL6-2: **Internationales Personalmanagement**	HR-Management in der internationalen Unternehmung	2	2	3	TA	*	1	*

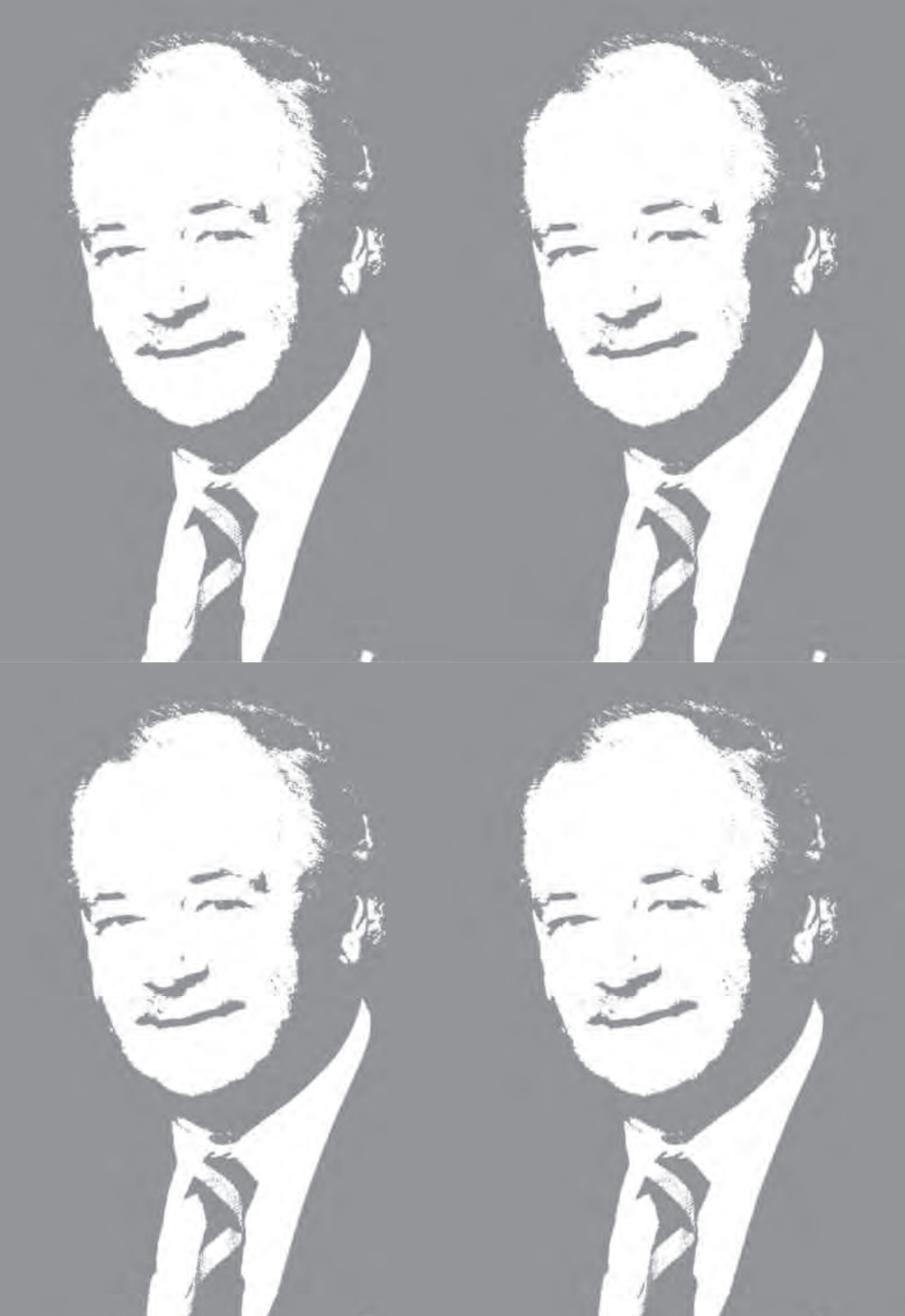
Steinbeis-Hochschule Berlin SHB

Anhang II: Module und Leistungen/Annex II: Modules and Load

Modul (Modulteile/Schwerpunktinhalte) / Module (Courses/Topics)		Tage			LNW		Gew.	CP
		S	SL	TR	Art	h	Note	
International Management (IM) / focus / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128941-2009-12-01	
F: **Funktionen (F)**	Siehe Module.	48	49	63	3K 4TA 3PSA	*	*	47
International Management (IM) / focus / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128936-2009-12-01	
F1: **Sourcing & Sales**	*	9	7	20	PSA TA	0,5	11	11
International Management (IM) / focus / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128946-2009-12-01	
F1-1: **Marketing und Vertrieb des internationalen Managements**	Marketing- und Vertriebsmanagement # Marketing- und Vertriebs-/Einkaufsplan	5	4	17	PSA	0,5	9	*
International Management (IM) / focus / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128945-2009-12-01	
F1-2: **Internationales Sourcing- und Einkaufsmanagement**	Sourcing und Einkauf in der internationalen Unternehmung	2	1	*	S. F1.1	*	*	*
International Management (IM) / focus / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128952-2009-12-01	
F1-3: **Internationales Logistikmanagement**	Logistikmanagement in der internationalen Unternehmung	2	2	3	TA	*	2	*
International Management (IM) / focus / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128939-2012-02-19	
F2: **Inovations-, Qualitäts- und Produktionsmanagement**	*	5	6	6	2TA	*	5	5
International Management (IM) / focus / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128949-2012-02-19	
F2-1: **Internationales Entwicklungs- und Produktionsmanagement**	Innovations-, F&E- und Produktionsmanagement in der internationalen Unternehmung	3	3	3	TA	*	2,5	*
International Management (IM) / focus / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128951-2012-02-19	
F2-2: **Internationales Qualitätsmanagement**	Qualitätsmanagement in der internationalen Unternehmung	2	3	3	TA	*	2,5	*
International Management (IM) / focus / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128947-2009-12-01	
F3: **Internationales Finanzmanagement**	Finanzmanagement # Accounting und Controlling # Investition und Finanzierung # Global Financial Management # Multinational Business Finance # Mergers & Acquisitions # Finanzplan	9	9	17	K PSA	1	10	10
International Management (IM) / focus / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128940-2009-12-01	
F3-1: **Internationales Finanzmanagement 1**	*	7	7	*	*	*	*	*
International Management (IM) / focus / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128937-2009-12-01	
F3-2: **Internationales Finanzmanagement 2**	*	2	2	17	*	*	*	*
International Management (IM) / focus / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-153857-2012-12-02	
F4: **Internationale Unternehmensführung & Interkulturelles Management I**	*	6	11	*	2K	2	5	5
International Management (IM) / focus / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128953-2009-12-01	
F4-1: **Internationales Wirtschaftsrecht**	Recht der WTO # Europarecht # Internationales Vertragsrecht/UN-Kaufrecht	3	4	*	K	*	2	*
International Management (IM) / focus / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128927-2009-12-01	
F4-2: **Business English**	*	3	7	*	K	*	3	*
International Management (IM) / focus / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128955-2009-12-01	
F5: **Internationale Unternehmensführung & Interkulturelles Management II**	Internationale Unternehmensführung in der Praxis # Auslandsstudie 1	6	9	3	TA	*	5	5
International Management (IM) / focus / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128938-2009-12-01	
F5-1: **Internationale Unternehmensführung 1**	*	3	5	*	*	*	*	*
International Management (IM) / focus / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-135975-2009-12-01	
F5-2: **Interkulturelle Unternehmensführung 1**	*	3	4	*	*	*	*	*
International Management (IM) / focus / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128956-2012-12-02	
F6: **Internationale Unternehmensführung & Interkulturelles Management III**	Interkulturelles Management # Auslandsstudie 2	13	7	17	PSA	*	12	11
International Management (IM) / focus / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-135976-2009-12-01	
F6-1: **Internationale Unternehmensführung 2**	*	7	4	*	*	*	*	*
International Management (IM) / focus / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-135977-2009-12-01	
F6-2: **Interkulturelle Unternehmensführung 2**	*	6	3	*	*	*	*	*
International Management (IM) / supplementation / compulsory / M.Sc.-IV / Management							IM-128958-2009-12-01	
EPF: **Ergänzung Pflicht (EPF)**	SPO: AI-45a	*	*	*	*	*	*	*
International Management (IM) / supplementation / facultative / M.Sc.-IV / Management							IM-128957-2009-12-01	
EF: **Ergänzung fakultativ (EF)**	SPO: AI-46a	*	*	*	*	*	*	*

A2 Modularisierung des Master of Science in International Management

Modul	Veranstaltungsbezeichnung
Modul-Nr.	
Modul 1: Grundlagen des internationalen Managements	
1.1	Internationales Management 1
1.2	Internationales Management 3
Modul 2: Grundlagen der Außenwirtschaft	
2.1	Internationales Management 2
2.2	Internationales Management 4
Modul 3: Praktische Unternehmensführung	
3.1	Projektmanagement
3.2	Ziele des internationalen Managements
Modul 4: Informationsmanagement & Analyse	
4.1	Qualitative und quantitative Methoden, Forschungsmanagement
4.2	Marktanalyse
Modul 5: Strategiemanagement & Organisation	
5.1	Strategisches Management in der internationalen Unternehmung
5.2	Internationales Organisationsmanagement
Modul 6: Sourcing & Sales	
6.1	Marketing und Vertrieb des internationalen Managements
6.2	Internationales Sourcing- und Einkaufsmanagement
6.3	Internationales Logistik-Management
Modul 7: Innovations-, Qualitäts- & Produktionsmanagement	
7.1	Internationales Entwicklungs- und Produktionsmanagement
7.2	Internationales Qualitätsmanagement
Modul 8: Internationales Finanzmanagement	
8.1	Internationales Finanzmanagement 1
8.2	Internationales Finanzmanagement 2
Modul 9: Internationales Wirtschaftsrecht	
9.1	Internationales Wirtschaftsrecht
Modul 10: Business English	
10.1	Business English
Modul 11: Internationale Unternehmensführung & interkulturelles Management 1	
11.1	Internationale Unternehmensführung 1
11.2	Interkulturelle Unternehmensführung 1
Modul 12: Internationale Unternehmensführung & interkulturelles Management 2	
12.1	Internationale Unternehmensführung 2
12.2	Interkulturelle Unternehmensführung 2
Modul 13: Personale Entwicklung, Führung & Personalmanagement	
13.1	Führung und Persönlichkeit
13.2	Internationales Personalmanagement
Modul 14: Projektkolloquium	
	Projektkolloquium
Modul 15: Master Thesis	



PROF. DR. PAED. HABIL. GÜNTER LEHMANN

PREPARING SCIENTIFIC WORKS

TABLE OF CONTENTS

1 Description ... 80
1.1 Requirements ... 80
1.2 Basic Forms ... 81
1.3 Main Directions ... 81
1.4 Work Stages ... 83
1.5 Writing Rules ... 83

2 Checklist ... 85
2.1 Fulfill Demands for Scientific Work ... 85
2.2 Find and Formulate Topics ... 86
2.3 Determine and Differentiate Terms ... 87
2.4 Collect and Assess Data ... 87
2.5 Plan the Work – Create Exposés ... 88
2.6 Choose and Assess Literature ... 88
2.7 Read and Excerpt from Literature ... 89
2.8 Cite Sources ... 89
2.9 Argue in a Scientific Manner ... 89
2.10 Divide the Work ... 90
2.11 Build on the Structure of Works ... 90
2.12 Structure Illustrations ... 90
2.13 Structure the Text ... 91
2.14 Produce a Manuscript ... 91

Appendices ... 93

1 DESCRIPTION

1.1 REQUIREMENTS

The author should show in his work that he is capable to work on and present a problem or issue on his own using scientific and practical knowledge and methods. The focus for this is on advancing knowledge.One expects from any scientific work that it contributes to the **advancement of knowledge**, and therefore shows originality (Eco, U.: 2005). This means that the advancement of knowledge does not automatically develop a new theory (which does not take place often), but allows for:

- discovering connections between already-known facts,
- transferring known facts to new or changed conditions,
- verifying knowledge that was previously unsecured,
- establishing objections to knowledge or knowledge gaps,
- recognizing new issues or
- reasoned literary criticism.

Originality, in the sense of originality of scientific work, is not related to the use of one's own legal writings which varies from the rules, nor of terms which only the author understands; rather, it consists (for example) of:

- finding one's own way in using data and establishing assumptions,
- representing the results obtained and the methodology and information gained as well as
- specifying the terms used.

The requirement of **publication** generally applies to scientific work. Goethe insisted in his »Maxims and Reflections,« »The Germans, and not only the Germans, possess the gift to make the sciences inaccessible.« Therein lies a common problem – namely making statements about scientific results in code, so that it is inaccessible or difficult to access for the professional public. It is therefore incorrect to describe science in abstract and formal terms. The psychologist Otto Kruse (2004, p. 72) correctly said: »Science is primarily a social activity« And he added that science only begins with the publication of our thoughts. This means, however, that thoughts should no longer be seen as private, but rather as a social task to gain knowledge. This also takes courage. Science requires courage to think independently, as well as the courage to make the results of one's thoughts public; i.e. to make them available to the public through communication.This means that the author must involve the public in a scientific work – at whatever level – through communication, and should take the following to heart:

- Appropriate brevity and respect of the reader's time.
- Simple and clear vocabulary; only use complex expressions where simple ones would not work.

In addition: Whoever holds his work back from the public for reasons of confidentiality (works which are blocked means that they cannot be shared), are not perceived by the public. One can counter this by banning the keeping of secrets in setting up the work.

1.2 BASIC FORMS

Scientific examinations:

- Theses,
- Seminar work, homework, project study work
- Bachelor's thesis, doctoral thesis and master's thesis
- Dissertation and habilitation

Scientific papers

- Discussion, working and research papers
- Conference contributions
- Contributions to an anthology
- Contribution to a scientific journal

Scientific monographs and published works

- Monographs, as in closed research work
- Anthology
- Textbook

The treatment recommendations in the checklist (Section 2) are related to a focus on examination works, but can also apply to the structure of other basic forms.

1.3 MAIN DIRECTIONS

Literature-centered works

Assess available literature with the goal of offering a systematic overview of research works and publications in a topic area.

- found especially in homework

Explorative works

Describe phenomena in order to derive a scientifically workable problem.

- found especially in bachelors, examinations, master's and doctoral works.

Descriptive works

Precise investigation of the phenomenon using descriptive statistics with the goal of answering the questions who? what? when? where? and how?

– found in all examination works.

Theoretical works

Derive statements over an unlimited number of elements which apply to any desired time and place with the goal of formulating theoretical approaches.

– primarily found in dissertations and habilitation works.

Theoretical works

Investigate the falsity or correctness of the formulated theoretical approaches through confrontation with reality.

– primarily found in dissertations and habilitation works.

Methods work

Present rules with the goal of presenting the user appropriate or useful suggestions.

– found in all scientific works.

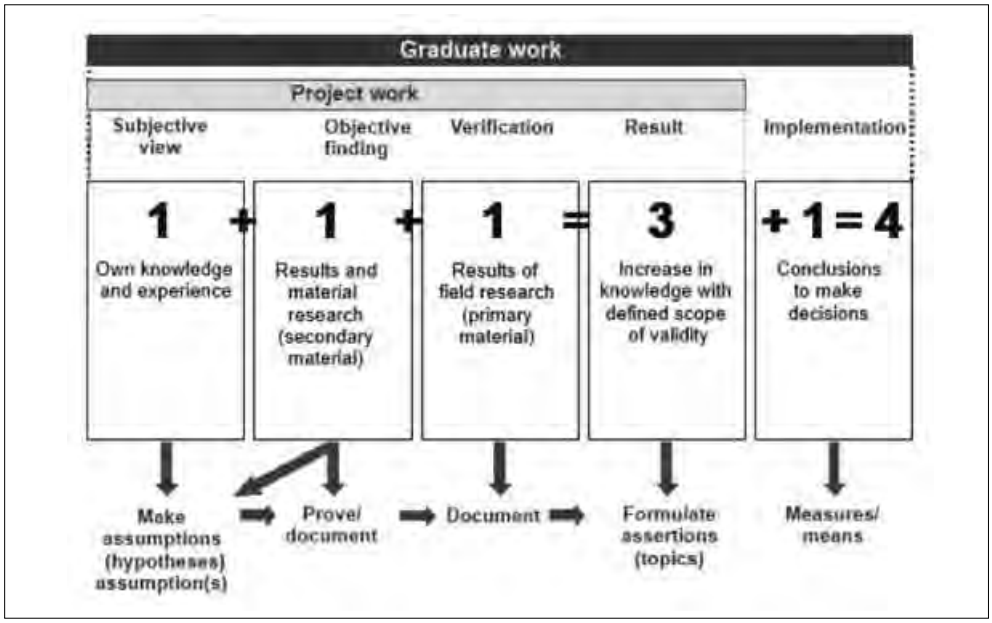


Figure 1 | Steps on the way to gaining and implementing knowledge in a scientific work

1.4 WORK STAGES

Assumptions and hypotheses are developed about facts or procedures in the first step. One or several research questions are or will be formulated from a subjective point of view which relate to knowledge and experience already gained.This subjective viewpoint is developed in the second step into objective findings. The result of material research helps determine whether the assumptions and hypotheses survive, and to what degree these need to be made more precise or even corrected. At the same time, the study addresses the relevant scientific literature as the (first) sources for the assumptions and hypotheses or answers to the research question(s). This emphasizes the necessity of a basic study of literature.The third step verifies the results of the examinations. Sufficient evidence of the assumptions and hypotheses, i.e. their transfer to secured claims (theses) serve as so-called primary material that has not yet been processed for scientific purposes. These include:

- one's own material, especially surveys and interviews, observations, experiments and contextual analyses,
- outside material, such as economic information, patents and DIN standards,
- government publications--above all laws, regulations, judgments and statistics,
- private materials, for example business and annual reports.

A scientific paper with an examination character must complete all three stages in order to derive and implement scientific findings and to recognize them as such.In particular Graduation work--such as master's work--contains recommendations to implement the knowledge gained in a fourth step to this process. These include:

- Recommendations for management decisions,
- Project plans,
- Economic perceptions,
- Approaches for further investigation,

1.5 WRITING RULES

In a false, but widely-held understanding the scientific language means:

- the rate of foreign words and number of nouns increases,
- the sentences are increasingly compartmentalized and, above all, longer,
- passive voice replace active tense.

The difference between such scientific language and everyday speech is clearly shown in the following example:

Scientific language:
»The intellectual potential of producers in the agroalimentary area is inverse to the product volume generated.«

Everyday language:
»The dumbest peasants have the largest potatoes«

Scientific language does not mean professional and stylistic complexity and complications, but rather agrees with Klein, R. (2003, G 4.2, p. 3), who calls for the following: clear, factual, precise, as objective as possible and understandable to professionals.

Kruse, O. (1999, p. 82–85) and Klein, R. (2003, G 4.2, p. 4 and following) recommend the following basic rules for scientific writing in nearly all disciplines:

- **Evidence**
  Assumptions and hypotheses are proven by referring to sources, empirically-derived data or scientific writings.

- **Paraphrasing**
  Statements taken from scientific writings are referred to using one's own words.

- **Quotations**
  Texts taken word-for-word from scientific writings are shown with quotation marks, and a reference to the source is given.

- **Give one's logic**
  The choice of methods, the sources used or empirical data, the issues and follow-on items are to be justified.

- **Create relationships**
  One should refer to his own status of research and produce the relevant scientific literature.

- **Define terms**
  The topic-related and further central terms of the work are defined. One should explain what the term means in the context of the work, and how it is used.

- **Give detail**
  Professional terms must be defined in detail, with a scientific »deep dive.«

– **Proceed systematically**
The system is to be determined through the structure of the object, the steps in the method's process, or the sequence of arguments.

– **Differentiate**
Different positions are discussed in scientific texts, alternatives offered, and the decision is based on a specific approach.

– **Make logical conclusions**
The conclusions are logically derived from the arguments and evidence.

– **Make values explicit**
Values are to be described and the criteria presented in relation to the work.

Summary: Scientific writing is specific to the profession and language of that profession

2 CHECKLIST

2.1 FULFILL DEMANDS FOR SCIENTIFIC WORK

– **Transparency**
Formulate the scientific issues of the work to such a degree that they can be recognized by third parties, and so the objective of the examination is transparent.

– **Originality**
Contribute to the expansion of the state of knowledge in the things that you say which have never been said before, or things which were already stated, but are viewed from a new angle.

– **Verifiability**
Reveal the sources and the methods used enough to allow the presented assumptions and their reasoning to be verifiable.

– **Publicity**
Formulate the knowledge gained with its relation to practice in an understandable way, and communicate the identifiable benefits.

– **Professional relatedness**
Produce the scholarly work using subject-specific and professional language.

2.2 FIND AND FORMULATE TOPICS

Answer the following questions at the beginning of the work:

- What do I want to contribute with my work, what will I recognize, examine or change? This is the question of the overall goal for which my work will make a contribution.

- What prevents me from doing so? This is a question about the barriers on the way to the overall goal

- What possible solutions are there to overcome the barriers? This leads to formulating many more issues

- Which of the issues found have already been answered? I experience this in the results of a literature study (literature-based process) and discussions with teachers, supervisors and faculty members (interpersonal process).

- Which issue(s) will I identify in my work? This leads to setting up the tasks and formulating the topics from my original contribution to the overall goal.

- Which issue(s) will I NOT answer in my work? Specifically which tasks will I formulate to which topics for my own contribution to the overall goal.

Clarify the understanding of the topics presented by answering the following questions:

- Why am I working on this topic? Does the answering of the issue make a contribution to the overall goal?
- For whom am I working on this topic? Who is my reader? What expectations and knowledgedo my readers have?
- How do I measure my work results, and what are the success criteria for my work?
- What results will I present with my work?

Note the following examination criteria in the formulation of the topic:

- Objective of the work,
- area of application,
- methodical structure,
- dependent and independent variables,
- original scientific classification (optional).

Do I provide the final assurance that the formulated topic:

- targets sufficiently in the area in which the scientific work is derived,
- offers enough space for originality, and
- can be worked on in the available time.

2.3 DETERMINE AND DIFFERENTIATE TERMS

- Specify the topic-related terms for the work.
- Examine terminology connections.
- Collect synonyms and foreign language equivalents.
- Decide on the scope of the work in relation to the significance of the terms in the work
- Put the specification of terms in the work:
  - In the introduction with its own section.
  - »on site« in the text.
  - »on site« with a reference to the professional terminology (glossary).

2.4 COLLECT AND ASSESS DATA

- Develop sufficient primary material, above all in field research, and secondary material through a study of the available literature
- Check whether the value of the information of the data derived, is at the level of the techniques and methods used
- Plane the course of the empirical examination and lead it through the following steps:
  - Formulate a scientific issue.
  - Look for already existing theories and hypotheses.
  - Develop and formulate the hypotheses.
  - Establish the method-specific selection process
  - Prepare the data using statistical procedures and their interpretations
  - Work out the core of the statements

- Choose a specific survey instrument (questionnaire, observation, experiment, etc.) depending upon the scientific issue in the examination.
- Determine the abilities to check with the statistical assessment of the data.
- While developing your sources remember that the way to the library takes sometimes less time than an internet search.
- Secure the complete documentation of the sources early.
- Inform supervisors, faculty colleagues and others of the material included, and ask for their advice.

- regularly work on the status and further procedures for including material in the exposé
- invest in the basic books needed for the study on your own, and subscribe to the relevant professional journals.

2.5 PLAN THE WORK – CREATE EXPOSÉS

- Split the entire task into visible work steps, and carry out these steps in a factually justified order.
- Determine the approximate time needed as well as the starting and ending date for the individual steps.
- Note: The planned time period is significantly greater than the pure working time.
- Control the »scientific work« project using regular checks.
- In advance, ensure which persons and institutions are to be contacted, and what resources may be needed.
- Above all, determine (umformuliert) the critical resources (e. g. supervisors, database, color laser printer, etc.).
- obtain an overview of the planned costs and the possibility to obtain financial and/or material support.
- determine the design of the scientific examination. Check the appropriateness of the following models: »pre-study«, »generalization«, »deepening« or »triangulation«
- Establish the exposé early in the planning phase, and keep at the top of your desk.
- Check the contents of the exposé during the examination for extensions and necessary changes.
- Use the exposé as a document for discussions and consultations as well as for the presentation of chosen results.
- Develop a raw version of the scientific work from the exposé.

2.6 CHOOSE AND ASSESS LITERATURE

- Choose the respective current professional literature for the examination. Always work with the newest version.
- Rely primarily on print media (monographs, professional journals, professional books, and professional dictionaries). Use the internet as an extension.
- Always work with primary sources; recourse to secondary sources should be avoided where possible
- Ensure that the professional literature used is accessible to the professional public.
- Approach the professional literature critically.
- Distinguish between sources and further reading. Use titles which find direct application to the scientific work in your source directory only.

2.7 READ AND EXCERPT FROM LITERATURE

- Consciously choose a reading technique when studying the literature which enables accuracy and saves time.
- Decide which original positions or summary positions should be excerpted from a work on index cards or directly in the PC.
- Store the excerpts in an accessible file system.
- Capture each excerpted title with its bibliographic references and information from the reading or key word cards, or with a computer using a literature management program.

2.8 CITE SOURCES

- Choose appropriate literature for the scientific work which is worth citing and can becited.
- Distinguish between sources and further reading. Use titles which find direct application to the scientific work in your source directory only.
- Always work with the latest version of the title, and use primary sources as much as possible.
- Quote moderately, as indirectly as possible, less often directly. But do not forget to identify the quote.
- Cite correctly giving all the required bibliographic information.
- Cite uniformly with a continuous use of a certain technique; recommendation: Harvard technique.

2.9 ARGUE IN A SCIENTIFIC MANNER

- Bring together sufficient material for your study. Pay attention to an appropriate amount of primary material.
- Use hypotheses methods and derive the proof through scientific processing of the materials for the hypotheses which are advanced.
- Check to see that the processed material is sufficient to support the hypotheses and can lead to claims.
- Determine whether the material read offers enough conclusions and can be distilled into hypotheses.
- Refer to limitations of the presented topics in the form of rejections, concessions or narrowing of the area of application, and derive conclusions and recommendations for further investigations.

2.10 DIVIDE THE WORK

- Examine the importance of statements by classifying them into three contextual levels:
  - Core statements (topics),
  - Background information (proof and documentation),
  - Examples, proofs, summaries.
  - Ensure that there is sufficient documentation to support the core statements.

- Revive the presentation of the statements by repeated switching between abstraction and concrete levels.
- Organize the core statements according to a chosen assignment model.
- Express the work results in the thesis, and formulate them in such a way that they stimulate discussion.

2.11 BUILD ON THE STRUCTURE OF WORKS

- While constructing scientific work keep in mind the guidelines of the university and the supervisors.
- Keep the forewords short, and avoid therein statements which are crucial to understand the work.
- Structure the table of contents in an easy-to-understand manner. Choose a basic structure and stick to it.
- Bear in mind that the introduction and derivation are the eyeglasses for the reader through which he reads the work.
- Build understandable connections between the individual chapters and main sections.
- Give a clear answer at the end of the work to the topic(s) posed at the beginning of the work.
- Explain, if applicable, that the topics posed cannot be answered or answered completely with the available materials and the methods used in the investigation,
- Refer to the approaches for further investigation into the topic of the work.
- Offer a complete and clear source directory. Decide on the use of further indices, depending upon the type and scope of the work.

2.12 STRUCTURE ILLUSTRATIONS

- Check whether you can make the text more understandable and visible with illustrations.
- Decide on which image forms are appropriate to communicate the respective message.
- Check to see which statements are supported by graphics, and choose the basic template for the individual presentation.

- Decide whether the planned tables will present quantitative data or qualitative characteristics.
- Ensure that the images are understandable in regard to simplicity, structure, stimulation and relation to the text.
- Refer to figures in the text and comment them sufficiently.
- Explain all the symbols, signs and abbreviations used in the images.
- Give sequential numbers to the figures in the text, and provide each figure with a title.
- Correctly refer to the sources for each figure which you have not developed yourself.
- Mark the figures in a consistent way.

2.13 STRUCTURE THE TEXT

- Explain your understanding of professional words which can be defined differently in the literature, and avoid less-common words.
- Use foreign words with their correct meaning. Avoid trendy words and slang.
- Favor the active tense. Avoid abstract nouns, use adjectives sparingly.
- Communicate to the reader through the concise titles the contextual organization of the work, both in the text and the typography, with larger spacing and different fonts.
- Form understandable sentences with a maximum of 25 words per sentence, about 9 words per clause in the sentence, a main sentence with a maximum of two clauses.
- Ensure that the text is understandable through
  - simplicity,
  - classification and order,
  - brevity and conciseness,
  - additional stimulation.

Note: Assess adherence to these recommendations by drafting the text sequentially, not simultaneously.

2.14 PRODUCE THE MANUSCRIPT

- Try to write the rough version in one go.
- Don't take too much time to search for 'just the right formulation.' Turn off your internal critic for this stage.
- When writing, always think of the reader. Make it understandable, traceable and respect the reader's time constraints.
- Try to maintain an uniform structure in the presentation of statements in the individual sections and chapters.
- Check in the first draft:
  - the choice of words and sentence structure, as well as
  - adherence to scientific standards.

- Read the text several times, and undertake necessary contextual details and word corrections.
- Leave the correction to a stage prior to the end product, and have it done by someone else if possible.

The identification of individual recommendations associated with examples as well as method and instrumental references can be found in LEHMANN, G. (2008) and (2009).

APPENDICES

BIBLIOGRAPHY

EBEL, HANS. F.; Bliefert, Claus; 2003. Diplom- und Doktorarbeiten. Anleitung für den naturwissenschaftlich-techischen Nachwuchs. 3., akt. Auflage. Weinheim WILEY-WCH.

EBSTER, CLAUS; STALZER, LIESELOTTE: 2003. Wissenschaftliche Arbeit für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. 2., überarb. Auflage. Wien: WUV Universitätsverlag.

ESSELBORN-KRUMBIEGEL, HELGA: 2004. Von der Idee zum Text. Eine Anleitung zum wissenschaftlichen Schreiben. 2. Auflage. Paderborn: Verlag Ferdinand Schöningh.

KORMASIN, MATTHIA; RIBING, RAINER: 2007. Die Gestaltung wissenschaftlicher Arbeiten. 2. Auflage. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels GmbH.

RISSIG, WOLFRAM E.; PRÄTSCH, JOACHIM: 2006. Wissenschaftliche Arbeiten – Leitfaden für Haus- und Seminararbeiten, Bachelor- und Masterthesis, Diplom- und Magisterarbeiten, Dissertationen. 6. Auflage. Weyhe: Teamdruck.

INDEX OF RESOURCES

ECO, UMBERTO: 2005. Wie man eine wissenschaftliche Arbeit schreibt. 11. Auflage. Heidelberg: Verlag C.F.Müller.

KRUSE, OTTO: 2004. Keine Angst vor dem leeren Blatt. Ohne Schreibblockaden durchs Studium. 10.Auflage. Frankfurt/Main: Campus Verlag.

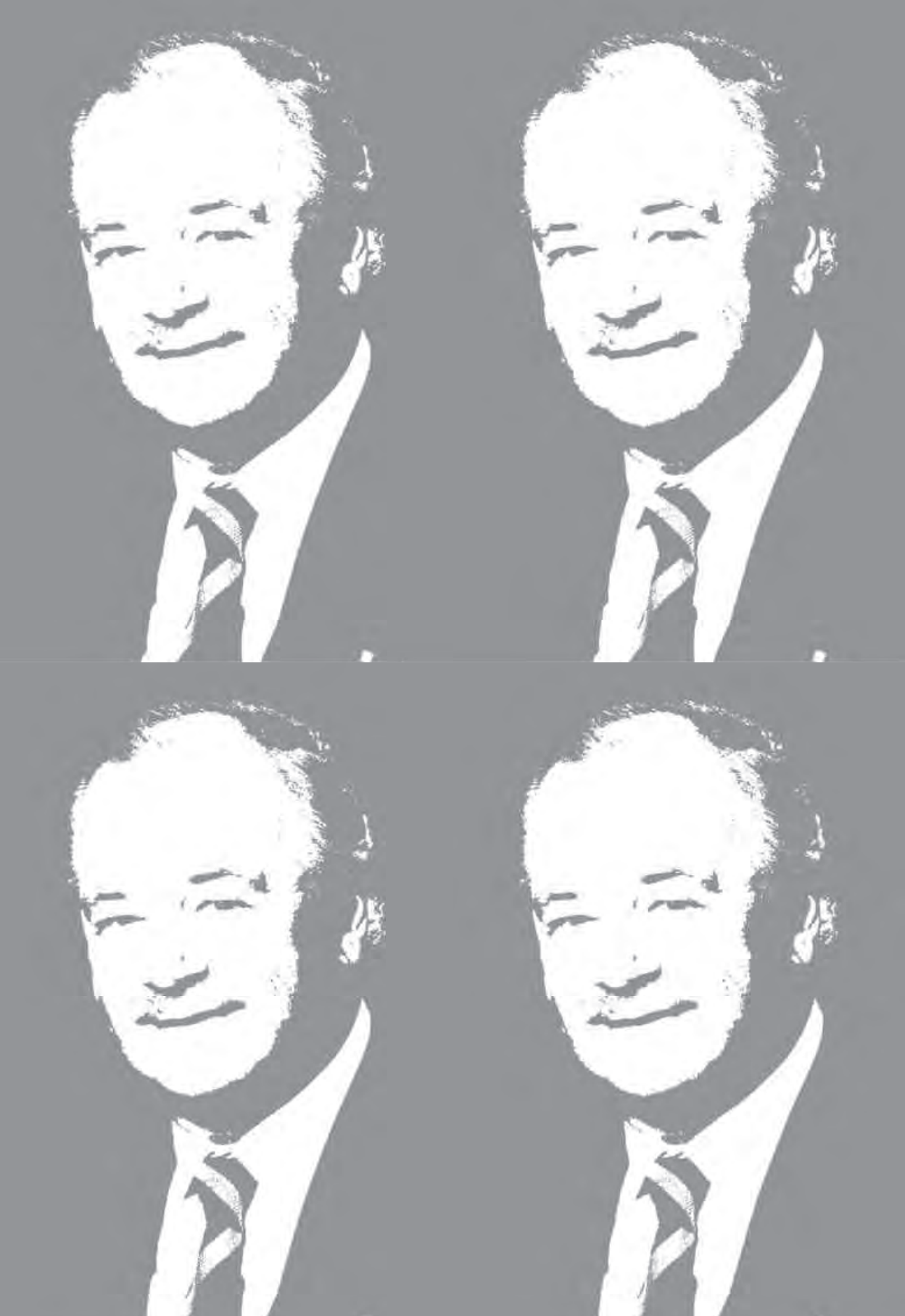
KLEIN, REGINA: 2003/2004. Wissenschaftliches Schreiben Lehren und lernen. In: Neues Handbuch der Hochschullehre. Bände 8, 9 und 11. Berlin: RAABE Verlag.

LEHMANN, GÜNTER: 2008. Wissenschaftliche Arbeiten: zielwirksam verfassen und präsentieren. Forum EIPOS, Band 13. 2., überarb. Auflage. Renningen: expert verlag.

LEHMANN, GÜNTER: 2009. Anfertigen von wissenschaftlichen Arbeiten im pädagogischen Studien- und Wissenschaftsbetrieb. Ein Leitfaden für Lehramtsstudenten, Referendare und Doktoranden. Augsburg: BRIGG Verlag.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Steps on the way to gaining and implementing knowledge in a scientific work S.82



PROF. DR. PAED. HABIL. GÜNTER LEHMANN

INTERVIEWS AND SURVEYS IN SCIENTIFIC WORKS

TABLE OF CONTENTS

1 Description 98

2 The question 99

3 The answer 101

4 Forms 102
4.1 Description 102
4.2 Guided interview 102
4.3 Written questionnaire 105
4.4 Assessment 108

Appendices 109

1 DESCRIPTION

Frequently, questioning techniques are used in order to collect economic and social statistical data and to research attitudes and opinions. In addition to observation, experimentation and contextual analysis, it is the most-used way in field research to gain, receive or disprove assumptions (hypotheses). In the realm of this author's experience, about every third student uses this technique in the occupational programs for evaluation of performance (bachelor's, master's and doctoral theses)-- not least because, in their careers, this provides very convenient access to hands-on survey data.

Questionnaires provide a systematic process which prompts people to submit information by prompting with very specific questions. Panels are a special form of surveying. Repeated questioning in the same group of people in specific segments over longer periods of time can derive statements about the development of data, estimates and opinions.

The interviewer in the questionnaire (researcher, consultant, manager) asks questions whose answers by respondents (employees, users, and experts) are voluntary, and therefore characterized by unpredictable responses. The communications model shown in Fig. 1 shows that answers are influenced by two filters:

- the filter of perception regarding understanding of the question, the knowledge of the subject, and detecting the survey's objectives,
- the filter of responsiveness to the consistency of survey goals' correspondence to the personal goals and interests of the respondent, they type of questioning and the interviewer himself.

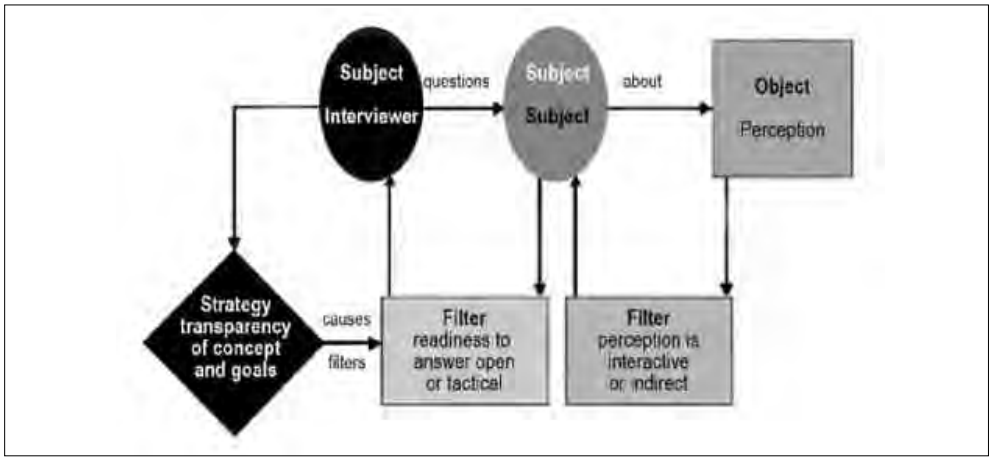


Figure 1 | Communication model of a survey
Source: Scholl, 1993, p.13

A survey awakens various expectations in those surveyed. If the goal and sense behind the survey is not revealed, the respondent answers in a tactical manner.

Recommendation: Guide the willingness to answer through revealing the goals and concepts of the survey.

The willingness to answer is, in addition, influenced by trust in the interviewer. This includes the knowledge that information will be handled confidentiality, as well as the impression that the interviewer will experience something new and interesting.

Recommendation: Carry this out in a collaborative fashion, and explain the use of the answers (secure or, if applicable, anonymity).

The relationship of those queried to the object of the survey can vary widely. If the participant has read or heard something about it, if he is engaged now and then in the practice of it, or concerned with it on a daily basis -- all can influence the relationship. Thus the answers can vary widely as well.

Recommendation: Realistically judge the capability of answering. Try, if applicable, to increase this capability through relevant information.

Critics of the survey method say that objectivity of the survey methods is not always achieved in practice. In fact, the survey situation, the behavior of the interviewer as well as the structure of the measurement instruments themselves are not without influence on answer reactions. Also, the survey does not deliver any information about objective reality, but rather information on how the subject sees objective reality, and therefore in a subjective manner. The standardization of interviews strives to increase the degree of objectivity as a condition for as reliable and valid measurement as possible.

2 THE QUESTIONS

The interviewer's questions serve a double function. They should deal with specific content in such a way that the participant can understand without a loss of information. On the other hand, they contribute to a positive survey atmosphere (Wittkowski, 1994., p. 29). Three principles need to be applied in the formulation of questions:

1. Ensure clarity

When formulating the questions, vocabulary and syntax are to be chosen in such a way that there is a complete and exact understanding between the partners. This means

- the questions should be tailored to the ability to comprehend of the subject,
- a clear relationship frame must be defined in which the questions are placed,
- avoid adding addenda and explanations and reasoning for the questions.

2. Reasoned use of questions

From my own experience, the questioning techniques shown in Fig. 2 are recommended.

Questioning techniques	Description	Example	Effect
Open Questions	Asking questions: Who, what, how, where, which, through what, why, how many?	What have you done so quickly to adapt to this new task?	Stimulation and motivation of the partner, gain information
Close Questions	Questioning limits the possibilities of answers to yes, no or 'don't know'	Do you choose version A?	Allows for decisions or brief statements, slows the flow of speech
Hypothetical questions	Questioning describes future scenarios, examines possible alternatives and consequences	"If we suppose that Case B happens, what would be the consequences?"	Extension of the current range of thought, and including new possible solutions
Discrimination questions	Questions are detailed and concrete assessments and allow for estimates	"Which of the three recommended versions is closest to you?"	Support the ability to argue and decide
Circular questions	Questions focused on information about third persons in their absence	"In corporate circles, one says that environmental protection is too expensive. Do you agree?"	Provides insight into how far subjective perceptions of the individual agree with the actual opinion of others

Figure 2 | Description of chosen questioning techniques

3. Dealing with defensive behavior

Defensive behavior can arise in subjects if taboo themes or very personal topics are broached. This hides the fear that with their answers, the subjects will lose prestige or inappropriately reveal themselves to the interviewer. Should the questions be unavoidable, they should be structured in such a way that the subject can protect face. This includes, for example

- mentioning in passing that others also have this opinion, or are burdened with the conflict,
- embed the questions in the declaration that the facts discussed are »normal«,
- using circular questions.

3 THE ANSWER

The interviewer finds it difficult to judge the truthfulness of an answer, but can judge its usefulness. In the question-answer process, he must always think about three possible errors:

- Communications errors, especially misunderstandings between the partners,
- Memory errors in the subjects,
- intentional false information from the subjects.

The tendency to give socially-desired answers has a significant influence on the usefulness of answers. Desirability is the core of the tendency to present oneself in a favorable light, or to behave in specific situations in accordance with prevailing norms, values, expectations and practices of the company or group. The tendency can be avoided by

- formulating questions in a value-free manner, so that the desirability is barely recognized, or not recognized at all,
- giving the possible answers the same desirability (corporate consensus--opposite poll),
- ensuring that anonymity is secure.

What are the test criteria for the value of answers? According to Haller (1991, p. 254 and following, and Flammer (1997, p. 38) answers are usable if

- they agree with empirically observed facts,
- the generalizations are admissible,
- the motives agree with the negotiation in the discussion,
- there is no recognizable conflict between the verbal message and the nonverbal message.

The interview must not confront the subjects with unbelievability, but rather examine their usefulness in a factual manner.

4 FORMS OF QUESTIONING

4.1 DESCRIPTION

Depending upon the type of communication, the following methods can be used:

The verbal interview guide

- as a personal or telephone interview,
- primarily to gather estimates and expert judgments as well as to gain overviews and detailed vies

(recommended with fewer than 100 potential subjects).

Written questioning (special case: online surveys)

- on the basis of a standardized questionnaire,
- primarily to derive and examine data, gather explanations or find opinions

(recommended with 100 and more potential subjects)

4.2 GUIDED INTERVIEW

Procedure

The procedure with the interview guide in scientific work is presented in Fig. 3.

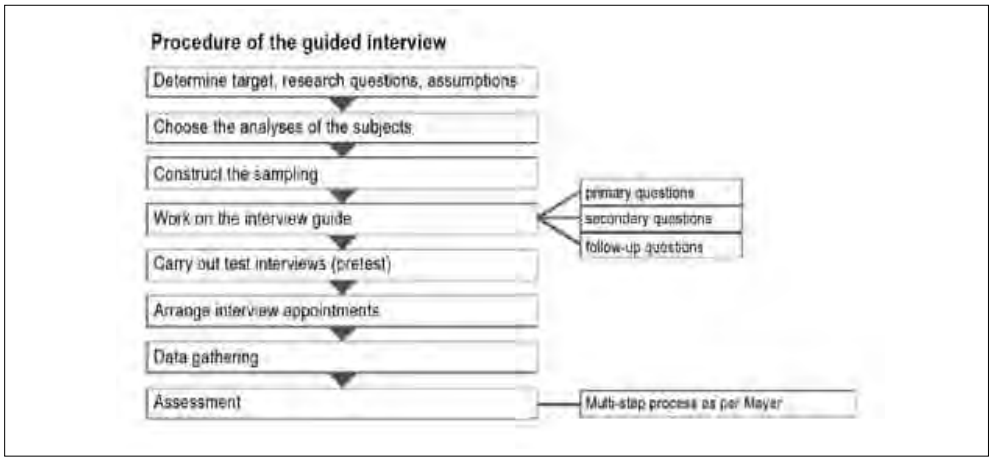


Figure 3 | Procedure of the Guided Interview

Statistical representivity is the core of sampling. Qualitative research, in contrast, relies on finding the importance of the surveyed topics for the subjects, therefore their contextual relevance (Mayer, H. O., 2008, p. 39).

The personal (and telephone) interview is independent of whether it is free, structured or standardized, or controlled with an interview guide. This is classified into primary, secondary and inquiry. In order to demonstrate, an excerpt is taken from the Interview Guide in Fig. 3 related to »Needs Determination of the Employee at the Workplace«, which was developed by the author.

Example: interview guideline to determine needs in the workplace
Situation: the facility manager asks employees

Primary questions	Secondary questions	Follow-up questions
What equipment characteristics are especially important for you in your new workspace?	Which are they?	Work area, work surface, seats, lighting, acoustic insulation, equipment
What furnishings characteristics have had the most influence on your work success up to now?	What has motivated you particularly?	PC, notebook, printer, copier, scanner
Would you feel limited in an open office situation?	Would that be bad for you?	Consequences, alternatives
If the capital budget were extended, what additional furnishings would you want to have?	How important would this additional equipment be for you?	Tea kitchen, coffee bar, newspaper corner, internet corner, fitness room, relaxing area

Figure 4 | Example of an interview guide "Needs of the Employee in the Workplace"

This has proven itself in practice, in the case of the subject's agreement to prepare and send the primary questions for the interview (in individual cases, the entire interview guide).

Order of the questions in the interview guide:

- An open question at the beginning. This should be easy for the subject, and make it possible for him to orient himself to a role.
- Over the course of the interview, one progresses from the general to topically limited questions.
- Questions which contain affective material, are somewhat problematic, are perhaps uncomfortable to the subject belong to the middle or second half of the topic area; in no case should they be the first questions.

- Future-oriented questions come at the end with certain accepted conditions.
- Statistical questions about the subject personally belong at the end of the questions, if they are necessary at all.

Course of the guideline interview (recommendations):

At the beginning of the interview, the interviewer should explain the concept and goal of the questionnaire in detail, as well as agree to display and use of his answers.

- Actively control the course of the discussion!
  The basis is the interview guide which, on the one hand, is flexible to adjust to the subject, and on the other, must ensure gathering comparable information.

- Ask simple questions!
  Questions must be adjusted to correspond to the subject's ability to understand. Use short formulations which are as open as possible, contain clear terms and can be answered by the subject.

- Listen actively!
  Active listening means: Maintain eye contact, pay attention, write along with the answers, repeat answers, summarize what was said, ask open questions, and reflect feelings.

- Show understanding!
  It is only allowed to show that you understand, not to show that you want to refute the subject. The basic behavior should be: The subject is always right! Do not doubt answers. Accept refusals.

- Ask follow-up questions!
  Intensive follow-up questions are used to gather more information. This includes the interview questioning for reasons of understanding, or triggers generalizations from the answer in which the fact or experience behind the answer is probed.

-- Be active and friendly!
  The signal to the subject that his information is important and interesting is important. Eye contact, friendly facial impressions belong to this, in addition to the expression of positive affect and avoiding questioning tones.

- Don't stop the questioning!
  Of course one must react to questions of understanding from the subject. If the interviewer is questioned about his opinion, he should answer these only after the interview concludes. In any case, the interviewer must accept any refusal to answer.

– Avoid suggestive and provocative questions!
»Don't you also agree?« Such questions, as a rule, do not gather factual information. They rather make the subject insecure, and can provoke him to answer the questions in a tactical way.

– Use pauses!
The interviewer should avoid pushing or asking embarrassing questions. The subject needs time in order to be ready to give information. This time must be provided to him.

– Data preparation
Each interview is composed of a number of competing interpretations. Meyer (2008, p. 48 and following) in relation to preparation of other authors, there is a six-step procedure to assess text. Thus a relatively secure presentation and interpretation of the results can be achieved.

4.3 WRITTEN QUESTIONNAIRE

Procedure

The procedure of written surveys in research work is presented in Fig. 5.

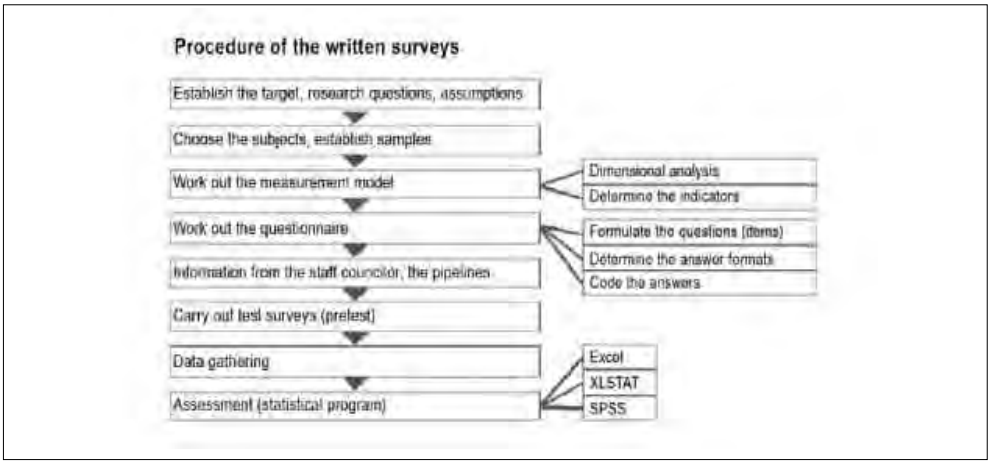


Figure 5 | Procedure of written surveys

For example, the topic of »Effects of Customer Satisfaction on X Business« is shown in Fig. 5 in the topic-carrying terms, and illustrated. Thus, for example, the »personal« dimension is determined with indicators, and relevant questions are formulated as well as the answer formats, including the coding of answers.

Questionnaire structure

- Pose clear and understandable questions.
- The questions should not lead to dodges. The starting questions should be interesting and relatively easy to answer.
- Avoid foreign words in the questions which are not used by the target group.

- Establish conscious answer formats.
  - Open answer format:
  - A verbal answer should as a rule be used only to extend or give reasons for previously-given answers.
  - Dichotomous answer format:
    YES/NO/DON'T KNOW or FALSE/TRUE/DON'T KNOW
  - Multi-category answer format:
    Assess qualities:
    VERY CONTENT/CONTENT/LESS CONTENT/NOT CONTENT/SERVICE WAS NOT USED
    Quantitative information: Give a realistic range, for example, 0 to 10, 11 to 20, etc.

- Avoid double negatives in the questions.
  Example »Are you against repealing the statute of limitations for Nazi crimes?« can lead to misunderstandings

- Use value-laden terms (e.g. »justice« or »freedom«) as economically as possible in the questions. Steer answer reactions!

- Don't ask multi-dimensional questions with answer categories »yes«, »no«, or »don't know.«
  Example »Atomic power plants reduce the costs of energy production, but present a safety risk.«

- Place hot or sensitive questions in the second part of the questionnaire.
- Ask demographic questions at the end of the questionnaire.
- Limit questionnaires to about 10 primary questions, and make it possible to conduct it in, at most, 20 minutes.

Recommendations for implementation:

- Letters:
  Official stationery, address on the letter, exact date, use of the investigation, importance of the subjects, declaration of confidentiality, encourage return questions, give feedback appoints, stamped, addressed envelope should be provided, offer a short report if desired, thank them, personal signature.

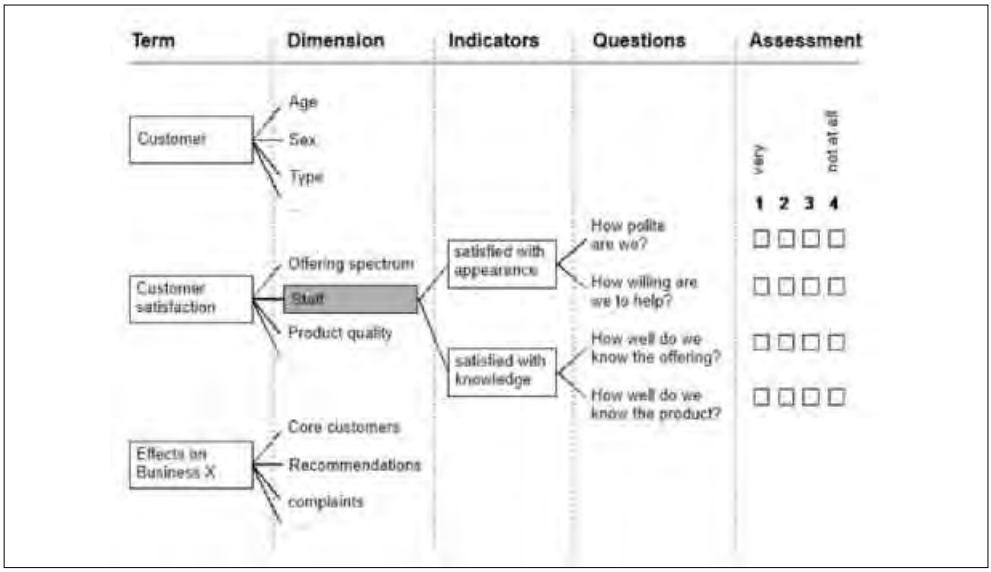


Figure 6 | Questionnaire development for the example of "Customer Satisfaction..." according to Meyer, 2008, p. 79

- Packaging: Presentation of the letter envelope and return envelope which is enclosed
- Mailing:
  - Respectively in the middle of the week (weekend in between),
  - 1 week after the feedback deadline: Send a postcard (thanks, friendly reminder),
  - 3 weeks later: Again provide the questionnaire with a short letter.

In practice, it has been shown that potential subjects can be gained through personal conversations.

Data preparation

The following statistics programs are appropriate for standardized questionnaires:

- Tabular calculations: EXCEL (limited analytic methods),
- XLSTAT, based on EXCEL, can be found at www.xlstat.com on the Internet,
- SPSS (Statistical Package for the Social Science), allows for complete data analysis. Information can be called up from the Internet at www.spss.com/germany.

4.4 ASSESSMENT

The choice of appropriate questioning forms for scientific work depends primarily on the goal of the questioning, the potential subjects and their reachability, and not least from the methods capabilities of the interviewers. A study of the German market and social research institute revealed that about two-thirds carried out oral interviews in 2006 (personal and increasingly, telephone), and about one-third carried out written questionnaires (increasingly online surveys) (Dieckmann, A. 2008, p. 503). An analysis of 320 economic and social science works of an examinatory character of EIPOS participants showed that 60% used interviews, and about 40% used written interviews.

The key recommendations of the professional literature, and my own experience, leads to the following advantages and drawbacks of surveys in Fig. 7.

	Written surveys	Verbal surveys
Advantages	• Characteristics and behavior of the interviewer does not provide influence • The subject's answer can be better thought through • Reaches a large number of subjects • Costs and time used are comparably less • Computer-supported data processing with Excel/XLSTAT/SPSS	• One speaks with the desired subject • Interviewer can speak individually to subject, and clear up questions of understanding • The goal and concept of the interview can be discussed in detail • Follow-on questions make deeper answers possible • Options for additional contacts are useful
Drawbacks	• Unsure whether desired subject has answered • Problems with understanding of the questions cannot be resolved • Knowledge questions can be answered with external help • Low participation quotient	• Danger of distortion through the influence of the interviewer • Tendency to socially-desirable answers • Higher costs and time • More effort needed in data processing (six-step procedure, Mayer)

Figure 7 | Advantages and drawbacks of both survey forms

APPENDICES

BIBLIOGRAPHY

BORTZ, J; DÖRING, N.: 2006. Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler. 3, reworked printing Berlin u. a.: Springer.

FLICK, UWE: 2009. Sozialforschung. Methoden und Anwendungen. Reinbek: Rowohlts Enzyklopädie.

FRIEBERTHÄUSER, BARBARA: 1997. Interviewtechniken – ein Überblick. In: Frieberthäuser, Barbara et. al.(Hrsg.). Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim: o.Verl.

GÜNTER LEHMANN: 2004. Das Interview. Erheben von Fakten und Meinungen im Unternehmen. Forum EIPOS, Band 6. 2, reworked printing Renningen: expert verlag.

MEHRMANN, ERNST: 1995. Vom Konzept zum Interview. ECON Taschenbuch. Düsseldorf: ECON Verlag.

INDEX OF RESOURCES

MAYER, H. O.: 2008. Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung, Auswertung. 4. reworked and extended version Munich: Oldenbourg.

WITZEL, A.: 2000. Das problemzentrierte Interview. In: Forum qualitative Sozialforschung (online Journal) Jahrg. 1, Heft 1. Can be found at http://qualtative-research.net/fgs.

SCHOLL, A.: 1993. Die Befragung als Kommunikation. In: Studien der Sozialwissenschaften. Band 109. Opladen: Westdeutscher Verlag.

SCHOLL, A.: 2003. Die Befragung. Sozialwissenschaftliche Methode und kommunikationswissenschaftliche Anwendung. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

WITTKOWSKI, J.: 1994. Das Interview in der Psychologie. Interviewtechnik und Codierung von Interviewmaterial. Opladen: Westdeutscher Verlag.

DIECKMANN, A.: 2008. Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 19th printing Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.

LEHMANN, G.: 2004. Das Interview, Erheben von Fakten und Meinungen im Unternehmen. Forum EIPOS, Band 6. 2, reworked printing Renningen: expert.

RAAB-STEINER, BENESCH, M.: 2008. Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung. Wien: facultas.wuv.

KIRCHHOFF, S. ET. AL.: 2008. Der Fragebogen. Datenbasis, Konstruktion und Auswertung. 4, reworked printing Wiesbaden: GWV Fachverlage.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Communication model of a survey (Source: Scholl, 1993, p.13) S. 98

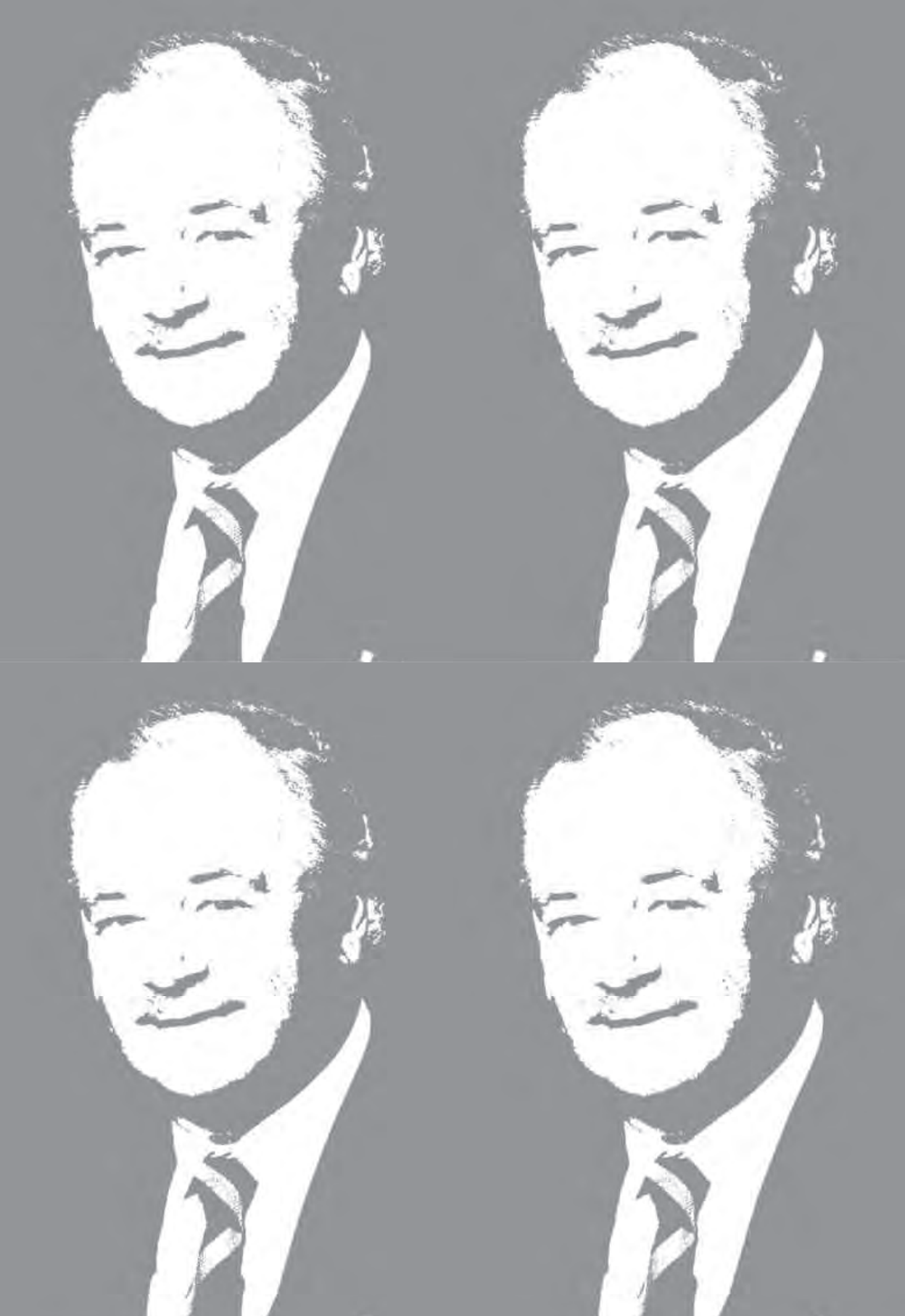
2 | Description of chosen questioning techniques S. 100

3 | Procedure of the Guided Interview S. 102

4 | Example of an interview guide "Needs of the Employee in the Workplace" S. 103

5 | Procedure of written surveys S. 105

6 | Questionnaire development for the example of "Customer Satisfaction..." according to Meyer, 2008, p. 79 S. 107



PROF. DR. PAED. HABIL. GÜNTER LEHMANN

PRESENTING SCIENTIFIC WORK

TABLE OF CONTENTS

1 Description 114
1.1 Why? What? How? 114
1.2 Forms and Roles 115
1.3 Components 116

2 Checklist 117
2.1 Presentation as a Structured Ensemble 117
2.2 Formulate Goals in a Concrete Manner 117
2.3 Analyze the Participants 117
2.4 Work on the Content 118
2.5 Express Appreciation 118
2.6 Produce a Manuscript 119
2.7 Prepare Participant Material 119
2.8 Consider the Time Factor 120
2.9 Plan for Waiting Time 120
2.10 Structure Your Entry 120
2.11 Develop Your Argumentation 121
1.12 Structure Your Conclusion 121
2.13 Gather Feedback 121
2.14 Follow up the Presentation 122
2.15 Use Rhetorical Tools 122

Appendices 123

1 DESCRIPTION

1.1 WHY? WHAT? HOW?

The term »presentation« can be linked to at least three terms

- »Present« – a gift,
- »Present« – the here and now
- »Presence« – to be present.

Thus one can suggest that the requirement for a presentation is to give the audience a program, a recommendation or a result, like a gift. In the scientific communication process, the author can come into direct contact with his audience, who can discuss and argue directly with him, and the author can learn almost immediately whether he has reached his goal or what needs to be done in order to reach it. Questions can be answered, problems discussed and misunderstandings can also be explained. Last but not least, the author receives technical and methodological information for his scientific work, as well as recommended contacts for his further work.

The first description of the presentation can be answered by asking the three questions -- WHY? WHAT? and HOW?

1. Why is this being presented?
This is a question about the **goal** of the presentation. The answer is: I am presenting in order to be more effective than a speech or text would be

- in order to report on the results of work, or
- convince the audience of the contents of my thesis
- to derive practical implementation of my recommendations
- to get advice for my further work.

2. What is presented?
Now I will be asked about the contents of the presentation which should be used to achieve the respective goals, for example

- the thesis,
- the project study work
- the concept for use,
- the results of analysis.

3. How is it presented?
This is the question of the methods and organization of the presentation. A first answer is: The presentation is made in collaboration with the public, in particular through

- lectures,
- visualization,
- asking and answering questions,
- discussing opinions and handling objections,
- refer to the past
- create and maintain contacts.

This description recognizes a series of special aspects of the presentation as compared to a speech or presentation of a text:

- A presentation always contains an exchange phase (question and discussion rounds).
- Presentation is composed of the unification of words and pictures, discussing and visualizing.
- A presentation has a history in relation to the respective audience,
- A presentation has a follow-up story.

1.2 FORMS AND ROLES

The results of scientific work can be conveyed in very different ways to an audience. The presentation in Fig. 1 can be adapted to the public as a text, speech or presentation.
As **text**, the author turns to the reader. Thus he depends upon the understanding or lack of understanding of the reader. He has virtually no opportunities for correction.

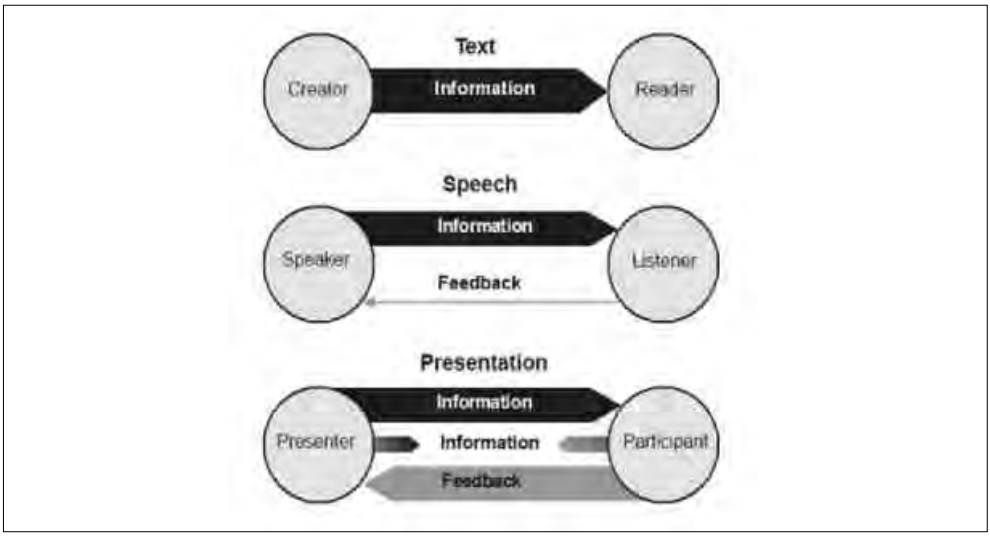


Figure 1 | Forms and roles in the presentation of scientific work

In a **speech**, the author speaks to the listeners. In this case, follow-up questions are possible, but

the speaker cannot be certain that he has achieved his goal.
Only the **presentation** conveys the knowledge of whether the goal being striven for has been achieved or what needs to be done in order to reach it. The presentation makes the audience into participants, motivates them to take part in a scientific discussion. The presenter and the participants are equal actors here. Decisions are advanced in this way, for example

- encouraging the participants to active participation in the discussion, or to establish contacts, to undertake consultation, etc.
- encourages the presenter to correct research directions, to undertake field research or to add precision to the construction of tasks.

Thus the presentation is a living opportunity to inform or convince the participants, and at the same time to know whether or not it has achieved its goals. Questions can be answered, misunderstandings cleared up, problems discussed, opinions be experienced and ideas can be taken up. This not only gives confidence that one is on the right track, but also prevents going the wrong way.

1.3 COMPONENTS

In Fig. 2, the outer framework of a presentation's structure is presented. In addition to the **presentation** and the discussion of the scientific work, the history and follow-up belong in a presentation.

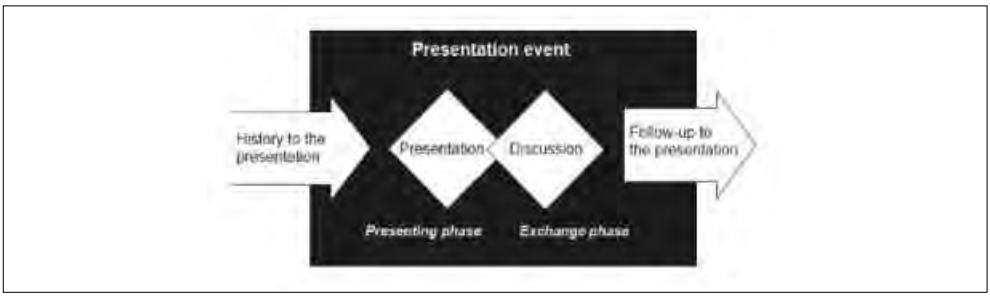


Figure 2 | Rough model of a presentation's structure

The **history** is constructed of events in the presentation. This can take the form of past instructions of the supervisor or recommendations from faculty colleagues who expect today and here in the presentation that one can assume that the presenter has considered or based his presentation, and can explain why he has or has not used it.

The **history** of the presentation contains, in addition to a basic analysis of the course and the work on the instructions from the circle of participants and their recommendations. The presenter must organize during the event the offers to collect additional data, the need for further public consultation or further publications; he must consider in advance what he needs and how he will achieve it.

The history is a reach back to the events preceding the presentation and the follow-up is the active structuring of the contacts gained.

2 CHECKLIST

2.1 STRUCTURE AN ENSEMBLE

- Structure the presentation as an ensemble of the parts: lecture, question and discussion rounds, history and follow-up.
- Use the presentation to derive maximum participant feedback.
- Use at least half of the time given for the presentation for question and answer sessions.
- Check the history and determine the relevant expectations of the participants.
- Structure the follow-up in regards to the consequences for further work and the initiation and maintenance of contacts.

2.2 FORMULATE GOALS IN A CONCRETE MANNER

- Describe as concretely as possible what the participants should do after the presentation, what they think, how they act or how they should behave.
- Use active verb forms for the description of the target. Give the measuring rod in order to determine how much of the goal is achieved; for example, give the concrete changes in opinion or behavior.
- Check during the entire preparation how realistic the chosen goal formulation proves to be.

2.3 ANALYZE THE PARTICIPANTS

- Invest sufficient time to analyze the participants
- Determine the participants' situations:
  - Roles in studies and science,
  - Respect and knowledge of the subject,
  - Intellectual conditions and requirements for the presentation.

- Determine the participants' interest
  - Contents which interest the participants,
  - Information with meaning,
  - Arguments which speak to their interests,
  - Arguments which must be especially justified.

- Recognize the viewpoints of the participants:
  - To the goal of the presentation,
  - To the presenter,
  - Possible reservations,
  - Conditions under which the participants might engage

- Classify the audience into one of the five types, and structure the communications strategy to the appropriate recommendations for action.
- In mixed groups, orient yourself either to the followers or to the decision-makers.

2.4 WORK ON THE CONTENTS

- Collect all factual and method statements from the scientific work which are related to the theme of the presentation.
- Check the acceptance of value statements as a criterion for the assessment/judgment of the recommendations given.
- Check the acceptance of standards as a guide for behavior in situations related to the case.
- Pay attention to the recording of values and norms statements in your context to the gathered fact and method statements.
- Choose from the collected statements using the criteria of target, time, audience and content of the lecture method.
- Weigh the chosen statements using an A-B-C structure and prepare to react flexibly to changing situations (e. g. shortened time).
- Determine the series of core statements depending upon the goal and object of the presentation, as well as the demands and expectations of the participants. Offer several me thods of solution for decision recommendations.

2.5 EXPRESS APPRECIATION

- Build a relationship to the audience in which you direct all information to the situation, interests and ideas of the participants.
- Continuously invest in the stabilization or improvement of the relationships through
  - participant-oriented approaches,
  - visualize the knowledge and orientation to the purpose

- use participant-oriented approaches
  - positive approaches,
  - messages from me,
  - »you« standpoints,
  - active listening,

  - appropriate sentence structure and word choices.

- test which passages of the presentation are supported through visualization with pictures and media.
- use pictures for orientation of the presentation's contents. Favor short, concise illustrations.
- illustrate complex issues in the picture by using didactic simplification.
- ensure that the images are understandable in consideration of their
  - simplicity,
  - structure,
  - stimulation and
  - relation to the respective presentation passages.

- Explain all the symbols, signs and abbreviations used in the images.
- Ensure uniform labeling of the images, and furnish each picture with a title.

2.6 PRODUCE A MANUSCRIPT

- First write the presentation without rhetorical considerations in a detailed manuscript.
- Transfer the statements from the detailed manuscript into discussion aids, for example into
  - argumentation cards or
  - graphic note

- split the argumentation cards into
  - Lead cards which contain the key messages,
  - Core cards which contain the core statements of the documents, evidence and reasoning,
  - Core cards with a means of illustration which contains appropriate illustrations for each core statement (examples, experiences, events, images, models, objects, etc.).

- Provide a lot of pictures in overhead presentations with
  - graphic notes or
  - graphic handouts

2.7 PREPARE PARTICIPANT MATERIAL

- Prepare a handout for each presentation:
  - complete presentation manuscript or
  - special participant material--handout.

- Ensure that the handout is concise and clear:
  - structure it in a way that corresponds to the presentation),

  - copies of the most important slides with sufficient space for notes (in 15 minute presentations, about 7-8 pictures),
  - numbered pages which are stapled together.

- Offer an explanation for the understanding of important terms in the (glossary).
- Check the material before giving it to the participants for legibility and completeness.
- Don't forget to note your contact address.
- Give out the handout directly before the presentation and give the participants some time to leaf through it. Give out the complete presentation manuscript only after the presentation has been given.
- Avoid giving out further materials during the presentation.

2.8 CONSIDER THE TIME FACTOR

- Plan for using at least half the presentation time for questions and discussion.
- Limit the time for the presentation to 15 minutes.
- Use attention-getting prompts for longer presentations.
- Try to give your presentation during times of increased awareness (later in the afternoon or early evening).

2.9 PLAN FOR WAITING TIME

- Show up at the presentation room at least 15 to 20 minutes before the planned start of the presentation.
- Check that the media to be used is available and works properly, as well as the functioning of the room fixtures, light, and where technical assistance can be found.
- Check the material given to participants for legibility and completeness.
- Rehearse your presentation, especially the planned start.
- Take time for relaxation exercises (LEHMANN, G.: 2009, p. 94 and following.).

2.10 STRUCTURE YOUR ENTRY

- Start the presentation with momentum. Carefully prepare the start, in writing if possible.
- Give the audience a clear indication of the focus of your presentation, and the amount of time it will take.

- Communicate to your audience the impression that you are interested in the question and discussion sessions, and have provided time for this.

- Ensure that the public receives information about your professional abilities and your experience in relation to the topic.
- Give the goal of your presentation to the audience early, before your main section.

2.11 DEVELOP YOUR ARGUMENTATION

- Check to see if the audience needs or expects information about the history (see Chapter 2.1).
- State, if applicable, before the series of arguments, the purpose of the research, conditions and backgrounds in your presentation.
- Choose the appropriate series of arguments in sets of three or five.
- Check the approach of technical attention-stimulating and -holding presentation of the arguments (LEHMANN, G.: 2009. p. 74)
- Identify the quotations with
  - open and close quotes
  - vocal means, or through
  - conscious reading.

- Use numbers sparingly and correctly, pay attention to timeliness, interpret them correctly, and try to illustrate them.

2.12 STRUCTURE YOUR CONCLUSION

- Announce the end of the presentation. Use a short pause (2 to 3 seconds) for effect after this termination, and look around at the audience.
- Cover two to three core statements (no more than that!) and the consequences resulting from these. Speak with a normal tone with a more or less slow speech tempo.
- Avoid new arguments in support of key messages.
- Formulate questions to offer for discussion (maximum of three questions). Do not ask questions which have not been justified in the main.
- Challenge the participants with a »call to action«. Increase your voice and speed up your tempo for this.
- Avoid using a slide at the end with the phrase »Thank you for your attention«. It is better to thank the participants by speaking simply, so that they can sense that you are truly thankful.

2.13 GATHER FEEDBACK

- Carefully prepare the question and discussion round in all three parts.
- Ask the audience expressly for questions and opinions. Stimulate discussion.

- Arrange the rules of the discussion, depending upon the time available and the number of participants.
- Write down the questions posed in summary words.
- Answer only the questions which you can answer. Ensure for unanswered or not fully answered questions that you will answer them later.
- Check to see that the questions posed have been sufficiently answered.
- Perceive objections as opportunities. Signal that you want to be helpful, and that you are trying to develop an appropriate response.
- Prevent misunderstandings in the discussion in which you make sure by asking whether or not you have correctly understood the objection.
- Summarize the results of the question and discussion session. Make the following clear:
- name your ideas for further work, and the desired follow-up contacts.

2.14 FOLLOW UP THE PRESENTATION

- While preparing your presentation, plan on follow-up.
- Take a critical self-assessment. Answer the following questions for yourself.
- Speak with individual participants personally in order to estimate them, or, in consultation with the organizer, ask to externally assess the participants using a questionnaire.
- Prepare notes with the results which contain the measures for re-work or continued work.
- Determine when and with which people contacts have been agreed for which topics, or are yet to be established.

2.15 USE RHETORICAL TOOLS

- Ensure that the contents of the presentation are conveyed to a great degree by your voice, speech and body language.
- Ensure that your presentation is understandable by choosing words which work with the participants, and use understandable sentence structure.
- Illustrate your information through images, comparisons, scenarios, quotations or aphorisms.
- It's better to speak too slowly rather than too quickly, to be understood, to have pauses in your delivery, and don't necessarily deny your origins (accent).
- Keep eye contact with the participants; use your hands as a speaking tool, stand during the presentation and move around the room in moderation.
- Wear appropriate clothing. Take your clothing cues from your intended audience.

The identification of individual recommendations associated with examples as well as method and instrumental references can be found in LEHMANN, G. (2008) and (2009).

APPENDICES

BIBLIOGRAPHY

CRISAND, EKKEHARD; CRISAND MARCEL: 1997. Psychologie der Gesprächsführung. In: Bienert, Werner; Crisand, Ekkehard (Hrsg.): Arbeitshefte Führungspsychologie, Band 11, 6., überarb. Auflage. Heidelberg: l. H. Sauer.

LEHMANN, GÜNTER: 2006. Hochschulanekdoten und Kathederblüten. 3. Auflage. Dresden: Eigenverlag.

MOTAMEDI, SUSANNE: 1993. Präsentation. Ziele, Konzeption, Durchführung. In: Bienert, Werner; Crisand, Ekkehard (Hrsg.): Arbeitshefte Führungspsychologie, Band 21. Heidelberg: l. H. Sauer. o. V.: 2004. Präsentationstechnik. Sechs Schritte zur erfolgreichen Präsentation. Offenbach am Main: Gabal.

INDEX OF RESOURCES

LEHMANN, GÜNTER: 2008. Wissenschaftliche Arbeiten: zielwirksam verfassen und präsentieren. Forum EIPOS, tape 13. 2, reworked version Renningen: expert verlag.

LEHMANN, GÜNTER: 2009. Präsentieren wissenschaftlicher Arbeiten im pädagogischen Studien- und Wissenschaftsbetrieb. Ein Leitfaden für Lehramtsstudenten, Referendare und Doktoranden. Augsburg: BRIGG Verlag.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Forms and roles in the presentation of scientific work S. 115

2 | Rough model of a presentation's structure S. 116

PROF. DR. GÜNTER S. HEIDUK

THE PUZZLE OF GLOBALIZATION

CHALLENGES FOR INTERNATIONAL MANAGEMENT

TABLE OF CONTENTS

Summary 128

1 The Puzzle of Globalization 129

2 Economic Analysis of the Empirical Nature of Globalization 135
2.1 Natural Resources, Trade and Globalization 135
2.2 Culture, Communication and Cross-Border Transactions 137
2.3 Technology, Clusters and Migration 139
2.4 Openness versus Protectionism and the Power of Nations 141
2.5 Multinationalization, Intra-Firm Trade and Globalization 144

3 Economic Theories Dealing with Globalization 146
3.1 Systemizing Cross-Border Transactions and Related Theories 147
3.2 Theory of International Trade 148
3.2.1 A Brief Historical Overview 148
3.2.2 A Simple Model of Free Trade: Inter-Industry Trade 149
3.2.3 New Trade Theory: Intra-Industry Trade 155
3.2.4 Theory of Trade Policy: Protection by Tariffs 156
3.2.5 Theory of Integration Policy 160

3. 3. Exchange Rates and Balance of Payments 163

4 Managing Globalization 169

Appendices 174

SUMMARY

This chapter aims to shed light on the ongoing globalization of the world economy which even to senior international managers presents itself as an everlasting puzzle. MNCs/TNCs in many industries are exposed to an accelerating vicious circle of cost pressure, sales pressure, R&D pressure and price pressure which result in the slowdown of advancing productivity. International managers are challenged by the complexity of the experienced globalization on the one side and the simplicity of the theoretical tool box on the other side. Therefore, the economic analysis of the empirical nature of globalization is based on a multi-level framework which allows carving out, isolating and vertically integrating the main features of globalization. Natural resources and resulting trade, culture and cross-border communication, technology and clustering, nation states and their behavior toward globalization, MNCs/TNCs as main actors are especially shaping the globalization path. Visualizing this path using indicators such as trade, FDI, cross-border M&A, key facts of MNCs/TNCs is not enough to unravel the puzzle of globalization. But, in-depth quantitative analysis is an important pre-requisite to test theories which are aiming to explain why, to what extent and with what results cross-border activities occur. The focus of the theoretical part of this chapter lies firstly on explaining different types of international trade and its regulation by non-market actors, secondly on highlighting the effects of cross-border activities as well as other relevant events on the formation of exchange rates and the equilibrium of the balance of payments.

Managers in MNCs/TNCs either pro-actively influence the globalization path or passively adapt to the evolution of the globalization. Both cases are connected with organizational changes of the company. Managing globalization offers a bundle of more or less risky organizational opportunities. The willingness to invest in organizational learning determines to a high degree the absorptive capacity to internalize external knowledge, skills and competences. One of the most challenging tasks seems to be the integration of an organizational culture into the concept of international management and its harmonization with the path of globalization.

1 THE PUZZLE OF GLOBALIZATION

»Globalization is the inexorable integration of markets, capital, nation states, and technologies to a degree never seen before.«– Thomas Friedman

Globalization is one of the most popular buzzwords of our time. Even in the theory and practice of international management it emerged as a strategic guideline. Due to the ambiguity of this term, it gives a wide scope for interpretations and applications. It is well-suited to describe the increasing exposure to foreign competitors in the home market, the dramatic changes in foreign markets resulting from the entry of new competitors from emerging economies, the high-speed diffusion of new technologies through many industries, the risks and chances to fragment the value chain and offshore/outsource parts and components of production and/or production related services. Successfully managing the complex challenges of globalization requires openness, pro-active and permanent learning, state-of-the-art knowledge of analytical tools for the in-depth analysis of global trends, and social and cross-cultural competence. It goes without saying that the fast changing business environment must have repercussions on the organization of companies. The multinationalization of companies is one of the most prominent answers to globalization, but at the same time it is shaping the dynamics and pattern of globalization. But from a general point of view, international management has to find a flexible mix between developing and implementing strategic concepts and seizing chances that result from short-term dynamics of global markets. In many home markets, firms in industrialized countries are exposed to a vicious circle of internal and external changes that are increasing competitive pressures, not only in times of recession (Figure 1):

- »Sales pressure«: Home markets are getting saturated which leads to decrease in degree of capacity utilization.
- »R&D pressure«: Risks and costs of R&D investments are increasing.
- »Price pressure«: The standardization of production processes and products among competitors is enforcing price competition.
- »Cost pressure«: Excess capacities, decelerating advancement in productivity as well as increasing commodity and energy prices are causing increases in costs of production.

Resulting from these internal and external changes, the profitability of many domestic companies in industrialized countries is decreasing (Table 1).

The automobile industry in Europe and the U.S.A. – known as one of the most globalized industries – is a striking example for almost stagnating home markets, high focus on domestic sales and therefore increasing competitive pressure (Figure 2a). Currently, the latter can be at least partly compensated by penetrating into fast growing markets in emerging economies, especially in China (Figure 2b). However, it is to be expected that the competitiveness of local producers (Figure 2c) will increase within a few years. The growing number of Chinese companies in FORTUNE Global 500

list suggests evidence for the increasing competitiveness of China's business sector (Figure 3). Even General Motors is expecting that in the near future its China produced cars will be exported to the U.S.A. [Fox News, May 12, 2009].

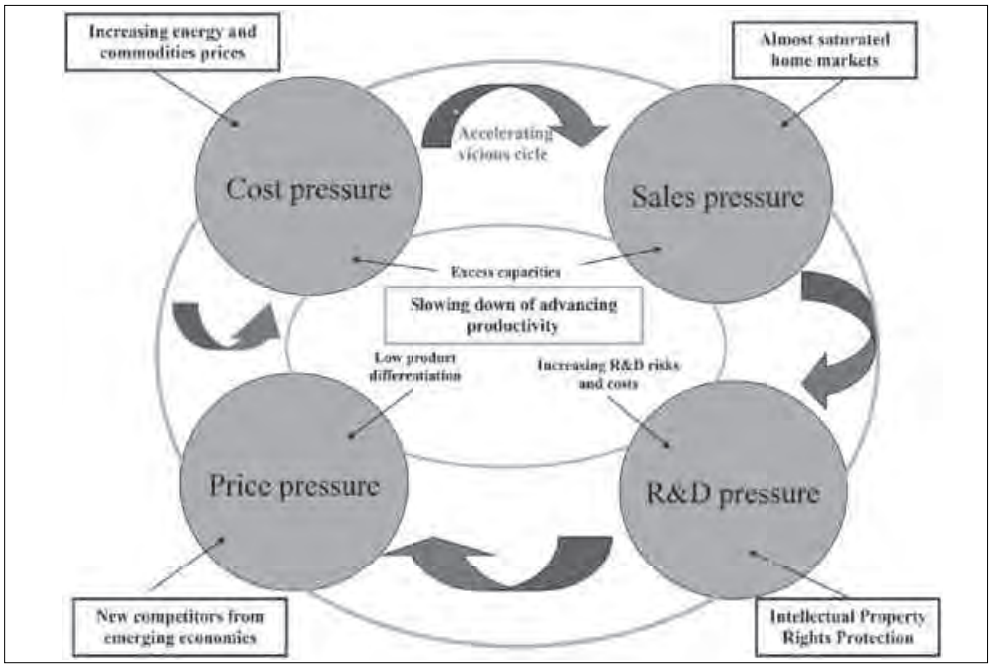


Figure 1 | Vicious circle facing manufacturers in industrialized countries Source: Own

Return on Assets	Labor Productivity			Competitive Intensity		
	Decrease	Static	Increase	Decrease	Static	Increase
Increase	Aerospace Defense			Aerospace Defense		Health Care
Static	Financial Services	Consumer Products		Consumer Products	Financial Services	
Decrease	Media Aviation Life Sciences Process and Industrial Prod.	Automotive Energy Retail	Telecom. Technology	Retail	Aviation Energy Insurance Life Sciences Process and Industrial Prod.	Automotive Media Technology Telecom.

Table 1 | Changes in Labor Productivity, competitive intensity and return on Assets in Selected Industries, (1987–2008) Source: Deloitte 2009, p. 14, 18.

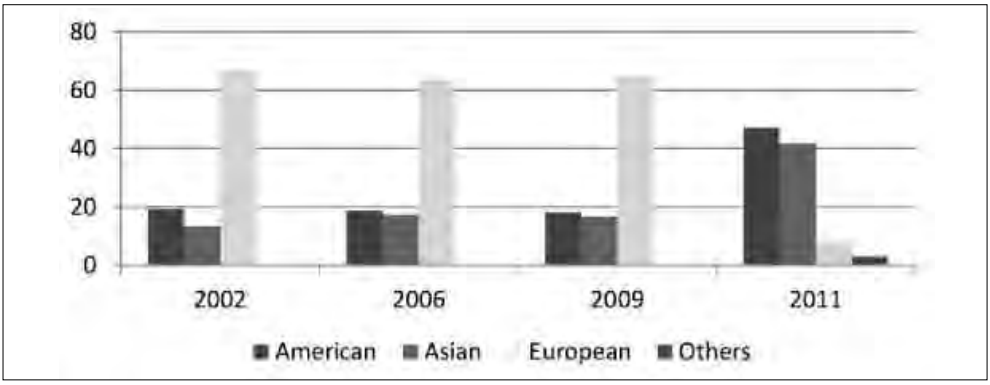


Figure 2a | Market Shares of American, Asian, European Car Makers in EU-15, 2002, 2006, 2009 (in %)
Market Share of American, Asian, European Car Makers in the US Market, 2011 (in %)[1]
Source: Own calculation based on Automotive News Data Center.

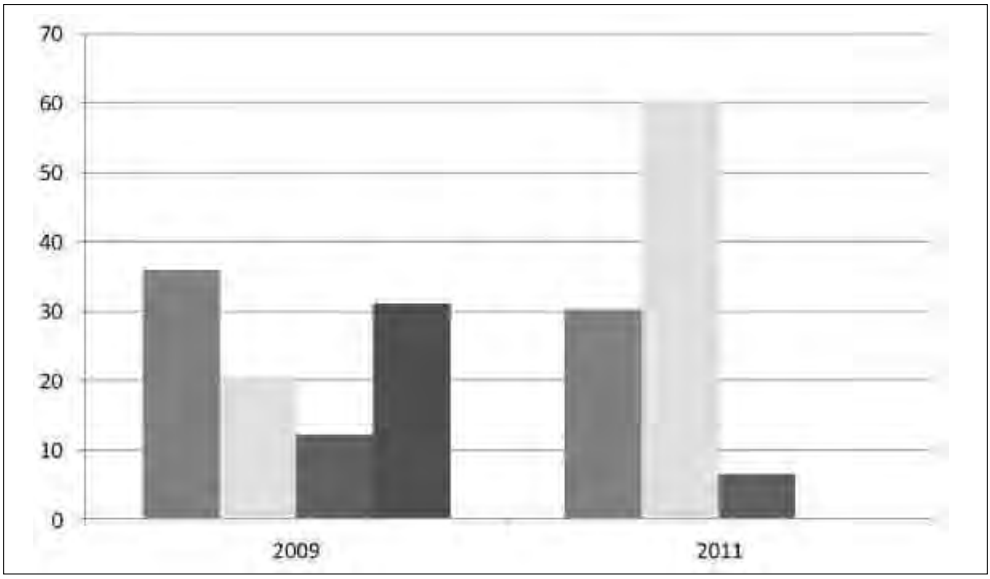


Figure 2b | China's Imports of Automobiles by Brand Origin, 2011 (in %)
Share of Cars in China's Automobile Market by Brand Origin, 2009 (in %)
Source: Own calculation based on China Association of Automobile Manufacturers

1 US market: American includes GM, Ford, Chrysler; Asian: Toyota, Honda, Hyundai-Kia, Nissan, Subaru, Mazda, Mitsubishi; European: BMW Daimler, VW.

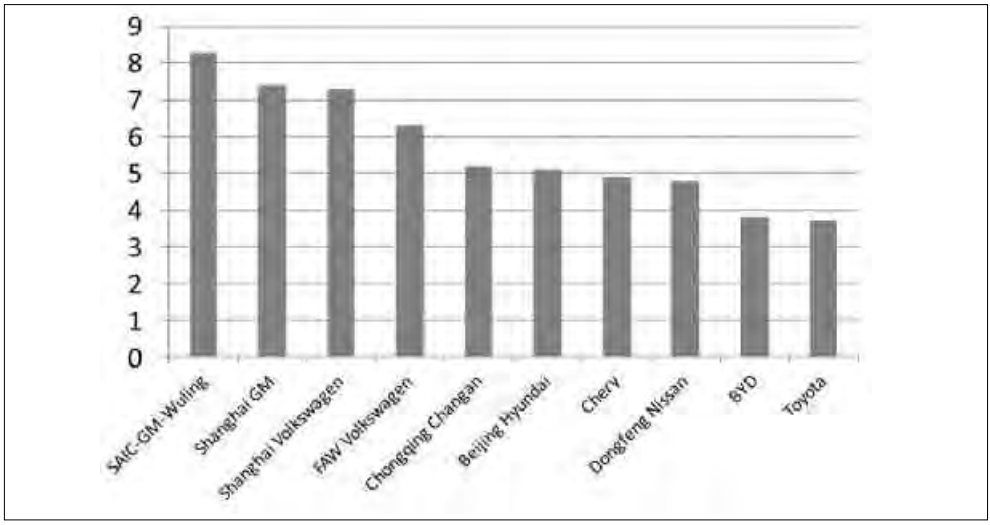


Figure 2c | Share of Total Passenger Car Sales in China by Domestic Manufacturers in 2010
Source: China Association of Automobile Manufacturers (CAAM).

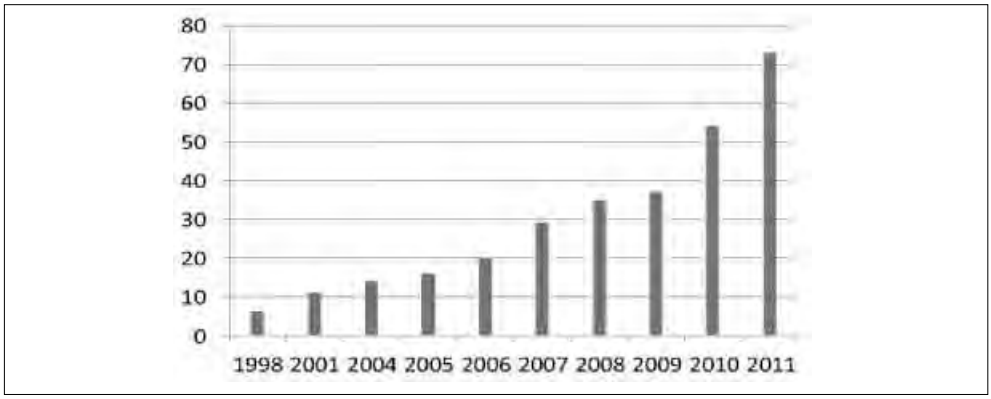


Figure 3 | Chinese Companies in FORTUNE Global 500 List, 1998–2011.

At first glance, globalization offers a promising solution. Countries in Central and Eastern Europe, Asia and Latin America perform high economic growth rates without (currently) suffering from a dramatic increase in labor costs. These countries are highly attractive with respect to production locations as well as future markets. However, this attractiveness has its price. The challenges of globalization constitute new risks that on the one side can be mitigated by collecting experiences, but on the other side increase rapidly when exposed to unexpected developments. The complex variety of challenges can be classified in four core categories:

1. Competing with MNCs from emerging economies: Intensified price competition that may shorten the product life cycles and speed up the race for innovation.

2. Exploring a currently unfamiliar territory beyond Europe: »Culture matters«, new markets and political risks.

3. Establishing cost saving global production networks: Intensified competition for attractive production locations.

4. Coping with logistics in sourcing, production, distribution, sales: Optimization between distance and proximity, quality and cost saving, offshore outsourcing and insourcing.

It goes without saying that an important pre-requisite for successful international management is the transformation of external changes into internal adaptations in the organizational structure of the company. Furthermore, technological advances have to be applied without time lags in all functions that are contributing to the performance of the company. With respect to the international manager the competence that is necessary to guarantee the company's sustainable performance has to be built on one side on experiences in the wider global market place and on the other side on knowledge acquired from theories that deal with the phenomenon of globalization (Figure 4). The more the international manager is succeeding in structuring analytically theories and empirical data according to their contribution to catch and clarify respectively the essence of globalization, the more puzzles to solve will emerge. This results from the complex inter dependencies:

– between the economic, political, sociological theories that deal with globalization,
– between global markets for buying inputs and selling outputs, cultural hemispheres, political landscape, locations for manufacturing, innovating, financing, and last but not least locations of competing MNCs,
– between theories and empirical facts (causation problem). In the end, the international manager's entrepreneurial spirit may be the unique asset to solve the puzzle of globalization. The international manager needs a broad picture of global economic trends that lays the foundation for developing innovative global strategies.

The remaining part of this chapter is structured as follows: The following sub-chapter deals with the empirical nature of globalization. It is structured according to vertically interdependent »landscapes«that are hidden behind macro- and microeconomic data and statistics. Volume, direction and structure of cross-border flows result from short- or long-term unequal distribution of natural, man-made and human resources (level 1, figure 4), from the diversity of cultures (level 2), the political landscape (level 3), the availability of technologies (level 4), and the organizational structures of MNCs (level 5). The latter are results as well as drivers of the flows of goods, services, knowledge, capital, human resources. Sub-chapter III sketches economic theories that help ex-

plain patterns of flows in the real and monetary world economy. Some general consequences on how the exposure to global competition has to be transformed into planning, organizing, staffing, directing and controlling the company shall round up the challenges of globalization without claiming to solve its puzzle.

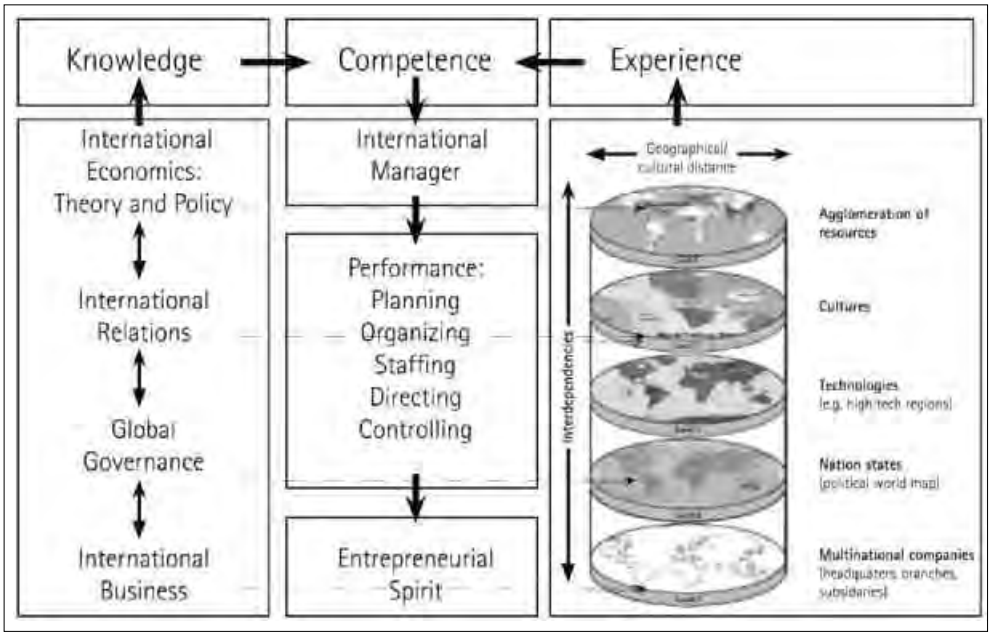


Figure 4 | The international manager and the puzzle of globalization
Source: Own

2 ECONOMIC ANALYSIS OF THE EMPIRICS OF GLOBALIZATION

«…..und was die Weltwirtschaft angeht, so ist sie verflochten.«– Kurt Tucholsky

2.1 NATURAL RESOURCES, TRADE AND GLOBALIZATION

Natural resources are embodied in intermediate and final goods. Furthermore, they are required in many production processes. A workable definition of natural resources should focus firstly on material stocks that exist in the natural environment, secondly on their economic usefulness and thirdly on their scarcity. In their function as factors of production natural resources are not tradable. But products that are outcomes of natural resources (e.g. agricultural commodities) are tradable. Internationally traded natural resources have to be goods. Natural resources are often a reason for trade rather than tradable goods in their own right [WTO, 2010, p 46]. Goods that are counted as natural resources in trade statistics include fuels, mining products, forestry products and fish. The characteristics that distinguish these goods from others are their exhaustibility, uneven distribution across countries, negative externalities, while in other areas, their dominance within many national economies and price volatility.

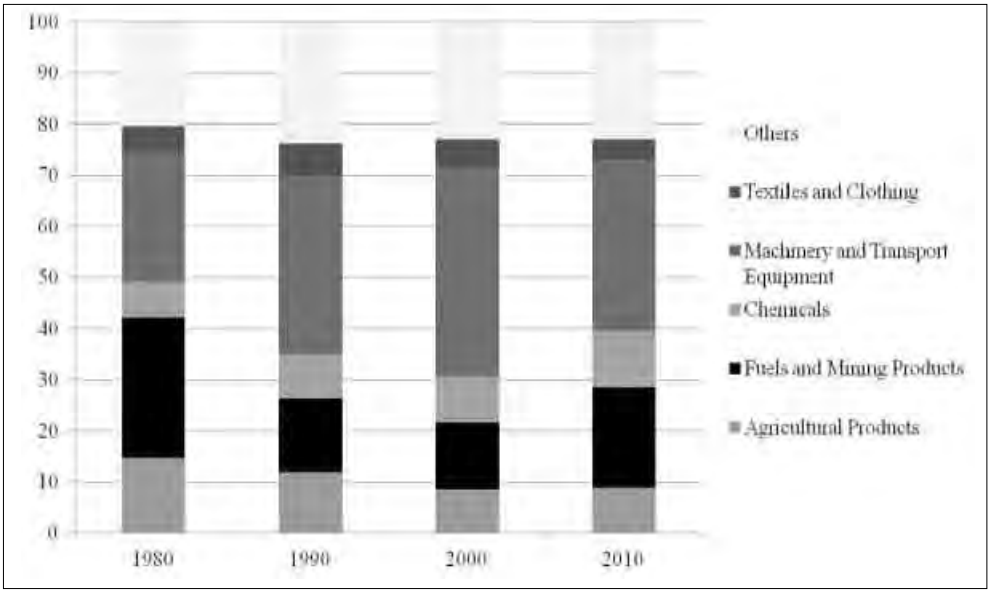


Figure 5 | World Merchandise Exports by Selected Commodities, 1980–2010 (in %)
Source: Own calculation based on WTO, Time Series on International Trade.

The exhaustibility makes it necessary to include the costs of degradation into account, but national and international statistics show that this is mostly neglected. The scarcity of natural resources allows the owners to include economic rents into the pricing. This in turn sometimes calls political decision makers into counter actions aiming to redistribute such rents over space and time. Technological progress in searching for and exploiting natural resources may mitigate their scarcity. The geographically uneven distribution of natural resources results in their high share in global inter-industry trade. The recently sharp increase is mainly due to the exploding demand of emerging countries, especially China. However, the share of agricultural products, fuel, minerals is steadily declining (Figure 5). The uneven distribution of natural resources is reflected in the net import position of the world's largest industrialized economies (except Canada).

Well-known externalities of natural resources are their environmental impact, e.g. fuel combustion on CO2 emissions or shrinking biodiversity and landslides by tropical deforestation.The annual world CO2 emissions from fuel combustion rose between 1971 and 2007 from 14.1 billion tonnes to 28.9 billion tonnes; the share of developing countries increased from 34 per cent to 55 per cent. It has to be noted that thanks to technological progress the CO2 / GDP rate has declined on a global level by one third. Brazil and Indonesia experienced by far the largest decline in forested land. Between 1990 and 2005 Brazil lost 423 thousand square kilometres of forested land, Indonesia approximately 281 thousand square kilometres [WTO, 2010, pp 50]. In many developing countries the negative externalities resulting from extensive exploitation of natural resources seem to be correlated with a high concentration of exports of natural resources. Countries such as Angola, Gabon, Iraq, Libya, Sudan, Venezuela show a 95-100 per cent share of exports of natural resources in total exports. It goes without saying that high export concentration and high price volatility of natural resources cause serious problems for developing countries. In developing countries sudden unexpected deviations from the long-term price trend may result in economic and even political instability. Their efforts to stabilize prices often fail because the causes of price volatility are primarily demand driven. The long-term increase of oil prices has significantly contributed to the growth of world trade in natural resources. Oil is the most important single export product. The share of fuels in world trade increased from 6.5% in 1998 to 18.2% in 2008. The share of exported oil in the total production is relatively stable, only marginal fluctuations between 50 per cent and 55 percent over the last three decades. The world production increased by approximately 55% between 1970 and 2005 and didn't change drastically since then. This suggests that a large part of the increasing share of oil in world trade is caused by the increasing price of oil.

Despite the geographically uneven distribution of natural resources it is obvious that distance matters. Natural resources are exported primarily into the region where they are produced, except Middle East and Africa (Figure 6).

It is not surprising that trade in natural resources is a subject of controversial discussions.The classical and neo-classical theory of international trade as well as experiences show that trade in

natural resources benefits both exporters and importers. But observations also point to negative effects, especially on the environment. The efforts to achieve global agreements that at least mitigate the adverse effects of extracting and trading natural resources have to be intensified.

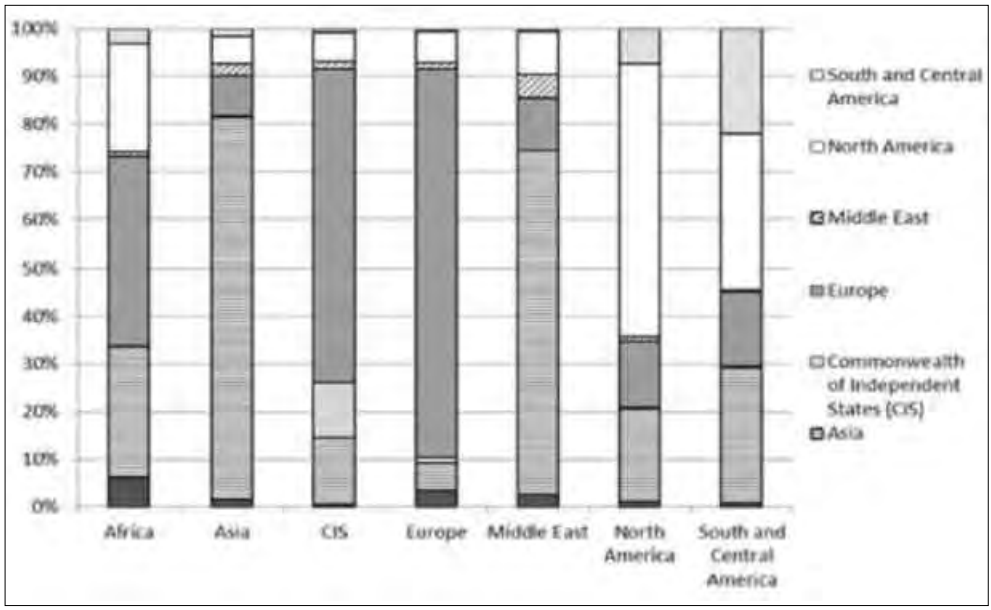


Figure 6 | Natural Resources Exports of Regions by Destination, 2010 (in %)
Source: WTO, World Trade Report 2011, p 7.

2.2 CULTURE, COMMUNICATION AND CROSS-BORDER TRANSACTIONS

With the beginning of the Age of Globalization in the 1980s the interactions between local cultures and global markets, global communication and global networks produced new spatial and temporal challenges, especially for MNCs. The first large scale study on the relevance of culture in international business was conducted by Geert Hostede who surveyed between 1967 and 1973 over 1000 IBM employees in 49 different countries about their preferences in terms of work-related values [Hofstede, 1991]. According to Hofstede, culture is the result of a »collective programming of the mind«. Values, beliefs, expectations and goals are shared by a group of persons and differentiate them from other groups. Cultures do not necessarily coincide with nations or states. This explains, at least partly, the differences in the results of many studies. Hofstede's four value dimensions – power distance, individualism versus collectivism, masculinity versus femininity, uncertainty avoidance, long-term versus short-term orientation – had been controversially discussed, rejected and modified. Power distance indicates the extent to which a society expects and accepts a high degree of inequality in institutions and organizations. Organizations in societ-

ies with a large power distance are characterized by formal hierarchies and by subordinates who are reluctant to challenge their superiors. In individualistic societies work and personal life are strictly separated. Identity, autonomy, variety are crucial features. In collectivist societies the individual is subordinated to the organization. Masculine societies value assertiveness, competitiveness and materialism as opposed to the 'feminine' values of relationships and the quality of life.

Empirical findings suggest that uncertainty avoidance and individuality are significant predictors of suppliers per input whereas power distance and masculinity are significant predictors of outsourcing activities.

The most recent literature is questioning Hofstede's concept of national culture by analyzing the impact of globalization or regional integration on the convergence of different cultures. On the one side there seems to be a fragmentation of national cultures resulting from internal developments such as education, democratization, opening-up. On the other side globalization puts external pressure on national cultures via the emergence of global communication tools such as the English language, the internet and globally acting mass media.

Without further deepening the discussion on the characterization, differentiation and measurement of cultures, the economic relevance of cultural distances seems to be undisputed [Pagan, 2009]. An increasing number of studies on cross-cultural communication identify barriers of efficient communication, especially in MNCs, analyze their impact on decision making processes and aim to present creative communication concepts. MNCs usually embrace different national cultures and respectively employ a workforce with different ethnographic profiles that hinder the development of an internal culture. The latter is an important factor when it comes to the transfer of information and tacit knowledge. Most obvious barrier are different languages [e.g. Harzing, 201]. Miscommunication is by far the most stated cultural barrier [Pagan, 2009, p 41]. In Western cultures organizational procedures follow a low context, task-and-deadline-oriented model whereas Eastern cultures rely on a high context, people-oriented model. Conflicts, time-consuming decision making processes with sub-optimal results and decreasing work ethic may negatively affect the economic performance in MNCs. Communication, openness, patience, self control and cooperation are considered the behaviours that minimize the negative impact of cultural barriers. Globally acting MNCs have developed a formal diversity policy that incorporates cross-cultural training (Parkinson/Morley, 2006).

Besides the cultural barriers within MNCs a second dimension of these barriers results from the cultural diversity on international markets. Even in economically highly integrated markets, such as the European Union, there is no evidence of converging value systems [Beugelsdijk, et al., 2006]. The number of global standardized products is still very low [De Mooij, 2010]. Even supposedly global products such as the »Big Mac«, are often adapted to the local cultural environment. The well-known strategy of »think globally – act locally«shows evidence in the increasing search of SMEs and MNCs to access foreign markets, expertise and technology. Market-seeking, strategic

asset/access-seeking FDIs are instruments that allow combining globalization and localization, thus adapting to cultural differences. Empirical studies suggest that informal cultural distance is negatively related to the amount of foreign multinational activities in countries. MNCs are able to reduce the impact of this type of distance on their performance more successfully than the impact of formal governance deficiencies [Slangen and Beugelsdijk, 2010]. Localization of globally acting MNCs contributes significantly to the generation of more sales abroad than at home.

Cultures can be interpreted as networks that are characterized by high internal interactions and/or special forms of communication relative to external interactions [Granovetter, 1985]. The innovativeness of the network economy »Silicon Valley«can be attributed to the intensive communication among the relevant actors which creates a very special regional culture [Heiduk/Pohl, 2002]. The relevance of cross-border ethnic networks as determinants of the volume and direction of international trade has been analyzed in numerous empirical studies. Studies on ethnic Chinese networks show their »quantitatively important impact on bilateral trade through the mechanisms of market information and matching and referral services, in addition to their effect through community enforcement of sanctions that deter opportunistic behavior«[Rauch/Trindade, 2002, p 129].

It is to be expected that the internet has created a global market place where cultural barriers disappear. But the reality looks differently: Consumers obviously do not act globally when buying via the internet. Despite the fact that the internet is the fastest growing retail channel, the gap between domestic and cross-border e-commerce is widening [Commission of the European Communities, 2009]. Besides the technical bottleneck of offering adequate means of cross-border payment, language problems are still hindering the expansion of internet shopping.

2.3 TECHNOLOGY, CLUSTERS AND MIGRATION

Technology, formerly considered the most important asset that creates firm-specific competitive advantages, is globalizing rapidly. Besides the shortening of the duration of patents, the absence of intellectual property rights laws or quite simply the shortened technological life cycles more and more MNCs cooperate formally (e.g. via joint ventures) or informally (e.g. via spillover effects) in R&D. The two models that can be observed are:

- joining already existing clusters abroad and transferring knowledge internationally,
- attaching R&D facilities to the internationally fragmented value chain.

The first model focuses on benefiting from the centripetal driving forces of clusters such as Silicon Valley, Bangalore, Boston Life Cycle Cluster, BioValley (border France, Germany, Switzerland). Clusters attract foreign enterprises to invest in these regions in order to participate and contribute to the technological innovation. R&D subsidiaries, research-oriented joint ventures and

strategic alliances form the institutional framework. Clusters are also attraction poles for foreign high-skilled workers. As a result, clusters create cross-border knowledge outflows, most often through licensing. New cluster-type cooperation projects emerge in pre-commercial R&D, such as the European Strategic Programme for Research and Development in Information Technologies (ESPRIT). The complexity, high financial and scientific risks of R&D in new technologies as well as the discontinuity between R&D and the commercialization of research results exceed the capacity of single enterprises. It seems that the barriers at the beginning of these types of international collaborative team work (which often result from cultural differences) are vanishing. The internationalization in higher education plays an important role. More than half of graduates in engineering in the U.S.A. are foreign nationals. A large part starts their professional career outside their home country.

At first view clusters appear like a »club«of actors who cultivate open internal cooperation but protect their network by establishing formal and informal barriers. Empirical studies mostly concentrate on the aspect of internal openness by analyzing technology spillovers, especially through labor mobility [Fosfuri/Ronde, 2004]. Several studies on the Silicon Valley focus on the brain gain by immigration [Saxenian, 2002]. Most recently there are indications of a rising brain drain by emigration of former immigrants or by graduated students returning to their home countries. Besides brain gain and brain drain a third way of cross-border knowledge transfer is brain circulation. Indian and Chinese engineers working in Silicon Valley established business networks with companies in their home countries thus providing a more flexible and responsive mechanism promoting cross-border technology transfer compared to FDI outflows [Saxenian, 2002a]. The integration of the Silicon Valley into the world economy is not restricted to knowledge spillovers, FDI, migration, but also includes exports. Silicon Valley is on the top of metropolitan areas in the U.S.A. with 27.7 percent of its workforce tied to exports [Istrate et al., 2010, p 10]. With 20.1 percent share of exports in its production, Silicon Valley is ranked third among the large metropolitan regions. The exports grew at an annual rate of 5.5 percent between 2003 and 2008. In addition to the proven evidence of local knowledge spillovers in geographically defined clusters recent studies are focusing on international knowledge spillovers that result from the cross-border fragmentation of the value chain in MNCs (model two). Opposite to the centripetal forces that tend to concentrate industries regionally there also exist centrifugal forces that disperse industries evenly across borders. The MNCs are the driving forces of the international dispersion of industries by linking cross-border externalities with their international activities such as FDI, foreign patenting, international R&D collaboration. The international dispersion of R&D in the electronic, chemical and aircraft industry is the latest trend in multinationalization. Expatriate laboratories in different countries exploit the local externalities without major local interaction, but create widespread knowledge spillovers. »The persistent increase of R&D costs has been the major centrifugal force for the aircraft global decentralization: in order to reduce R&D costs, the industry has been gradually implementing strategies of international cooperation«[Niosi/Zhegu, 2004, p 6]. In the long-term, governments in the host countries of foreign R&D facilities may be interested in supporting technology spillovers as an instrument to build up a national aircraft

industry (e.g. Japan, China). Unlike the aircraft industry where intensive international knowledge spillovers occur within the globalized fragmentation of the value chain and where R&D is closely connected to the dispersed component production (e.g. final assembling, engine production, avionics, landing gear), other industries separate R&D geographically from the production process by establishing autonomous laboratories in different countries (e.g. software industry, biotech and chemical industry). This strategy allows exploiting talents on a global scale as well as adapting the final products to the needs and culture of national/regional markets (e.g. Microsoft's global R&D model). The next wave of international knowledge spillovers seems to be the increasing importance of the »Not Invented Here«strategy. Knowledge is acquired by cross-border acquisitions resulting in new international knowledge spillovers. This strategy may also allow entering already existing local/regional clusters.

Summarizing the two models there is strong evidence that knowledge intensive cross-border transactions, such as licensing, high-skill labor migration, formal and informal networks, R&D-oriented FDI, mostly take the form of interactions between urban regions/clusters or MNCs rather than countries [Gumbau-Albert/Maudos, 2009].

2.4 OPENNESS VERSUS PROTECTIONISM AND THE POWER OF NATIONS

Traditional theories of the evolution of the nation state underline the assumption that political borders determine economic borders. Modern theories challenge this assumption by arguing that the economy is globalizing and as a result weakening the nation state. Openness via global agreements on abolishing trade and investment barriers or via institutionalized regional integration systems reduces the autonomy of governmental institutions. Experiences have taught that economic crisis in open economies tend to produce contagion effects. Protectionism might celebrate a come back without strengthening the role of the state. This may be due to the increasing power of highly concentrated industries demanding a promotion policy on the export side and a protectionist policy on the import side. The financial crisis that started in the U.S.A. in autumn 2007 and rapidly spread over to other countries delivered the latest proof of the global economic and financial interdependencies and the weakness of the nation states. The costs of the stimulus packages will leave the burdens of these actions to future generations. The credibility of public institutions might suffer significantly.

Despite these concerns the history of opening-up economic borders after World War II is impressive. The idea of establishing an institutionalized supranational system of rules that replaces the national beggar-my-neighbor policies proved to be successful in gradually moving the world economy toward free trade and integration. In 1947 23 governments accepted provisionally the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT). On January 1st, 1995 this agreement was integrated into the newly established World Trade Organization (WTO). The basic principles of the GATT are:

- reciprocity: lower your tariffs as I lower mine,
- nondiscrimination: firstly most-favored-nation (MFN) treatment means treating the trading partners equally, secondly treating imported and locally-produced goods equally,
- transparency: replace non-tariff trade barriers (NTBs) by tariffs,
- gradual liberalization: from time to time initiating negotiations on reducing tariffs.

Since 1947 the average level of tariffs in industrial products had been reduced from 40 percent in 1940 to 3 percent after the eighth trade round (Uruguay Round) had been finished in 1994. The liberalization of trade in agricultural products is lagging behind because large importers such as the U.S.A., the EU and Japan could not agree on reducing their protectionist measures. Their share of duty-free imports of fruits, vegetables, plants is still low compared to other product groups, except textiles (Figure 7). This holds to an even larger degree for China. The disagreement on tariff reductions in agricultural trade is the main reason for the stalemate of the current Doha Round which had been opened in 2001 but not yet finished.

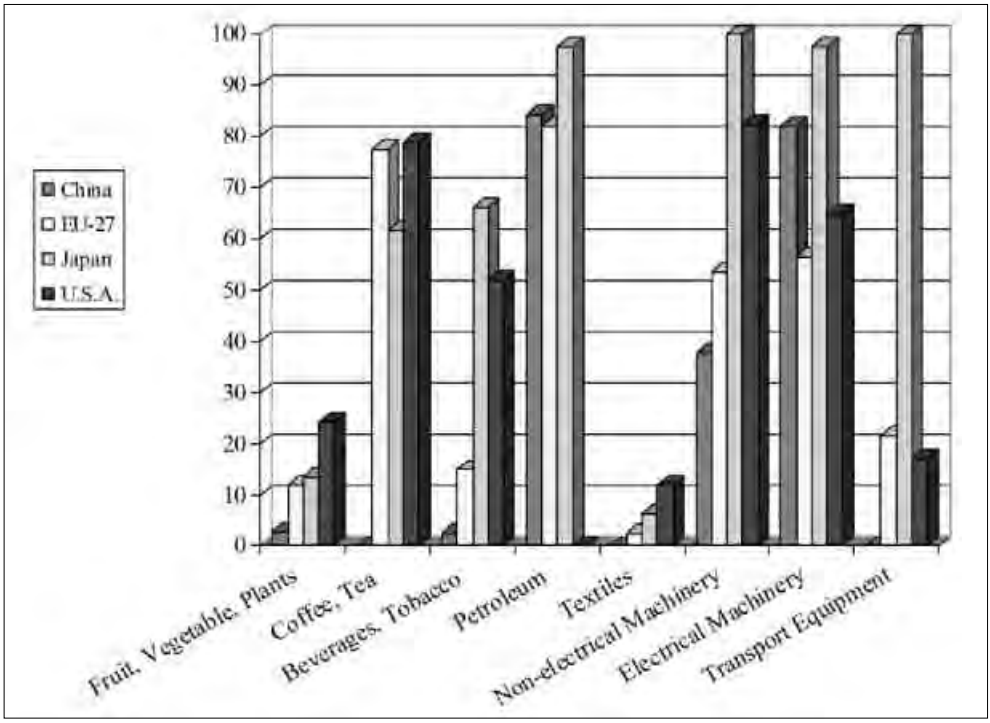


Figure 7 | Duty-Free Imports by Selected Product Groups, China, EU-27, Japan, U.S.A. (in %)
Source: WTO, World Tariff Profiles 2011.

In addition to tariff reductions the Uruguay Round resulted in the acceptance of three new agreements that form together with the GATT the legal framework of the WTO:

– General Agreement on Trade in Services (GATS),
– Trade-related Intellectual Property Rights (TRIPS),
– Trade-related Investment Measures (TRIMS).

The role of the WTO as a globally present »economic police«had been strengthened compared to the GATT by the new Dispute Settlement Procedure (DSP). Dispute settlement procedures may be invoked whenever a Member believes that an action by another Member has 'nullified or impaired' a concession that was negotiated previously or breaks a WTO rule and 'impairs the attainment' of an objective of the GATT. The legal interpretation of the WTO rules can be challenged at the Appellate Body that has the power to decide on compensation or retaliation to punish a country that does not respect the result of the DSP.

The GATT includes several important exceptions from the aforementioned rules that aim to respect historical ties between industrial countries and their former colonies as well as preferential agreements between industrial and developing countries. In general, the GATT allows bilateral and multilateral regional trade agreements (RTAs, Figure 8). The largest and most integrated RTA is the European Union. The WTO has 157 Members representing more than 97 percent of world trade; furthermore, 27 observer governments are seeking membership (by August 2012).

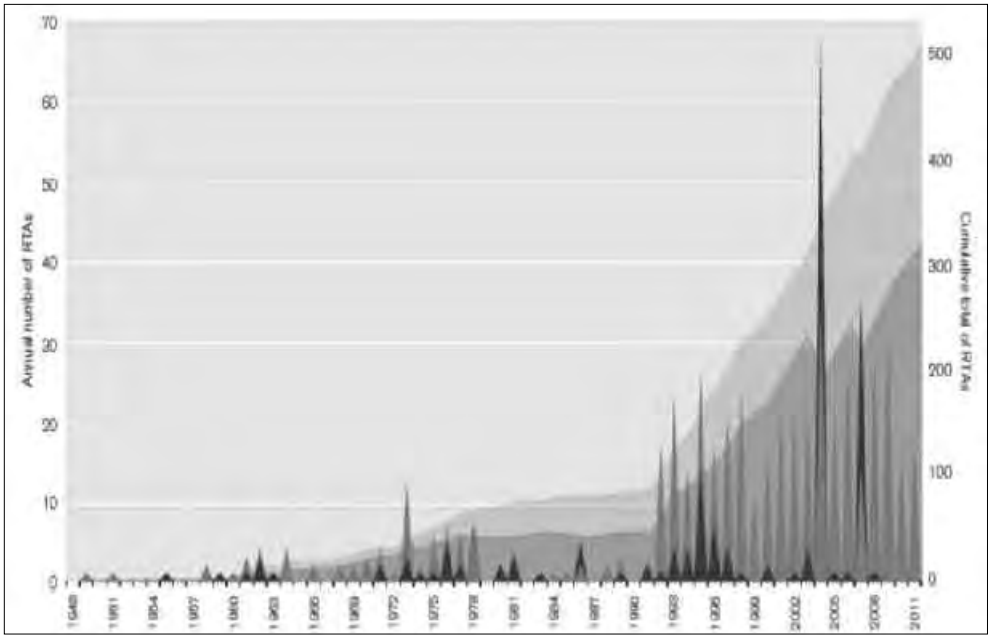


Figure 8 | All Regional Trade Agreements Notified to the GATT/WTO (1949 to 2011 by Year of Entry into Force)
Source: WTO, Annual Report 2012, p 60.

On the monetary side the lessons learned from the beggar-my-neighbour policy of the inter-war period resulted in the endeavours to establish a framework of international monetary cooperation that avoids competitive devaluations in order to balance the current account. The negotiations of representatives of 45 nations started in Bretton Woods, New Hampshire, U.S.A. in 1944 and resulted in an agreement to establish a monetary framework after World War II. The International Monetary Fund (IMF) as the center-piece of the Bretton Woods Agreement was established at the end of 1947 by signatures of 29 member countries (2010: 183 member countries). Till 1971 the Members had to agree to keep their exchange rates pegged to the U.S. Dollar (and the U.S.A. to gold). These rates could be adjusted only to correct a »fundamental«disequilibrium in the balance of payment. In 1971 this system broke down because of its inability to adjust to the different inflation rates between the leading trading countries. As a consequence the U.S.A. (President Nixon) suspended the convertibility of the U.S. Dollar into gold. Since then the fundamental mission of the IMF is firstly to oversee the international monetary system, secondly to give technical assistance to less developed countries and thirdly to provide loans to countries with balance of payments difficulties. In many cases IMF loans are coupled with economic reforms (Conditionality) aiming to fight against inflation (Structural Adjustment Programs). The theoretical basis had been delivered by the monetarist approach (Chicago School) and heavily criticized by influential economists [e.g. Stiglitz, 2002]. Reforms of the IMF are one of the hottest topics in international economics' theory and policy with an additional boost since the emergence of the financial crisis in 2007.

Summarizing the role of the nation states in the world economy the history after the World War II shows two important changes: Firstly, economic interdependencies between countries have significantly limited the potential and scope of mercantilistic practices of the nation states. Secondly, the broad acceptance of the WTO and – to a minor degree – the IMF as the liberalization and stabilization promoting pillars of the world economy has turned nationalistic behaviour toward a common sense of global solidarity. Governments are not getting obsolete in the age of globalization. But their role is changing from being interventionists to managers who are shaping their societies' processes to adapt to globalization.

2.5 MULTINATIONAL COMPANIES, INTRA-FIRM TRADE AND GLOBALIZATION

MNCs are the result of FDI in more than one foreign country. Their emergence mostly results from learning processes when creating, extending, and/or defending competitive advantages in international markets. The internationalization path usually starts with exporting/importing followed by licensing, establishing joint ventures, investing in (representative, distributing, producing) subsidiaries. During the process merger and acquisition can occur. The motivations to follow this path are basically market seeking, resource seeking, asset seeking, rent seeking. The combination of resource and market seeking motivations is on top of the largest MNCs, such as the big oil companies. The

process of multinationalization of companies has been also supported by external technological and political changes. New ICTs have facilitated the de-localization of economic interactions. The much propagated »death of distance«has stimulated MNCs to organize the company around global networks of production, distribution and management. Besides new ICTs lower trade and investment barriers, widening and deepening of regional integration areas, improved logistics, harmonization of business practices are supporting the geographical dispersion of MNCs operational activities. The disproportionate growth of global merchandise trade compared to the global GDP growth mainly results from the expansion of MNCs intra-firm trade due to the global fragmentation of their value chains (Figure 9). Instead of producing parts and components in foreign subsidiaries MNCs can also choose the offshore outsourcing option. These two choices are closely related to the question of the boundaries of the firm. Even though there are no reliable data on the share of intra-firm trade on global trade (approximately 35 percent according to estimations; data are available only through firm surveys), there are studies analyzing the determinants [e.g. Corcos, 2009]. Empirical evidence suggest that »intra-firm trade is high for products with low levels of contractability sourced from countries with weak governance, for skill-intensive products from skill-scarce countries, and for capital-intensive products from capital-abundant countries«[Bernard et al., 2010, p 1]. OECD data for a few countries show large differences in their shares of IFT on their total trade; furthermore, the shares also differ considerably between industries [Lanz and Miroudot, 2011]

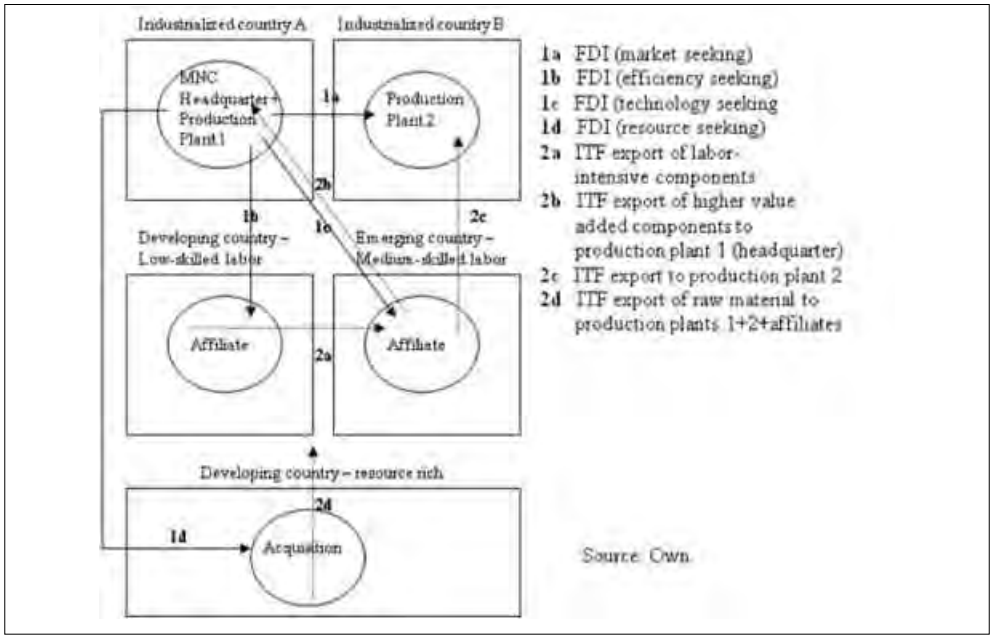


Figure 9 | Foreign Direct Investment and Intra-Firm Trade

It is to be expected that intra-firm trade make a large part of intra-industry trade. An example of intra-firm/intra-industry trade is the Mexican-U.S.A.-Canada trade in automobiles. Roughly 60-70 percent of total merchandise trade between the OECD countries is accounted to intra-industry trade. There is an ongoing controversial discussion on the positive and negative effects of MNCs. The former refer to increasing product differentiation, global diffusion of new technologies, creating employment in less developed countries. The latter point to increasing unemployment in the home country, exploiting low-skill labor in less developed countries, contributing to the increase of income inequalities, commercializing public activities, influencing policy making, causing environmental damages.

It goes without saying that MNCs are a dominant factor in the multilevel system of the globalizing economy. Their impact on the production and distribution of economic and social welfare, on the technological progress, even on the democratic functioning of the political system in several countries seems to increase. They drive the vertical and horizontal integration of the world economy and at least partly decide on its speed. Thus, they have to be aware of their social corporate responsibility. They need to be part of the global governance system that should balance the interests of the different actors.

3 ECONOMIC THEORIES DEALING WITH GLOBALIZATION

> *Henry Ford was right. A prosperous economy requires that workers be able to buy the products that they produce. This is as true in a global economy as in a national one. – John J. Seeney*

Theories of Globalization are aiming to explore the dominant driving forces of the world's long-term development path by applying a mixture of social sciences under the umbrella of international relations [e.g. El-Ojeili and Hayden, 2006]. The four main literature strands are

- the World-Economy Theory,
- the Regional Bloc Theory,
- the Third Way Theory,
- the World Culture Theory.

The first theory is stressing the role of the market system that integrates the world economy across nation-states. The second theory opposes the global market hypothesis by emphasizing regionalism as a »club of nation-states«which discriminates third countries. The proponents of the Third Way seek to combine the global market forces with existing institutional systems on lower levels such as nation-states, clusters, agglomerations, industrial districts. The interdependence between

economic globalization and cultural homogenization is the basic message of the World Culture Theory; increasing uniformity of cultures is an integral part of globalization. With the development of the new information and communication theories in the last decades of the twentieth century the market forces got an additional boost by the globalizing information network society [Castells, 1996].

The following analysis simplifies globalization processes by using a basic market/country model that allows determining international transactions by introducing differences between economic conditions of countries. Assets (e.g. endowment with labor and capital), behavior (e.g. consumer preferences) and policy (e.g. tariff barriers) are especially suitable for differentiating countries. The resulting international transactions are trade, migration and capital flows. The combination of these transactions makes one of the most important global actors visible, namely the multinational company (MNC) respectively the transnational corporation (TNC).[2]

As these models ignore the monetary side of the international economy, a rudimentary introduction to the functioning of foreign exchange markets and the implications for countries' balance of payments will close this chapter. At the beginning the theories will be classified according to the scheme of the balance of payments that systemizes cross-border flows of goods and capital markets.

3.1 SYSTEMIZING CROSS-BORDER TRANSACTIONS AND RELATED THEORIES

Theories in international economics are aiming to deliver explanations for the reasons and effects of cross-border transactions by using micro- and macroeconomic models. In contrast to many other theories there is a strong interplay with the reality thanks to the internationally standardized balance of payments. This national account records a huge set of data that are basically systemized into goods/services and capital transactions. The current account delivers data on the value, structure (by using the Scheme of International Trade Classification – SITC) and direction of exports/imports of goods and services as well as on investment income and transfers. Cross-border capital transactions are structured into long-term investment (foreign direct investment), portfolio investment, short-term banking flows and government borrowing. It is to be expected that the incoming money from all cross-border transactions within a period of time (e.g. one year) differs from the outgoing money. Surplus or deficit is also a part of the capital account; it shows the change of the official currency reserves of the central bank. Theoretically current account and capital account are always balanced. Empirically data collection faces many difficulties in tracking all flows resulting in including a position called »errors and omissions«.

A monetary surplus or deficit of total cross-border transactions has significant micro- and mac-

2 Models of migration, capital flows and MNCs are not explicitely dealt with.

roeconomic implications. The price on the foreign exchange market will react. A deficit (surplus) will depreciate (appreciate) the external value of the domestic currency. Or the other way round: Manipulating the exchange rate (e.g. by keeping it undervalued in a fixed system) may lead to balance of payments imbalances. From macroeconomic point of view the surplus increases the foreign assets and the domestic money supply. The latter may cause inflationary pressure. Imbalances occurring for several years allow drawing conclusions on the competitiveness of the domestic economy. Measuring the share of the current account in the GDP informs about the degree of openness. Finally, the balance of payments is an important source of information for governments as to when, whom, why and how to protect or subsidize.

Last but not least, it has to be pointed out that the balance of payments does not include cross-border transactions that are not combined with direct monetary flows, (e.g. cooperation agreements between firms, migration). Figure 10 illustrates how close the theories in international economics follow the statistical scheme of the balance of payments.

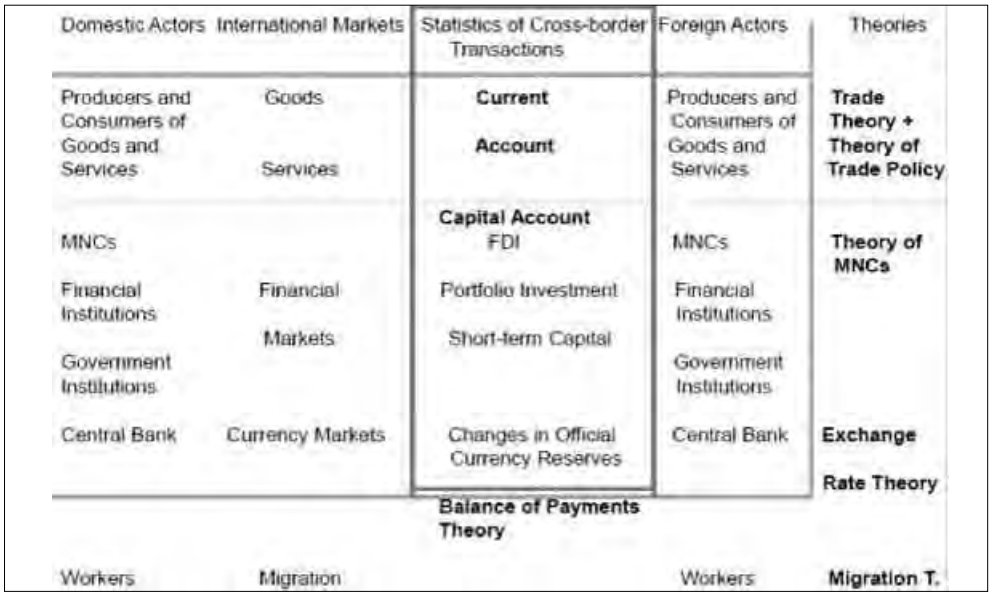


Figure 10 | Cross-border transactions, balance of payments and theories in international economics
Source: Own

3.2 THEORY OF INTERNATIONAL TRADE

3.2.1 A BRIEF HISTORICAL OVERVIEW

A brief historical review shows that trade in the medieval, pre-industrial period was treated as an instrument to build a wealthy and powerful state. »Adam Smith coined the term ‘mercantile system’

to describe the system of political economy that sought to enrich the country by restraining imports and encouraging exports«[LaHaye, 2008]. The spatiotemporal coincidence of liberalism and industrial revolution created the basis for a new thinking on the value of international trade. The founders of the modern economic theory – Adam Smith, David Ricardo, John Stuart Mill [Sandmo, 2011] – argued that free trade initiated by absolute (Smith) or comparative advantage (Ricardo) and allocated by the »law of one price«(Mill) is beneficiary for all countries. Ricardo's theory of comparative advantage experienced an important advancement by explicitly including the markets for production factors. The Swedish economists Eli Heckscher and Bertil Ohlin [Ohlin, 1933] developed the factor proportion theorem which explains why labor rich (capital rich) countries export labor intensive (capital intensive) goods. The growing complexity of trade between industrialized countries after World War II motivated economists [Grubel/Lloyd, 1975; Brander, 1981; Helpman/ Krugman, 1987] to adapt crucial assumptions of the neo-classical Heckscher-Ohlin model to the empirical observation of intra-industry, intra-firm trade, increasing returns to scale, monopolistic competition. The latter assumptions are labeled as New Trade Theory [Krugman, 1979; Dixit/Norman, 1980]. From a dynamic point of view the pattern of trade in technologically advanced industries followed the life cycle of products. The International Product Life Cycle Hypothesis [Vernon, 1966] has been another attempt to overcome some restrictions of the Heckscher-Ohlin model. By broadening the new approaches to a concept of competitiveness, Porter developed the Theory of National Competitive Advantage [Porter, 1990]. The role of space in international trade was modeled for the first time by Tinbergen's gravity approach [Tinbergen, 1975] and Krugman's New Economic Geography [Krugman, 1991]. Based on econometric models (e.g. computable general equilibrium models – CGE) a huge number of studies support the hypothesis that »distance/proximity matters«. A more controversial academic discussion is still going on regarding the link between international trade and growth. Theoretical results show that under the given conditions trade supports growth and finally convergence to a steady state [e.g. Bardham, 1965; Johnson, 1971; Deardorff, 1973]. The empirical literature presents positive and negative correlations between trade and growth [Frankel/ Romer, 1999; Rodriguez/Rodrik, 2000]. The controversy continues with studies on the trade-inequality nexus [Cline, 1975 and 1999] and results in a political-economy discussion on trade and poverty [Dollar/Kraay, 2004).

The negative experiences of drastically shrinking international trade during World War I and II due to protectionists policies in Europe and North America initiated a huge number of theoretical studies analyzing trade policy measures [e.g. Corden, 1971]. The following sub-chapters pick up the basic models of the different approaches.

3.2.2 A SIMPLE MODEL OF FREE TRADE: INTER-INDUSTRY TRADE

The basic concept of the neo-classical model of comparative advantage is build on two countries, two goods markets, two factor markets. Therefore, the absolute size of countries is not relevant for the functioning of the model. It includes all assumptions of the model of perfect competition as

well as a »perfect«(Cobb-Douglas type) production function and excludes time and space (Figure 11). Empirical observations of two countries regarding their productivity, factor endowment, goods prices, consumer preferences, volume, direction and structure of trade are squeezed into two »point economies«with a potential of an overlapping common (international) sector (Figure 12). The applied methodology allows determining the trade by differences between the countries. The aforementioned restrictions of the model allow differentiating the countries by three variables only: productivity, factor endowment, consumer preferences. In order to determine trade by one different feature only, the remaining two have to be equalized. After setting these differences in a situation of autarky, the next step is introduction of free trade as an exogenous shock that leads to adaptation processes. Relative price differences on goods markets cause quantitative reactions of producers and consumers in both countries. The result is trade which equalizes the price differences between the countries. The final (world) equilibrium shows the welfare effect of trade by the increased level of consumption in both countries (Box 1).

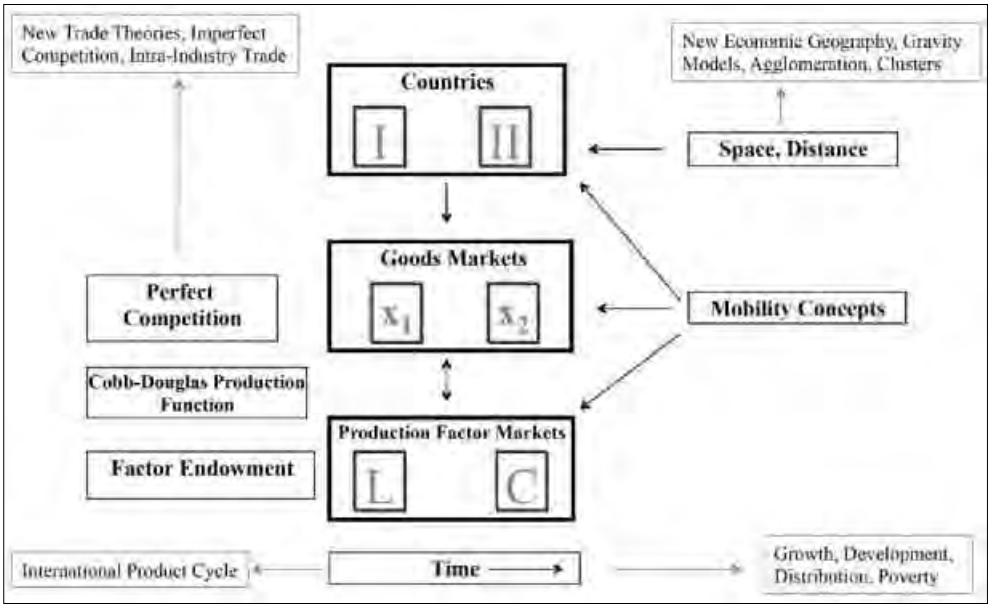


Figure 11 | Basic Concept of the Theory of International Trade
Source: Own

Then the **general theorem of international trade** reads as follows: Each country exports the good at the lower relative price. The country possesses a comparative price advantage in the production of this good. The specialization in each country is resulting in a one-way trade or inter-industry trade. Under the prevailing assumptions the comparative advantages are maximized (Annex, Figure 1a).

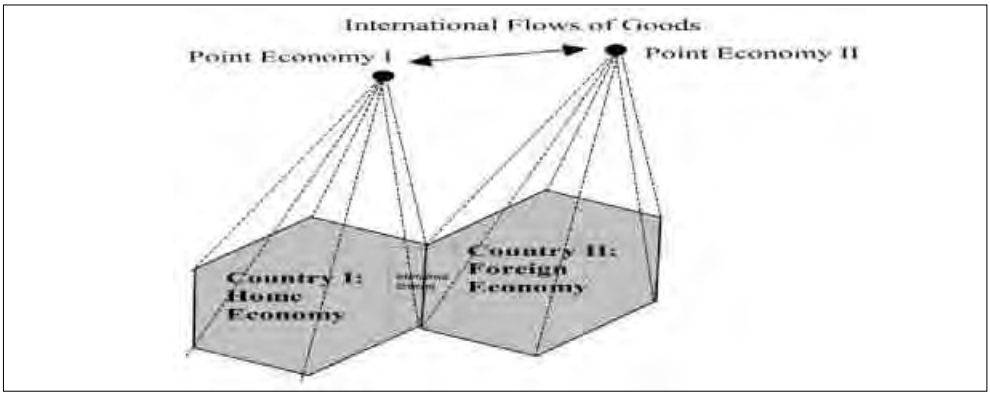


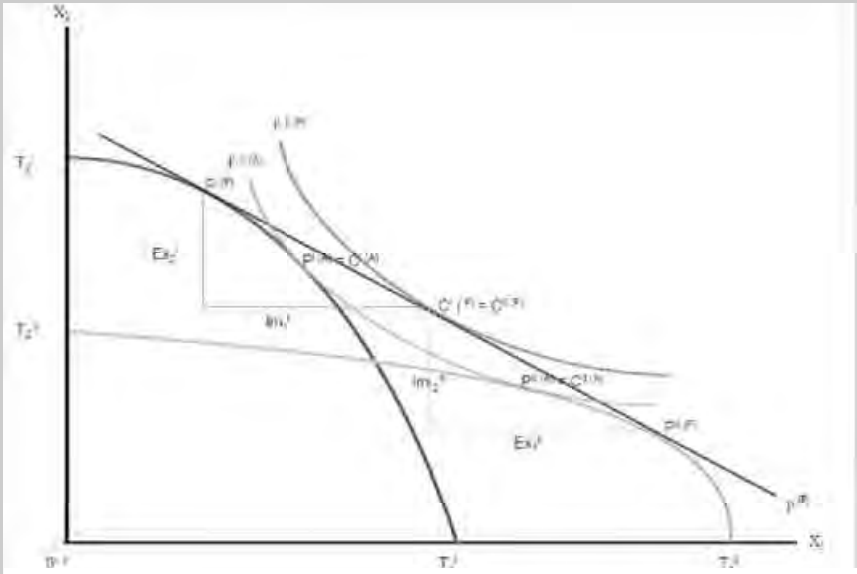
Figure 12 | Modeling the Reality; Source: Own

Note that firstly a country's welfare effect is independent from the direction of specialization (Annex, Figure 1b). The latter only depends on the differences in relative prices in goods markets between the countries in the autarky situation. Secondly, trade-induced price change and welfare effect are positively correlated (Annex, Figure 1c). Thirdly, the welfare effect consists of two components: gains from exchange and gains from specialization (Annex, Figure 1d). The model allows the following statements:

- A low degree of specialization in both countries in the autarky situation implies a high potential of welfare gains.
- If the loss of domestic production of the good that has a comparative disadvantage is low when increasing the export production by one unit, then the possibility to realize potential welfare gains is high.
- The country that possesses the higher potential of specialization will gain a higher share of the total welfare effect.

Box 1 A general model of international trade

Since in autarky country II (I) has a lower relative price in the x1 (x2) market, both countries gain if II specializes in x1 and I in x2 (graph 1).The production in II (I) moves down (up) on its production frontier from PII(A) (P(I(A)) to PII(F) (PI(F)). After introducing free trade the market mechanism equalizes the relative goods prices in the integrated x1 respectively x2 market by exporting x1 from II to I and exporting x2 from I to II. The opposed specialization incurs increasing opportunity costs. Therefore, the world equilibrium is achieved before I or II fully specialize on one good production. The common relative price slope p(F) is tangent to production and consumption in both countries (PI(F), CI(F) = CII(F), PII(F)). It appears that free trade has positive effects on both countries:



Graph 1 World equilibrium on the goods markets

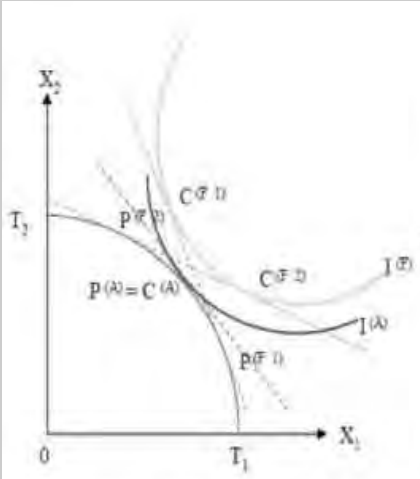
Initial situation (Autarky)	$\frac{p_1}{p_2}^{I(A)} > \frac{p_1}{p_2}^{II(A)}$		
External shock	Free Trade		
Adjustment	Country II P1 increases → Ex1 → p1/p2 increases Country I P2 increases → Ex2 → p1/p2 decreases		international specialization
	Market x1 Ex II = Im I Market x2 Ex I = Im II		intersectoral specialization
Final situation (World equilibrium)	$\frac{p_1}{p_2}^{I(F)} = \frac{p_1}{p_2}^{II(F)}$		
Welfare effect	Country I Increased level of consumption Country II Increased level of consumption		

The consumers achieve the highest consumption level on the indifference curve II. II (F) in CI(F) = CII(F). It does not pay for either country to expand its production beyond PI(F) respectively PII(F).

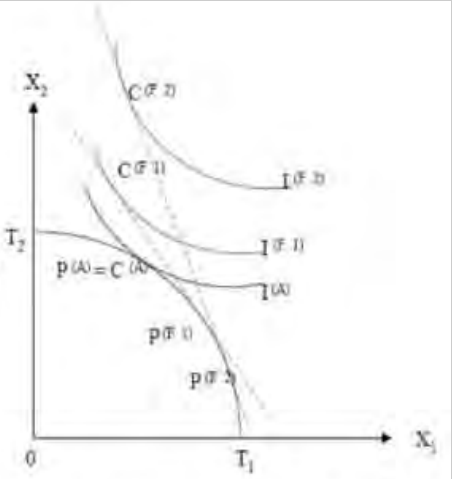
The direction of specialization of a country is indetermined without including another country (graph 2). Any direction of specialization from P(A) = C(A) down to P(F 1) or up to P(F 2) may offer an equal satisfaction level for the consumers (I(F)); solely the consumption structure differs: In C(F 1) consumers prefer x2 which has to be imported, whereas in C(F 2) consumers prefer x1 which is then the import good.

Graph 3 shows the relevance of the scope of specialization. If trade allows a high degree of specialization, the consumers achieve a higher level of consumption: The production in P(F 1) allows the consumption in C(F 1) at the indifference curve I(F 1), whereas the higher specialization in P(F 2) offers the consumers larger quantities of both goods (C(F 2)) at the higher indifference curve I(F 2). This higher consumption level needs a larger trade volume of the good preferred by the consumers (x2).

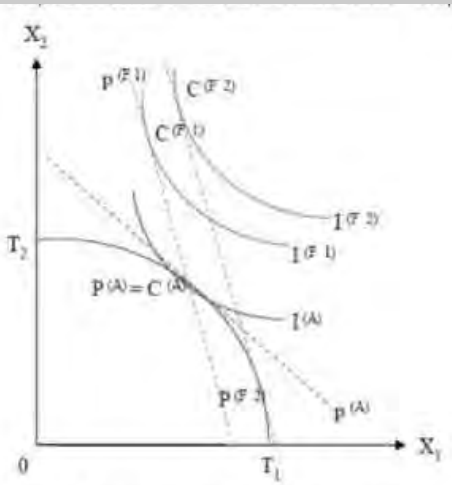
Graph 4 divides the welfare effect into gains from trade and gains from specialization. Suppose that the country has a comparative advantage in x1 but is not able to specialize in the short run on this production. The original price p(A) must increase to p(F 1); this leads to decreasing demand on market x1 and increasing demand on market x2. Resulting from change in relative goods prices, the export of x1 and import of x2 allows a higher consumption level C(F 1) at the indifference curve I(F 1). The move from CI(A) to C(F 1) indicates the gains from trade. Assuming that in the long run the country is able to make full use of its comparative advantage, the production will move down to P(F 2) which leads to the higher consumption level (C(F 2)). The move from C(F 1) to C(F 2) indicates the gains from specialization.



Graph 2 Direction of trade and welfare effect



Graph 3 Scope of specialization and welfare effect



Graph 4 Gains from trade and specialization

If the differences in the relative goods prices are caused by differences in the relative productivities between two countries - but the factor endowments and the consumer preferences are identical - then trade is determined according to **Ricardo's** findings: Free trade leads to an increased availability of goods in both countries if each country specializes in the goods production with relative high labour productivity and exports this good, whereas each country imports the good with relative low labour productivity. This result holds even if a country is absolutely inferior in terms of labour productivity, but offers a relative technological advantage in the production of one good. Despite the equalization of the relative prices on the goods markets, the relative wages disperse. Trade does not lead to factor price equalization (Annex, figure 2). Therefore, the final situation is not Pareto-optimal. This model ends leaving incentives for further cross-border transactions (migration and/or capital flows) open.

The **Heckscher-Ohlin** model is focusing on differences in the relative factor endowment between the countries. Productivity and consumer preferences are identical. If in the free trade situation each country specializes in the good that is produced with relative high input intensity of the relative abundant production factor, trade enables the expansion of the bundle of goods that are available for the consumers in each country. Again, equalization of the goods prices is the result of trade. Furthermore, there is a tendency toward convergence of the factor prices (Annex, figure 3 a, b). The equalization of factor prices requires two additional assumptions:

- Incomplete specialization results most probably when the differences in the relative factor endowments are low and the differences in the factor intensities are high.
- Production function that is not reversible regarding the factor intensity.

The extension of Heckscher-Ohlin's Factor Endowment Theorem by Paul Samuelson – usually named **HOS Theorem** - [Samuelson, 1948] allows, in addition to the description of the pattern of trade, the prediction of its impact on the equilibrium on the markets for the production factors. If factor price equalization has been achieved (Annex, figure 4), free trade is fully substituting cross-border capital flows and/or migration. The world equilibrium is Pareto-optimal.

Another important result of free trade within the framework of the Heckscher-Ohlin model refers to the income distribution. If in the free trade situation the production of the relatively labour-intensive good expands in the labour-rich country and its relatively capital-intensive production shrinks, the aggregate demand for labour will rise relative to capital, thus increasing the wage and decreasing the rent. This result – established as **Stolper-Samuelson Theroem** [Stolper/ Samuelson, 1941] has initiated a still ongoing debate on »trade and wages«.

The first empirical test of the Heckscher-Ohlin model based on input-output tables of the U.S.A. delivered a surprising result. Contradictory to the expectation that its exports are capital-intensive, Leontief calculated the opposite factor intensity: The exports are labour-intensive and the imports capital-intensive [**Leontief Paradoxon**, Leontief, 1953]. His suggestion for this paradoxical conclusion referred to the higher effectiveness of workers in the U.S.A. If the same workers produce in other countries, their effectiveness will be three times lower. He argued that the economic organization and the economic incentives in the U.S.A. explain his result. Among the theoretical and empirical explanations of a huge number of economists, the demand bias hypothesis fits best into the neo-classical trade model (Annex, figure 5) , but its empirical relevance is controversial. This holds also for other explanations, such as factor intensity reversal (e.g. capital-intensive agricultural products in the U.S.A. and labour-intensive agricultural products in developing countries) or trade imbalance (depending on surplus or deficit in the current account balance the factor intensity of export/imports can change).

3.2.3 NEW TRADE THEORY: INTRA-INDUSTRY TRADE

The New Trade Theory emerged from the observation that after World War II the transatlantic and European trade showed a pattern that more and more contradicted the neo-classical prediction of inter-industry trade. Analysing two-way trade in the same industry needs new tools that basically rely on the theory of monopolistic competition but specify both consumer preferences and cost. The former were based on the assumption that utility depends on the consumption level of a large but variable number of distinct goods implying consumers' preference for diversity. The cost function includes fixed and constant variable cost. The former decreases with higher outputs, thus implying increasing returns to scale. Producers in the same industry can achieve a monopolistic market position. The standard equilibrium model of monopolistic market is implemented into the Heckscher-Ohlin model. In the autarky situation each firm produces the quantity of its differentiated good according to the monopoly market theory and realizes the price that clears the

market. The unit cost at this output equalizes the price, thus implying zero profit. With free trade domestic consumers will shift a part of their demand to foreign varieties and foreign consumers to domestic varieties. Domestic demand by domestic consumers will fall while domestic demand by foreign consumers will rise. Similarly foreign demand by foreign consumers will fall while foreign demand by domestic consumers will rise. Each country is an exporter and importer of differentiated goods that are classified in the same industry. Trade has become intra-industry trade. The higher number of varieties leads to higher price sensitivity of the consumers. Small changes in prices motivate consumers to switch from one variety to another one, probably resulting in a larger decrease of the demand for the original variety. Free entry and exit of firms ensure the zero profit equilibrium for all remaining firms. The effects of intra-industry trade within this analytical framework are firstly the increase in the number of varieties of products for consumers to choose from, secondly the reduced price of every variety and thirdly the more efficient usage of resources. Potential negative effects are firstly the costs of adjusting to the long-term equilibrium and secondly the transaction costs for consumers (e.g. to achieve complete market transparency). It is to be expected that the net welfare effect is positive.

Helpman-Krugman model (Annex, figure 6) showed that inter-industry trade as well as intra-industry trade with varieties of a product occurs at the same time. The former follows the Heckscher-Ohlin result. Empirical studies of trade between the OECD countries using the gravity equation confirmed the prediction that intra-industry has a regional bias.

3.2.4 THEORY OF TRADE POLICY: PROTECTION BY TARIFFS

The effects of tariffs as the most traditional policy measures that disturb free trade are analysed by using a partial equilibrium model with perfect competitive markets (Annex, figure 7). If the protectionist country is large, then its trade policy can influence the world market price of its import goods. In contrast, producers and consumers in a small country have to take the world market price as given. The effects of tariffs are different in each case. The small country case implies that the fully elastic world market price will not change if the small country imposes a tariff on imports from the world market. The domestic price will rise by the amount of the tariff (Box 2a). This leads to decreasing demand and increasing domestic production resulting in lower imports compared to the free trade situation. The expansion of the domestic production can be called »protection«. In contrast to the free trade situation there exists no world market price; furthermore, the volume of trade has decreased. From welfare point of view the tariff has worsened the efficiency of the resource allocation. The producers who entered the market after imposing the tariff achieve a producer surplus (quantity of their production multiplied by the tariff) whereas consumers lose (decreasing quantity of their consumption multiplied by the tariff). The government realizes revenues (import quantity multiplied by the tariff). The net welfare effect results from the difference between the government's revenues and the sum of the loss of production and consumption efficiency. The tariff rate and the welfare loss are positively correlated. The loss is

maximized if the tariff rate leads to an import price that equals the autarky price (prohibitive tariff). The large country case (Box 2b) implies that the world market price reacts to the introduction of a tariff. Instead of bearing the full tariff the large import country is able to shift parts of the tariff to the trading partner. The exporters reduce their price compared to the free trade situation in order to keep their market position in the tariff imposing large country as far as possible. Similar to the small country case there exists no world market price; again, the volume of trade decreased compared to the free trade situation. The distribution of the tariff between both countries depends on the elasticity of supply and demand. The tariff imposing large country will be exposed to a smaller part of the tariff if its supply and demand elasticity is high and the respective elasticity in the other country is low. The effect on the large country's welfare tends to be positive. Anyhow, the final result depends on the reaction of the import volume on the allocation of the tariff between both countries. The large country can determine the tariff rate that maximizes the welfare under given supply and demand elasticity. The Optimal Tariff Theory [Johnson, 1954/55] explains the condition that leads to an improvement of the welfare of the tariff imposing country. The tariff is optimal when the gain from the improvement of the terms of trade offsets the loss of the lower trade volume.

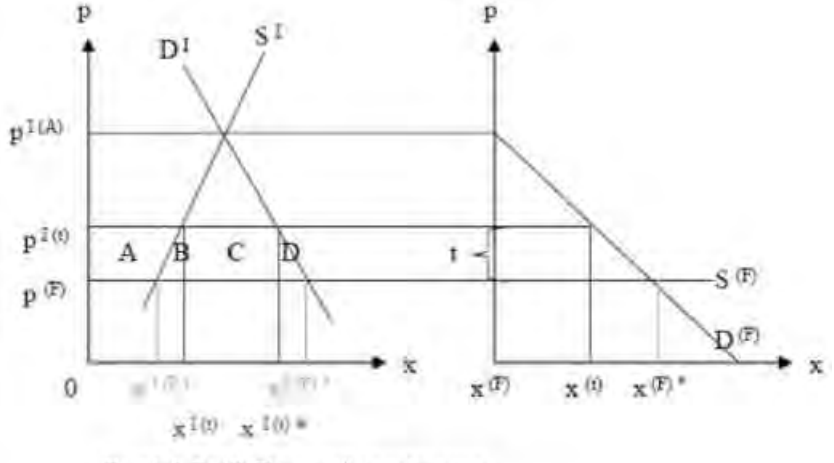
The comparison between both cases shows that firstly the large country is exposed to lower losses than the small country. Secondly, the former has the chance to avoid negative welfare effects by choosing an optimal tariff. If the supply and demand elasticity is high in the domestic market and low in the foreign market, the tariff imposed by the large country reduces significantly the price in the exporting country.

Even for a large country, the optimal tariff strategy does not result in net welfare gains if the exporters are able to shift their part of the tariff to domestic consumers. This scenario requires a strong domestic market position. If the import country substitutes the tariff by quantitative restrictions (e.g. import quota), it is able to level out the aforementioned price policy of the exports. The smaller the quota, the more the domestic price in the import country increases. Compared to the tariff, the government does not generate direct revenues except when auctioning the quota at its full price. In the latter case the government receives the quota rent which is equivalent to the tariff. When giving the quota rights to domestic imports, the benefits remain in the country. The net welfare effect can be positive or negative depending on the relation between loss of efficiency, revenues and distribution of revenues. The more restrictive the quota, the more probable is a negative welfare effect.

Independent from the type of trade barriers the global welfare effects are negative compared with the free trade situation.

Box 2 Effects of Tariffs

2a The small country case



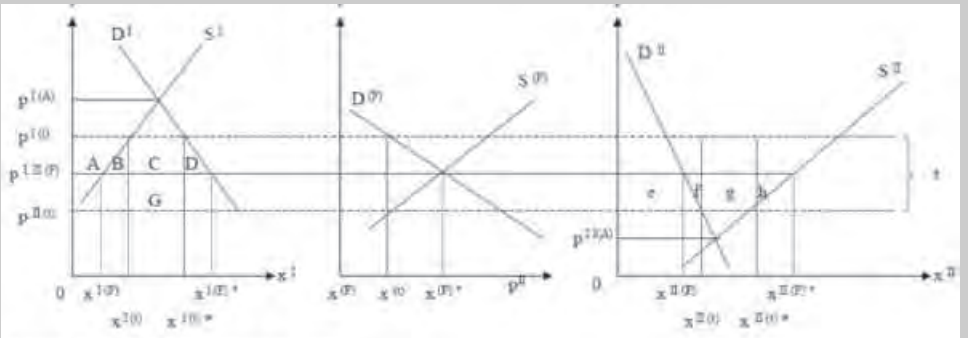
Graph 5 Tariff: The small country case

It is assumed that a small country does not affect neither the world demand nor the world market price. When a small country introduces a tariff, there is no effect on the world market price. The supply on the large world market is fully elastic (SF).

The small country takes the world market price p(F) as exogenous. The exporters on the world market deliver the quantity of good xwhich the importers in country I demand at the given world market price: export x(F) x(F)* = import xI(F) x I(F)*. When country I imposes a tariff t, the domestic price will rise by the amount of the tariff from p(F) to pI(t) resulting in the decrease of imports (xI(t) xI(t)*). The three actors in country I (consumers, producers, government) are affected by the tariff as shown in the table below: The increase in the domestic price reduces the consumer surplus in the market (A+B+C+D). The producers react to the higher price by expanding their domestic production. The producer surplus increases (A), which means that the efficiency of the production decreases compared with the free trade situation. The government receives tariff revenue (C) which it might spend to subsidize specific groups of consumers. When summing up these effects, the tariff finally reduces the welfare of country I (triangles B and D).

Welfare effect of an import tariff on a small country	
Loss of consumer surplus	- (A + B + C + D)
Producer surplus	+ A
Government revenue	+ C
Net welfare	- B - D

2a The large country case



Graph 6 Tariff: Large country case

Let us suppose that there are only two trading countries where the autarky equilibrium price in country I (pi(A)) is higher than in country II (pII(A)). Under free trade the supply of II (SF) and the demand of I (DF) are in equilibrium at the price pI, II (F). The trade volume is xF xF* = xI(F) xI(F)* = xII(F) xII(F)*. If the large country I introduces a tariff (t), the domestic price will increase to pI(t) and the price in the exporting country will decrease to pII(t). The tariff reduces the trade volume to x(F) x(t) = xI(t) xI(t)*) = xII(t) xII(t)*.

The actors in country I and II are affected as follows (table below): As in the case of a small country, the producer efficiency (A) and the consumer surplus (A+B+C+D) decrease, whereas the government's tariff revenue increases more than in the small country case (C+G). G results from the positive terms of trade effect. The lower price in the exporting country II increases the surplus of the consumers in this country (e+f+g+h), but reduces the production (and employment) and the surplus of the producers (e), partly because their terms of trade deteriorate. When summing up the welfare effects in countries I and II, the result is a decrease in world welfare. It depends on the amount of the tariff as well as on the elasticity of the four private actors whether the world welfare loss is high or low and who has to bear the larger part of this loss. The lower the elasticity compared to the trading partner, the higher is the part of the welfare loss that a country has to bear. Identical supply and demand elasticities in both countries lead to an equal burden share of the tariff.

Welfare effect of an import tariff in the large country case		
	Importing country	Exporting country
Loss of consumer surplus	- (A + B + C + D)	+ e
Producer surplus	+ A	- (e + f + g + h)
Government revenue	+ (C + G)	-
National welfare	+ G – (B + D)	- (f + g + h)
World welfare	- (B + D) – (f + g)	

3.2.5 THEORY OF INTEGRATION POLICY

The free trade as well as the tariff model has shown that countries accomplish welfare effects when agreeing to open up the borders. Additional room for positive welfare effects exists if countries cooperate in liberalizing cross-border labor and capital movements, harmonizing regulations and laws, creating a monetary union and/or even coordinate fiscal policies. It goes without saying that all types of economic integration between a number of countries that is smaller than the total number of countries creates discrimination to the outsiders («third countries«). The institutionalized integration models are divided into three groups indicating an increasing degree of integration:

- Regional trade agreements (preferential trade agreement, free trade agreement, customs union),
- Common Market,
- Monetary Union,
- Economic Union.

Preferential trade agreements are characterized by a set of preferred treatments between member states, usually tariff reductions in special industries. The preferred treatment can be unilateral or bilateral. A free trade agreement obliges the member states to abolish tariffs among themselves, but leaves the national tariffs to third countries in the competence of each member state. In order to avoid negative effects for those countries with higher tariffs (third country exporters tend to enter the FTA where the tariffs are the lowest and distribute their products without further tariffs within the FTA) it is necessary to establish »rules of origin«. In addition to free trade among the member states a customs union requires a common external tariff. The common market concept adds internal free movement of persons, labor and capital as well as harmonization of regulations and laws or at least their mutual recognition. The monetary union requires the establishment of an independent central bank that is responsible for the monetary policy as well as an irrevocable exchange rate system or

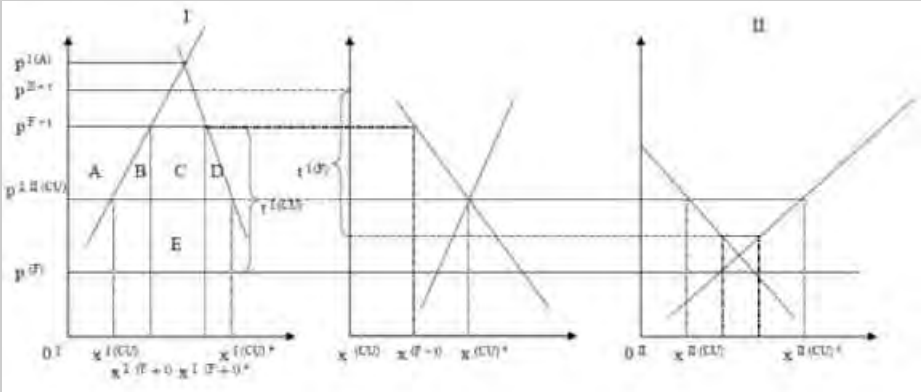
a common currency. The member states reach the highest level of economic integration by harmonizing the fiscal policy – first of all by establishing a common tax system.

Since the early 1960s the basic model of the customs union [Viner, 1950] has motivated many economists to test the three effects, namely trade expansion, trade diversion and trade creation. The first effect is based on the result of the free trade model. The consumers inside the customs union switch their demand from relative expensive producers in third countries to intra-union producers who gain competitiveness because of the abolishment of internal tariffs. Intra-union trade increases but at the same time causes trade diversion. The former import from the cheapest producer is now discriminated by the common external tariff. With free trade inside the customs union internal producers with higher costs replace external low cost producers, therefore resulting in trade diversion. The abolishment of tariffs inside the customs union is accompanied with driving out of the market less efficient producers and replacing them by imports from more efficient producers in one of the member states. This effect is called »trade creation«. The welfare effect of the customs union depends on the relation of the three aforementioned trade effects (Annex, Figure 8). The probability that the positive effects outbalance the negative effects is increasing

– with the growing number of member states,
– if the common external tariff exceeds the original tariffs to a small amount only,
– if the new internal equilibrium price differs only marginal from the world market price.

Despite the problems of measuring the trade effects of regional trade agreements [Magee, 2008] empirical studies show evidence that the positive effects of a customs union are higher than a free trade agreement [e.g. Carbaugh, 2008, pp 272].

Box 3 Effects of the Customs Union



Graph 7: Customs Union

This model combines the free trade case and the tariff case. Assume that under free trade country I imports good x at the world market price p(F). After country I introduces a tariff (t I (F)) for imports from the world market, the domestic price rises to p(F + t), thus reducing the imports to x I (F + t) x I (F + t)* = x (CU) x (F + t). At this tariff, country II is not competitive: its price plus tariff exceeds the price plus tariff from other countries (p II + t > p (F + t)). Finally, country I and II decide to establish a customs union. Now, country II has free access to the market in country I, but the latter still protects its market against third countries by keeping the tariff (t I (CU)). The equilibrium within the customs union is achieved with an import volume of x (CU) x (F + t)) = x I (CU) x I (CU)* = x II (CU) x II (CU)* at the price p I,II (CU) . The total trade effect can be divided into:

- trade creation x I (CU) x I (F + t)
- trade expansion x I (F + t)* x I (CU)*
- trade diversion x I (F + t) x I (F + t)*.

The customs union leads to an increase of imports at a lower price, but the total imports of country I are now exported from country II instead of formerly from third countries. Less efficient producers in country II substitute more efficient producers in third countries. This effect is characterized as the welfare loss of trade diversion (table below).
Note that the negative welfare effect of trade diversion is shrinking if the difference between the free trade price and the price within the customs union is decreasing.

Welfare effect of a customs union: Trade diversion case	
Consumer surplus	+ (A + B + C + D)
Producer surplus	- A
Government revenue	- (C+E)
Welfare in country I	+ (B + D) - E

The model of an optimum currency area [Mundell, 1961; McKinnon, 1963, Kenen, 1969] is one of the main theoretical pillars that form the starting point for integrating the monetary sectors of countries with different currencies. The empirical relevance is growing, not only because an increasing number of regional trade agreements have reached a mature stage but also because the gravity forces in larger regions without institutionalized trade agreements experience the emergence of a leading currency. The aforementioned founders of the OCA theory addressed the essential characteristics that determine the supra-national region where exchange rates can be fixed and eventually replaced by a common currency. It could also be applied to sub-national regions demonstrating the opposite policy if the common currency does not fulfill the OCA criteria.

More recently the economic research switched to the question of costs and benefits to a country that is interested in joining a monetary union [Horvath/Komarek, 2002]. This strand of literature is primarily based on empirical studies. Most of these studies analyzed the integration process in the European Union trying to assess the costs and benefits of introducing a common currency from the view of OCA theory. In the last decade economists have argued that the endogenous forces laid off by establishing the Euro Zone are strong enough to overcome the ex ante fulfillment of the OCA conditions [Willett/Permpoom/Whilborg, 2010].

The OCA theory's starting point is based on the findings that flexible exchange rates between countries with significant trade absorb asymmetric external shocks and therefore sustain monetary autonomy in each country. In case of fixed exchange rates this adjustment mechanism does not exist anymore, in addition the central banks are losing their autonomy, and finally there is no way back to equilibrium (= monetary stability and full employment). This holds if the countries do not fulfill the OCA criteria when fixing the exchange rate. Mundell put forward several criteria that replace the functions of the flexible exchange rate: flexible wages, cross-border labor mobility, fiscal transfers. In later articles, Mundell argued that even with a common currency the countries can absorb asymmetric shocks by better allocation of capital, diversified assets, lower uncertainty. Furthermore, the costs of absorbing the negative effects of the shock will spread over a long period of time. A high degree of integration and the fixing of the exchange rate according to the purchasing power parity are crucial for the stability of the monetary union. The relatively low operational precision of the OCA theory has motivated economists to develop indices that allow assessing the cost-benefit-ratio for implementing a common currency. The lessons drawn by the fathers of the European Monetary Union are mirrored in the four convergence criteria that countries have to fulfill. The risk of asymmetric shocks should be minimized - at least ex ante. Fulfilling the OCA criteria is not on the top of the agenda when it comes to accession negotiations to the Euro Zone.

3.3 EXCHANGE RATES AND BALANCE OF PAYMENTS

Transactions on goods and financial markets between countries with different currencies need an additional transaction on the foreign exchange market. Usually, the latter is modeled as a perfect market. Supply and demand of currencies determine the exchange rate. The increasing scope and complexity of cross-border transactions on goods and capital markets promote sudden changes of this price. The high dynamics causes a high degree of uncertainty about the future development of the exchange rates (Figure 13). This in turn creates incentives for speculative behavior. Especially under the challenging globalization, countries' macroeconomic internal and external performance is exposed to an increasing degree of the exchange rates changes. Because of the high volatility of exchange rates on the one side and their macroeconomic relevance on the other side, the exchange rate system and its management became the focus of international and national economic policy and monetary theory as well. The interplay between the microeconomic

founded exchange rate and the macroeconomic aggregate of the balance of payments is on the top of political and academic controversies, e.g. the Renminbi – US Dollar discussion.

Figure 13 | USD/Euro, 1 hour interval, 26 Sept. – 02 Oct. 2012
Source: www.dailyfx.com

Exchange rate theories can be classified into three different types [Kanamori/Zhao, 2006]

- partial equilibrium models which cover the goods markets (Purchasing Power Theory), the asset markets (Interest Rate Theory) or the balance of payments,
- general exchange rate equilibrium models (Mundell-Fleming Model) which include goods and assets markets as well as the balance of payments,
- monetary models (e.g. Dornbusch Model) which combine the monetary equilibrium with the adjustment of price and output toward their long-run equilibrium.

In the following only the most popular Purchasing Power Theory will be discussed in detail. According to the »law of one price«the price of one good should be equal at home and abroad. Under the condition that firstly the prices of each good are equalized between the two countries and secondly the goods baskets and their weights in these countries are the same, the absolute purchasing power parity determines the long-run macroeconomic equilibrium. The exchange rate equals the relation between the domestic and foreign price level: $w = PI / PII$ or $PI = w \cdot PII$.

The absolute PPP implies that the real exchange rate does not change over time. In order to mitigate this restriction the equation can be modified by transforming the absolute PPP into rates of PPP changes. Then, the relative change of the exchange equals the difference of the inflation rates between the two countries.

As the assumptions to achieve this equilibrium are extremely restrictive (e.g. fully integrated goods markets, no trade barriers, no transactions costs), empirical tests show mixed results [Wang, 2009, pp 42-47]. In general, studies that use very long sample periods achieve better results regarding the validity of the PPP than tests based on shorter periods of time. More than ten years ago THE ECONOMIST introduced the Big Mac Index for estimating the PPP. The advantages of the index are the simple data collection (exchange rate and Big Mac prices in two countries) and the relative high homogeneity of this product, its all day consumption character (representing a basket of different goods) and its nearly global availability. The most important disadvantage is the fact that the Big Mac is a non-traded good. The calculation (Table 2) starts with the Big Mac price in the U.S.A., then searching for the price in local currency, e.g. for the Euro. The expected PPP is 1.21 ($ 4.33 divided by Euro 3.58). The US Dollar price of the Euro Zone Big Mac results from multiplying the price in Euro by the current exchange rate (Euro 3.58 x 1.21 = $ 4.34). By comparing the actual exchange rate with the Big Mac PPP, the outcome indicates whether a currency is over- or undervalued (Figure 14).

Country	BM price in local currency	BM price in USD	Implied purchasing power	Actual USD exchange rate	Under (–)/ Over (+) Valuation
U.S.A.	4.33	4.33			
China	15.65	2.45	3.62	6.39	- 43
Euro Area	3.58	4,34	1.21	1.21	0
Japan	320	4.09	73.95	78.22	- 5
Norway	43	7.06	9.94	6.09	+ 63
Russia	75	2.29	17.33	32.77	- 47

Table 2 | Calculation of the Big Mac Index, Selected Countries, July 2012
Source: http://bigmacindex.org

Both the short-term fluctuations of exchange rates and their long-term deviations from the PPP are putting pressure on national and international policy makers to stabilize currency markets. The Bretton Woods conference in 1944 ended up with the agreement of 44 countries to introduce a fixed exchange rate system with the US Dollar as the key currency and the obligation of the Federal Reserve Bank of New York (FED, central bank of the U.S.A.) to change Dollar reserves against gold a the fixed rate of one ounce gold equals US Dollar 35. Since the collapse of the Bretton Woods system of fixed exchange rates at the beginning 1970s, the diversity of exchange rate systems increased drastically (Figure 15).

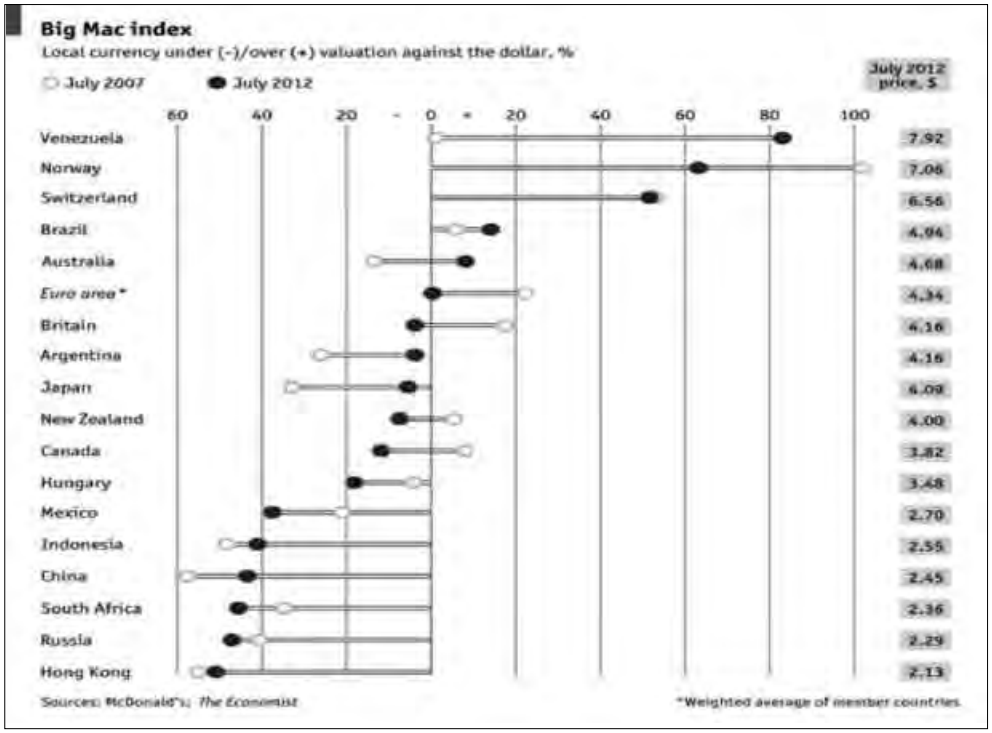


Figure 14 |Big Mac Index, July 2011
Source: http://bigmacindex.org

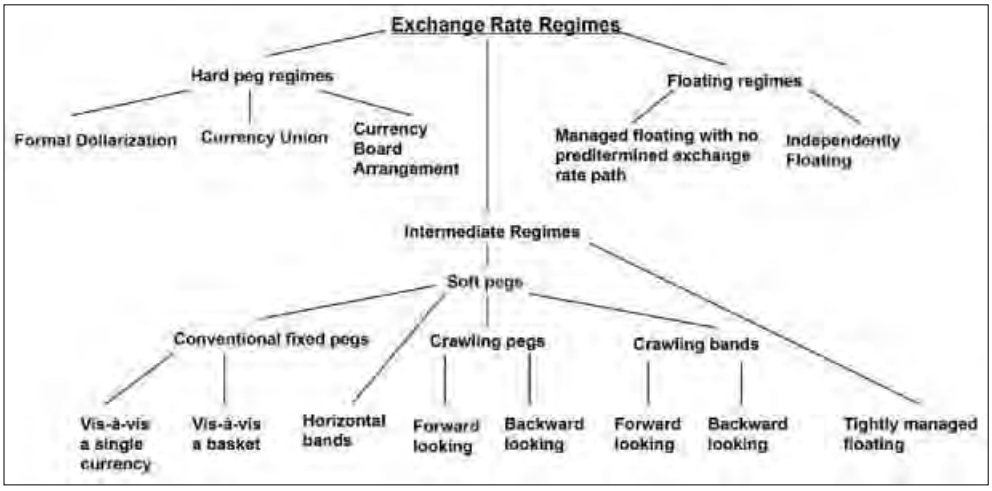


Figure 15 | Taxonomy of existing exchange rate regimes
Source: Own

The following exchange regimes are most common:

- Managed floating: Monetary authorities intervene into the currency markets e.g. to pre vent over- or undershooting of the exchange rates, adjusting surplus or deficit of the balance of payments, securing currency reserves. The intervention does not follow a specific exchange rate path or target.
- Crawling pegs: The monetary authority intervenes periodically at a fixed rate to adjust the exchange rate to indicators such as past inflation differentials to major trading partners.
- Pegged exchange rates with horizontal bands: The monetary authority intervenes if the exchange rate reaches the ceiling or the floor of a fixed bandwidth. The Exchange Rate Mechanism II within the European Union [Summaries of EU Legislation] is regulating the relation between the Euro and the non-Euro area currency. »A central rate is determined between the euro and each participating non-euro area currency, with a standard fluctuation band of 15% above and below that rate… Intervention at the margins is, in principle, automatic and unlimited…The ECB and the participating non-euro area NCBs may agree to carry out coordinated intramarginal intervention.«
- Currency Board Arrangement: The exchange rate regime is based on a legal commitment to exchange domestic currency into a specified other currency at a fixed rate. The restriction to issue domestic currency only against foreign exchange guarantees that the domestic money supply is fully backed by foreign assets.
- Formal Dollarization: The currency of another country has formally replaced the domestic currency. In contrast, the currency union is established by introducing a new currencies for all member states (e.g. the Euro notes and coins were introduced as the legal tender on 1st January 2002).

When it comes to the question of interdependencies between the exchange rate and the balance of payments the microeconomic model of perfect competition presents a simple answer: The mechanism on the foreign exchange market equals supply and demand, thus leading to balance the overall monetary inflows and outflows of a country. Under these assumptions the balance of payments in a two-country model can neither show deficit nor surplus. Empirical observations show that balance of payments are statistically balanced but usually unbalanced in their main parts. Many countries experience periodic or even steady deficits in their current account or capital account. Few countries show continuous surplus in their current account. The U.S.A. is the only country that can afford deficits in its foreign exchange account over many years because of the function of the US Dollar as international currency. Anyhow, especially the latest financial crisis has strengthened the consensus among economists and political decision makers that large current account imbalances do matter.

Macroeconomic approaches analyzing the determinants of current account imbalances start with

the effect of economic growth on trade of goods and services.[3] Changes in national income will influence the amount of imports. Growth of the domestic economy leads to the increase in private income and consumption. Part of the consumers' increasing demand is spent on foreign goods. The positive correlation between economic growth and the level of imports is modeled by the marginal propensity to import (MPI): IM = mY. This hypothesis is based on the general assumption that the consumers' behavior - measured by the marginal propensity to consume (MPC) - is determined by the income: C = mY. An autonomous increase in investment will lead to a smaller positive effect on income in an open economy compared to a closed economy as the open economy multiplier (OEM) indicates:

$$OEM = \frac{1}{1-(MPC-MPM)}$$

Then, the open economy has reached the general equilibrium:

$$Y^* = \frac{1}{1-(MPC-MPM)}(C' + I + EX); \qquad (C'+I+EX = \text{autonomous expenditures})$$

It is to be expected that consumers in the foreign country behave in the same way. Their increasing demand will positively affect the domestic exports. Therefore, the relation of the growth rates of the trading countries determines the current account balance. If the domestic economy is growing relatively faster than the foreign economy, then its imports will increase faster than its exports. The current account turns toward a deficit (respectively the net exports decline).

The relation of the monetary developments will also influence the current account balance. Higher inflation in the domestic economy increases the prices of its exports to a higher degree than in the lower inflation in the foreign country. The consumers in the latter country will substitute imported goods whereas the consumers in the domestic economy will substitute domestically produced products by imports. The domestic economy's current account turns to a deficit because of declining exports and increasing imports.

Empirical studies show that there are a number of other reasons that cause changes in the current account balance. Technological leadership may result in higher productivity, thus creating competitive advantages on the global markets. Emerging economies often experience at the beginning of their catching-up development a current account deficit which later turns into a surplus. The deficit is caused by increasing imports of industrial imports to build up the infrastructure. The surplus follows when the country successfully exploits its comparative advantage, e.g. low wages.

The capital account balance is primarily determined by differences in interest rates between the domestic and the foreign economy. Relative higher interest rates in the domestic economy attract

3 The aggregate expenditure in an open economy with government activities is Y = C + I + G +(EX – IM).

financial capital from domestic and foreign savers. The inflow of financial capital will increase and the outflow decline. In case of foreign direct investment the potential return on investment is more important than the interest rate. This also holds for investment in real estates and equities. A capital account surplus can suddenly turn into a deficit if the risks in fast developing countries, especially the volatility of the stock market, are underestimated.

As mentioned before, the relative price of two currencies is determined by supply and demand of these currencies on the foreign exchange market. Assuming the conditions of the perfect market model, the exchange rate is determined by the current account (when neglecting the capital account). An excess supply of the currency of the domestic economy will cause its value to fall relative to the foreign currency. The domestic currency depreciates. An excess demand will lead to an appreciation. The excess supply of the domestic currency may result from the relative higher growth of the domestic economy which leads to increasing imports as described before. After the depreciation the purchasing power of one unit of the domestic currency falls. The domestic consumers can buy a lower quantity of foreign goods with one unit of their own currency. The exporters benefit because the price of their goods expressed in foreign currency has decreased. Depending on the relation between changes in price and quantities of the domestic consumers and exporters as well as the foreign exports and consumers (measured by supply and demand elasticity), the current account deficit will disappear. This mechanism also works in case of differences in the financial market. If the central bank in the domestic economy increases the interest rate, foreign savers will buy domestic assets which leads to an increased demand for the domestic currency. Its appreciation reduces the attractiveness for foreign savers to buy domestic assets. The capital account surplus will disappear. The general policy lesson is that flexible exchange rates allow central banks to carry out an autonomous monetary policy strategy. Empirical studies suggest that the effects of exchange rate changes on goods and capital markets occur with different time lags. In case of financial markets even time leads can be observed.

4 MANAGING GLOBALIZATION

A global manager is set apart by more than a worn suitcase and a dog-eared passport. – Thomas A. Stewart, Editor, Harvard Business Review

As illustrated in figure 4 managers in MNCs have to combine natural, human, technological, and financial resources, guarantee global intra- and extra-firm logistics and communication networks, actively participate in the design of industry related policies and/or adapt to implemented measures in ways that create growing value for stakeholders. This complex and competitive environment is often far beyond their knowledge and expertise. The challenges resulting from differences among customers in terms of their nationality, culture, income, dynamic changes in general purpose tech-

nologies, new competitors in emerging economies, unforeseeable external shocks require a shift in international managers' thinking and acting: continuous instead of intermittent change, openness instead of isolation, multiculturalism instead of the Western cultural monopoly. The resulting risks may lead to a threat generating organizational instability of MNCs. This reflects the current conflicts of the globalizing society manifested in inclusion versus exclusion of communities, plurality of cultures versus cultural pluralism, nationalism versus regionalism. The most striking evidence of instability of cross-border institutions in private business is the high rate of failed joint ventures and mergers. Depending on the definition 50 – 80% have failed [e.g. Heckscher, 2007, p 306].

The two basic organizational modes in international business are expatriation and integration. The former extends operations across borders by transplanting offices, branches, production facilities. The latter creates transnational network alliances by cross-border mergers, acquisitions or joint ventures. Both modes are compatible with different organizational structures (Figure 16). The international organization model is characterized by a strong headquarter that is managing the overseas operations as appendages to a central domestic corporation. The linkages between the headquarter and the subsidiaries are tight and controlled by formal management systems. Even decentralized decisions are controlled from the headquarter. The multinational organization model differs in terms of the headquarter-subsidiary relations. Overseas operations are managed as a portfolio of independent businesses. This requires decentralization of many key assets, responsibilities and decisions, and therefore results in informal relationships between the headquarter and the subsidiaries overlaid with simple financial control. The management in the global organization model treats overseas operations as delivery pipelines to a unified global market which requires tight central control of the subsidiaries regarding resources, decisions, information. This structure looks more like a hub-and-spoke relation than a relation at eye level. The integrated network model demands coordination, cooperation between the independent units in order to make full use of the geographically dispersed highly specialized resources and capabilities. Managing large flows of products, parts and components, natural, financial, human resources, and information is a demanding challenge.

Each organizational structure of an internationally operating company is the result of management decisions that either follow or run ahead the path of globalization. Organizing a global company is an evolutionary process that should never stop as long as firstly external economic, political, social and technological trends and bifurcations challenge internal organizational structures and secondly entrepreneurial spirit discovers organizational innovations. Thanks to the ICT revolution the speed of globalization has increased considerably. Managing ongoing organizational transformation seems to be more important than achieving one of the aforementioned models. Therefore, international management needs to be based on a systematic approach to guarantee a »living«organizational globalization of the company. But changing the organizational form of a company in terms of business as usual would not be enough to cope with the risks of global competition. Transforming the paradigm of what a manager is belongs to the overall strategy as well [Groothuis and Akbar, 2007, p.48].

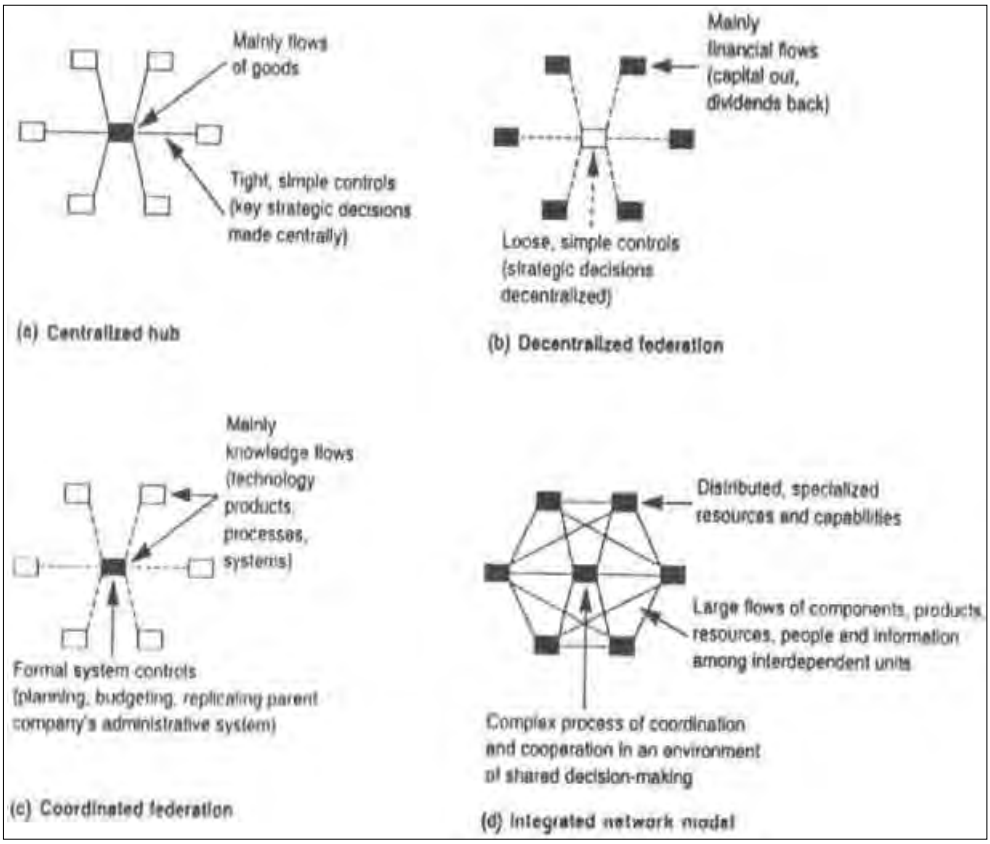


Figure 16 | Organizational Networks of Cross-Border Operations (Source: Bartlett and Ghoshal, 1989)

Groothuis and Akbar identify four key processes and phenomena which form the non-linear path of the company's organizational transformation [ibid, p. 50]:

- Firstly, developing a set of objectives which creates a **formal structure** for the change process and communicated in a top-down approach;
- secondly, implementing a **socialization mechanism** which creates space for controlled debate about the benefits of globalization and selecting a cadre of managers who are expected to lead the process of organizational change;
- thirdly, creating mechanisms of **routinization** which make the globalization strategy typical with respect to the MNC's day-to-day activities;

– fourthly, caring for the **normative diffusion** of the power of globalization by encouraging discourses on global benefits, necessities, opportunities, threats and challenges. »It is this discourse, and how the global manager approaches this, that would play a crucial role in the globalization strategy's success."[4]

The evolution toward a global strategy usually is initiated by reaction to new external pressure such as main technological breakthroughs which change the competitive environment or by self-driven entrepreneurial spirit that destroys old paradigms.The internal top-down process should create awareness for change. The activated driving forces should be channeled into a new kind of formal governance structure that emerges with the vision of internalizing globalization. Motivated new managers who incorporate a mindset and capabilities that are open for change are the key to success. The creation or integration of new organizations in foreign countries (subsidiaries, branches, joint ventures, mergers) result in a hybrid governance structure where coalitions for and against change evolve. The winner creates new (and more complex) social network structures. Social mobilization and normative diffusion create pressure for learning to embrace the norms of the new organization. Organizational change succeeds when a new corporate culture is achieved and diffused through social mechanisms. It goes without saying that organizational structures do not achieve the steady-state equilibrium as long as globalization is an ongoing process. There is evidence that transformation of the organizational structure of MNCs often lags behind the change in the external environment. This seems to be due to insufficient social mobility. The speed and intensity of the socialization process depends considerably on the complexity of the organization, its size and the quality and numbers of agents whose role is to initiate, promote and carry on new norms.

Developing a model which allows experimental tests starts with the following hypotheses [Groothuis and Akbar, p. 56]:

– firstly, the larger the company, the slower the transformation;
– secondly, the more complex the organization, the longer the socialization lag;
– thirdly, the higher the number of effective social agents (managers), the faster the organizational change.

The experiment with different types of companies confirms the hypotheses. Empirical uncertainties could result from under – or overestimation of the organizational complexity. Putting the theory into practice requires primarily the availability, competence of social agents as well as codified organizational knowledge.

The evolutionary path of organizational structures in national, international, multinational, trans-

4 Groothuis and Akbar, 2007, p. 50.

national, global companies is shaped to a high degree by learning how to convert tacit into codified knowledge and transforming it into a kind of routine. When analyzing cross-border joint ventures and mergers&acquisitions that failed, the concept of absorptive capacity[5] is often applied to explain organizational deficiencies. It is obvious that the stock of organizational knowledge is determining the absorptive capacity. But also the reverse interdependence has been attested: Organizational forms influence the absorptive capacity. Gaining competitive advantages through organizational changes (e.g. by acquiring a foreign producer of parts and components) needs three types of absorptive capacities [Deng, 2010, p 675):

- Firstly, the ability to identify and understand the value of external knowledge results at least partly from the company's prior knowledge.
- Secondly, the ability to assimilate, integrate, synthesize newly internalized knowledge requires combinative capabilities which include coordination and socialization mechanisms.
- Thirdly, the ability to transform the acquired assets that change the organizational structure into competitive advantages needs an absorptive capacity in terms of an effective execution strategy.

Comparative studies of cross-border M&A as well as other forms of cross-border operations suggest that absorptive capacity arguments may explain differences in their performance despite similar competitive market positions [e.g. Xia and Roper, 2008; Harris and Li, 2009]. Effective management of the firm's internal cross-border knowledge flows (as part of the absorptive capacity) influences significantly the MNCs' innovation capability. In addition, the effects of absorptive capacity on innovative capabilities need the adaptation of a supportive organizational culture [Hui, 2007]. The widely accepted concept of organizational learning set the framework for different approaches to internalizing globally available knowledge and competencies.

The successful management of globalization requires leadership in building a cross-border organizational structure of the company which allows balancing market and non-market strategies. The crucial challenges seem to be how to identify the intangible assets that globalization offers, how to integrate cultural diversity into frictionless functioning cross-border transactions, operations and communication in MNCs/TNCs, and how to adapt a currently optimal organizational structure to the dynamics of the globalization.

To unravel the permanently changing puzzle of globalization and transfer the result into sustainable performance need more than knowledge and skills: Competence and intuition are indispensible personal attributes which international managers have to bring into their companies.

5 Cohen and Levinthal define absorptive capacity as »the ability to recognize the value of new, external information, assimilate it, and apply it to commercial ends«[Cohen and Levinthal, 1990, p. 128].

APPENDICES

BIBLIOGRAPHY

BARDHAM, P.K. (1965). Equilibrium Growth in the International Economy. In: Quarterly Journal of Economics, Vol. 79, pp 455-464.

BERNARD. A.B. ET AL. (2010). Intra-Firm Trade and Product Contractibility. Peterson Institute for International Economics Working Paper 10-3.

BEUGELSDIJK, S. ET AL. (2006). Toward a Unified Europe? Explaining Regional Differences in Value Patterns by Economic Development, Cultural Heritage and Historical Shocks. In: Regional Studies, Vol. 40/3, pp 317-327.

BRANDER, J.A. (1981). Intra-Industry Trade in Identical Commodities. In: Journal of International Economics, Vol. 11/1, pp 1-14.

BRANDT, R. (Hrsg.) (2007).Internationale Wettbewerbsstrategien: Die globale Wirtschaft und die Herausforderung China. Berlin.

CARBOUGH, R.J. (2008). International Economics, 12th edition. Mason, OH.

CASTELLS, M. (2004). The Rise of the Network Society (The Information Age: Economy, Society, and Culture, Vol. 1, 2nd edition, reprint. Cornwall.

CHINA AUTOMOTIVE ASSOCIATION OF MANUFACTURER.

CLINE, W. (1975). Trade and Income Distribution. Peterson Institute for International Economics

CLINE, W. (1999). Trade and Income Distribution: The Debate and New Evidence. Peterson Institute for International Economics, Policy Brief 99-7.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2009). Report on Cross-Border E-Commerce in the EU. Commission Staff Working Document, SEC (2009) 283 final. Brussels.

CORCOS, G. ET AL. (2009). The Determinants of Intra-Firm Trade. Centre for Economic Policy Research, DP 7530.

CORDEN, W.M. (1971). The Theory of Protection. Oxford.

DANIELS, J.D./RADEBAUGH, L.H./ SULLIVAN, D.P. (2010). International Business: Environments and Operations, 13th edition. London.

DE MOOIJ, M. (2010). Consumer Behavior and Culture: Consequences for Global Marketing and Advertising. Thousand Oaks, CA.

DEARDORFF, A.V. (1973). Gains from Trade in and out from Steady-State Growth. In: Oxford Economic Papers, Vol. 25, pp 173-191.

DELOITTE (2009). The 2009 Shift Index – Industry Metrics and Perspectives. Detroit, MI.

DERESKY, H. (2010). International Management – Managing across Borders and Cultures, 7th ed. Saddle River NJ.

DOLLAR, D./KRAAY, A. (2004). Trade, Growth and Poverty. In: The Economic Journal, Vol. 114, pp 22-49.

DIXIT, A./NORMAN, V. (1980). Theory of International Trade. Cambridge.

EL-OJEILI, C./HAYDEN, P. (2006). Critical Theories of Globalization: An Introduction. Basingstoke.

FOSFURI, A./RONDE, T. (2004). High-Tech Clusters, Technology Spillovers, and Trade Secret Laws. In: International journal of Industrial Organization, Vol. 22/1, pp 45-65.

FOX NEWS (2009). Motown may be moving east. Far east. http://www.foxnews.com/story/0,2933,519974,00.html

FRANKEL, J./ROMER, D. (1999). Does Trade Cause Growth? In: American Economic Review, Vol. 89, pp 379-399.

GRANOVETTER, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: American Journal of Sociology, Vol. 91, pp 481-510.

GRUBEL, H. /LLYOD, P. (1975). Intra-Industry Trade: The Theory of Measurement of International Trade in Differentiated Products. New York.

GUMBAU-ALBERT, M./MAUDOS, J. (2009). Patents, Technological Inputs and Spillovers among Regions. MPRA Paper No 15260. Munich.

HARZING, A.W. ET AL. (2011). Babel in Business: The Language Barrier and its Solutions in the HQ-Subsidiary Relationship. In: Journal of World Business, Vol. 46.

HEIDUK, G. (2005). Aussenwirtschaft - Theorie, Empirie and Politik der Interdependenten Weltwirtschaft. Heidelberg.

HEIDUK. G./POHL, N. (2002). Silicon Valley's Innovative Milieu: A Cultural Mix of Entrepreneurs/ an Entrepreneurial Mix of Cultures. In: Erdkunde – Scientific Journal on Geography, Vol. 56/3, pp. 241-252.

HELPMAN, E./KRUGMAN, P. R. (1987). Market Structure and Foreign Trade: Increasing Returs, Imperfect Competition and the International Economy. Boston.

HILL, C.W.L. (2007). International Business: Competing in the Global Marketplace. New York.

HOFSTEEDE, G. (1991). Cultures and Organizations: Software of the Mind. London.

HORVATH, R./KOMAREK, L. (2002). Optimum Currency Area Theory: A Framework for Discussion about Monetary Integration. Warwick Economic Research Papers No 647.

HUMMEL, T.R./ZANDER, E. (2005). Interkulturelles Management. München und Mering.

INSTRATE, E. ET AL. (2010). Export Nation: How U.S. Metros Lead National Export Growth and Boost Competitiveness. Brookings Institution. Washington. D.C.

JOHNSON, H.G. (1954/55). Optimal Tariff and Retaliation. Review of Economic Studies, Vol. 22, pp 142-153.

JOHNSON, H.G. (1971). Trade and Growth: A Geometric Exposition. In: Journal of International Economics, Vol. 1, pp 83-102.

KANAMORI, T./ZHAO, Z. (2006). The Renminbi Exchange Rate Revaluation: Theory, Practice and Lessons from Japan. Asian Development Bank Institute.

KENEN, P. (1969). The Optimum Currency Are: An Eclectic View. In: Mundell, R./Swoboda, A.K. (eds.). Monetary Problems of the International Economy. Chicago, pp 41-59.

KRUGMAN, P.R. (1979). Increasing Returns, Monopolistic Competition, and International Trade. In: Journal of International Economics, Vol. 9/4, pp 469-479.

KRUGMAN, P.R. (1991). Geography and Trade. Cambridge, MA.

KRUGMAN, P.R./OBSTFELD, M. (2008). International Economics: Theory and Policy. New York.

KUTSCHKER, M./SCHMID, S. (2008). Internationales Management, 6.Auflage. München.

KRYSTEK, U./ZUR, E. (Hrsg.) (2001). Handbuch der Internationalisierung: Globalisierung – eine Herausforderung fuer die Unternehmensfuehrung, 2. Aufl. Berlin.

LAHAYE, L. (2008). Mercantilism. The Concise Encyclopedia of Economics http://www.econlib.org/library/Enc/Mercantilism.html

LANZ, R./MIROUDOT, S. (2011). Intra-Firm Trade: Patterns, Determinants and Policy Implications, OECD Trade Policy Working Papers, No 114. Paris.

LARCON, J-P. (ed.) (2009). Chinese Multinationals. Singapore.

MAGEE, C.S. (2008). New Measures of Trade Creation and Trade Diversion, In: Journal of International Economics, Vol. 75/2, pp 349-362.

MCKINNON R. (1963). Optimum Currency Areas. In: American Economic Review, Vol. 52/4, 717-725.

MUNDELL, R. (1961). A Theory of Optimum Currency Areas. In: American Economic Review, Vol. 51/4, pp 657-665.

NIOSI, J./ ZHEGU, M. (2005). Aerospace Clusters: Local or Global Knowledge Spillovers. In: Industry and Innovation, Vol. 12/1, pp 1-25.

OESTERLE, M-J./SCHMID, S. (Hrsg.) (2009). Internationales Management – Forschung, Lehre, Praxis. Stuttgart.

OHLIN, B. (1933). Interregional and International Trade. Cambridge.

PAGAN, E.J.R. (2009). Impact of Cultural Diversity on Project Management. http://grad.uprm.edu/tesis/ramirezpagan.pdf

PARKINSON, E./MORLEY, M.J. (2006). Cross-Cultural Training. In: Scullion, H./Collings, D.J. (eds.). Global Staffing. Abington, pp 117-138.

PORTER, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. New York.

RAUCH, J.E./TRINDADE, V. (2002). Ethnic Chinese Networks in International Trade. In: Review in Economics and Statistics, Vol. 84, pp. 116-130.

RODRIGUEZ, F./RODRIK, D. (2000). Trade Policy and Economic Growth: A Sketic's Guide to the Cross-National Evidence. In: Bernanke, B./Rogoff, K. (eds.) NBER Macro Annual 2000. Cambridge, MA.

SAMUELSON, P.A. (1948). International Trade and the Equalization of Factor Prices. In: Economic Journal, Vol. 58, pp 163-184.

SUMMARIES OF EU LEGISLATION. http://europa.eu/legislation_summaries/economic_and_monetary_affairs/institutional_and_economic_framework/l25082_en.htm

SANDMO, A. (2011). Economics Evolving: A History of Economic Thoughts. Princeton, NJ.

SAXENIAN, A. (2002). Brain Circulation: How High-Skill Immigration Makes Everyone Better Off. In: The Brookings Review, Vol. 20/1, pp 28-31.

SAXENIAN, A. (2002a). The Silicon Valley Connection: Transnational Networks and Regional Development in Taiwan, China and India. In: Science Technology & Society, Vol. 7, pp 117-149.

SLANGEN, A.H.L./BEIGELSDIJK, S. (2010). The Impact of Institutional Hazards on Foreign Multinational Activity: A Contingency Perspective. In: Journal of International Business Studies, Vol. 41/6, pp 980-995.

STIGLITZ, J. (2002). Globalization and its Discontent. New York.

STOLPER, W./SAMUELSON, P. A. (1941). Protection and Real Wages. In: Review of Economic Studies, Vol. 9, pp 58-73.

TINBERGEN. J. (1962). Shaping the World Economy. New York.

VERNON, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. In: Quarterly Journal of Economics, Vol. 80, pp 190-207.

VINER, J. (1950). The Customs Union Issue. New York.

WANG, P. (2009). The Economics of Foreign Exchange and Global Finance. Berlin.

WILLETT, T.D./PERMBOON, O./WIHLBORG, C. (2010). Endogenous OCA Analysis and the Early Euro Experiences. In: World Economy, Vol. 33/7, pp 851-872.

WORLD TRADE ORGANIZATION (2012), Annual Report 2012. Geneva.

WORLD TRADE ORGANIZATION (2011), World Tariff Profiles. Geneva.

WORLD TRADE ORGANIZATION (2011). World Trade Report 2010 – Trade in Natural Resources. Geneva.

WYMAN, O. (2008). The Challenge of Globalization. How automotive suppliers can map a holistic strategy. http://www.oliverwyman.com/ow/pdf_files/The_challenge_of_globalization.pdf.

TABLE OF FIGURES

1 | Vicious circle facing manufacturers in industrialized countries S. 130
2a | Market Shares of American, Asian, European Car Makers in EU-15, 2002, 2006, 2009 (in %)
Market Shares of American, Asian, European Car Makers in the US Market, 2011 (in %) S. 131
2b | China's Imports of Automobiles by Brand Origin, 2011 (in %)
Share of Cars in China's Automobile Market by Brand Origin, 2009 (in %) S. 131
2c | Share of Total Passenger Car Sales in China by Domestic Manufacturers in 2010 S. 132
3 | Chinese Companies in FORTUNE Global 500 List, 1998-2011 S. 132
4 | The international manager and the puzzle of globalization S. 134
5 | World Merchandise Exports by Selected Commodities, 1980-2010 (in %) S. 135
6 | Natural Resources Exports of Regions by Destination, 2010 (in %) S. 137
7 | Duty-Free Imports by Selected Product Groups, China, EU-27, Japan, U.S.A. (in %) S. 142
8 | All Regional Trade Agreements Notified to the GATT/WTO (1949 to 2011) by Year of Entry into Force S. 143
9 | Foreign Direct Investment and Intra-Firm Trade S. 145
10 | Cross border Transactions, Balance of Payments and Theories of International Economics S. 148
11 | Basic Concept of the Theory of International Trade S. 150
12 | Modeling the Reality S. 151
13 | USD/Euro, 1 Hour Interval, 26 Sept. – 02 Oct. 2012 S. 164
14 | Big Mac Index, July 2012 S. 166
15 | Taxonomy of existing exchange rate regimes S. 166
16 | Organizational Networks of Cross-Border Operations S. 171

INDEX OF TABLES

1 | Changes in Labor Productivity, Competitive Intensity and Return on Assets
in Selected Industries, 1987-2008 S. 130
2 | The Economist Big Mac Index, July 2012 S. 165

INDEX OF GRAPHS

1 | World equilibrium on the goods markets S. 152
2 | Direction of trade and welfare effect S. 153
3 | Scope of specialization and welfare effect S. 153
4 | Gains from trade and specialization S. 154
5 | Tariff: The small country case S. 158
6 | Tariff: Large country case S. 159
7 | Customs Union S. 161

TABLE OF ABBREVIATION

CU	Customs Union
ECB	European Central Bank
FDI	Foreign Direct Investment
FTA	Free Trade Agreement
ITF	Intra-Firm Trade
IIT	Intra-Industry Trade
M&A	Mergers & Acquisitions
MNCs	Multinational Companies
NCB	National Central Banks
OCA	Optimum Currency Area
OEMs	Original Equipment Manufacturers
PTA	Preferential Trade Agreement
PPP	Purchasing Power Parity
R&D	Research and Development
RTA	Regional Trade Agreement
TNCs	Transnational Corporations

ANNEX

Figure 1

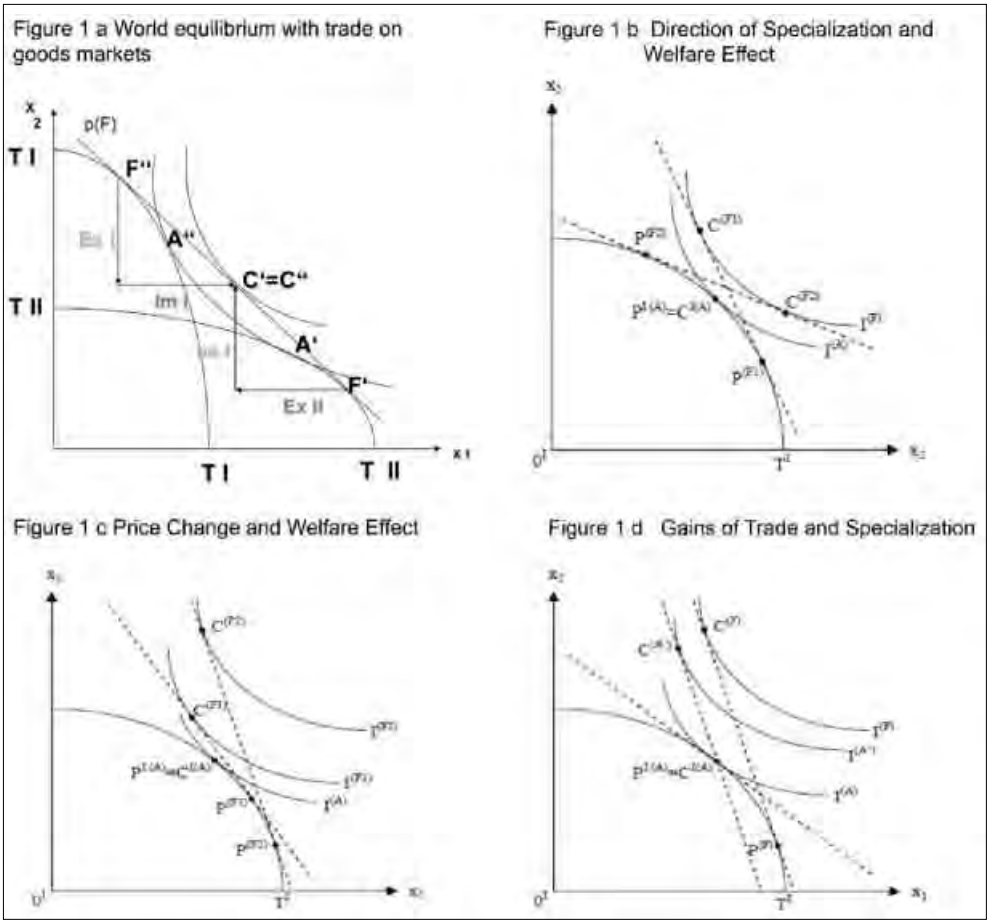


Figure 2 | Ricardo-Theorem

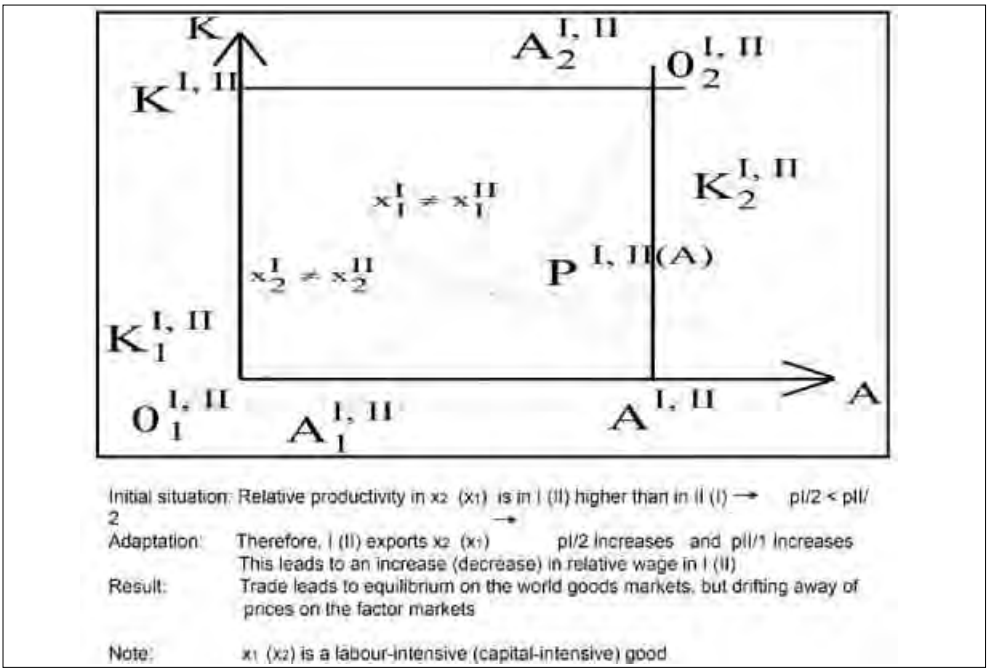


Figure 3a | Heckscher-Ohlin Model

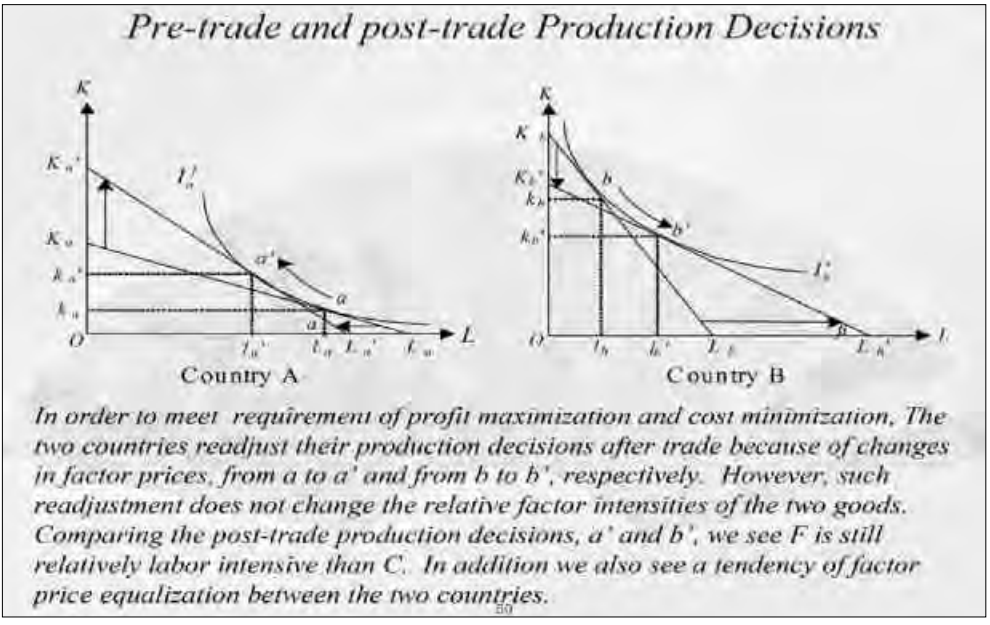


Figure 3b | Heckscher-Ohlin Model

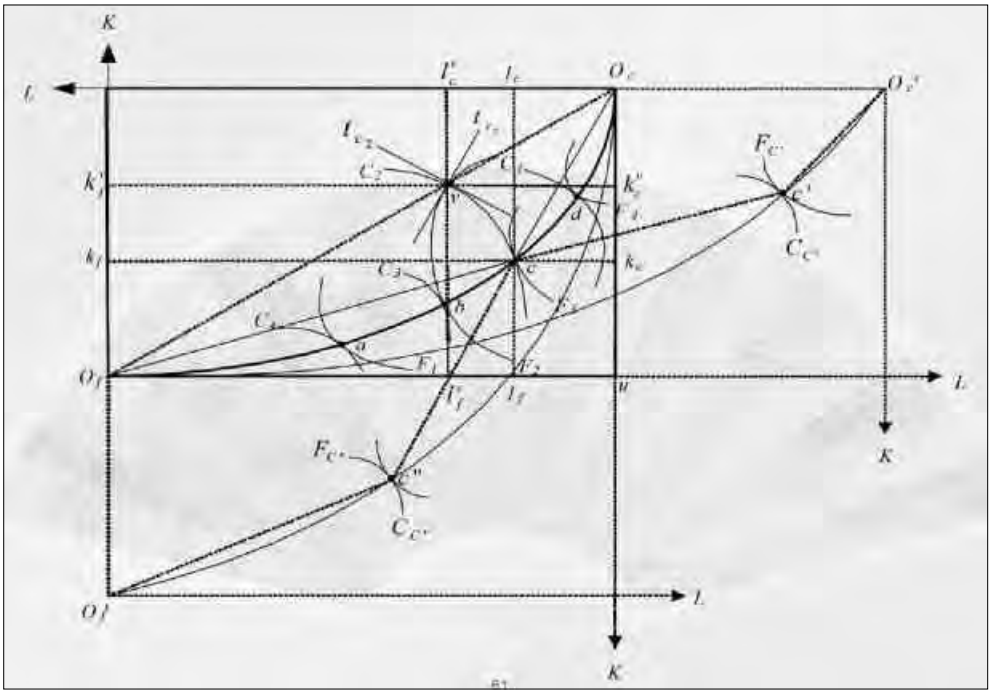


Figure 4 | HOS Theorem

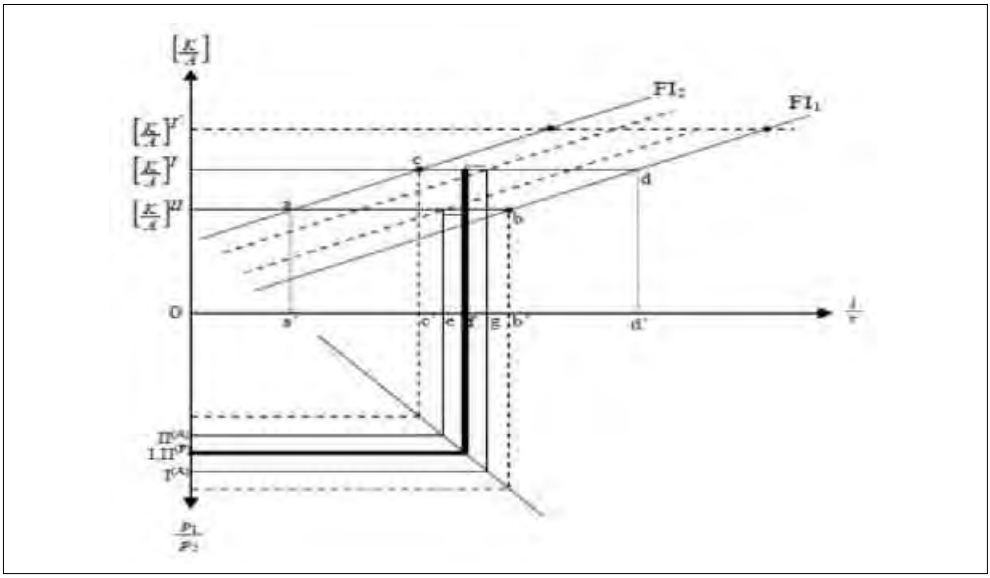


Figure 5 | Leontief Paradoxon

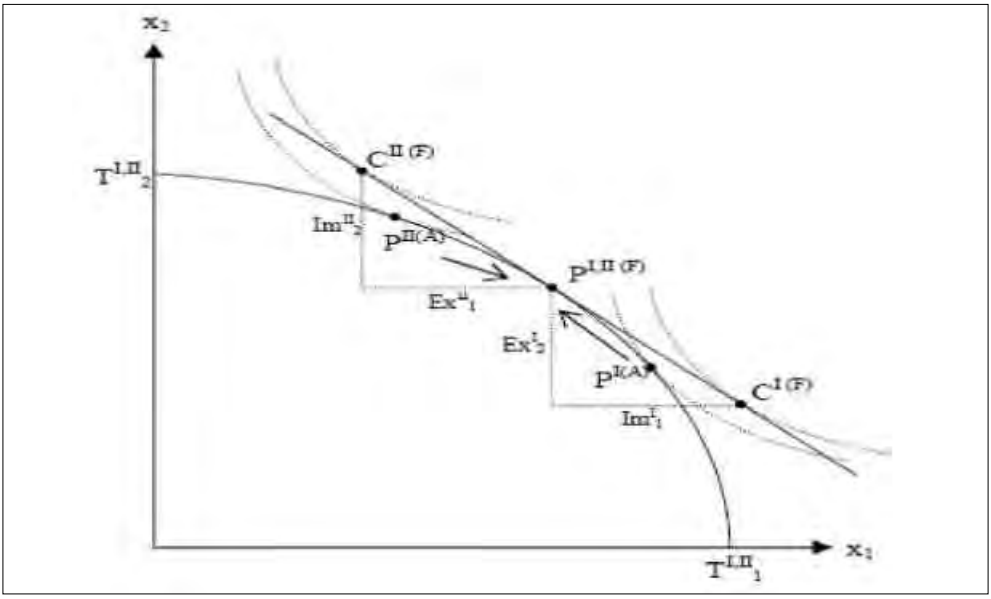


Figure 6 | New Trade Theory

6a Effects of Trade in Monopolistic Industries

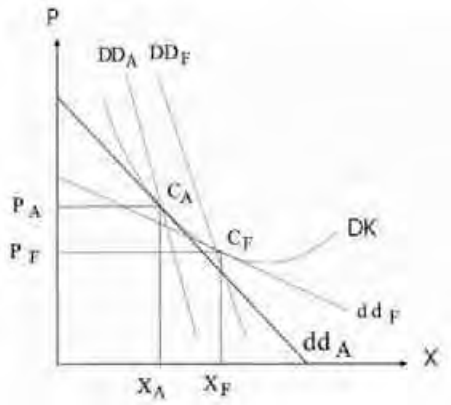


Figure 6 b Inter-Industry and Intra-Industry Trade (Helpman-Krugman Model)

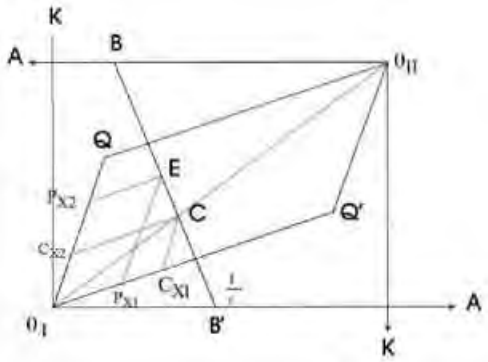
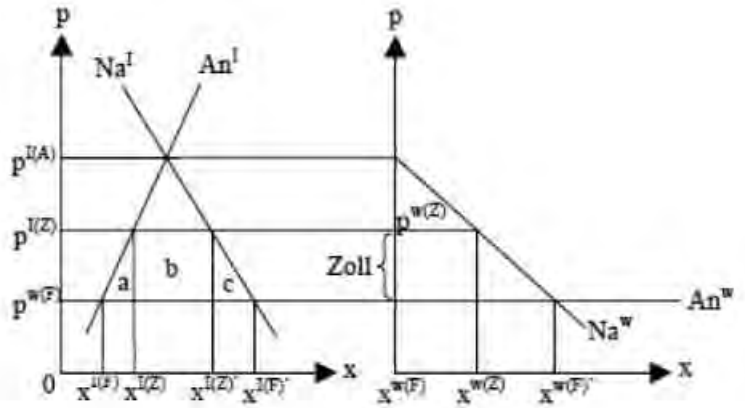


Figure 7 | Effects of Tariffs

7a The small country case



7b The large country case

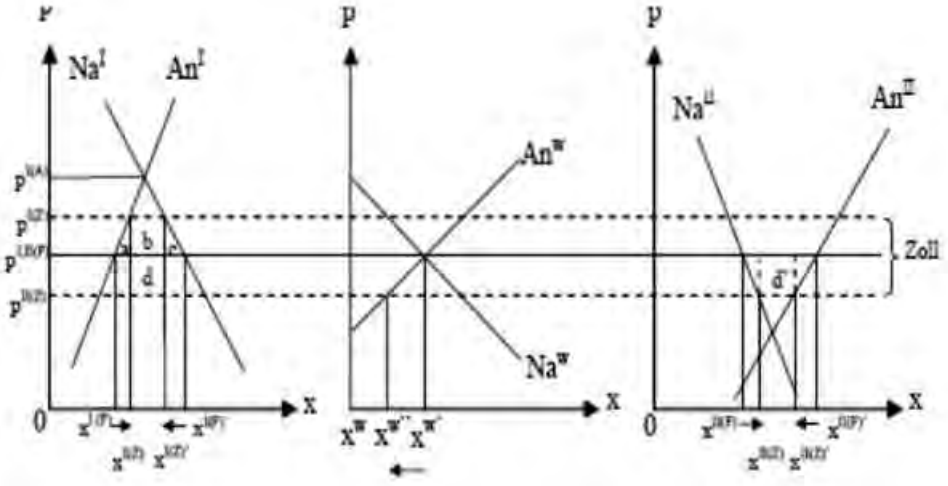
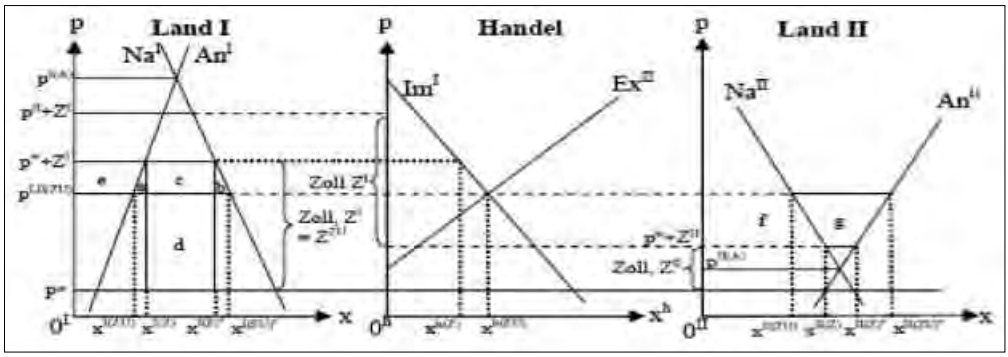


Figure 8 | Effects of the Customs Union



DR. DIPL.-ING. WOLFGANG CRONENBROECK

PROJECT MANAGEMENT

TABLE OF CONTENTS

Summary 189

1 Standards and procedural models in international projects 191
1.1 Standards in project management 191
1.2 Procedural models in project management 192
1.2.1 Project management activities 193
1.2.2 Project contents with value-added activities 193

2 Project processing 193
2.1 Project start 193
2.1.1 Project contract analysis 194
2.1.2 Project organization 201
2.1.3 Phase planning 204
2.1.4 Project infrastructure 207
2.1.5 Kick-off meeting 209

2.2 Project planning 209
2.2.1 Project breakdown 211
2.2.2 Effort estimate 213
2.2.3 Course and deadline planning 215
2.2.4 Deployment of staff planning 218
2.2.5 Budgeting 218
2.2.6 Plan optimization 220

2.3 Project monitoring and control 222
2.3.1 Project monitoring 224
2.3.2 Project control 229
2.3.3 Change management 231

2.4 Project completion 232
2.4.1 Final Inspection 232
2.4.2 Final presentation 233
2.4.3 Final meeting 233
2.4.4 Project conclusion report 234

3 Project documentation ... 234
3.1 Storage structure for project documents ... 235
3.2 Documentation identification ... 237
3.2.1 File names ... 237
3.2.2 Correspondence ... 237
3.2.3 Document distribution and access rights ... 238

4 Teaching questions ... 239
4.1 Standards and procedural models in international projects ... 239
4.2 Project start ... 239
4.2.1 Project contract analysis ... 239
4.2.2 Project organization ... 239
4.2.3 Phase planning ... 240
4.2.4 Prepare project infrastructure ... 240

4.3 Project planning ... 240
4.3.1 Project breakdow ... 240
4.3.2 Estimate effort ... 240
4.3.3 Course and deadline planning ... 241
4.3.4 Deployment of staff planning ... 241
4.3.5 Budgeting ... 241
4.3.6 Plan optimization ... 241

4.4 Project monitoring and control ... 241
4.4.1 Project monitoring ... 241
4.4.2 Project control ... 242
4.4.3 Change management ... 242

4.5 Project completion ... 242
4.6 Project documentation ... 242

Appendices ... 243

SUMMARY

Project management is becoming increasingly important, not only on the national level, but also in the international scene. Not only large companies, but also small and medium-sized firms face the challenge of increasing economic growth either through foreign expansion or by modifying their business areas within the domestic market. The theme of "globalization" is much debated and discussed, but it is an essential part of our business today.

Our economic relationships have changed significantly. We now find ourselves:

- in global competitive situations for goods and services
- with global financial markets
- with firms acting on a global basis (so-called "global players")
- in a global labor market.

Companies are facing this with expansion strategies in which they initiate international marketing offensives, build sales networks, or create new production facilities. By modifying their areas of business in the domestic market companies develop strategies which

- can affect the competitive field, for example, through acquisitions
- effect cost savings through process optimization
- or capture new market segments with innovative products.

These strategies are formulated in business objectives, and are carried out, as a rule, as projects. The globally-recognized methods for successful completion of such complex projects is called 'project management,' but is handled poorly by most companies and employees. This is due to a lack of knowledge or standards for project management, but also, to a degree, the inability of employees and project teams to adhere to standards and rules in their daily work. Nevertheless, there is a growing acceptance of project management, which is not yet firmly established at many management levels. One can see in many projects that the project teams which are deployed cannot fulfill the expected requirements, are unsure, and therefore put the entire project at risk.

Over the past few years, a good deal has changed in the requirements profile for project leaders and participating employees. While these people were mostly experts in their field, nowadays there is a greater emphasis on social factors and leadership qualities. These changes show that the "man in the project" is acknowledged as a success factor. The best expert may not be the best project leader; but the best leader may be the person with the best integrative capabilities. There is a need for people who lead the project with those who have different interests, goals, standards and values, people who use creative communication methods as well as various tools and project management methods to make the project successful.

More than ever, project management requires:

> *Getting to know one another is called learning, how different we are from one another. [Christian Morgenstern, German author, 1871–1914, loosely translated]*

This essay presents all the necessary activities for project management in a structured and streamlined shape, so that the reader can take the most important steps in self study, and quickly implement them into practice. In order to meet these requirements and give the project leaders the best-possible assistance, the following paths are described in this work:

The overarching topics are shown in Chapter 1:

- Standards in project management, and
- procedural models in project management

.

Chapter 2 deals with project management activities:

- Project start
- Project planning
- Project monitoring and control
- Project completion

which are described in detail.

These are the "red thread" through each project, and help the project manager to learn the basic steps of project management. This process adheres to the quasi standards of the IPMA/GPM (International Project Management Association) and PMI (Project Management Institute).

The project leader acquires knowledge in relation to the future success factors for his project:

- analyzing in a methodical way
- planning to achieve goals
- controlling effectively
- reporting in an understandable way
- documenting in a traceable manner
- and concluding successfully.

In order to make it easier for the reader to absorb what he has read, questions about each project step are given at the end of this work.

1 STANDARDS AND PROCEDURAL MODELS IN INTERNATIONAL PROJECTS

1.1 STANDARDS IN PROJECT MANAGEMENT

At this point, one always hears the call for project management standards. The main focus of these standardization efforts is directed to basic scheduling, budgeting or reporting. But due to the cultural differences, there is always a need for adjustment of what is expected from project management. These differences are made especially clear if one looks at the projects in various cultural circles. In countries which are highly oriented towards consensus (e.g. Southeast Asia), significantly more time is needed for the planning phase of a project, which can result in a more intensive use of planning procedures. Western European project managers have greater trust in the skills of their employees and see themselves more as coaches, while their American colleagues take a much greater leadership role in projects, and push to the implementation phase through streamlined decision-making processes. These experiences point out how difficult it is to introduce standards for international project management. Despite this, every international project needs a working platform in order to prevent misunderstandings and create effective collaboration. All those involved in the project must conform to this platform. But the project management world is not totally without standards.

The most-common quasi standards in project management are presented below:

National Rules

DIN 69900 to 69905 (http://www2.din.de)
For the Federal Republic of Germany, the standards handed down by the Deutsches Institut fuer Normung e.V. (DIN) are compulsory.

Project Manager GPM (http://www.gpm-ipma.de)
The Deutsche Gesellschaft fuer Projektmanagement e.V. (GPM, or German Society for Project Management) is an expert and professional association which is tasked with developing standards for methods, terms, education and certification.

International Rules

International Competence-Baseline (ICB) of the IPMA (http://www.ipma.ch)
The International Project Management Association (IPMA) issues the International Competence Baseline (ICB), which is currently the most important European guideline for uniform terms in English, German and French .

Project Management Body of Knowledge of the PMI (http://www.PMI.org)
The Project Management Institute (PMI) gathers practical knowledge from project managers

throughout the world, in order to create as broad a system as possible for methods and processes for project work. This Body of Knowledge (PMBOK) is based on the highest practical criteria. The American National Standards Institute (ANSI) has declared PMBOK as a standard.

PRINCE2™ (http://www.prince2.org.uk/web/site/home/home.asp)
Projects in Controlled Environments, developed by the British Office of Government Commerce (OGC) is a project management method for the organization, management and control of projects. PRINCE2 contains various methods which have been proven in practice. PRINCE2 delivers standard projects which have uniform process, vocabulary and documentation. PRINCE2 is used in over 50 countries, and is a de facto standard in the United Kingdom.

This list is certainly not complete, and is extended by company or industry-wide standards. Because there is not yet a visible trend towards one international project standard, the project manager must make the best of his respective situation.

1.2 PROCEDURAL MODELS IN PROJECT MANAGEMENT

The author has developed a procedural model to carry out projects from his practical experience, and relying on the aforementioned standards, which can provide assistance to the project manager, and give impetus for his own national and international project management.

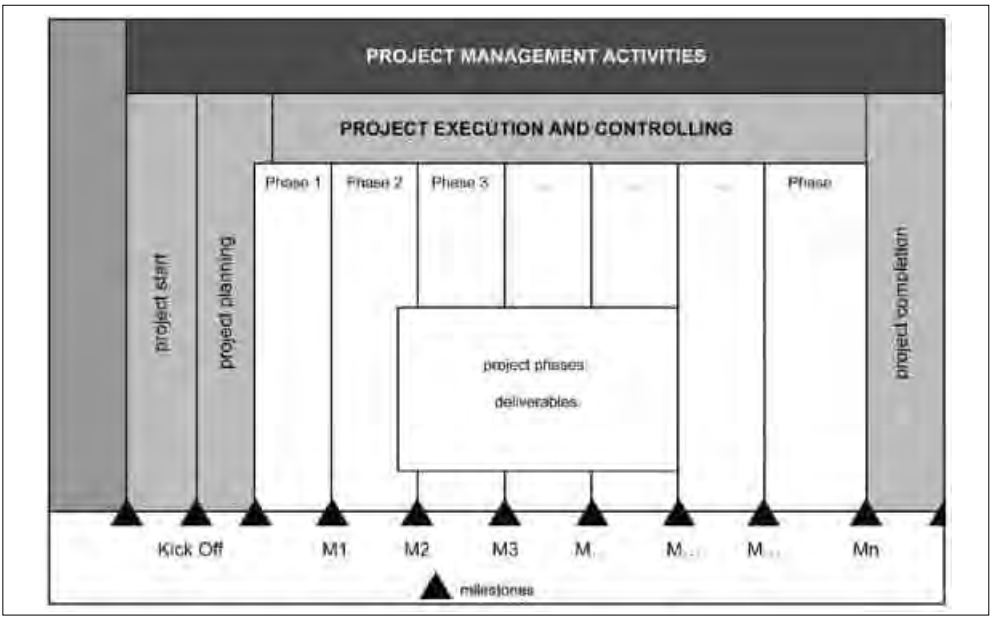


Figure 1 | Procedural model for projects

The procedural model consists of two clearly different components:

- Project management activities
- Project contents with value-added activities

which will be explained in this essay in greater detail.

1.2.1 PROJECT MANAGEMENT ACTIVITIES

The main activities in project management are defined in the following project procedural model, and presented in detail in Chapter 2:

- Project start
- Project planning
- Project monitoring and control
- Project completion

1.2.2 PROJECT CONTENTS WITH VALUE-ADDED ACTIVITIES

The value-added activities are presented in the form of project phase models (with phase contents and milestones). These phase models are very project-specific, and are treated in this essay for their methodological structure and only in the form of examples (see Chapter 2.1.3).

2 PROJECT PROCESSING

2.1 PROJECT START

Basically, the following rule applies to national and international projects:

The foundation for future success or failure is established in the project start phase. The project manager must take into account the following tasks at the beginning of a project after a positive decision from an internal client or after signing a contract with an external client:

- Project contract analysis
- Project organization
- Project phase plan
- Project infrastructure
- Project kick-off meeting

2.1.1 PROJECT CONTRACT ANALYSIS

Following the approval of the project, the first step covers a thorough review and assessment of the deliverables and services stipulated in the project contract as well as its formulation. Frequently, for small and mid-sized projects, a detailed form of project analysis is not carried out. Most can be excused on the basis of available time. But the project manager is strongly advised here to carry out at least a shortened and simplified form of project analysis, or so-called 'contract analysis.' This analysis helps the project manager to allow the project and its contents to sink in. The following processing steps are to be carried out in the contract analysis phase:

- Project contract description
- Project goals
- Project priorities
- Project environment
- Stakeholders
- Project risks

2.1.1.1 PROJECT CONTRACT DESCRIPTION

The project manager and the client are responsible for defining the project's realistic assumptions. Three components are included a contract: time, resources and performance scope; together, they form the 'magic triangle' (see Fig. 2), and must be kept in balance in a project in order to reach the project goal. These components are defined as follows:

Performance scope:

What belongs to it, and what doesn't? What should be the components of the outcome?

Resources:

What persons, financial and material resources are available?

Time:

What time is available or needed? When is the project expected to start and end?

The success of the entire project depends upon the clarity of the project contract.

Figure 2 | Project management's magic triangle

2.1.1.2 PROJECT GOALS

In addition to the description of the components of the magic triangle, the project manager must take enough time (see questions from the goal area, Fig. 3) to formulate the project's goal(s).

Question the aims of a project:

- **What for?**
  what will the project achieve?
  what is the client's interest in the project?
  are there legal requirements?
- **for whom?**
  who are those participating in or impacted by the project (stakeholders)?
  how do these groups influence the project?
- **What's the final result?**
  what is the defined final result of the project?
  what results/performance will satisfy the client?
- **Measurement criteria?**
  what defined quality is expected?
  how will the final result be measured?

Another important aid to the identification of project goals is again the magic triangle of project management (Fig. 2).
Project goals are always (as well):

- Deadlines
- Cost targets
- Performance targets

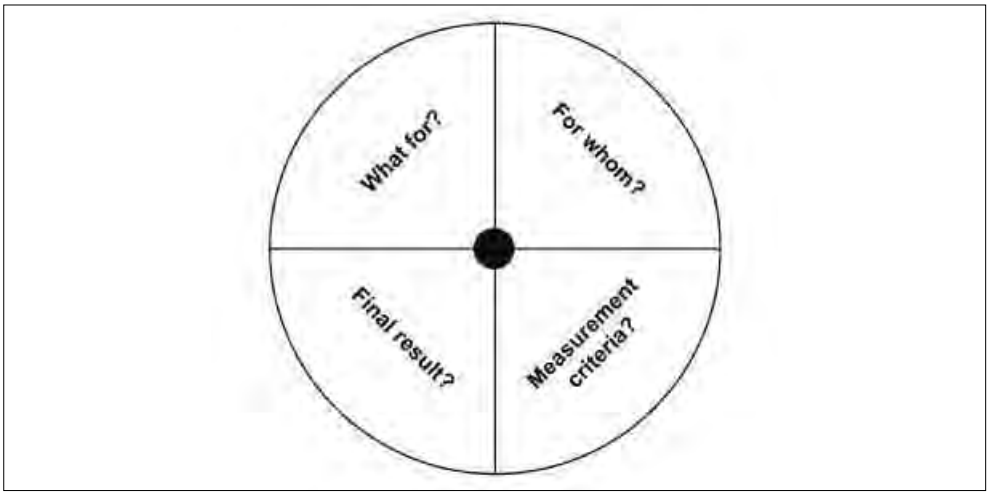


Figure 3 | Target of a project

The SMART principle helps in properly formulating project goals:

S Specific: Goals must be clearly defined
M Measurable: Goals must be measurable
A Appropriate: Goals must be appropriate to the expense of achieving them
R Realistic: Goals must be achievable
T Terminated: Goals must be given deadlines.

The project manager must always check goals to see if the goal issues have been answered, corresponding to all components of the magic triangle, and fulfill the SMART principle.

2.1.1.3 PROJECT PRIORITIES

The priorities set by the client are very important for detailed project planning and project control. In order to analyze these priorities, the three sides of the 'magic triangle' can be used as one coordinate of the priority matrix (Fig. 4). The second coordinate is classification by low, medium or high priority.

The project manager must clearly state which components of the magic triangle (time, resources or performance scope) receive which priorities in his project. There is always a basic rule here:

Each priority may only be given once!

The following rules apply for future decisions and control measures:

- High priority means: the dimension must be kept constant
- Medium priority means: the dimension must be optimized
- Low priority means the changes in the dimension can be accepted

Priority	low	medium	high
What to do? / Dimension	Accept changes	Optimize the measure	Keep the measure constant
Time			*
Resources		*	
Services scope	*		

Figure 4 | A project's priority matrix

2.1.1.4 PROJECT ENVIRONMENT

Every project is influenced by various environmental factors.
The following areas are found in a project environment:

Social project environment:
This includes people, groups and organizations in the project environment. These are also called 'stakeholders' in project management.

Tangible project environment:
This includes the technical-objective influences on the project, for example, changes to market relationships or technical progress and their influence on project results.

Additional differentiation can be achieved by:

Direct project environment:
This can include all environmental factors which are in direct connection to the project organization or project goals. Key to this are the project-granting companies, as well as clients, customers or suppliers.

Indirect project environment:
This includes all factors which are only indirectly tied to the project, for example : authorities, politicians, citizens or interest groups. They can work through political or legal channels, thus indirectly influencing the objectives and measures.

A systematic comparison of these four environmental factors with typical examples is shown in Fig. 5.

Because social environmental factors (also called 'stakeholders') are investigated further in the

following analysis, the project manager only needs an examination of the factual context. The project manager must analyze every factual environmental factor to the degree that this can turn into a possible risk to the project.

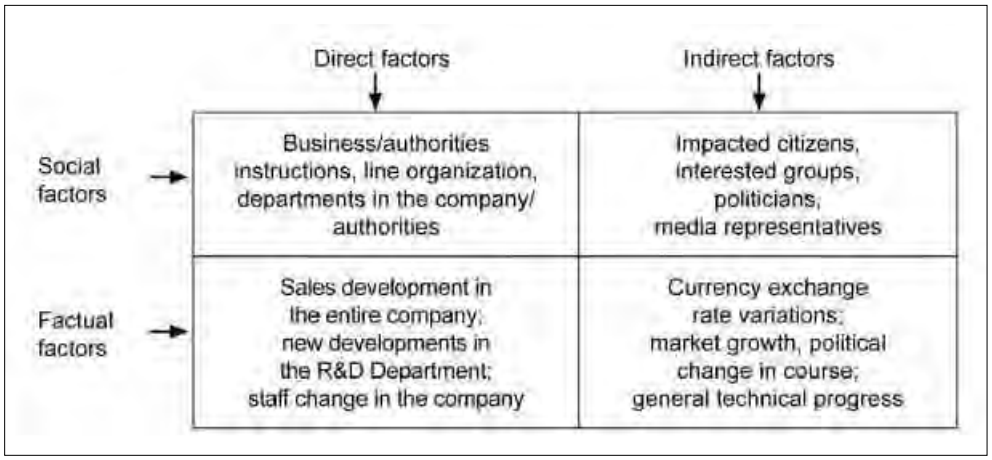


Figure 5 | Examples of environmental factors for a project

2.1.1.5 STAKEHOLDERS

Stakeholders come from the social environment of the project, and include all participants with a 'valid' interest in the project. In many cases, the following groups can emerge as potential stakeholders:

- The project's client (internal or external)
- Management or senior managers, etc.
- Functional areas, such as: sales, research, development, purchasing, etc.
- Operations and staff councils, unions, etc.
- Participating banks and insurance companies
- Suppliers and subcontractors
- Customers and their representatives
- Project partners at work associations or consortia
- Participating consultants and experts, as well as external experts, etc.

A stakeholder analysis is carried out, in which the stakeholders are:

- identified
- analyzed as to:
    - influence/power
    - potential for conflict
- moderated

After the social environment is identified, the stakeholders are examined along the dimensions of influence/power and potential for conflict. This can be presented in a simplified assessment scale for the dimensions, from "low" to "high," in a 2x2 stakeholder portfolio (see Fig. 6).

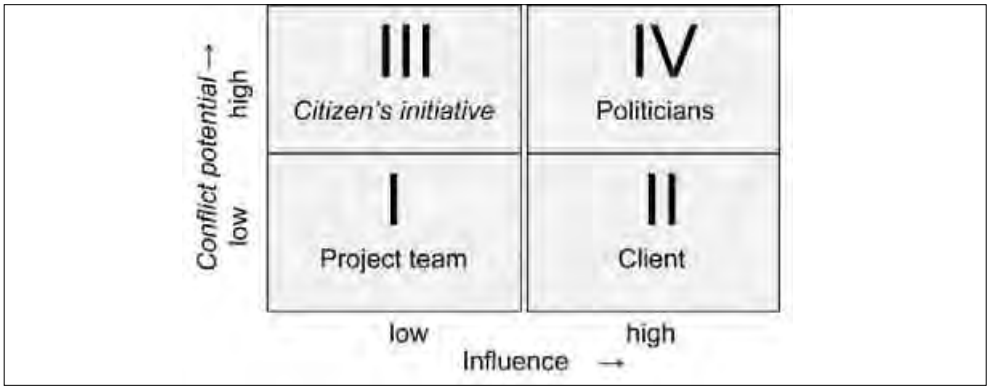


Figure 6 | Stakeholder portfolio with examples

Stakeholder moderation mainly means defining and implementing measures for stakeholder care. These serve to reduce the potential for conflict in the project. The position of the stakeholders in the four portfolio quadrants can lead to the systematic development of stakeholder strategies. A strategy can be developed for each quadrant.

Quadrant I : repressive strategies
Quadrant II : discursive strategies
Quadrant III : discursive strategies
Quadrant IV : participative strategies

Participative strategies
Participation consists of making the actors in the project environment "partners in the project work." This can allow the actors to participate in the project at various levels of intensity.

Discursive strategies
These deal with ways to handle conflicts. Discursive strategies therefore include project participation as a core element. They go beyond that, because they turn "project participants into project partners" with hard conflicts between the project and the project's environment; the goal is often not attainable by mere participation. Thus the discursive strategies target fair and transparent forms of factual discussion, and as a result, lead to appropriate balancing mechanisms in the project in case of unavoidable conflicts, for example by considering the environment.

Repressive strategies

These include influencing and controlling the environment using higher departments, line managers, senior management and other stakeholders with a direct impact on the relevant stakeholders.

2.1.1.6 PROJECT RISKS

Possible risks to the project can be due to:

- unclearly defined project goals
- the objective environment of a project
- or further risk situations.

A risk index should be established at the start of the project. The following information is summarized in a risk table for each identified risk:

- Description of the identified risks
- Probability of risk occurrence by assigning risk categories (e. g. low, medium, high)
- Putative implications for the project if the risk occurs through classification (e.g. low, medium, high).

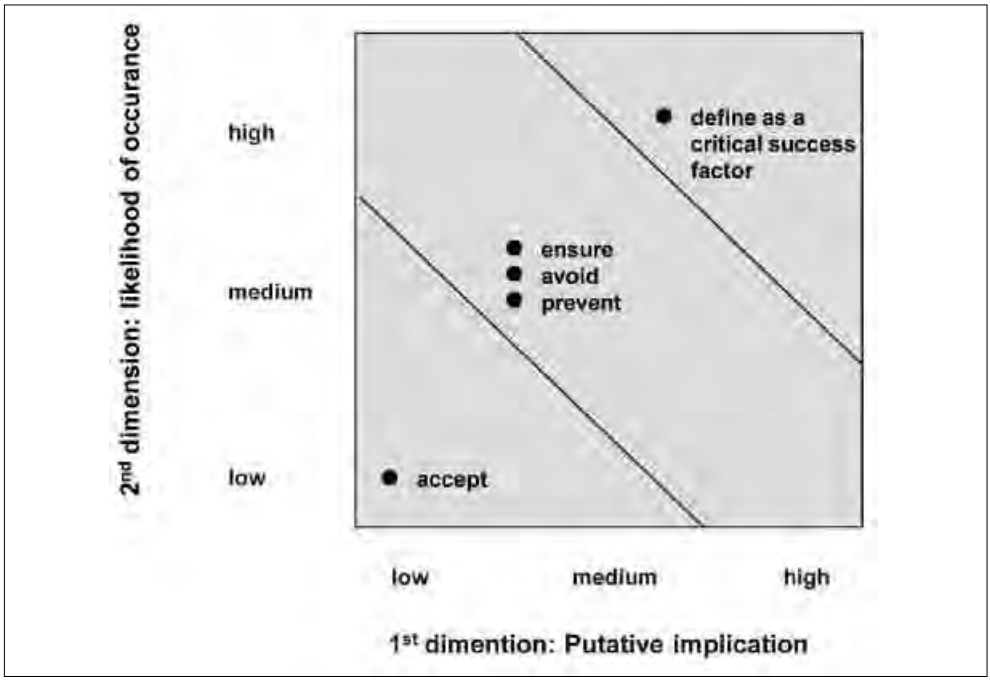


Figure 7 | Project risk portfolio

After entering the identified risks into the risk portfolio (Fig. 7), there is a visual representation of the project's risk situation. Depending upon the position in the portfolio, one can plan for appropriate countermeasures for each risk.
The following strategies apply here:

- High risk: defined as a critical success factor
- Medium risk: ensure, avoid, prevent
- Low risk: accept

Assessing the risks is a permanent task in a project and must be carried out by the project manager at appropriate time intervals (e.g. in status reports)

2.1.1.7 CONFIRMATION OF THE PROJECT CONTRACT

Following a thorough review of the project objective, the project manager has the option to answer still-open questions in a timely manner with the client. The formal contract confirmation document then follows.

This written communication (for internal projects, an e-mail is usually sufficient), the project contractor (project manager) confirms to the client that he is obligated to enter into the agreed contract, and will carry out the project in accordance with the contract under the agreed conditions.

A project contract confirmation must, among others, contain the following components:

- Project description (name, number, etc.)
- Project objective
- Project goals
- Starting and endpoint of the project work
- Approved budget
- Project risks
- Invitation to a kick-off meeting

The risk for both client and contractor is minimized through a confirmed and agreed project contract. If the contract basics are not changed, for example, through a Change Request, the project contract must be carried out as agreed.

2.1.2 PROJECT ORGANIZATION

In the next step, the project manager will attempt to bring on board the necessary project team members in order to fulfill the project contract.

2.1.2.1 PROJECT ORGANIZATION CHART

The project teams are built according to an organizational structure, presented in Fig. 7. Every project team needs a decision-making committee, which is staffed with people from the client and contractor sides. Members are management representatives and project managers from the client and contractor. The members are chosen by project managers from the client and contractor sides, and agreements are reached. The project manager in internal projects is one person.

The project managers establish a joint core team composed of the most important actors in the starting phases of the project. This team takes over the task of implementing the project start. As a rule, the project managers and section project managers as well as, in individual cases, project members who are particularly important to the tasks of the project belong to the core team.

Due to the substantive requirements of the project and subprojects, the proposed project team members establish a first professional statement of conditions as well as the necessary training requirements.

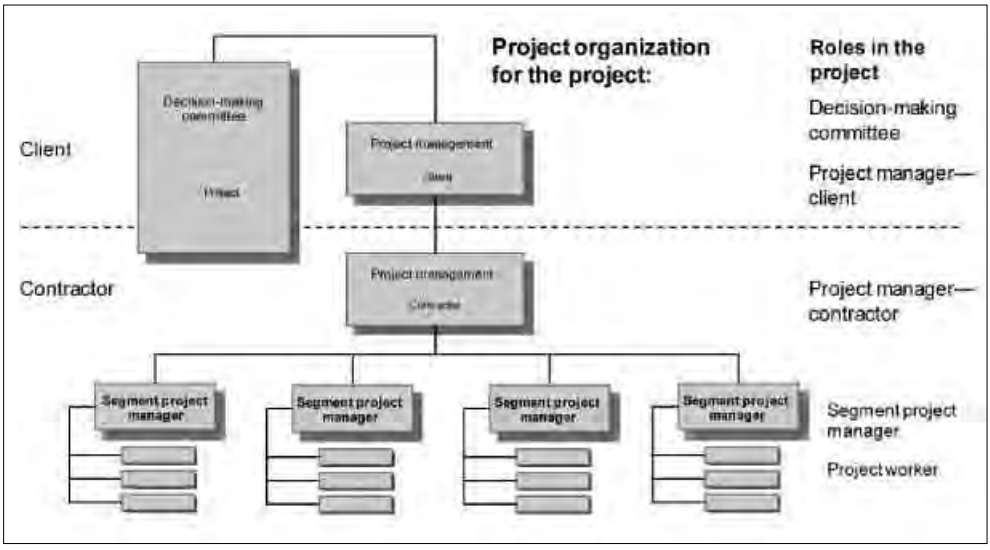


Figure 8 | Project organization

Project organization works as presented here when the organizational structure is filled in with the appropriate names (Fig. 8). The named employees are given their roles by the project manager (tasks and areas of responsibility). The client's and contractor's managers approve the project organization.

2.1.2.2 ROLES IN THE PROJECT'S ORGANIZATION

Decision-making committee

The decision-making committee is composed of employees at management level of both the client and the contractor.

Tasks of the decision-making committee:

- Approval of project plans
- Follow-up of the project's progress using status reports
- Support and advice to the project managers for all large-scale problems which may occur
- Decision about measures in conflict and exceptional situations which exceed the skills of the project manager
- Decisions for continuation or stopping work
- Resolve project groups

Project manager

The project manager is responsible for planning, monitoring, control and conclusion of the project. The project manager officially assumes his tasks with the granting of the project contract. He is technically given responsibility for other project staff in the context of the project work, and to some extent given disciplinary authority. The relevant skills are given to him for the duration of the project. He is bound by the decisions of the decision-making committee. If no project controller is used, the project manager assumes control over the schedule, costs and goal achievement.

Project manager's tasks:

- Lead and monitor the project plan
- Prepare reports and documentation
- Choose the project team
- Give clear task distribution to project members
- Motivate the project members
- Provide overall project decisions

Section project manager

In complex projects, tasks will be transferred to section project managers who are in charge of the management tasks for their section of the project.

Project members

The project team consists of project members who are fully committed or committed for a fixed percentage of their time for work in the project. The project members are--depending upon the organizational form in agreement with the professional department managers--chosen by the project manager. The project team can be temporarily expanded with additional employees who can bring significant professional input to the project.

Tasks of all project team members:
Every project employee is responsible for the on-time and professional completion of the tasks or work packets assigned to them.

2.1.3 PHASE PLANNING

A project-specific phase plan is developed based on an appropriate phase model.

2.1.3.1 PHASE MODELS

Projects are sections of long-term processes in the lifecycle of a product (Fig. 9).

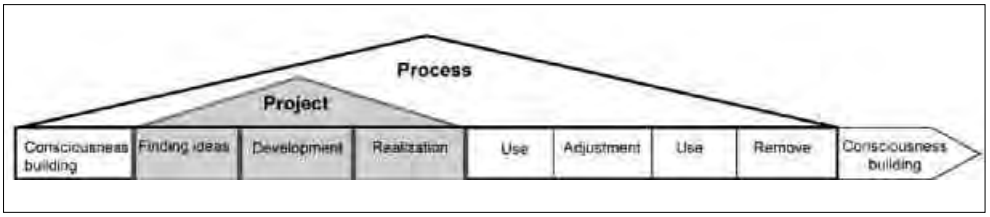


Figure 9 | Lifecycle of a product

Projects' goals are to deliver a defined delivery and service scope within a timeframe and an established budget. These are the so-called project contents. In order to better be able to plan these contents under the given framework conditions, projects are presented in phase models. The individual phases synchronize the systematic processes and monitoring of work progress. At the end of one phase, there is always a decision station (milestone) in which the goals and results of the respective phase are analyzed, changes considered, and further procedures are agreed upon by the decision-making committee or the client. The types of phase models include linear and cyclical models.

Linear phase models extend from simple, 3-step types, such as:

- Finding ideas
- Development
- Implementation

to very detailed, linear designs:

- Prestudy
- Organizational examination
- System design

- Establishing details
- Programming
- System test
- Commissioning

What all linear phase models have in common is the fact that a new phase can only begin if the previous phase has been closed out. In contrast to the cyclical phase model (Fig. 10), the following phase can begin before the previous phase is completed. Similarly, possible setbacks to previous phases can be undertaken.

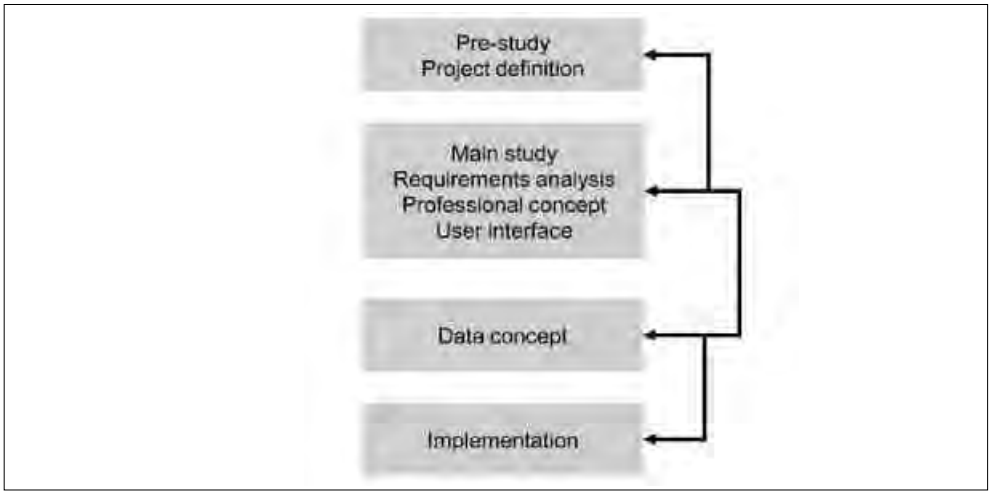


Figure 10 | Cyclical phase model (example from the IT area)

The project manager decides, on the basis of the relevance to the project,which of these phase models will be used for a project.

2.1.3.2 PHASE PLAN

The phase plan stems from the phase model, in which the project manager creates the following project-specific data for each phase:

- Phase description
- significant activities in the phase
- expected results at the end of the phase
- forecast duration of the phase

The table in Fig. 11 shows an example of the phase details.

Phase	Phase description	Key activities	Results	Phase start, phase end
1	Prestudy	rough framework concept volume structure, value structure	contract detailed data, rough target design	
2	Organizational examination	rough cost/benefit estimate	determined weak points, data derived for precision of various designs	
3	System design	individual solution approaches	choice of the design to carry out	Duration
4	Establishing details	establish specs, effects of the system design on the structure, employees and processes	release of final implementation, resources available	
5	Programming	implementation for automated development	functional programs	
6	System test	system test, acceptance of the system	determine user satisfaction, efficiency, proper nature, security	
7	Commissioning	Training those participating efficient introductio	end the project, accept the system	

Figure 11 | Description of phases in an example

2.1.3.3 PROJECT MILESTONES

The first project phase plan can now be developed on a step-by-step basis with milestones (Fig. 12). A milestone is set at the end of each phase which can be roughly terminated. In any case, exact deadlines must be presented for the project start and project end.

Further milestones can be defined for important events, such as construction permission or delivery of a new software release, even within a phase.

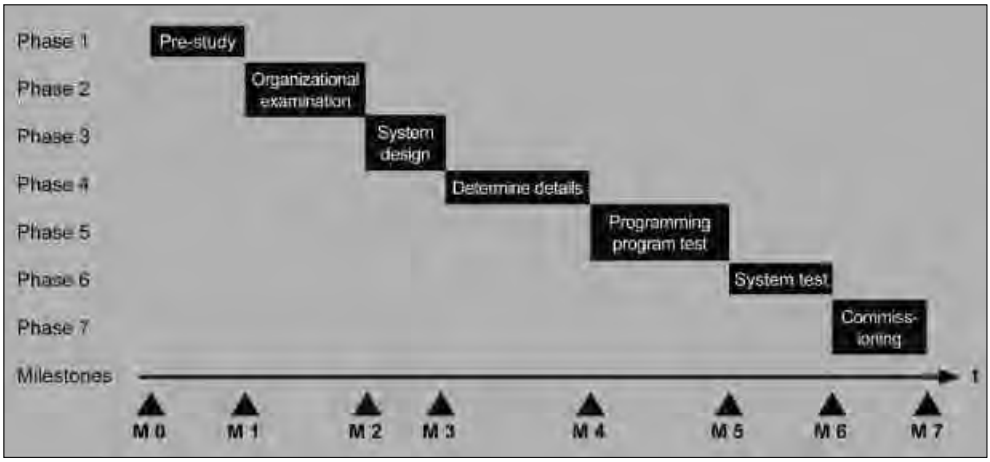


Figure 12 | Project phases with milestones

2.1.4 PROJECT INFRASTRUCTURE

The project manager and his core team are required to provide all substantive conditions and equipment to carry out a project task. At this point, it is helpful if the core team is made up of competent employees. An international team makes it easier for him to act at several sites at the same time. The project manager must set up the project's infrastructure at the start of a project. This includes, in particular:

- Establishing the methods to be used
- Establishing documentation standards
- Establishing other adherence standards
- Establishing the organizational communications and approval processes
- Establishing the tools to be used.

2.1.4.1 METHODS TO BE USED

The project manager also determines the methods to be used in the project. These include:

- Draft methods
- Development methods
- Analytical methods
- Construction methods
- Planning methods
- Methods of calculation.

The results can be comparable and transparent only if the same methods are used.

2.1.4.2 DOCUMENTATION STANDARDS

The course of the project as well as the project results must be documented.
The following must be established:

- which documentation is in place
- what information will be described in the documents
- how the documentation description should be made
- which formats should be used
- how the archiving will be accomplished

The basics of project documentation are covered in detail in Chapter 3.

2.1.4.3 FURTHER STANDARDS TO BE ADHERED TO

The following are standards which should be considered in developing projects include:

- Construction standards
- Programming standards
- Communication standards

The results can be comparable and transparent only if the same standards are used.

2.1.4.4 COMMUNICATIONS AND APPROVAL PROCESSES

The communication and approval processes require setting up the project's internal and external reporting system. Schedules for regularly-held project meetings must also be arranged.
This includes the following tasks of the project manager:

- Establishing the communication with the client/decision-making committee
- Establishing the frequency of project and milestone meetings
- Establishing regular project meetings for approval of the project employees
- Establishing the frequency, contents and distribution of project status reports
- Establishing the frequency and contents of status reports from the workers to the project manager
- Behavior in case of conflicts

2.1.4.5 TOOLS TO BE USED

The project work is supported by a variety of tools (development tools, PM tools, calculation tools, test tools, configuration management tools, communication tools, etc.). At the start of the project, the project manager establishes which versions of which tools should be used.

2.1.5 KICK-OFF MEETING

At the official start of the project, those participating in the project should be made familiar with it. A kick-off meeting is therefore carried out to obtain agreement for the project and to clarify important framework conditions. The project goals as well as the significance of the project are highlighted. All those participating in the project should take part in the kick-off meeting. The project manager invites people to the meeting; he also takes over the moderation and leadership of the meeting. The points on the agenda in the kick-off meeting are shown in Fig. 13:

Points of the agenda	Documents to be used
Introduction of the project team	Project organization
Explanation of the project contract	Contract analysis
Presentation of the project's infrastructure	Project infrastructure
Agreement to the deadlines	Project phase plan
Agreement of the qualification requirements for the team members	
Determination of the expectations and motivations of all team members	

Figure 13 | Points on the agenda for a kick-off meeting

The project manager sets the date very early (1-2 months before the kick-off meeting) and sends an invitation. This contains:

- Date and time
- Place and space
- Those participating
- Preliminary agenda (see agenda points, Fig. 13)
- Offer to help with travel preparations

About one week before the meeting, the project manager sends the kick-off meeting presentation, which contains detailed points of the preliminary agenda. The project is officially started for the project team when the kick-off meeting takes place. The kick-off meeting launches the official start of the project.

2.2 PROJECT PLANNING

Projects always require detailed planning in order to process the given results while adhering to the given deadlines and budgets. The project manager is responsible for project planning.

The following rule always applies:
Project implementation without planning means that the project is "unplanned," and therefore at high risk.

A proper project plan contains:

Adjusted planning depth
Planning is future-oriented. The further a planning objective lies in the future, the more imprecise the planning. Planning which is too detailed too far into the future creates the illusion of accuracy which is not attainable. If planning approaches are too loose, on the other hand, there are no bases for necessary project controls. The planning phase is an orientation, in which the next following project phase is planned in detail, while the rest of the plan remains approximate.

Planning truth
Hidden buffers in time and cost estimates can subvert trusting collaboration between the client, contractor and project team. The additional element of risk and buffer times can only be planned and shown by the project manager.

Relevance
Planning at the beginning of a project must be constantly updated, and detailed in conjunction with the work progress. The presentation of project planning is not a one-time process, but rather must be run through many times during project work.

Agreement
Only plans which have been agreed by all project participants have a real chance of success to be implemented. This is one of the most important tasks of the project manager as it creates transparency for all the participants, as well as planning certainty for the project.

Capturing the relevant planning objectives
Project planning must be complete and contain the following work steps, as shown in Fig. 14:

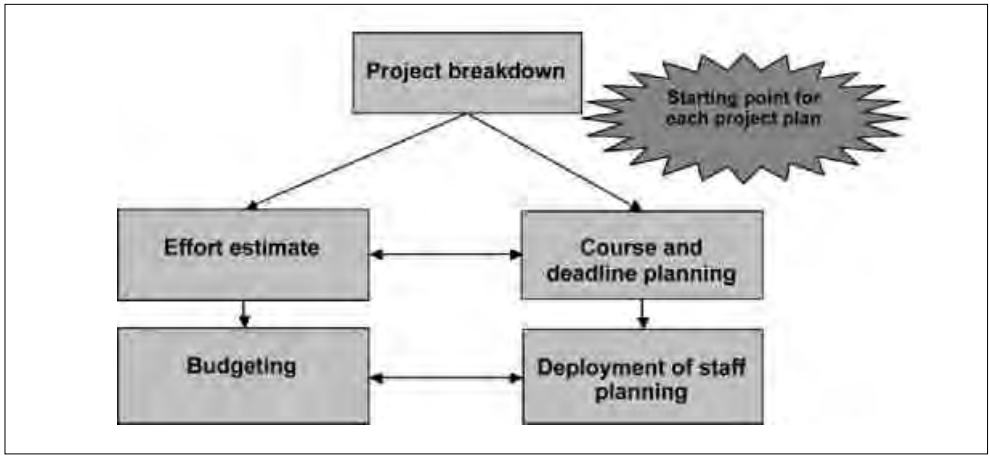


Figure 14 | Planning steps with dependencies

The following chapters will describe the creation of individual plans in detail.

2.2.1 PROJECT BREAKDOWN

After the kick-off meeting, the project planning phase begins with structural planning.
The goal of the project breakdown (PSP) is:

- to recognize a hierarchical and results-oriented classification of the project contents
- to break the whole project into manageable project sections and work packets
- to ensure a minimum number of transparent interfaces
- to form a basis for following schedules and cost planning
- to ensure the assignment of staff and responsibilities

Fig. 15 shows the schematic construction of a project breakdown. A project (level 0) should not be shown as a monolith, but rather broken into individual project sections and work packets. The project sections (level 1) are only used in larger projects. A project section manager is named for each section. At this level, sectional tasks are defined for smaller projects. Work packets are stand-alone tasks, and can be assigned to an implementing person or group. The scope of a work packet should contain between 20 and 100 person-days, depending on the experience of the workers. Work packets are the lowest detail level of the PSP (level 2).

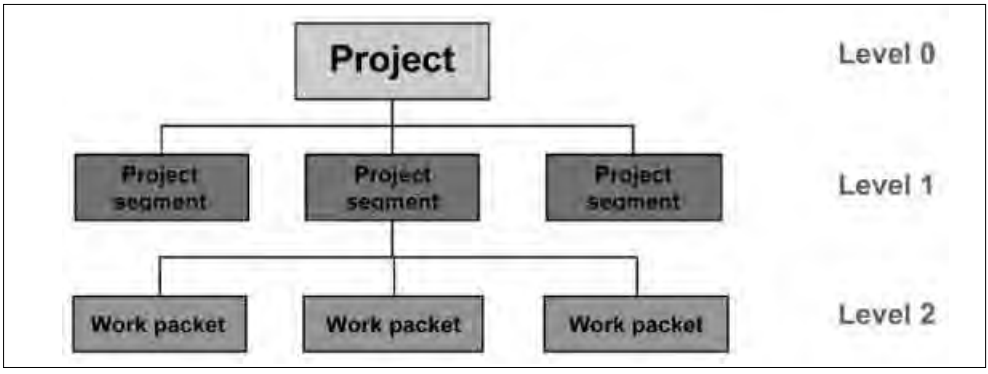


Figure 15 | Diagram of a project breakdown

One can divide project breakdowns according to their orientation into:

Object-oriented project breakdowns
These are structured with a separation of components, assemblies, parts and modules (Fig. 16). An object-oriented PSP gives a good overview of the physical composition of a total system. The ability to delegate project sections and work packets and therefore allocate responsibility and the

costs associated with assignments is not always possible. Services, such as project management, market research, etc. cannot be captured, or are difficult to capture.

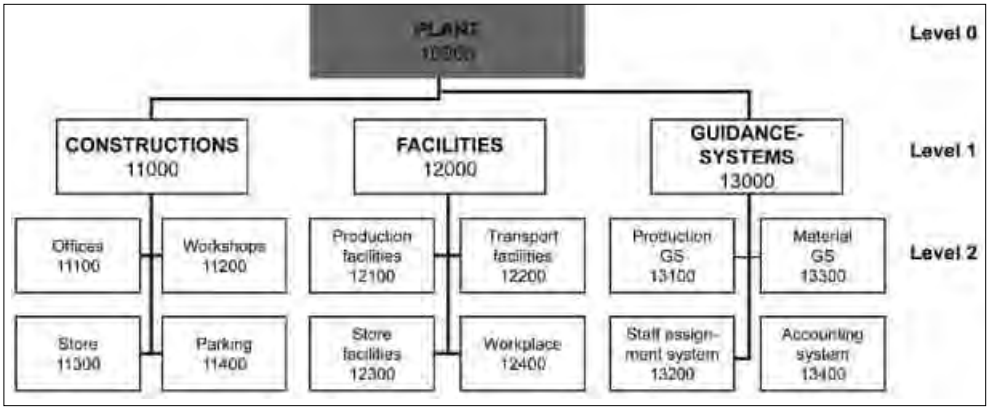


Figure 16 | Object-oriented project breakdown

Task or functionally-oriented project breakdowns

These are composed of the tasks of the project to be fulfilled (Fig. 17). In organization projects, a task-related classification makes sense, particularly if a functional departmental classification is present. In a task-oriented differentiation, project sections and work packets are shown which are related to various objects and/or partial systems in the project. The phase plan can be used on level 1 in this form of project breakdown.

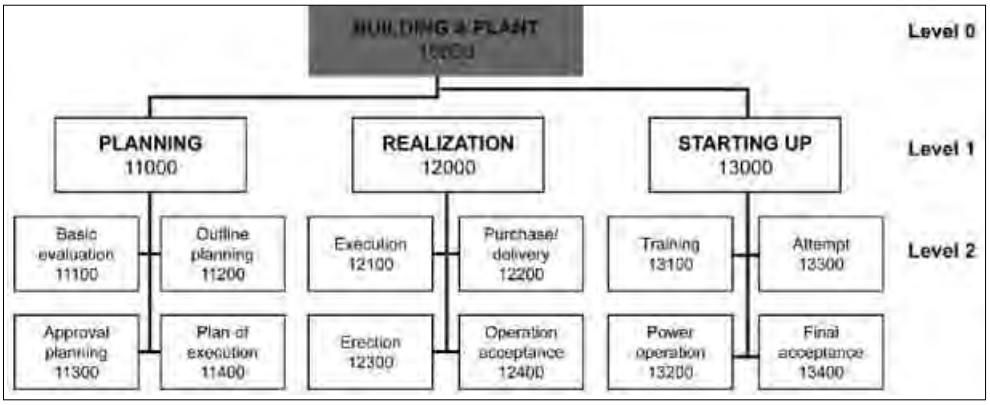


Figure 17 | Task-oriented project breakdown

Mixed project breakdowns

Mixed forms of object- and task structure are the most-frequently applied (Fig. 18).

A uniform orientation rule must be used when this is broken down:

- if phases of the project are in the foreground
  - level 1 is task-oriented
  - level 2 is object-oriented

- if various system parts lead to various tasks
  - level 1 is object-oriented
  - level 2 is task-oriented

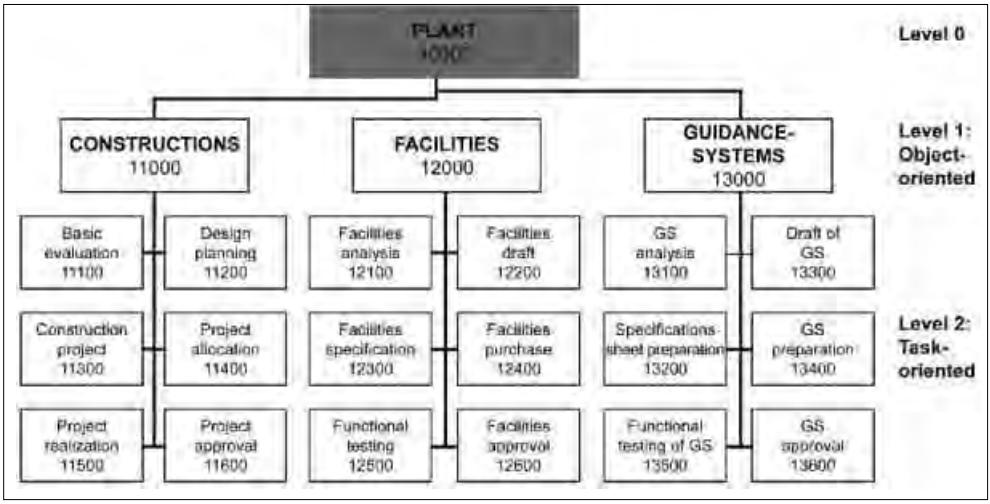


Figure 18 | Mixed project breakdown

2.2.2 EFFORT ESTIMATE

Detailed work packet descriptions are required to estimate the expected effort. In order to show the project breakdown at the lowest level (Fig. 16-18, level 2) and to give this to the responsible employees, these must then be defined in a work packet description.

Description of a work packet

A work packet describes a coherent process within the project which can be accomplished by a single person or organizational unit with a defined result and effort. In a normal case, this has to do with creating tasks which consist of individual elements, but need not be perceived in toto by the project manager, but rather can be handled as a "packet." The scope of a work packet should contain between 20 and 100 person-days, as shown by experience.

For each sub-structure in a project breakdown, therefore for each work packet and each project section, the following points should be documented in writing:

- Contents of the work packet / project section:
- Work packet responsibility
- Expected outcomes
- Dependencies and interfaces to other components
- Scheduling
- Budgeting

Effort estimate

Every work packet at the lowest level (Fig. 16, level 2) of the project breakdown can be divided into further processes for a better estimate of the effort. These procedures should be constructed in such a way that they do not exceed 10 person-days per step, and which can be, as much as possible, worked on by one employee. Several technical processes that belong together form a work packet.

Effort in person-days is estimated for every process. The efforts for the parent structures arise from the classification in accordance with the project breakdown and summation. The estimated effort should provide a basis to capture the cost of a project. An estimate on the basis of "manageable" units (e.g. processes) is generally more accurate than an estimate for the overall project.

It is difficult in practice for many project staff to estimate the effort of a process. The project manager must encourage the project employees to give even inexact estimates and to correct them with his additional know-how.

Estimates of effort are generally made using the following methods:

- **Analogy methods**
  With known and assured key figures, the effort for similar tasks is estimated by using analogies (for a module test, a qualified employee needs 2 person-days; for three similar module tests, then 6 person-days are needed).
- **Expert estimation:**
  By querying experts, one can try to obtain reliable effort estimates.
- **Own estimates:**
  The project manager divides the work content to a degree at which he can trust his own estimate (see Fig. 19), and then aggregates the section efforts contained to form a total effort.

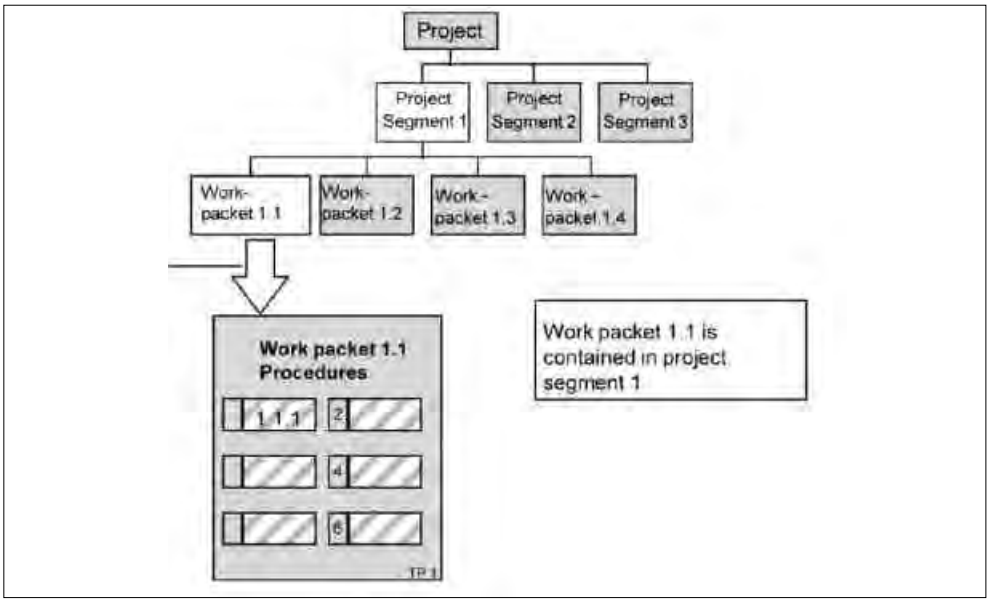


Figure 19 | Classification of work packets into individual processes

2.2.3 COURSE AND DEADLINE PLANNING

Effort estimates of all work packets form the basis for further planning. The calculated duration for course and scheduling is made possible by arranging work processes and work packages. The scheduling and course planning runs in four steps, and is explained in the example of a work packet with 3 processes (Fig. 20)

No.	Process	estimated effort (PT)
1	**Work packet**	27
1.1	Create a specifications document	5
1.2	Produce a surface prototype	6
1.3	Create a model	16

Figure 20 | Work packet with three individual procedures

Effort and duration

The duration of a procedure is calculated according to the following formula:

$$\text{Duration (T)} = \frac{\text{Effort (PT)}}{\text{Number of employees (P)} * \text{availability (\%/100)}}$$

It is definitely recommended in practice to cleanly separate effort into person-days (PT) and duration in time units (e.g. in days).

No.	Process	estimated effort (PT)	number of employees	Duration (T)
1	**Work packet**	**27**		
1.1	Create a specifications document	5	1	5
1.2	Produce a surface prototype	6	1	6
1.3	Create a model	16	2	8

Figure 21 | Procedural duration for the three individual procedures from Fig. 20

Classification relationships

The following types of interdependencies are possible:

- **Normal sequence**
  The previous procedure must be completed before the follow-on procedure begins.

- **Beginning sequence**
  The procedures have the same start time.

- **Ending sequence**
  The procedures have the same ending time.

Fig. 22 shows that the procedures *create a specifications document* and *create a model* must first be completed before the *surface prototype* procedure can be started

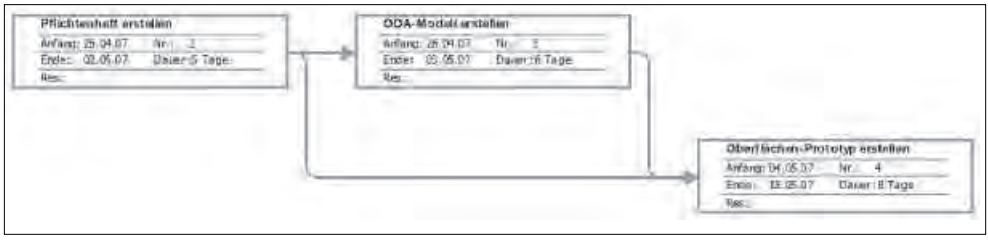


Figure 22 | Dependencies for the three individual procedures from Fig. 21

Scheduling

Scheduling takes place by setting the start date for the first procedure (1.3.1).

No.	PSP code	Procedure name	Duration	Start	End	PSP code from previous	previous	Resource
4	1.3	Work packet1	14 days	Th 26 Apr 07	Th May 15			
5	1.3.1	Create specifica-tions	5 days	Th 26 Apr	We 2 May			Emplo-yee 1
6	1.3.2	Create OOA model	6 days	Th 26 Apr	Th 3 May	1.3.1 (AA)	5AA	Emplo-yee 2
7	1.3.3	Create surface prototype	8 days	Fr 4 May	Th 15 May	1.3.1, 1.3.2	5; 6	Emplo-yee 2

Figure 23 | Scheduling of the three individual procedures from Fig. 21

Visualization

PM software is usually used in order to visualize the course plan and scheduling.

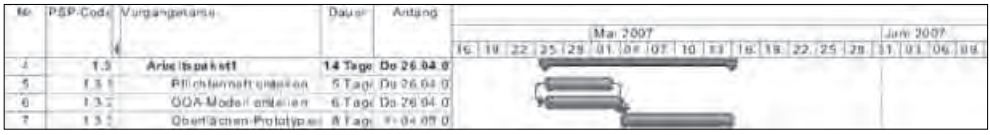


Figure 24 | Visualization of the three individual procedures from Fig. 21

The outcome of course planning and scheduling is usually a column schedule (Gantt Chart). This plan is constructed in accordance with the project breakdown and contains all project sections, work packets, individual procedures and dependencies. Further on, the defined milestones are integrated into the Gantt Chart and, if applicable, the project phases. The scheduling of all activities follows in which the milestone Project Start (PSP code 1.1) is set. The critical path can be determined from the schedule. This shows that all procedures on the critical path have no buffer, and a change in the duration of these procedures has an immediate effect on the date of the end of the project.

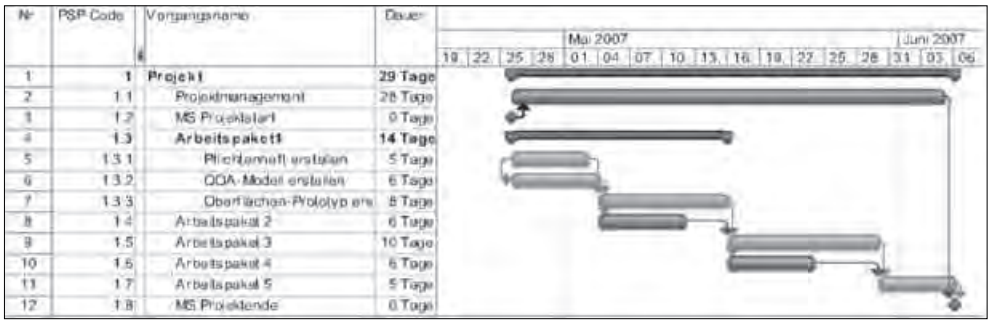


Figure 25 | Schedule

2.2.4 DEPLOYMENT OF STAFF PLANNING

Assigning workers due to their qualifications.
In the next planning step the employees are asigned to individual activities of the schedule according to the relevant qualifications. This activity should be carried out by the project manager in close collaboration with the members of his core team, as they have the best knowledge of which local resources are available.

Personnel deployment planning is done at the operational level. The project manager must examine the availability of the individual employees and gather the approval of their line managers in this classification.

When planning deployment of workers, they must also consider that the workers may have limited availability due to vacation, training, other tasks which need to be carried out or illness.

Furthermore, they must consider that not all the activities required for the project (e.g. activities for project management, agreement, resource acquisition, etc.) can be planned in a process.

In order to correctly consider the effort required in the worker deployment plan, the whole capacity of an employee must be appropriately reduced. In general, one should assume an availability of a maximum of 80% of the work time. Where appropriate, if there is a shortage of (internal or external) staff availability, the process must be revised and schedules should be adapted.

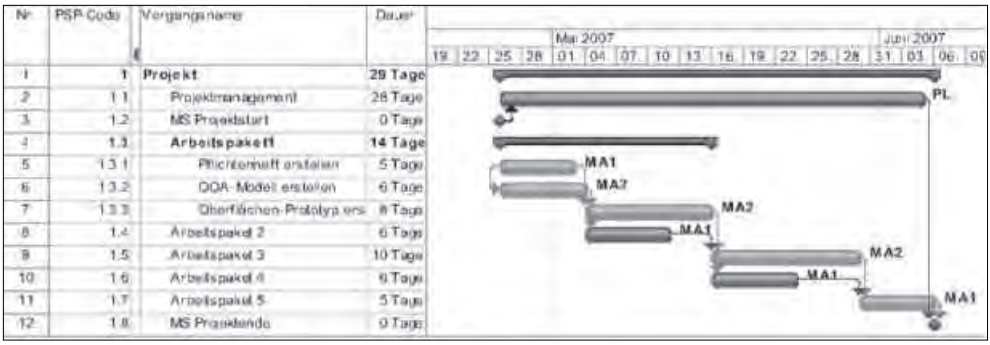


Figure 26 | Gantt chart with worker assignment

2.2.5 BUDGETING

Classifying the costs of the procedures
Estimates of costs, duration and employee deployment in all work packets and activities form the basis of budgeting. The project budget and respective project sections and work packet costs can be determined in accordance with the project breakdown.

The costs of a project are to be estimated and planned at the beginning of a project. For the most part, a first cost estimate is done during the initial economic analysis.

More precise budgeting is possible in advanced planning due to detailed knowledge gained about the project.

Bottom-up and top-down approaches can be chosen for budgeting. Fig. 27 shows a comparison of both approaches.

Budgeting, from the whole to the parts (top-down):	Budgeting from parts to the whole (bottom-up):
• available from budget • determined from comparable projects • given by budget frameworks • financeable from non-exhausted reserves • calculated by design-to-cost methods • oriented towards sales policies	• based on pre-studies • oriented to project structure • determined through estimates • set by prices and offers • captured with cost-plus methods • calculated as necessary efforts
Free distribution of means in given/available budget framework	Budget calculation from pre-calculated elements, titles and cost centers

Figure 27 | Comparison: Bottom-up and top-down approaches for budgeting.

The bottom-up approach is recommended due to its higher accuracy.
The following types of costs are relevant to determine the costs of a project:

- Staff costs
- Other costs
  - Material costs
  - Travel costs (especially for international projects)
  - Financing costs

The staff costs for a procedure are calculated according to the following formula:

Staff costs (Euros) =
Effort (PT) * specific costs for each worker and day (Euros/P/T)

The costs of a project are determined on the basis of the work packets, and follow the structure of a project breakdown. In Fig. 28, budgeting is presented for a work packet with three procedures.

No.	Process	estimated effort (PT)	Special costs Employees (€/P/T)	Staff costs (€)	Other costs (€)	Total costs (€)
1	Work packet	27		20100	500	20500

No.	Process	estimated effort (PT)	Special costs Employees (€/P/T)	Staff costs (€)	Other costs (€)	Total costs (€)
1.1	Create a specifications document	5	500	2500	500	**3000**
1.2	Produce a surface prototype	6	800	4800	0	**4800**
1.3	Create a model	16	800	12800	0	**12800**

Figure 28 | Costs of a work packet with three individual procedures from Fig. 21

This calculation is carried out for each work packet. The results are the total cost for each project breakdown element. Adding up the costs (staff costs and other costs) for each procedure, each work packet and each project segment determines the cost of the entire project. The costs are then entered into the PM software used or into a table calculation system according to the structure of the project breakdown, and thus present the budget. This is then the basis for follow-up of costs in monitoring and controlling the project.

2.2.6 PLAN OPTIMIZATION

All project managers often have the same bitter experience at the end of project planning. The "magic triangle variables" given for the specified targets in the project contract:

- Time
- Resources
- Performance scope

can be verified by planning in only a few cases.

Because these variables only have to do with contracts or orders which cannot be renegotiated, an optimization plan must then be carried out.
Plan optimization is oriented to the variables in the magic triangle:

- Time > requires > optimization of the project duration
- Resources > require > optimization of the resource approach
- Performance scope > requires > optimization of the project scope

Here are some negotiating recommendations for this:

Optimization of project duration
Examine in particular all activities on the critical path. These activities directly influence the total duration of the project. The following are some tips for optimization:

- Check the time and logical dependencies and remove the dependencies which are not absolutely necessary. Sometimes one can discover by looking more closely that one or the other dependency is not absolutely necessary, and simply remove it.
- Split the activities into smaller activities which can be carried out in parallel. Note: too many parallel activities increase the risk that the project will not be completed in time
- Check into the time estimations for the activities on the critical path.
- Reclassify these activities if it helps the schedule.
- Have several people do the same activity at the same time. Note: Take into account the higher communication and agreement efforts required for this. Sometimes, fewer people work faster together, because they don't have to spend as much time coming to agreement.
- Shift resources and use the most-experienced worker in the activities on the critical path. Make sure as well that the project manager takes as few activities as possible on the critical path. If there are unforeseen difficulties, you could end up with two large problems at the same time.
- Move workers from non-critical tasks to activities on the critical path. Non-critical activities have a buffer time, so that they can be accomplished without extending the entire project's duration.
- If all of these moves are not sufficient, plan a step-wise sequence for the project in order to be able to deliver the most important segments of the project earlier. Thus the total duration of the project is not shortened, but your customer already has a portion of the "end product" available early.

Optimizing resource approaches (people and money)

Look for overloading and underloading (free capacities), and level these. PM tools offer this as an automatic function, but the results are sometimes surprising, and difficult to understand. It's better to do this optimization by hand.

The following are some tips for optimization:

- Compare the resource utilization by shifting the non-critical activities. Using buffer times for these activities, you also have room for maneuver for shifting without changing the total project duration.
- Ensure that the team has constant work loading.
- Bring in other resources from the outside in order to cover peaks, e. g. people from other groups and areas, temporary help, sub-contractors, etc.
- Reflect on the technologies used. Newer technologies can increase workers' effectiveness, but they also have additional training and break-in effort associated with them. Known technologies, even if they don't seem ideal, are often a better solution with short projects with low budgets.
- Increase the capabilities of your project team members with appropriate continuing education. This investment often pays for itself during the project.
- Estimate to what degree people, departments, planning firms or manufacturers can take over workloads during the time, and whether additional capacity is possible.

Optimizing the project scope

The scope of the project, i.e. the number of functions, product components and quality of the result can be changed in many cases. For example, during planning, one often sees that for individual functionalities, the implementation effort can have a poor relationship to future benefits. Such functionalities can be eliminated or changed. Ensure that the later benefits of the client take priority over your own interests.

The following are some tips for optimization:

- Create a priority list together with the client: What are the must-haves and what parts are non-binding wishes? You can eliminate some of these.
- Weigh reducing the project scope by pushing back requirements or not implementing functionalities.
- Plan possible step-wise implementation of a project in order to be able to deliver some project segments earlier. Implement fewer important functionalities at first, then add them later.
- Buy ready-made parts instead of having to develop and produce them yourself. Ask yourself: Is this activity really a core skill in your team, or can you have it made by others more simply, more professionally or less expensively?
- Weigh how you can reduce product quality in a targeted fashion. Keep the customer's needs in mind
- Agree on every change of the project scope with the decision makers beforehand.
- Ensure that the scope to be changed is also adjusted in the orders or contracts or costs, and is amicably agreed with the parties.

When carrying out plan optimization, project planning is for the first time carried out on a realistic level, and the contextual implementation of the project can be started in its full scope with the whole project team. The project manager can now start with the monitoring and controlling of the value-adding project phases in relation to project management.

2.3 PROJECT MONITORING AND CONTROL

The basic rule always applies in the phase:

Trust but verify!

This phase is clearly the longest phase within the project schedule. If we make progress on a project, a percentage estimate of the duration of the project phases can be made which might look like this:

Project start	5%
Project planning	10%
Project monitoring and control	75%
Project completion	5%

The project manager is responsible for project monitoring and control. He is supported by his project segment managers. Robust planning is always a prerequisite for monitoring and controlling a project. An actual-to-plan comparison cannot be carried out if there are no plan values (target data). Project planning is never a goal in itself, but rather an unavoidable basis for controlling a project. One carries out control and monitoring on the basis of a realistic plan in order to ensure that a project deals within the framework of the planned tasks (see the project contract), and that it can be successfully completed. The monitoring and control activities are tied into a so-called project management cycle with project planning and project implementation. Fig. 30 shows the mutual influences and interdependencies.

The following cycle is run:

- Project planning delivers plan values for project implementation.
- The actual values are captured over the project's progress, and compared with plan values in the context of project monitoring.
- If deviations from the plan values are discovered in the context of project control, measures are taken in project implementation in order to counteract these deviations.
- If necessary, the deviations which have been discovered are considered on the project planning level and worked into the plan values, which are then updated.

The monitoring and control activities are carried out by the project manager, the project segment managers and the team members, in order to counteract deviations from the plans.

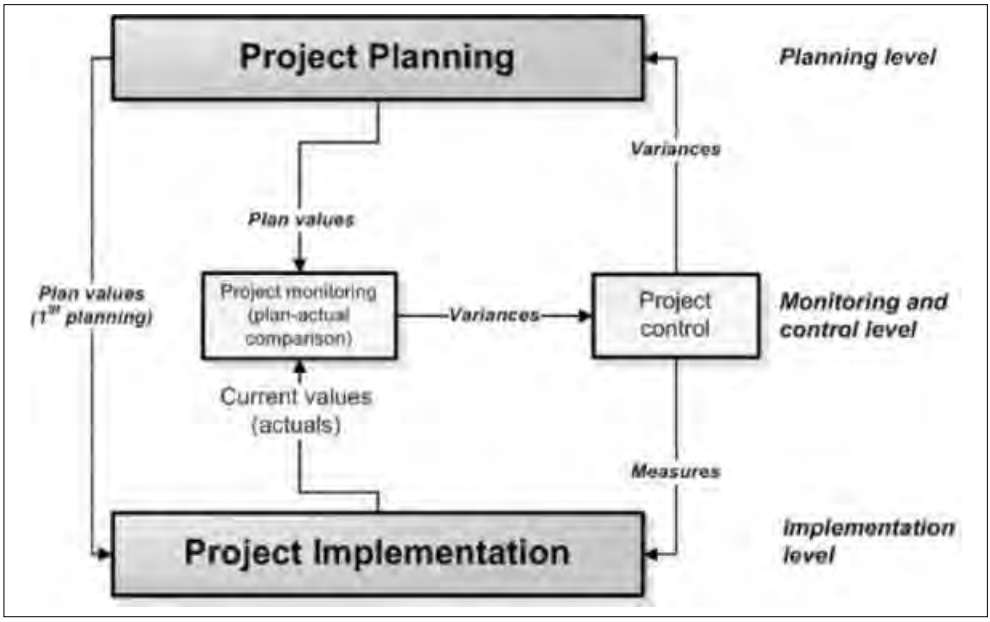


Figure 29 | The project management cycle

The earlier plan deviations are discovered, the more successful the control measures can be in counteracting them. Every project team member is therefore responsible to recognize threatening deviations early, and to counteract them within the framework of their ability to change it. If the employee cannot fix the problem on their own, or the deviation concerns other areas of the projects, the project team member must escalate the problem within the project organization; that means to direct to the (segment) project manager.

The following basics must be considered for monitoring and controlling projects:

- It is necessary to have continuous acquisition of information about the status of the project within the context of project monitoring in order to possess information about project status at all times.
- The project manager must step in if the project could exceed scheduled times or budgets.
- The project manager must step in if there are problems in accomplishing individual project results.
- The project manager must manage project risks to schedules, budgets or results.
- Larger, recognized deviations or required changes to project goals must directly be communicated to the client and the decision-making committee.
- Changes to project plans and project goals must be documented in a traceable manner.
- The course of the project cannot be left to run on its own. One must actively control and influence it.

The activities of project monitoring and control are carried out more than once; rather, this is a continuous process. The cycle time is established in the kick-off meeting, and can last over a few weeks or months. For most projects, however, a monthly cycle is recommended.

2.3.1 PROJECT MONITORING

Project monitoring is carried out on the basis of realistic project plan data. In this process, at pre-set times, the plan data (target values) are compared with the actually achieved results (actual values). Project monitoring is assumed by the project manager, and focusses on the project's results and the course of the project. One must determine when monitoring project results, to what degree set

- Project goals
- Quality requirements

have been achieved.

One must determine when monitoring project results, to what degree set

- Schedules
- Budgets (costs)
- Capacities

have been adhered to as compared to plan values.

Project monitoring consists of the following components:

- Mining information
- Actual-plan comparison
- Project status report
- Trend analyses.

2.3.1.1 MINING INFORMATION

Mining information means gathering actual data about the project results and the project's progress. The project manager receives this information from various sources, such as:

- Project meetings
- presented project data
- internal project progress reports.

Regular (e.g. weekly) project meetings offer the opportunity to exchange information between project management and team members. They serve not only for internal project agreement and information for those participating, but also offer a platform for early recognition of plan deviations and foreseeable disruptions in the progress of the project. Presented project data are gathered by project management and classified by them. Effort reports (time/costs) for internal and external workers are classified into respective procedure and work packets. Furthermore, all other costs during the course of the project are gathered.

Additional information about the project can, if applicable, be taken from internal project progress reports which are produced by the team members to inform project management. Work results or interim status as well as the expenses incurred are contained in the project progress reports over the reporting period. Moreover workers must identify and communicate recognized problems and risks which emerge over the course of the project.

The gathered information is checked by the project manager before it is fed into the actual-plan comparison. This check is related to:

- The correctness of the information
  (Is the information consistent? Do the calculations have errors?)
- Correct classification of the expenses of the project
  (Are tasks outside the project included? Should the reported costs be attributed to the project?)
- Precision of the estimates of the remaining expenses by the team members
  (The accuracy of the estimates by the project manager depends upon the accuracy of the team members' estimates.)
- Task appropriateness
  (Does a team member have too many tasks? Are there team members who have problems with the tasks, or who are underutilized?).

2.3.1.2 ACTUAL-PLAN COMPARISON

The information gathered (“actuals”) from the project results and the project's progress must be compared to the plan values (target data). The existing deviations to the plan numbers need to be determined in relation to the results being produced, as well as the deadlines, costs and scope of performance. Variances can be caused by the following, among other causes:

- Unrealistic or overly-optimistic planning
- Errors or difficulties in implementing the work
- Unforeseen changes in the requirements
- Problems with availability of workers (illness, vacation, termination, use for work outside the project).

2.3.1.3 PROJECT STATUS REPORT

The results of project monitoring are captured in a status report which is produced, for example, monthly for the client. The frequency of reporting is specific to the project, and is determined by the client. The project status report is given to the decision-making committee or the client. The client receives an overview of the status of respective projects from the uniform and regularly determined project progress data and key figures.

The project status report contains:

- Plan, actual and residual values for HR expenditure
- Material costs and the budget for each project segment
- Estimation of the degree of completion for work packets
- View of the planned results
- Milestone trend analysis
- Cost trend analysis
- Data on change requests and change orders
- Risk analysis.

The project manager is responsible for the contents of the project status report and the accuracy of the data.

2.3.1.4 TREND ANALYSES

Trend analysis is a method which provides an overview of project progress with a preview of the end of the project using a condensed view of milestones and cost estimates.
Graphic presentation (see Figs. 30 and 31) is a visualization of the project status in regards to cost and time.

Milestone trend analysis

Triangular grids are used to present scheduling trends. The planned milestone dates are on the vertical, while report dates are on the horizontal. An additional buffer over the project duration should also be considered in dividing the two time axes. The reporting points should be chosen on a periodic basis (e.g. monthly).

The current project status and known boundary conditions and a time estimate for achievement of all milestones should be covered by the project manager during the regular reporting periods. The estimated deadlines are marked in the graph, and connected to the previous estimated dates. Thus a curve is developed with the progress of the project which shows the time trend for deadlines for the individual milestones. The following applies:

- A horizontal curve indicates that the scheduled date can be met, and the milestone is likely to be achieved.
- A rising curve indicates that the milestone may be delayed.
- A falling curve shows that the milestone could be achieved earlier than expected.

When a milestone is reached, the curve ends on the diagonal side of the triangle. Variances from previous estimated values are always explained, including the causes, effects and, if applicable, the measurements taken.

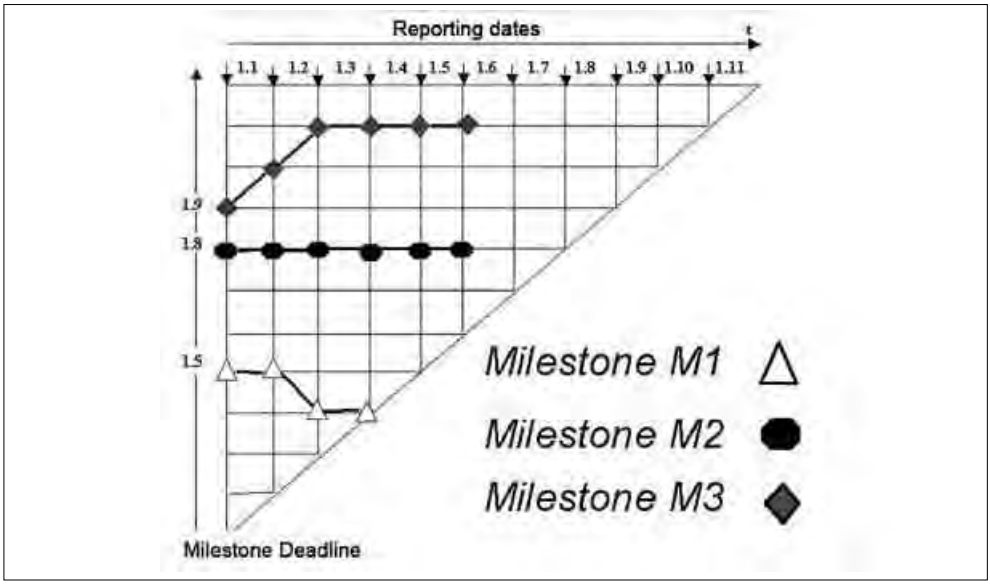


Figure 30 | Milestone trend analysis

Three milestones are entered in this example. Milestone 1 is achieved one month earlier in comparison to the original plan; milestone 2 is exactly on schedule, while the completion of milestone 3 may be delayed two months.

Expected project results (see Chapter 1.2, Procedural Models in Project Management) are described in these milestones. When these milestones are reached, the client and the decision-making committee expect that the results that were reached were also the ones that were expected. The project manager organizes a milestone meeting with the decision-making committee, and explains the milestone results achieved with his milestone report. The decision-making committee is now responsible for accepting the milestone result, or for requesting improvement. If little or no improvement is requested, the milestone is accepted. The project manager documents this in milestone notes.

The project manager can always demonstrate with these accepted milestones on the way to the project's goal that the project has been completed according to the project contract.

Cost trend analysis

Cost trend analyses can be carried out in a similar fashion to milestone trend analyses. In this case, however, the expected costs for the entire project, project segments or work packets are estimated, rather than specific milestone estimates. In the example (see Fig. 31), three work packets are estimated. Work packet 1 has adhered to the costs as compared to the original plan; work packet 2 has exceeded budget, and work packet 3 is under budget. The total costs of the project result from the sum of the work packet costs, and can be followed in a trend analysis.

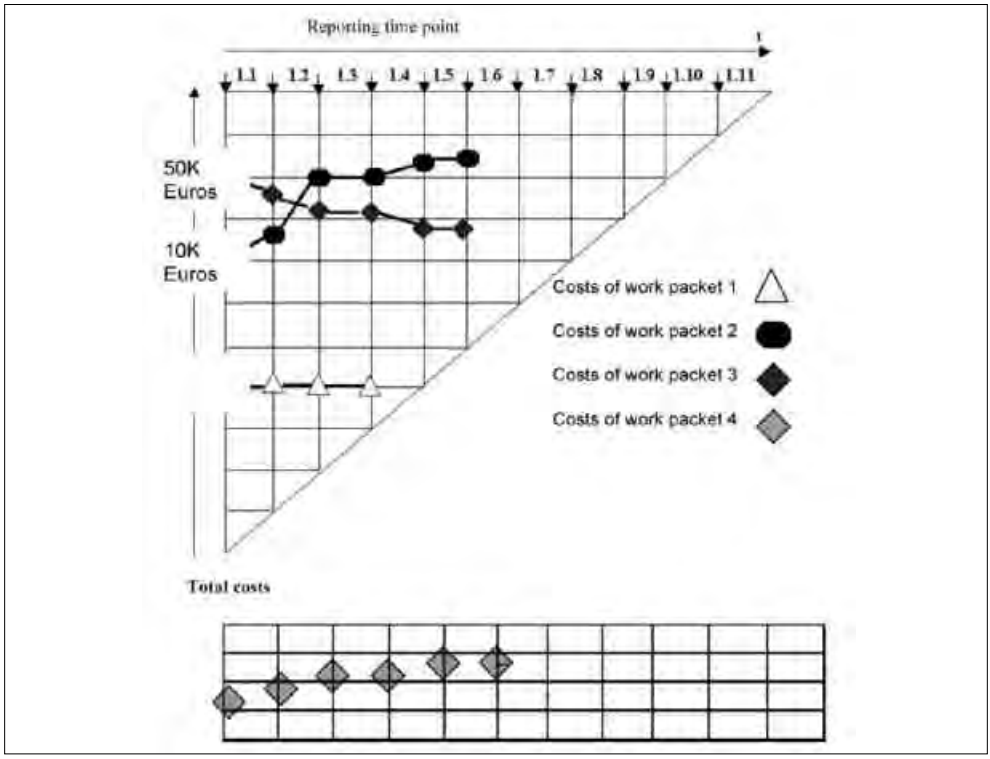


Figure 31 | Cost trend analysis

2.3.2 PROJECT CONTROL

When deviations are detected from the plan-actual comparison during project monitoring, one must now decide whether and which control measures must be taken in order to bring the project back to plan. Project control has the responsibility to counteract any deviation found and to use measures in order to successfully reach the project goals and tasks according to the project contract.

Project monitoring consists of the following components:

- Variance analysis
- Choosing measures for correction
- Tracking measures
- Opening a change request, if needed

2.3.2.1 VARIANCE ANALYSIS

The variances found in the project results and/or over the course of the project are analyzed in the context of project control. This takes place using the so-called 'W questions'

What	happened?
When	did it happen?
Where	did it take place?
Ho**w**	did it take place?
Why	did it happen?
Who	took part?
What	effects does the variance have on project success?

After analyzing the presented variances, appropriate countermeasures must be gathered and chosen.

2.3.2.2 CHOOSING CORRECTIVE MEASURES

There are often small variations which require no corrective measures, since buffer times or other reserves are available. If, however, the analysis points to serious variances which could endanger the project's success, corrective measures must be taken. The project manager makes the decision on the type and time for the measures. They also name the person responsible to carry out the measures. Possible corrective measures to correct variances and to treat problems are:

- Instructing the team members
- Qualifying team members
- Freeing team members from non-project work
- Changing the distribution of workers' tasks

- Replacing workers (this measure is effective in some cases if the worker is overextended, but should be done with tact, and with management approval).
- Increasing the number of employees (this measure is not without problems, because new workers, as a rule must be incorporated in order to be productive. In the short term, this can cause delays in a project, because experienced employees must instruct others on how to accomplish tasks).
- Working overtime (as a rule, this is only effective short-term; in the longer term, this does not solve problems).
- Changes in the project's course, e.g. by running procedures in parallel
- Improving communication
- **C**arrying out discussions with team members
- Changing the project's infrastructure

2.3.2.3 TRACKING MEASURES

In order to simplify and create a better overview, the project manager often creates a list of open points (Open Item List, or, in short, OIL). These Open Item Lists can be constructed with the following contents:

No.	Serial number
Date	Start date
Open item	Title of the open point
Description	Description
Type	Type: open point, change, measure
Status	Status: open, in process, accomplished
Remarks	Remarks
Risk	Risk: low, medium, high
Original Due Date	Ready by
Revised Due Date	Changed completion date
Responsible Name	Name of the responsible person
Responsible Function	Function of the responsible person
Completion Date	completed on
Document	Name of the document, document reference
Stored in DB	Stored in the project database at

This list can always be filtered by the desired criteria using tabular calculation software. The project manager monitors the effect of the control measures. He produces a list of measures to be carried out (type: measures), discusses their status in internal project meetings for their implementation, and concludes the measures when they have been effectively employed. If a correction of the variance is not possible, the project plans must be updated and reworked. This may only take place, however, with the agreement of the client and decision-making committee.

2.3.3 CHANGE MANAGEMENT

Inevitable changes take place during project implementation (changes: changes in project contents, goals, deadlines or budgets). These must be incorporated with as little change as possible in the framework conditions (comparison: project management magic triangle). Fig. 32 shows the course of a change management procedure which must be carried out for every desired change.

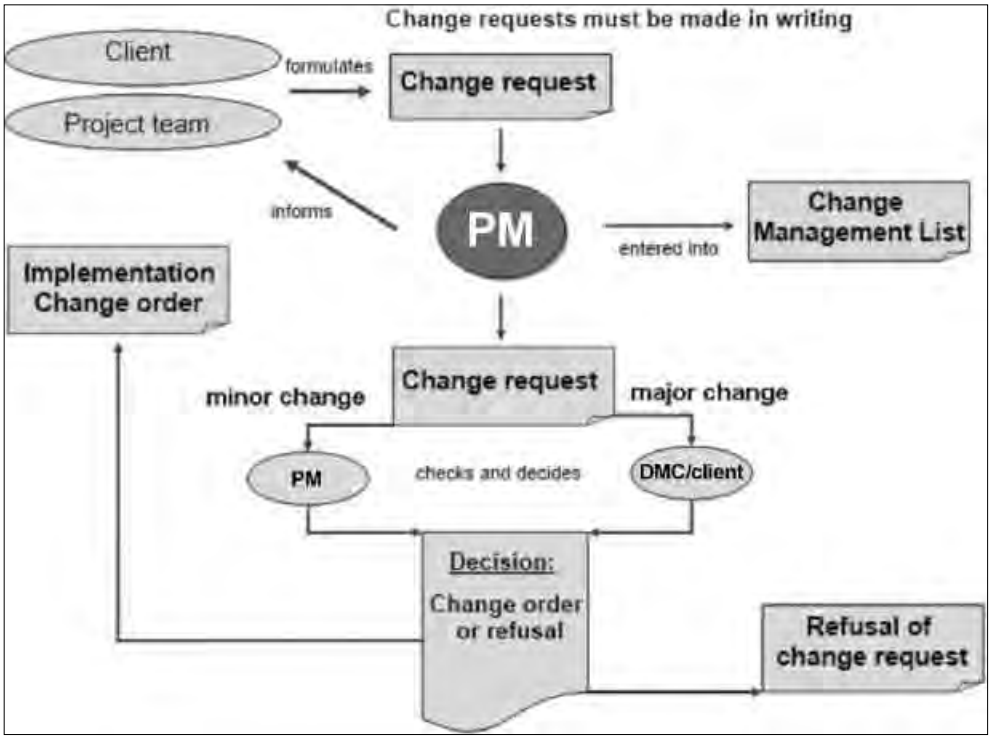


Figure 32 | Change management process

Every desired change (change request) is entered into a change management list which gives the project manager an overview of all entered change requests and their status. The project manager can use an Open Item List (OIL) for this. The type to be used is, therefore, "change." If the project manager is able to implement the change request without changing the project framework, then they can directly approve these slight changes. Should major changes be necessary which require changes in the framework conditions, the change request is to be referred to the decision-making committee or client. This committee must then decide within an appropriate period of time on the implementation of the change request. After the decision is made (change order or refusal) by the decision-making committee or client or the project manager, the project manager informs the creator of the change request, the members of the project team and, if applicable, a representative of the client.The project manager makes an appropriate entry into the

change management list. It is recommended to precisely document the additional expense for the approved change, or the scope of the schedule delay as well as the cause for this.The project manager is responsible for monitoring the implementation of the change order.

2.4 PROJECT COMPLETION

After the project results are complete, the project must be formally brought to a conclusion.
The project conclusion phase begins as soon as the last milestone in the project is accepted, and all project results have been reached; then the project is, by definition, completed.
The following belong to a proper project conclusion:

- Final acceptance of the project results in accordance with the project contract
- Closing presentation of the project results with the client
- Final meeting with the project team.
- Project conclusion report.

After the project completion activities have been carried out, the project is formally ended, and the project organization and infrastructure (space, user ID's, other project-supporting resources) are dissolved. Thus the project workers are again available for other tasks. A successful and trained project team can thus be considered an important project result. The author recommends deploying such a team, unchanged, for a new project. This can ensure that starting difficulties and interpersonal friction are avoided in the new project, and the requisite transfer of know-how is assured. To the degree that there are subsequent activities (e.g. maintenance work, user support, others), the necessary work must be carried out. It should be made clear, nevertheless, that the subsequent work is not a part of the project.

2.4.1 FINAL INSPECTION

Final inspection by the client is the first step in the conclusion phase. Final inspection of a project and its results is comparable with partial inspection of milestones in the course of the project. Final inspection is in any case a required activity, and requires preparation by the project manager. The project results achieved are assessed by the client, and compared to the requirements in the project contract in the context of final inspection. Earlier milestones or partial acceptance are also included in the final inspection. Acceptance is to be communicated to the contractor by the client. The project results according to the project contract, including documentation, are provided for inspection. It makes sense to conduct an inspection meeting at the beginning of the inspection period.

In the inspection meeting results to be inspected are presented in a summary version, and the procedure for inspection is settled between the client and the contractor.

The following points should be explained during this meeting:

- Duration of the inspection
- Determination of the people who will carry out the inspection
- Number of workers needed by the contractor for the inspection
- Documentation and procedures for any faults found.

Inspection notes are to be taken at the end of the inspection which are to be signed by the client. In international projects, it is recommended that the inspection conditions and procedures are contained in the contract. In standard contracts this topic is always covered. The client always has a right of inspection. If there are faults in the result, a fault list will be created. It contains the non-fulfillment of requirements or reasonable expectations in regards to the contractually agreed project result. A fault list must be carefully checked off in order to achieve fault-free inspection of a project.The warranty phase typically begins after a successful inspection. If serious faults are found, one should at least strive for a partial inspection with a faults list.

Successful final inspection always includes handing over the project results to the client. This step must be mentioned in the inspection notes. Inspection notes must be safe-kept after the end of the project. The time for safekeeping is normally dictated by company guidelines.

2.4.2 FINAL PRESENTATION

The final presentation's goal is to present the project results to the client. This presentation should take place after final inspection is completed. The final presentation is to be prepared by the project manager, and contain the following:

- Presentation of the project results
- short look back on the project with important changes over the course of the project
- Target-actual comparison of the achieved project results
- Experience report about the collaboration between the client and the contractor
- if applicable, subsequent activities after the end of the project.

The project's end is officially reached after the final presentation.

2.4.3 FINAL MEETING

The final meeting serves the goal of allowing the project team members to share their experiences. The goal of the final meeting is to reflect on the project planning and implementation, and to work out the experience for future projects or future collaboration ('lessons learned'). All project workers take part in the final meeting. The meeting is led by the project manager and includes the following topics:

- technical / substantive aspects
- organizational aspects
- methodological aspects
- collaboration within the team
- communication from the team to the outside.

The meeting should also be used to offer constructive criticism from the project manager as well as the team members.

2.4.4 PROJECT CONCLUSION REPORT

The project conclusion report is often seen as an unnecessary burden. On the contrary, in many international projects it is a payment-triggering event. Only with the transfer of the final report and the final project documentation to the client can the last payment rate be requested. A final project report is created by the project manager which deals with a project assessment in regards to schedules, costs and results as well as a summary of the project experience learned. The final project report informs all participants of the last status of the project. It is important to answer the following questions:

- What was achieved with the project?
- What experience was derived from the project work?
- How can the experience be used in subsequent projects?

3 PROJECT DOCUMENTATION

The documentation and the storage of project documents is often difficult in practice. No one likes to do it, but everyone knows that it is unavoidable. At the end of the day, the client expects complete documentation of the project objective. The giving of documentation is always a payment-triggering event in external projects. This means that the final invoice can only be sent when the complete documentation has been handed over. Project documentation contains all documents which have been generated about the project, as well as documents which are necessary for the final documentation. This must be stored in an easily understandable structure.

The project documentation is not different in national or international projects. At the beginning of international projects, one must determine the language for the project documentation.

3.1 STORAGE STRUCTURE FOR PROJECT DOCUMENTS

Many documents can be generated in working on a project. These documents concern:

- the project results (results-related documents)
- the course of the project (course-related documents and project management documentation)

Fig. 33 shows an example of a recommended documentation structure.

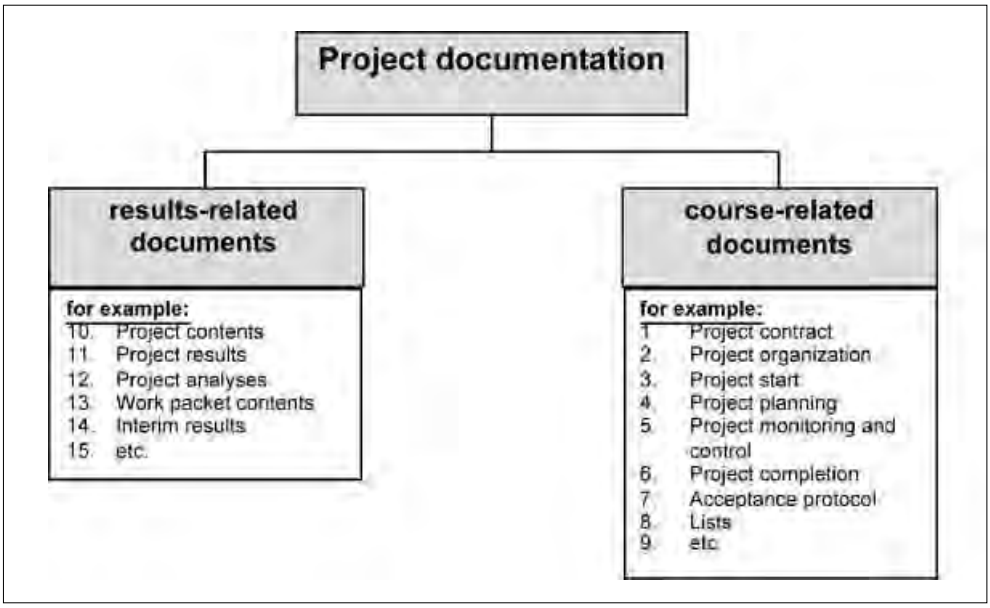


Figure 33 | Example of a project document structure

The project manager must gather the project documents and make them available in a structured form in order to ensure availability, transparency and the opportunity to revise a project. The documentation is not "additional work," but rather it is intended to be a structured gathering and summarization of existing information. To ensure better access to project team members the project documentation should be carried out electronically on a server named according to the project infrastructure. In many cases, a paper version of the project documentation is necessary, in addition to the electronic version. Originals of contracts, acceptances, change orders or shipping papers can be included there. The structure of the paper version should be identical to the electronic version. The paper version is handled by the project manager.

The following recommendations can be given for the structure of project documentation:

- Course-related documents and data (e.g. project contract, plans, reports, etc.) can be deposited in an index which is organized along the lines of the structure of project management activities.
- The structure of results-oriented documents and data should be organized along the lines of the respective type of project.
- For each foreseen and produced project result, a sub-directory should be included for drafts.
- A private index should be established for each project team member (including project manager) which can be individually subdivided.

Fig. 34 shows an example of project documentation structure in electronic form.

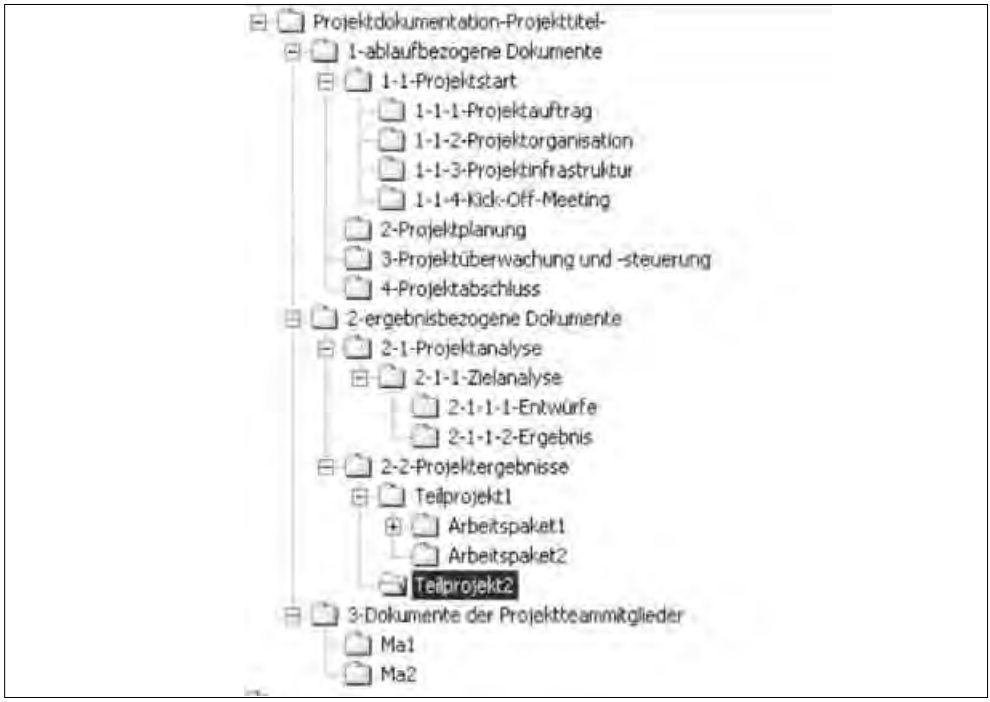


Figure 34 | Storage structure of project documentation in a file server

Instead of a file server, a knowledge database can be used; the structure, however, remains the same. Results-oriented project documentation should be in adherence to the structure of the project breakdown. The final documentation for the client can be produced from these in the project completion phase. Course-oriented project documentation should be in adherence to the structure of the project breakdown. The recommended index can be further subdivided depending

upon project requirements. The project documentation should be archived after the conclusion of the project. Project management initiates archiving, whereby storage times are generally set by internal company guidelines.

3.2 DOCUMENTATION IDENTIFICATION

There are a few formal rules and tips that help avoid confusion in the naming of project related documents. If the client has documentation folders for test reports, protocols, visit reports, planning, analyses, tests, status reports, etc., these should be used as a basis. If there are no predefined folders, the folders can be defined for the project and be made available to project management. The following is recommended for the identification of documents:

3.2.1 FILE NAMES

Data can be named according to the following format:

- Date (date created, YYYY-MM-DD format)
- Creator's initials
- Type of document (F = fax, M = e-mail, L = letter, N = note, MM = meeting minutes, R = report, P = presentation, O = others)
- Addressees (if available)
- Key word (also several, separated by an underline)
- Division within the filenames using an underline character

Examples: 2006-08-16_FM_M_to_Sample person_Schedule
2006-09-17_JS_F_from_Sample person_Delays
2006-10-01_WOC_MM_Projectmeeting_2002-09-17

In order to make it easier to deal with a large number of e-mails, it is recommended to name the e-mails in the "re:" box, similar to the above-described data.

Example: Re.: 2006-08-16_FM_M_to_Sample person_Schedule

3.2.2 CORRESPONDENCE

Outgoing correspondence should be treated in the following way:

- Number the correspondence
- Note the distribution
- Enter processing person's initials

- Enter the date
- Create a list of outgoing correspondence
- Ensure timely filing

Incoming correspondence should be treated in the following way:

- Number the correspondence
- Check the incoming date
- Confirm receipt by signing with initials
- Note the distribution
- Create a list of incoming correspondence
- Ensure timely filing

3.2.3 DOCUMENT DISTRIBUTION AND ACCESS RIGHTS

Distribution

A distribution list is established of all the people who are to receive incoming and/or outgoing documents as copies for acknowledgment or processing.

Members of this distribution list are, as a rule, project members or members of a decision-making committee, or a set number of people depending upon the type of document. The distribution list is established by the project manager.

Confidentiality rules and access rights

Contents-related confidentiality agreements must be filed for confidential data and documents to be processed and stored. These are binding for all project members and apply to data as well as paper documents.

In addition, the project manager must develop a rights design, whereby access rights (read, write, erase) are regulated for the various project participants.

4 TEACHING QUESTIONS

4.1 STANDARDS AND PROCEDURAL MODELS IN INTERNATIONAL PROJECTS

What are PM standards?
Why are PM standards used in projects?
Why is a PM procedural model used?
Why does one define a project start and end?
What are PM activities?

4.2 PROJECT START

4.2.1 PROJECT CONTRACT ANALYSIS

What belongs to a description of a project contract?
How are project goals formulated?
Why does one establish project priorities?
What is the project environment?
How does one analyze the project environment?
What is a stakeholder?
How are stakeholders analyzed?
What are project risks?
How are project risks analyzed?
Why does one promptly clarify all outstanding issues?
Why must a project contract be confirmed?

4.2.2 PROJECT ORGANIZATION

Which roles and functions are handled in a project organization?
What is a core team?
What is a decision-making committee?
Why does one create a project organization chart?
How is the need for project members determined?
With whom does one align the product organization?

4.2.3 PHASE PLANNING

What is a phase model?
Why are phase models used?
Why does one describe the significant activities in phases?
What does the description of a project phase contain?
What is a milestone?
What milestones are there in every project?
Why does one assign milestones to the end of phases?

4.2.4 PREPARE PROJECT INFRASTRUCTURE

What methods are established to be employed?
Why does one create documentation standards?
Why are communication and agreement processes established?
Why is there a need to establish the tools to be used?

4.3 PROJECT PLANNING

4.3.1 PROJECT BREAKDOWN

What is a project breakdown?
Why is the project breakdown so important?
What project breakdown orientations do you know?
What forms the lowest level of a project breakdown?

4.3.2 ESTIMATE EFFORT

What is contained in a work packet?
How does one define the results to be expected?
Why are work packets divided into individual procedures?
How is the effort for each procedure or work packet estimated?
What estimation methods are available?
How is the total effort of a project deducted from efforts in the work packets?

4.3.3 COURSE AND DEADLINE PLANNING

How does one deduct the time needed from the effort for each procedure or work packet?
How can procedures and work packets be classified in a sequence?
How does one conclude a procedure or work packet?
How are a course and a schedule graphically presented?

4.3.4 DEPLOYMENT OF STAFF PLANNING

Why is the qualification or experience of employees important in staff deployment planning?
Why must one check the availability of people and materials?
How are people and materials requested or contracted?
Why must one check and assure reserves or replacements?

4.3.5 BUDGETING

What types of costs do you know for a work packet or procedure?
How are work packet or procedure costs determined?
How does one calculate the whole project's cost?
What is a budget?

4.3.6 PLAN OPTIMIZATION

What dimensions are taken into account for plan optimization?

4.4 PROJECT MONITORING AND CONTROL

4.4.1 PROJECT MONITORING

Which data should be monitored?
What is a project report?
Why does one conduct regular project meetings?
Why does it make sense to carry out a plan-actual comparison?
What is a project status report?
Why should the client agree to the report's form and frequency

4.4.2 PROJECT CONTROL

What is a variance analysis?
How are the effects of variances determined?
How does one define corrective measures for variances?
What is a measures list (OIL)?
How is the monitor implementation of measures monitored?

4.4.3 CHANGE MANAGEMENT

What is change management?
How is change management carried out?
What is a change request?
How does one determine the effects of a change request on the project contract?
Why is it necessary to maintain a change management list?

4.5 PROJECT COMPLETION

Why is it important to prepare early for project inspection?
Who must be invited for final inspection?
Why must a project inspection meeting be prepared and carried out?
Why must an inspection protocol be prepared?

4.6 PROJECT DOCUMENTATION

What is a file structure?
Which project documents are filed?
What elements should be part of project documentation?

APPENDICES

TABLE OF FIGURES

1 |Procedural model for projects S. 192
2 | Project management's magic triangle S. 195
3 | Target for a project S. 196
4 | A project's priority matrix S. 197
5 | Examples of environmental factors for a project S. 198
6 | Stakeholder portfolio with examples S. 199
7 | Project risk portfolio S. 200
8 | Project organization S. 202
9 | Lifecycle of a product S. 204
10 | Cyclical phase model (example from the IT area) S. 205
11 | Description of phases in an example S. 206
12 | Project phases with milestones S. 207
13 | Points on the agenda for a kick-off meeting S. 209
14| Planning steps with dependencies S. 210
15 | Diagram of a project breakdown S. 211
16 | Object-oriented project breakdown S. 212
17 | Task-oriented project breakdown S. 212
18 | Mixed project breakdown S. 213
19 | Classification of work packets into individual processes S. 215
20 | Work packet with three individual procedures S. 215
21 | Procedural duration for the three individual procedures from Fig. 20 S. 216
22 | Dependencies for the three individual procedures from Fig. 21 S. 216
23 | Scheduling of the three individual procedures from Fig. 21 S. 217
24 | Visualization of the three individual procedures from Fig. 21 S. 217
25 | Schedule (critical path is shown in RED) S. 217
26 | Gantt chart with worker assignment S. 218
27 | Comparison: Bottom-up and top-down approaches for budgeting. S. 219
28 | Costs of a work packet with three individual procedures from Fig. 21 S. 220
29 | The project management cycle S. 223
30 | Milestone trend analysis S. 227
31 | Cost trend analysis S. 228
32 | Change management process S. 231

33 | Example of a project document structure S. 235
34 | Storage structure of project documentation in a file server S. 236

PROF. DR. SIMONE KAUFFELD

QUALITATIVE UND QUANTITATIVE FORSCHUNGS-METHODEN

INHALTSVERZEICHNIS

Zusammenfassung ... 248

1 Erkenntnis und Wissenschaftstheorie ... 249
1.1 Alltagserfahrung und wissenschaftliche Erfahrung ... 249

2 Der Forschungsprozess ... 251
2.1 Anforderungen an wissenschaftliche Hypothesen ... 253
2.2 Arten von Hypothesen ... 253

3 Forschungsmethoden ... 254
3.1 Laborforschung ... 255
3.1.1 Das Experiment ... 255
3.1.2 Die Simulation ... 258

3.2. Feldforschung ... 260
3.2.1 Befragungsmethoden ... 262
3.2.2 Quantitative Befragungsmethoden ... 265
3.2.3 Qualitative Befragungsmethoden ... 267
3.2.4 Beobachtung ... 270

Anhang ... 277

ZUSAMMENFASSUNG

Dieses Kapitel stellt die wichtigsten qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden vor. Zu Beginn werden der Forschungsprozess vorgestellt und Anforderungen an Hypothesen formuliert. Forscher streben objektive, reliable und valide Messungen an. Diese können generell in zwei verschiedenen Forschungssituationen gewonnen werden, im Labor oder im Feld. Im Zuge der Laborforschung werden klassische Forschungsmethoden, wie das Experiment und die Simulation vorgestellt. Ein besonderer Fokus dieses Artikels liegt auf Methoden, die zumeist in der Feldforschung eingesetzt werden. So werden Befragungs- und Beobachtungsmethoden vorgestellt. Im Anschluss wird auf das Thema Evaluation eingegangen. Dabei werden die ergebnisbezogene Evaluation und die prozessbezogene Evaluation kontrastiert und verschiedene Evaluationsdesigns diskutiert.

1 ERKENNTNIS UND WISSENSCHAFTSTHEORIE

Ziele?

Die Leser dieses Kapitels sollen verstehen, wie Forschungsvorhaben geplant werden, um aus komplexen Phänomenen sichere Schlussfolgerungen zu ziehen.

Einführung

Jeder Mensch nimmt seine Umwelt anders wahr, denn kein Mensch gleicht dem anderen. Individuelle Besonderheiten beeinflussen unsere Sicht auf die Welt. Was sehen Sie zum Beispiel in dem folgenden Bild?

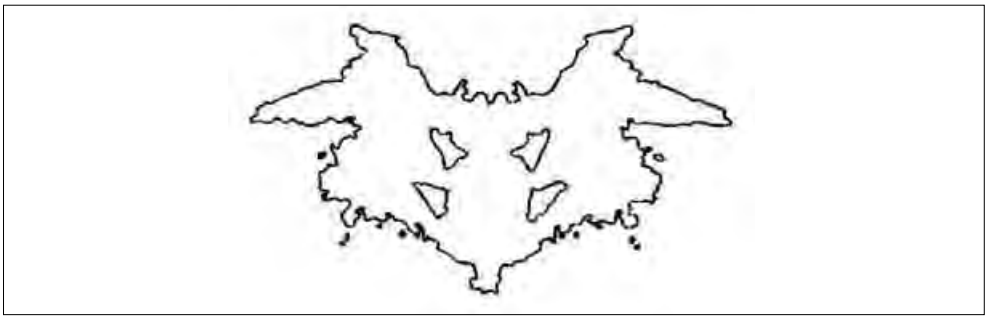


Abbildung 1 | Bild aus einem Rohrschachtest [Bohm 2004]

Eine Beurteilung solcher sogenannter Rohrschach-Bilder ist höchst spekulativ und selektiv. Verschiedene Menschen sehen Verschiedenes, und sie sehen Verschiedenes nicht. Was Menschen erfahren und erkennen ist dabei abhängig von der *Differenziertheit des Wahrnehmungssystems*, z. B. haben Säuglinge noch keine differenzierte Farbwahrnehmung und kein räumliches Tiefensehen. Was erkannt wird, ist beeinflusst von *situativen Gegebenheiten*, z. B. sehen hungrige Menschen in mehrdeutigen Bildern mehr Essbares als satte Menschen. Erfahren und Erkennen sind außerdem abhängig vom *Wissensstand* des jeweiligen Menschen, von der *Erfahrung* und von der *Kultur* [Chalmers 2007, Kriz/ Lück 1996].

Wie wird diesen individuellen Besonderheiten im Erfahren und Erkennen in der Forschung begegnet? Was unterscheidet wissenschaftliche Erfahrung von der Alltagserfahrung?

1.1 ALLTAGSERFAHRUNG UND WISSENSCHAFTLICHE ERFAHRUNG

Wissenschaftliche Erfahrung grenzt sich von der Alltagserfahrung ab, in dem sie aus spezifischen

»Wahrnehmungsapparaten« und spezifischen Handlungsmustern resultiert, sowie sich spezifischer Sprachen und Wissensbestände bedient.

Spezifische Wahrnehmungsapparate, oder auch Methoden, umfassen z. B. systematische Beobachtungen, Fragebögen und experimentelle Untersuchungen. Es geht um die standardisierte Erfassung der Umwelt, sodass individuelle Unterschiede im Wahrnehmen nicht zum Tragen kommen.

Spezifische Handlungsmuster beschreiben das Vorgehen bei der Gewinnung von Erkenntnissen. Sie umfassen die systematische Planung und Durchführung der Erkenntnisgewinnung, die systematische Fixierung und Dokumentation des Erkenntnisprozesses und die systematische Verbreitung der Erkenntnisse.

Wissenschaftliche Erfahrung bedient sich ferner einer bestimmten *Sprache und Wissensbeständen*, was bedeutet, dass Fachsprachen in den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen und fachspezifischer Kommunikationswege und Medien (Fachtagungen, Fachzeitschriften, News groups im Internet) genutzt werden. Dies erleichtert die Kommunikation untereinander [Kriz/ Lück 1996].

Welche Wahrnehmungsapparate, Handlungsmuster, Sprachen und Wissensbestände kommen nun bei der wissenschaftlichen Erforschung des Erfahrens und Erkennens zum Einsatz?

In der Psychologie stehen sich zwei Richtungen bzw. wissenschaftstheoretische Positionen gegenüber, die sich historisch betrachtet weitgehend unabhängig voneinander entwickelt haben: die *normativ-ontologischen* und die *empirisch-analytischen Theorieansätze*.
Beide Theorieansätze unterscheiden sich in:

- ihrem Erkenntnisanspruch, ihrem Erkenntnisziel und Erkenntnisinteresse
- ihren Erkenntnismitteln und ihrer Methodologie und
- in den zugrunde liegenden Positionen, Werten und Annahmen

Die *normativ-ontologische* Theorieansätze beruhen auf einer geisteswissenschaftlichen Tradition. Sie wollen den Sinn und das Wesen menschlichen Seins erfassen, die Welt verstehen und auf der Grundlage von moralischen Werten Rat geben. Eine wichtige Methode ist die Hermeneutik [Chalmers 2007].

> *Die Hermeneutik ist die Lehre vom interpretativen Verstehen, Deuten und Auslegen von Reden oder Schriften, ursprünglich Methode zur Textinterpretation.*

Die Hermeneutik spielt eine Rolle bei der Analyse von Texten, Interviewdaten oder Tagebuchaufzeichnungen und von historischen Dokumenten in der Forschung zur Geschichte der Psychologie.

Die *empirisch-analytischen* Theorieansätze entstammen einer naturwissenschaftlichen Tradition.

Sie wollen den Zusammenhang zwischen Ursachen und deren Wirkungen erklären. Grundlage der Erkenntnis ist die Erfahrung (Empirie). Wichtige Methoden sind die Beobachtung und das Experiment. Das Vorgehen ist analytisch ausgerichtet, das heißt der zu untersuchende Gegenstand wird in seine Bestandteile zerlegt und deren Beziehungen untereinander werden untersucht. Die Orientierung ist nomothetisch, das heißt man ist an allgemeinen Gesetzmäßigkeiten interessiert [Kriz/ Lück 1996].

Tabelle 1 fasst die Unterschiede der normativ-ontologische Theorieansätze und der empirisch-analytischen Theorieansätze zusammen.

	Normativ-ontologisch: Verstehen	Empirisch-analytisch: Erklären
Gegenstand	Soziale Phänomene	Naturprozesse
Ziel	Systematisch begründetes Verstehen sinnstiftender Bedeutungszusammenhänge	Logisch gültige Erklärung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen
Ausrichtung / Geltungsanspruch	Ideographisch, interessiert am Einzelfall, bereichsspezifisch	Nomothetisch, interessiert an allgemeinen Gesetzen, allgemeingültig

Tabelle 1 | Gegenüberstellung normativ-ontologischer und empirisch-analytischer Theorieansätze

2 DER FORSCHUNGSPROZESS

Der Forschungsprozess, wie in Abbildung 2 dargestellt, kann in zwei größere aufeinanderfolgende Bereiche aufgeteilt werden: *Die Entwicklung einer Idee und ihrer wissenschaftlichen Überprüfung* [vgl. Zimbardo/Gerrig 2004].

Die Entwicklung einer Idee lässt sich in mehrere Schritte unterteilen. An erster Stelle des Forschungsprozesses stehen die Themenstellung und das Ziel. Darauf aufbauend erfolgen eine Analyse zum Stand der aktuellen Forschung und die Formulierung der Forschungsfragestellung und Hypothesen. Es geht also um die Aufdeckung eines Zusammenhangs, der untersucht werden soll. Dieser erste Schritt ist zusammenfassend also die Entwicklung der Idee. Der nächste Schritt ist ihre wissenschaftliche Überprüfung.

Woher kommen stammen aber die Fragen der Forscher? Unterschiedliche Motivationen können hierbei eine Rolle spielen, von der Beobachtung eines interessierenden Phänomens, über bestimmte Überzeugungen bis zu spezifischen Informationen. Verschieden Faktoren können also zu einer neuen Idee führen oder eine neue Sichtweise auf ein Phänomen ermöglichen.

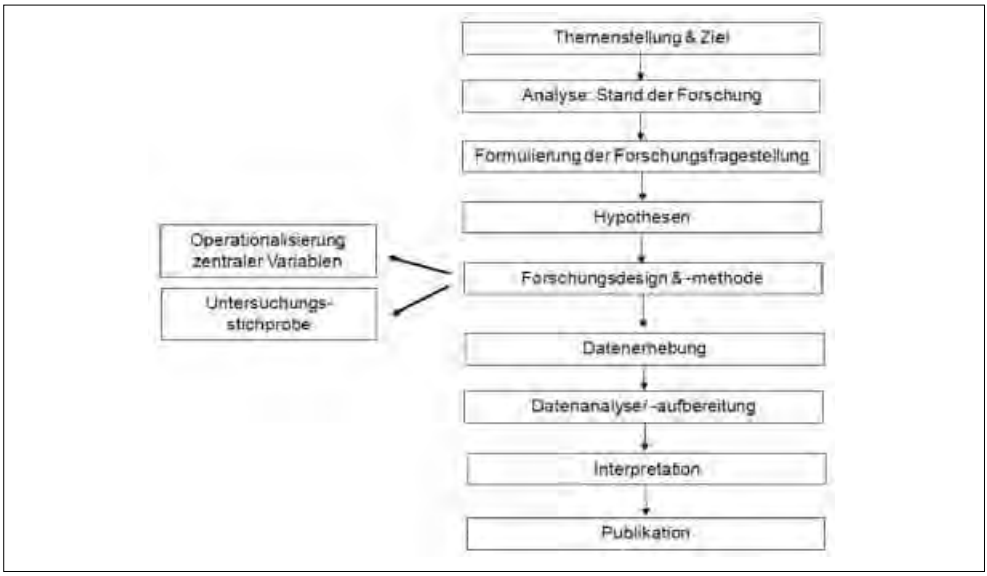


Abbildung 2 | Der Forschungsprozess

In der Regel beschäftigt sich die wissenschaftliche Forschung mit Theorien und Modellen aus denen sich Hypothesen ableiten lassen.

> *Eine Theorie ist eine geordnete Menge von Begriffen und Aussagen, die ein Phänomen oder eine Gruppe von Phänomenen erklärt.*

In der Forschung wird davon ausgegangen, dass Verhalten oder auch mentale Prozesse regelmäßigen Mustern von Zusammenhängen folgen und dass diese Muster aufgedeckt werden können. Dies können zum Beispiel Darstellungen von Faktoren sein, die das Arbeitsverhalten beeinflussen. *Von einer Theorie wird erwartet, dass sie sowohl Fakten erklärt, als auch neue Ideen generieren kann*. Dabei ist es existenziell wichtig, Theorien immer wieder aufs neues auf ihre Gültigkeit hin zu überprüfen. Generell gilt eine Theorie nur so lange als gültig, bis sie widerlegt wurde. Ein Gesetz der wissenschaftlichen Forschung ist dabei, dass Theorien nicht bestätigt, sondern nur widerlegt werden können. Eine strenge Überprüfung und Replikation von Forschungsergebnissen sollte also angestrebt werden.

Hypothesen lassen sich aus Theorien ableiten und dienen der Überprüfung oder Erweiterung dieser.

> *Hypothesen sind Aussagen über vermutete Zusammenhänge zwischen oder unter den Variablen.*

Variablen sind Merkmale, die der Forscher messen möchte. Dies könnte z. B. Arbeitszufrieden-

heit oder Arbeitsproduktivität sein. Hypothesen geben also vorläufige, überprüfbare Antworten und sind oft als Vorhersagen formuliert. Eine typische Hypothese könnte wie folgt lauten: Je höher die Arbeitszufriedenheit ist, desto größer ist die Arbeitsproduktivität. Nicht alle Hypothesen eigenen sich jedoch zur wissenschaftlichen Überprüfung.

2.1 ANFORDERUNGEN AN WISSENSCHAFTLICHE HYPOTHESEN

Wissenschaftliche Hypothesen müssen bestimmten Anforderungen entsprechen, damit sie überprüft werden können. Wissenschaftliche Hypothesen werden oft als Wenn-dann-Vorhersagen formuliert, in denen bestimmte Ereignisse aufgrund spezifischer Bedingungen erwartet werden. Dies wird als *konditionale Struktur* bezeichnet. Wissenschaftliche Hypothesen sollten außerdem eine möglichst große *Generalisierbarkeit* aufweisen. Sie sollten auf eine Population bezogen werden und somit über den Einzelfall hinausgehen. Je weiter der Rahmen einer Hypothese gefasst ist, desto größer ist in der Regel ihr Nutzen, da sich die Ergebnisse auf eine breite Masse beziehen. Eine weitere Anforderung an wissenschaftliche Hypothesen betrifft ihren *empirischen Gehalt*. Dies bezeichnet den Umfang der Information, die eine Hypothese (oder Theorie) über die Realität liefert. Diese Anforderung geht auf die von Karl R. Popper entwickelte Wissenschaftstheorie des Kritischen Rationalismus zurück. Damit einhergehend ist die Anforderung nach *Falsifizierbarkeit* einer Hypothese. Diese Anforderung impliziert, dass Hypothesen logisch wiederlegt werden können. Hypothesenkonträre Ergebnisse sind demnach möglich [Bortz / Döring 2005].
Welche Arten von Hypothesen lassen sich nun unterscheiden?

2.2 ARTEN VON HYPOTHESEN

In der Literatur finden sich verschiedene Möglichkeiten Hypothesen zu kategorisieren. Eine häufig angewandte Einteilung unterscheidet Zusammenhangshypothesen, Unterschiedshypothesen, sowie Veränderungshypothesen [Bortz / Döring 2005].

Zusammenhangshypothesen postulieren einen Zusammenhang zwischen zwei oder mehreren Merkmalen. Zum Beispiel könnte eine Zusammenhangshypothese den Zusammenhang zwischen den Merkmalen »Fehlzeiten« und »Stress am Arbeitsplatz« überprüfen.

Unterschiedshypothesen postulieren hingegen einen Unterschied zwischen zwei (oder mehreren) Populationen hinsichtlich einer (oder mehrerer) zu messenden Variablen. Zum Beispiel kann überprüft werden, ob sich Studierende der Sozialwissenschaften und der Naturwissenschaften in ihrem politischen Engagement unterscheiden.

Veränderungshypothesen postulieren, dass sich die Ausprägungen einer interessierenden Variable im Laufe der Zeit verändern. Zum Beispiel kann überprüft werden, ob wiederholte Werbung für ein Produkt die Bereitschaft, das Produkt zu kaufen, erhöht.

Der Forschungsprozess sieht nach der Entwicklung von Ideen, also u.a. der Aufstellung von Hypothesen, deren wissenschaftliche Überprüfung vor. Die wissenschaftliche Überprüfung einer Hypothese ist nach der Generierung der Idee der zweite große Bereich des Forschungsprozesses. Hierbei stehen Forscher stets vor einer Herausforderung, denn es gilt Fehlerquellen zu eliminieren und sichere Schlussfolgerungen zu treffen. Die Überprüfung einer Hypothese erfolgt durch wissenschaftliche Forschungsmethoden.

3 FORSCHUNGSMETHODEN

Wissenschaftliche Forschungsmethoden umfassen eine Menge von Vorgehensweisen zur Sammlung und Interpretation von Daten, die Fehlerquellen minimieren und verlässliche Schlussfolgerungen erlauben sollen. Dabei sind drei große Gütekriterien bei der Bewertung von Messmethoden zu unterschieden: *Objektivität, Reliabilität und Validität*.

Da psychologische Prozesse vielfältig und komplex sind, stellt ihre Überprüfung für Forscher eine Herausforderung dar. Als Beispiel kann die Hypothese »Je höher die Arbeitszufriedenheit ist, desto höher ist die Arbeitsproduktivität« genannt werden. Dieses Beispiel macht deutlich, dass einige Prozesse leicht zu beobachten, während andere hingegen nur schwer erfassbar sind. Arbeitsproduktivität könnte z. B. an »harten« Produktivitätskennzahlen festgemacht werden, wohingegen Arbeitszufriedenheit eher ein unsichtbarer, innerer Zustand ist, der schwieriger zu erfassen ist. Je nachdem wer z. B. einen Angestellten daher nach seiner Arbeitszufriedenheit befragt, könnte die Antwort variieren.

Es kommt zu Subjektivität, die im Zuge der Datensammlung und Datenauswertung minimiert werden sollte. Der Begriff der *Objektivität* beschreibt, u.a. in wie weit die Messung frei vom Untersuchungsleiter ist. Es handelt sich um die *intersubjektive Nachprüfbarkeit*, was impliziert, dass prinzipiell immer eine Replikation der Untersuchung auch mit einem anderen Untersuchungsleiter möglich sein sollte. Verzerrungseffekte, z.B. Versuchsleitereffekte, gilt es also zu vermeiden. Darüber hinaus muss auch die Datenauswertung und -interpretation objektiv sein und stets zu den gleichen Ergebnissen führen unabhängig z. B. von der Person, die eine Befragung auswertet oder interpretiert.

Reliabilität beschreibt, wie genau das Messinstrument ist. Es geht also um die *Genauigkeit* der Datenerhebung. Einfach lässt sich dies am Beispiel der Messung der Körpergröße veranschaulichen. Wenn das Messinstrument, also das Längenmaß, nicht genormt ist, kommt es zu einer ungenauen Messung der Körpergröße. Eine zweite Messung mit einem genormten Längenmaß würde zu einem anderen Ergebnis führen. Die erste Messung war also nicht genau. Die Reliabilität lässt sich auf verschiedene Arten prüfen. Eine Form ist die Retest-Reliabilität, die besagt, dass bei wiederholter Messung unter ähnlichen Umständen

ähnliche Ergebnisse gemessen werden sollten. Ein reliables Messinstrument liefert demnach vergleichbare Messwerte, wenn es wiederholt eingesetzt wird und sich das zu interessierende Merkmal nicht verändert hat.

Die *Validität* gibt an, ob das Messinstrument auch tatsächlich das misst, was es vorgibt zu messen. Die gewonnenen Messwerte sollen also tatsächlich das interessierende Merkmal widerspiegeln. Folglich handelt es sich um die *Gültigkeit* der Datenerhebung. Würde zur Messung der Arbeitszufriedenheit beispielsweise die Schuhgröße herangezogen werden, könnte diese Messung durchaus reliabel, also genau sein, aber natürlich gibt die Schuhgröße nicht die Arbeitszufriedenheit im inhaltlichen Sinne wider. Bei der Beurteilung der Validität gibt es, ebenso wie bei der Bestimmung der Reliabilität, verschiedene Ansätze zur Überprüfung. Eine Möglichkeit besteht im Vergleich verschiedener Messinstrumente, die angeben, das gleiche zu messen. Beispielweise sollte ein neuer IQ-Test zu ähnlichen Ergebnissen führen, wie ein bereits anerkannter und seit langem erprobter IQ-Test.

Wissenschaftliche Forschung kann generell in zwei verschiedenen Settings stattfinden: Im Labor und im Feld.

3.1 LABORFORSCHUNG

In diesem Abschnitt werden die bekanntesten Methoden der Laborforschung vorgestellt. Diese sind das Experiment und die Simulation.

3.1.1 DAS EXPERIMENT

Die Laborforschung erlaubt die genaue Untersuchung von *Ursache-Wirkung-Zusammenhängen* und deren Erklärung. Das klassische Experiment nimmt dabei den größten Stellenwert ein.

> *Ein Experiment ist als geplante Manipulation von Variablen zum Zwecke der Beobachtung unter kontrollierten Bedingungen definiert [vgl. Rehm/Strack 1994].*

Prinzipiell sind Experimente auch im Feld durchführbar, doch stoßen Forscher hier schnell an methodische Grenzen, was deutlich wird, wenn man die Charakteristika von klassischen Experimenten betrachtet. Folgende Merkmale charakterisieren demnach das Experiment und werden im Laufe dieses Abschnitts näher erläutert [Huber 2005]:

- Herstellung der Untersuchungsbedingungen
- Systematische Manipulation der zu untersuchenden *Ursache* unter kontrollierten Bedingungen

- Messung der *Wirkung*
- Kontrolle von störenden Einflüssen

Entscheidender Vorteil des Experiments im Labor ist, dass es unter kontrollierten Bedingungen durchgeführt werden kann. Dies ist wichtig, um ungewünschte Verfälschungen der Ursache-Wirkungs-Beziehung zu vermeiden. In der experimentellen Laborforschung ist es demnach entscheidend, einen Mindeststandard an *Standardisierung* einzuhalten. Dies steht im Zusammenhang mit dem zuvor vorgestellten Gütekriterium der Objektivität. Standardisierung bedeutet, dass bei allen Stufen der Datengewinnung und Datenauswertung einheitlich vorgegangen wird und nur konsistente Verfahren zum Einsatz kommen.

Alle Merkmale des Experiments sollten so gestaltet sein, dass die Versuchspersonen Bedingungen ausgesetzt sind, die sich jeweils in nur möglichst einem Aspekt unterscheiden, der Ursache [Huber 2005]. Aus operationaler Sicht lässt sich das Experiment dadurch wie folgt definieren:

> *Wenn sich A verändert und sonst bleibt alles, was B beeinflusst gleich, dann muss sich B verändern.*

Dies kann auch als operationale Definition der *Kausalität* im Experiment bezeichnet werden. Inhaltlich bezeichnet Kausalität damit die Beziehung zwischen Ursache und Wirkung.

Wissenschaftliche Erfahrung bedient sich einer bestimmten Sprache. In experimentellen Untersuchungen sind dabei die Begriffe *unabhängige Variable* und *abhängige Variable* zentral.

> *Die unabhängige Variable (UV) ist die im Experiment planmäßig variierte Variable (»Ursache«) [vgl. Huber 2005].*

Die unabhängige Variable wird vom Versuchsleiter bewusste manipuliert. Zum Beispiel könnte im Zuge eines Experiments der Kaufpreis eines bestimmten Produkts variiert werden. Möchte der Forscher nun untersuchen, welche Auswirkung diese Preisvariation auf das Kaufverhalten hat, muss er eine Variable für das Kaufverhalten einführen und diese messen.

> *Die abhängige Variable (AV) wird im Experiment als Funktion der UV gemessen. Über die AV wird eine Vorhersage getroffen (»Wirkung«) [vgl. Huber 2005].*

Bevor ein Experiment durchgeführt wird, ist es entscheidend, dass sich der Forscher genau überlegt, wie er die Variablen seines Experiments operationalisiert, das heißt wie er diese messen möchte. Vor allem in psychologischen Themengebiete haben Forscher oft damit zu kämpfen, geeignete Operationalisierungen zu finden. Gerade bei inneren Prozessen, wie der Intelligenz oder Persönlichkeit, ist es deshalb wichtig, sich auf eine einheitliche Sprache und Messung zu

einigen, sodass Ergebnisse eines Experiments sowohl repliziert als auch mit Ergebnissen andere Untersuchungen in Beziehung gesetzt werden können.

Ist eine angemessene Operationalisierung gewählt, wird die UV bewusst manipuliert und die AV gemessen. Unterschiede in der AV sind auf Veränderungen in der UV zurück zuführen. Doch gibt es nicht auch Alternativerklärungen? Bei einem Blick auf die zuvor genannte operationale Definition der Kausalität wird deutlich, dass ein Aspekt bisher noch offen geblieben ist: »Wenn sich A verändert und *sonst bleibt alles, was B beeinflusst gleich*, dann muss sich B verändern.« Bleibt sonst alles, was B beeinflusst gleich? In experimentellen Untersuchungen ist es daher wichtig, unliebsame Störvariablen zu kontrollieren. Störvariablen haben einen Einfluss auf die AV und können dadurch das Ergebnis verfälschen. Dies können sowohl Variablen der Situation sein, z.B. sollte eine einheitliche Beleuchtung des Untersuchungsraum angestrebt werden, als auch personengebundene Variablen, z.B. sollte auf ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis geachtet werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass es keinen fertigen Katalog mit Störvariablen gibt, sondern dass sich der Forscher bei jeder Untersuchung aufs Neue überlegen muss, welche Variablen seine Ergebnisse beeinflussen könnten. Eine sichere Form der Kontrolle personengebundener Störvariablen besteht in der zufälligen Zuteilung der Versuchspersonen zu den Untersuchungsbedingungen. Dies wird als *Randomisierung* bezeichnet. Ein besonderer Vorteil der Randomisierung besteht darin, dass sich so auch unbekannter Störvariablen kontrollieren lassen und vergleichbare Gruppen entstehen [Huber 2005]. Hiermit wird auch schon ein weiterer wichtiger Aspekt des Experiments angesprochen: Die Einführung einer *Kontrollgruppe*. Eine Kontrollgruppe bezeichnet in der experimentellen Forschung die Gruppe von unbehandelten Studienteilnehmern, die aber in allen anderen Merkmalen der Experimentalgruppe gleicht. Unter unbehandelt ist hier nicht zwangsläufig zu verstehen, dass diese Studienteilnehmer nur am Anfang und am Ende der Untersuchung einen Fragebogen ausfüllen und ansonsten vom Experiment ausgeschlossen werden. Eine gute Kontrollgruppe zeichnet sich hingegen dadurch aus, dass sie ebenfalls eine Behandlung erhält, diese aber unspezifisch ist [Huber 2005]. Kontrollgruppenstudien sind vor allem aus der Medizinischen Forschung bekannt und werden dort häufig als Placebo-Kontrollgruppe eingeführt. Die Kontrollgruppe ist, zusätzlich zur zufälligen Zuteilung der Versuchspersonen, ein entscheidendes Kriterium für die Validität des Experiments. Somit wird also sichergestellt, dass das gemessen wird, was der Forscher auch tatsächlich messen möchte. In experimentellen Untersuchungen, sei es im Labor oder im Feld, wird zwischen der internen und der externen Validität unterschieden.

Interne Validität liegt vor, wenn das Ergebnis einer Untersuchung eindeutig interpretierbar ist. Es stellt sich also die Frage: Ist die Veränderung der AV allein auf die Manipulation der UV zurückzuführen? Die interne Validität sinkt mit der Anzahl plausibler Alternativerklärungen für das Ergebnis.

Externe Validität liegt vor, wenn das Ergebnis einer Untersuchung über die Stichprobe und die Untersuchungsbedingungen hinaus generalisierbar ist. Externe Validität sinkt demzufolge, je un-

natürlicher die Untersuchungsbedingungen sind und je weniger repräsentativ die untersuchte Stichprobe für die Grundgesamtheit ist. Es ist somit darauf zu achten, dass die experimentelle Situation mit der Situation im Feld in den relevanten Aspekten übereinstimmt.

In Laborexperimenten ist vor allem die interne Validität gut. Dies geht mit folgenden Vorteilen der experimentellen Laborforschung einher:

- Situation und Verhalten sind leichter manipulierbar als im Feld.
- Störvariablen können besser kontrolliert werden.
- Es können optimale Bedingungen für die Beobachtung geschaffen werden.

Nachteile der experimentellen Laborforschung sehen auf der anderen Seite folgendermaßen aus:

- Die Umgebung ist ungewohnt und unnatürlich.
- Die Versuchspersonen wissen, dass sie beobachtet werden und verändern so unter Umständen ihr Verhalten.
- Es bleibt stets die Frage offen, ob die Ergebnisse auf »normales« Verhalten übertragbar sind.

Laborforschung ist nicht auf die Durchführung von Experimenten beschränkt, sondern bietet noch weitere Möglichkeiten. Am Beispiel der Fahrsimulation soll die Laborforschung deshalb ausführlicher vorgestellt werden, um Grenzen und Chancen aufzuzeigen.

3.1.2 DIE SIMULATION

Die Simulation kann als eine Sonderform der Laborforschung betrachtet werden. Sie kommt zum Beispiel im Bereich des Fahrzeugbaus, des Militärs oder der Flugsicherheit zum Einsatz [Frieling/ Sonntag 1999]. Moderne Computer- und Softwaresysteme machen virtuelle Simulation möglich und können eine möglichst realistische Nachbildung der Wirklichkeit schaffen. Eine Generalisierung der Ergebnisse über die Laborsituation hinaus, im Sinne der externen Validität, wird dadurch immer besser.

Wann bietet sich eine Simulation im Labor an?

Die Simulation kommt zum Einsatz, wenn die Ereignisse, die untersucht werden sollen nur sehr selten auftreten und/ oder mit potentiellen Gefahren in Verbindung stehen [Frieling/Sonntag 1999]. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn Piloten kritische Landemanöver trainieren sollen. Eine künstliche Simulation im Feld wäre alleine aus ethischen Gründen nicht vertretbar.
Der erstgenannte Grund, dass manche Ereignisse im Feld nur selten auftreten, lässt sich am Beispiel der Simulation von Verkehrssituationen veranschaulichen. Oft wären im Feld lange Fahrten

nötig, um die »richtige« Situation zu suchen. Im Labor kann in der Simulation die interessante Situation immer wieder hergestellt werden. Ein weiteres Beispiel für gefährliche Ereignisse stellt die Untersuchung von Alkohol auf die Fahrleistung dar. Im Simulator können dabei sogar Unfälle simuliert werden, ohne dass Personen zu Schaden kommen. Abbildung 3 zeigt einen modernen Fahrsimulation, der im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrttechnik (DLR) zum Einsatz kommt.

Abbildung 3 | Dynamischer Fahrsimulator des Instituts für Verkehrssystemtechnik am Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. in Braunschweig
Quelle: DLR

Bei der Gestaltung einer solchen Fahrsimulation stellt sich besonders die Frage der Angemessenheit: Inwiefern stimmt die Situation mit relevanten Aspekten der Situation im Feld überein? Dies betrifft besonders *Aspekte der Struktur* der Simulation. Moderne Fahrsimulationen begegnen dieser Anforderung indem sie u.a. Bewegungen simulieren und die optische Umgebung detailliert nachbauen. So werden über hydraulische Achsen Beschleunigung und Bremsung des Autos nachempfunden und über ausgeklügelte Projektionen sogar Fahrsituationen im Außenspiegel dargestellt. Es lassen sich somit realistische Fahrten auf der Autobahn, der Landstraße oder im Stadtverkehr simulieren und auch besonderen Gefahrensituationen, wie der Kreuzungsverkehr, können genauer untersucht werden.

Moderne Fahrsimulationen haben im Rahmen der Laborforschung zahlreiche Vorteile. An erster Stelle steht die *Sicherheit*, da eine Eigen- oder Fremdgefährdung weitestgehend ausgeschlossen werden kann. Darüber hinaus spielt die gute *Kontrollierbarkeit von Versuchs- und Randbedingungen* eine wichtige Rolle. Der Kreativität bei der Gestaltung von Fahrsituationen ist dabei keine Grenze gesetzt. Die Situationen lassen sich außerdem theoretisch unendlich oft *replizieren*. Situationen, die in der Wirklichkeit also eigentlich nur sehr selten auftreten unter Umständen aber fatale Folgen hätten, können somit wiederholt analysiert werden. Als vierter Punkt ist die gute *Messbarkeit* anzuführen. Eine Fahrsimulation bietet z. B. vielfältige Parameter von der Spurhal-

tung bis zur Geschwindigkeit. Außerdem lassen sich Simulationen mit weiteren Messverfahren kombinieren, sodass auch physiologische Reaktionen des Fahrers, wie die Herzrate, gemessen werden können. So lässt sich u. a. zeigen, dass bestimmte Fahrsituationen zu mehr Stress beim Fahrer führen und auch schlechtere Reaktionszeiten nach sich ziehen.

Natürlich ist eine aufwändige Simulation im Labor auch mit Einschränkungen verbunden [Frieling/Sonntag 1999]. So ist der *Versuchsaufbau meist kompliziert* und eine Versuchsdurchführung ist aufgrund der *anspruchsvollen Technik* ohne Experten nicht durchführbar. Außerdem ist eine komplexe Simulation, wie das Beispiel des dynamischen Fahrsimulators beim DLR zeigt, mit *hohen Kosten* verbunden, sowohl in der Entwicklung als auch in der Anwendung durch die wartungsintensive Technik. Die Entwickler von Fahrsimulationen stehen weiterhin stets vor der Herausforderung die Fahrdynamik möglichst realitätsnah nachzubilden. Aufgrund der *Grenzen von Bewegungs- und Sichtsystemen* ist dies nicht immer optimal möglich und bedarf einer kontinuierlichen Verbesserung. Eine Kompromisslösung ist für manche Fragestellungen unbefriedigend bzw. führt unter Umständen zu nicht interpretierbaren Ergebnissen. Eine etwas künstlich anmutende Fahrsimulation führt häufig dazu, dass Versuchspersonen mit Übelkeit zu kämpfen haben und der Versuch abgebrochen werden muss [Frieling/Sonntag 1999]. Zusätzlich ist die *Übertragbarkeit* der Ergebnisse auf Alltagssituationen eingeschränkt. Im negativen Fall könnte es passieren, dass Versuchspersonen in der Simulation z. B. besonders risikobereit reagieren, da sie wissen, dass ihnen nichts passieren kann. In solch einem Fall würde die Fahrsimulation eher einem Videospiel ähneln und nicht zu realistischen Ergebnissen führen. Abschließend ist selbst eine Fahrt in hochmodernen Fahrsimulationen immer noch mit einem großen Trainingsaufwand der Testfahrer verbunden und daher nicht nur kosten- sondern auch zeitintensiv.

Wie bereits angesprochen können im Rahmen der Laborforschung auch physiologische Messungen durchgeführt werden. Zusätzlich gibt es auch die Möglichkeit der physikalischen Messung [vgl. ausführlich Frieling/Sonntag 1999].

3.2 FELDFORSCHUNG

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit wissenschaftlichen Methoden der Feldforschung. Dabei steht die Durchführung von Befragungen und Beobachtungen im Vordergrund. Feldforschung zeichnet sich, wie der Name schon impliziert, dadurch aus, dass die Untersuchungen im Feld, also »draußen in der Wirklichkeit«, stattfinden. Insofern verlässt der Forscher im Rahmen der Feldforschung den geschützten Raum des Labors. Stattdessen finden Untersuchungen in der *natürlichen Umgebung* statt, z. B. direkt bei Arbeitenden im Betrieb. Felduntersuchungen haben dadurch vielfältige Vorteile:

- Sie erreichen eine größtmögliche Realitätsnähe.
- Spontanes, normales Verhalten kann untersucht werden.

- Die Ergebnisse der Feldforschung sind besser übertragbar auf natürliches Verhalten.
- Es gibt keine Verfälschungen durch Wissen um Beobachtungen.

So groß diese Vorteile auch sind. Natürlich stößt auch die Feldforschung an ihre Grenzen. Einige Nachteile seien hier deshalb aufgezählt:

- Störvariablen sind im Feld schlechter zu kontrollieren als im Labor.
- Die gewollte Manipulation von Situation und Verhalten ist schwieriger.
- Das Verhalten ist schlechter zugänglich.
- Die Beobachtungsbedingungen sind nicht optimal.

Im vorangegangenen Abschnitt bei der Beschreibung des klassischen Experiments wurde bereits das Thema interne und externe Validität vorgestellt. Interne Validität liegt vor, wenn das Ergebnis einer Untersuchung eindeutig interpretierbar ist. Wie bereits erwähnt, ist dieser Aspekt in der experimentellen Laborforschung gut zu realisieren. Die Feldforschung, auf der anderen Seite, profitiert von einer höheren externen Validität, da sich Ergebnisse besser über die Stichprobe hinaus generalisieren lassen.

Im Zuge der Durchführung von Experimenten im Feld anstatt im Labor gibt es eine große methodische Herausforderung. So ist im Feld eine zufällige Zuteilung der Versuchsteilnehmer zu den Untersuchungsbedingungen oft nur schwer zu realisieren. Dies ist aber eine Voraussetzung für ein gutes Experiment, da so Störvariablen kontrolliert werden können und der Forscher gleiche Gruppen erhält. Führt man Experimente allerdings im Feld, z. B. in einem Unternehmen, durch, fällt es oft schwer eine zufällige Zuteilung der Versuchspersonen durchzuführen, da diese u. a. ihren Arbeitsplatz nicht einfach verlassen können. Im Feld findet die Zuteilung zu Versuchsbedingungen deshalb oft auf *Gruppen- statt auf Individualebene* statt. Zum Beispiel kann ein Forscher untersuchen, inwiefern sich zwei verschiedene Moderationstrainings (Manipulation der UV) auf die Kommunikationskompetenz in Meetings (AV) auswirken. Ein Training könnte dazu in Abteilung X und das andere Training in Abteilung Y durchgeführt werden. Es kann nach wie vor zufällig ausgewählt werden, welche Abteilung welches Training erhält, doch die Individuen in den Gruppen stehen bereits zuvor fest. Diese Randomisierung auf Gruppenebene hat meist praktische Gründe. Solche Experimente werden, als Abgrenzung zu klassischen Experimenten mit Randomisierung auf Individualebene, als *Quasi-Experimente* bezeichnet. Ein weiteres Beispiel für quasi-experimentelle Untersuchungen ist der Vergleich zweier Schulklassen. Tabelle 2 [Bortz/Döring 2003] stellt die Untersuchungsvarianten *experimentell* und *quasi-experimentell* einander gegenüber und zeigt zusätzlich auf, wie sich die interne und externe Validität dieser Experimente in Abhängigkeit davon verändern, ob sie im *Feld* oder im *Labor* durchgeführt werden.

	Experimentell	Quasiexperimentell
Feld	interne Validität hoch externe Validität hoch	interne Validität niedrig externe Validität hoch
Labor	interne Validität hoch externe Validität niedrig	interne Validität niedrig externe Validität niedrig

Tabelle 2 | Gegenüberstellung des klassischen Experiments und Quasi-Experiments in Abhängigkeit der Untersuchungssituation

Im Folgenden sollen verschiedene Methoden, die meist in der Feldforschung zum Einsatz kommen, vorgestellt werden.

3.2.1 BEFRAGUNGSMETHODEN

Abbildung 4 stellt in Anlehnung an Frieling und Sonntag [1999] verschiedene Befragungsarten dar. Es wird deutlich, dass sich die Befragungsmethoden in qualitative und quantitative Befragungen einteilen lassen. Zusätzlich spielt das Medium (mündlich / schriftlich) eine Rolle, ob die Befragungen einzeln oder in der Gruppe durchgeführt werden und wie hoch der Grad der Standardisierung ist. Theoretisch können in der Feldforschung alle Formen der Befragung eingesetzt werden.

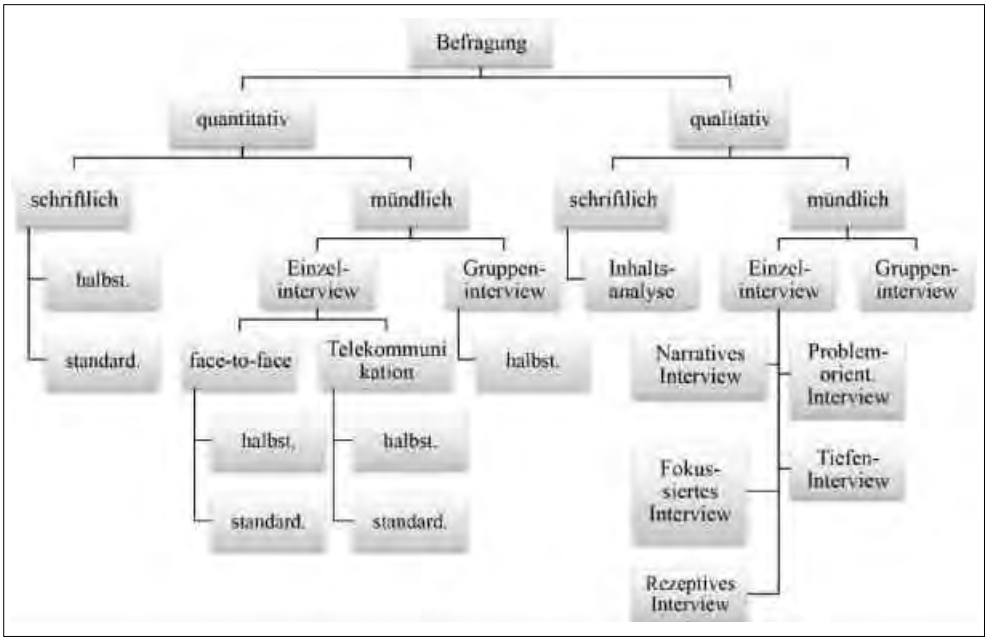


Abbildung 4 | Einteilung der Befragungsarten in Anlehnung an Frieling & Sonntag, 1999, Seite 64

Was ist nun der Unterschied zwischen *quantitativen* und *qualitativen Befragungsmethoden*?

Quantitative Methoden beruhen auf Quantifizierungen der Beobachtungsrealität.

Sie erfassen einzelne Merkmale eines Phänomens systematisch mit Zahlenwerten. Dieses Datenmaterial wird dann ausgewertet, um vorher aufgestellte Hypothesen zu widerlegen.

Qualitative Befragungsmethoden wählen hingegen einen anderen Zugang. Sie verzichten auf Messungen und fokussieren stattdessen die Interpretation verbaler Aussagen.

Qualitative Methoden verzichten auf Messungen; stattdessen interpretieren sie verbales Material.

An die Vorstellung quantitativer und qualitativer Befragungsmethoden schließt sich die Frage an, welches Verfahren wann angezeigt ist. Quantitative Verfahren eignen sich allgemein sehr gut zur objektiven Messung und Quantifizierung von Sachverhalten, zum Testen von Hypothesen und zur Überprüfung statistischer Zusammenhänge (v.a. bei größeren Stichproben). Sie sind ideal, um objektive Daten über die Zeit zu vergleichen und daraus Entwicklungen abzulesen.

Bei qualitativen Methoden geht es um das Beschreiben, Interpretieren und Verstehen von Zusammenhängen, die Aufstellung von Klassifikationen oder Typologien und die Generierung von Hypothesen. Die qualitative Befragung ist überall dort geeignet, wo man eine differenzierte und ausführliche Beschreibung individueller Meinungen und Eindrücke benötigt. Insbesondere zur Sammlung von detaillierten Verbesserungsvorschlägen, zur Erkundung von Ursachen (für Sachverhalte wie beispielsweise Unzufriedenheit) und zur Erstellung von Typologisierungen sind qualitative Methoden ideal.

Quantitative und qualitative Befragungsmethoden lassen sich noch detaillierter unterscheiden. Tabelle 3 stellt verschiedene Merkmale und deren Umsetzung bzw. Bedeutung je nach quantitativer oder qualitativer Herangehensweise vor.

Merkmal	Qualitativ	Quantitativ
Untersuchungspersonen	Kleinere Zahl von Untersuchungspersonen	Größere Stichproben
Stichprobe	Keine echte Stichprobenauswahl nach dem Zufallsprinzip	Möglichst repräsentative Stichproben
Information	Tief	Breit
Datenniveau	Keine quantitativ (ordinal, intervall oder metrisch) skalierten Variablen	Quantifizierbare Variablen
Auswertung	Keine statistischen Analysen, Inhaltsanalysen	Umfangreiche statistische Analysen, Vergleichbarkeit

Merkmal	Qualitativ	Quantitativ
Medium	Mündlich/ Schriftlich	Mündlich/ Schriftlich
Soziale Dimension	Einzeln/ Gruppe	Einzeln/ Gruppe
Grad der Standardisierung	Unstandardisiert	Halbstandardisiert/ Standardisiert

Tabelle 3 | Gegenüberstellung qualitativer und quantitativer Herangehensweisen

Wie aus der Tabelle 3 ersichtlich, weisen quantitative und qualitative Befragungsmethoden nicht nur Unterschiede, sondern auch Gemeinsamkeiten auf. So können sie z. B. jeweils schriftlich oder mündlich durchgeführt werden. In Tabelle 4 sind einige Vor- und Nachteile der schriftlichen und mündlichen Durchführung von Befragungen aufgeführt.

	Schriftliche Befragung	Mündliche Befragung
Vorteile	• Kostenersparnis • Zeitersparnis (EDV-Einsatz) • Bequemlichkeit • Anonymität • Kein Interviewereinfluss • Vergleichbarkeit durch Standardisierung: gleiche Formulierungen für alle • Zeit zur Informationssuche • Zugänglichkeit auch für regional verstreute Mitarbeiter	• Flexibilität (z.B. Erläuterung unverständlicher Fragen) • Spontanität • Non-verbale Reaktionen • Persönliche Stellungnahme • Vollständigkeit • Verweigerungsquote • Lese- und Schreibfähigkeit ist nicht nötig
Nachteile	• Hohe Rücklaufquote nur bei unmittelbaren Nutzen für Befragte • Unvollständige Daten • Unkontrollierbare Erhebungssituation • Mangelnde Flexibilität	• Kostenaufwand (Reisen, Termin-vereinbarungen, Interviewtraining etc.) • Zeitaufwand (Verlust an Aktualität) • Eingeschränkte Anonymität, die zur Verfälschung von Antworten führen kann • Belästigung bei arbeitsplatznahen Befragungen • Interviewereinfluss • Eingeschränkte Vergleichbarkeit

Tabelle 4 | Vorteile und Nachteile schriftlicher und mündlicher Befragungen

Bevor quantitative und qualitative Befragungsmethoden näher beschrieben werden, sei darauf hingewiesen, dass beide Arten jeweils ihre Vor- und Nachteile mit sich bringen. In der Praxis findet sich meist eine starke Betonung quantitativer Methoden. Quantitative Ergebnisse in Form von Zahlen sollten jedoch durch qualitative Forschung angereichert werden, um theoretische Fortschritte zu erzielen, quantitativ erzielte Ergebnisse verständlich zu machen und Maßnahmen daraus abzuleiten. Ein Methodenmix ist also angezeigt.

3.2.2 QUANTITATIVE BEFRAGUNGSMETHODEN

Quantitative Befragungsmethoden haben als Gemeinsamkeit, dass sie einzelne Merkmale eines Phänomens systematisch mit Zahlenwerten erfassen. Dennoch gibt es auch bei quantitativen Befragungsmethoden eine große Bandbreite an Möglichkeiten. Wie aus Abbildung 4 ersichtlich, lassen sich quantitative Befragungsmethoden schriftlich und mündlich durchführen und variieren in ihrem Grad an Standardisierung (halbstandardisiert vs. standardisiert). Halbstandardisierte Mischformen kommen zu Stande, wenn entweder die Frageform standarisiert, aber die Antwortmöglichkeit offen ist, oder wenn die Fragen offen gestellt werden und die Antwortmöglichkeiten standardisiert, also geschlossen sind.

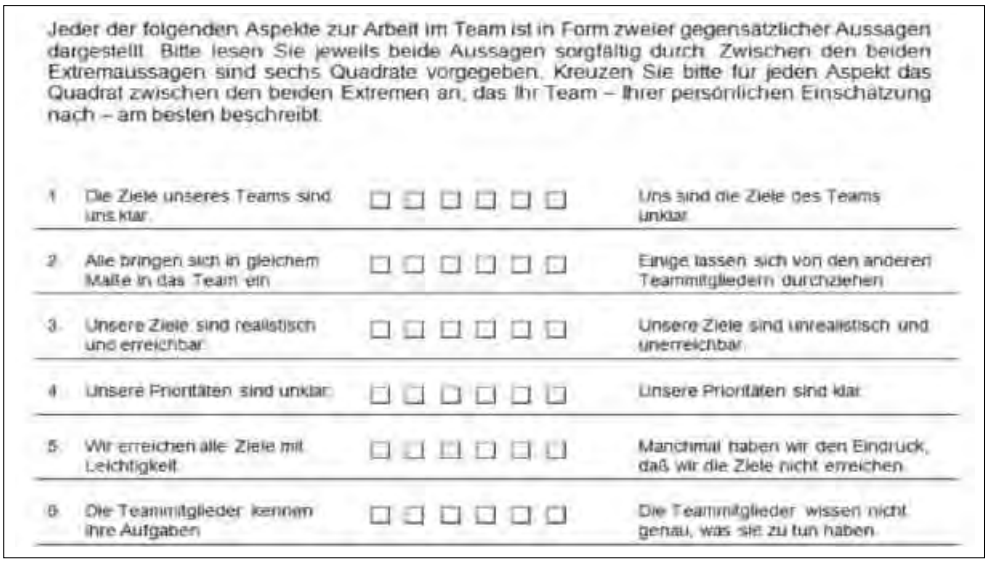
In der Praxis ist die schriftliche Befragungsform mit standardisierten Fragen und Antworten sehr beliebt und soll deshalb näher thematisiert werden. Ein Beispiel hierfür sind Mitarbeiter- oder Kundenbefragungen.

Die Mitarbeiterbefragung ist ein personalpolitisches Instrument, das von der Geschäftsführung in Abstimmung mit der Arbeitnehmervertretung eingesetzt wird. Es werden alle oder eine zufällig ausgewählte Stichprobe von Mitarbeitern und Führungskräften mit Hilfe eines Fragebogens befragt. Ziel ist die Erfassung der Einstellungen, Wünsche und Erwartungen. Die Ergebnisse werden in anonymisierter und differenzierter Form an die Betroffenen zurückgespiegelt. Die Analyse gibt Hinweise auf betriebliche Stärken und Schwächen sowie Problembereiche und Handlungsnotwendigkeiten, um Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten. Die Verbesserungsmaßnahmen können im Zuge nachfolgender Mitarbeiterbefragungen bewertet werden.

In einer Kundenbefragung werden alle oder eine zufällig ausgewählte Stichprobe von Kunden oder potentiellen Kunden mit Hilfe eines Fragebogens befragt. Ziel ist die Erfassung der Zufriedenheit, der Einstellungen, Wünsche und Erwartungen. Die Ergebnisse werden in anonymisierter und differenzierter Form an die Geschäftsführung zurückgespiegelt, evtl. erhalten die Befragungsteilnehmer auch eine Reaktion auf ihre Teilnahme. Die Analyse gibt Hinweise auf Stärken und Schwächen in den Bereichen Kundenorientierung, Servicequalität, Produktqualität etc. und ermöglicht das Ableiten von Verbesserungsmaßnahmen. Die Verbesserungsmaßnahmen können im Zuge nachfolgender Kundenbefragungen evaluiert werden.

Das schriftliche Befragungsformat mit standardisierten Fragen und Antworten hat u. a. den Vorteil, dass gerade bei Mitarbeiterbefragungen, die in der Regel auch immer eine politische innerbetriebliche Komponente mit sich bringen, die Fragen im Vorfeld sorgfältig ausgewählt werden können. So werden z. B. keine falschen Hoffnungen bei den Mitarbeitern geweckt.

In der Praxis kommen neben Mitarbeiter- und Kundenbefragungen auch eine Vielzahl standardisierter Fragebögen zu Themen wie Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima und Arbeitsbedingungen zum Einsatz. In Abbildung 5 ist exemplarisch der Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T) in Ausschnitten [Kauffeld 2004] dargestellt. Der F-A-T ist ein Teamdiagnoseinstrument zur Ableitung des Teamentwicklungsbedarfs auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen und in verschiedenen Unternehmensbereichen. Er bietet einen Überblick über den Stand der Gruppenentwicklung im Unternehmen, kann Stärken und Schwächen von Teams identifizieren und Teamentwicklungsprozesse initiieren und begleiten. Vorgesetzte, Berater und das Team selbst finden Ansatzpunkte für Verbesserungen. Der F-A-T wurde auf der Grundlage der Diskussion von Trends in der Teamentwicklung, der Betrachtung vorhandener Teamdiagnoseinstrumente und der Ableitung von Anforderungen an ein Teamdiagnoseinstrument entwickelt [Kauffeld 2001]. Der F-A-T umfasst 24 Items, die den Dimensionen »Strukturorientierung« (Zielorientierung, Aufgabenbewältigung) und »Personenorientierung« (Zusammenhalt, Verantwortungsübernahme) zugewiesen sind. Der Fragebogen ist leicht verständlich, für unterschiedliche Zielgruppen erprobt und in fünf bis zehn Minuten auszufüllen. Die Verarbeitung der mit dem Fragebogen gewonnenen Daten erfolgt mit Hilfe eines EDV-Programms, das nach Eingabe der Daten die automatische Auswertung und grafische Aufbereitung der Daten ermöglicht – ein offensichtlicher Vorteil quantitativer Befragungsformen.



Jeder der folgenden Aspekte zur Arbeit im Team ist in Form zweier gegensätzlicher Aussagen dargestellt. Bitte lesen Sie jeweils beide Aussagen sorgfältig durch. Zwischen den beiden Extremaussagen sind sechs Quadrate vorgegeben. Kreuzen Sie bitte für jeden Aspekt das Quadrat zwischen den beiden Extremen an, das Ihr Team – Ihrer persönlichen Einschätzung nach – am besten beschreibt.

1.	Die Ziele unseres Teams sind uns klar.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Uns sind die Ziele des Teams unklar.
2.	Alle bringen sich in gleichem Maße in das Team ein.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Einige lassen sich von den anderen Teammitgliedern durchziehen.
3.	Unsere Ziele sind realistisch und erreichbar.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Unsere Ziele sind unrealistisch und unerreichbar.
4.	Unsere Prioritäten sind unklar.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Unsere Prioritäten sind klar.
5.	Wir erreichen alle Ziele mit Leichtigkeit.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Manchmal haben wir den Eindruck, daß wir die Ziele nicht erreichen.
6.	Die Teammitglieder kennen ihre Aufgaben.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Die Teammitglieder wissen nicht genau, was sie zu tun haben.

Abbildung 5 | Ausgewählte Items des Fragebogens zur Arbeit im Team [Kauffeld 2004])

Die Rücklaufquote einer Mitarbeiterbefragung, die Bereitschaft an einer Kundenbefragung teilzunehmen, oder auch die ehrliche, gewissenhafte Beantwortung eines Fragenbogens wie des F-A-T, hängt nicht zuletzt von der Formulierung der Items (Fragen) ab.

Bei der Formulierung solcher Items sind neben inhaltlichen Gesichtspunkten auch formale Feinheiten zu beachten [Borg 1995, Bühner 2008]. Items sollten möglichst spezifisch formuliert sein. Es sollte deshalb darauf verzichtet werden, schwammige Fragen oder Verbindungen mit »und« oder »oder« wie »Die Klimabedingungen im Betrieb sind im großen und ganzen gut« oder »Mein Vorgesetzter ist freundlich und aufgeschlossen« zu verwenden. Die Fragen sollten außerdem dem sprachlichen Ausdruck, dem Sprachgebrauch und dem Ausbildungsniveau der Mitarbeiter angepasst werden. Fremdwörter und die Verwendung organisationsspezifischer Ausdrücke sollten vermieden werden. Auf doppelte Verneinungen (»Die Arbeitsbedingungen sind nicht schlecht«, »trifft zu – trifft nicht zu«) sollte ebenso verzichtet werden. Die Befragten sollten sich ferner stets wertgeschätzt fühlen und nicht durch Fragen wie »Durch die neuen Arbeitsstrukturen bin ich geistig überfordert«, herabgesetzt werden [Borg 1995].

Zu guter Letzt ist stets abzuwägen, in welchem Umfang soziodemographische Fragen, z. B. zum Alter, Geschlecht und Bildungsstand, abgefragt werden. Die Befragten können sonst die Anonymität der Befragung anzweifeln und antworten eventuell nicht mehr ehrlich.

Auch bei der Darbietung von Antwortmöglichkeiten sind einige Aspekte zu beachten. Die Items sollten in ihren Antwortkategorien…:

- … wenn sich die Antworten vorab überschauen lassen, so weit wie möglich geschlossen sein, um besser vergleichbare Daten zu erhalten.
- ... dann offen bleiben, wenn nicht genug bekannt ist, um eine erschöpfende Batterie geschlossener Antwortkategorien zu konstruieren.
- ... dann offen bleiben, wenn die Zahl der möglichen Antworten sehr groß ist, z.B. Art der ausgeübten Tätigkeit.
- ... ‚weiß nicht' Möglichkeiten bereitstellen, weil ansonsten instabile Aussagen zu Fragen gemacht werden, zu denen der Befragte eigentlich keine Meinungen oder Einstellungen ausgebildet hat.
- ... für den Befragten in ihrer Auswahl überschaubar bleiben, d.h. nicht mehr als 10 Antwortkategorien bereitstellen. [Borg 1995 S. 59]

3.2.3 QUALITATIVE BEFRAGUNGSMETHODEN

Qualitative Befragungsmethoden haben als Ziel, komplexe Phänomene in ihrer ganzen Breite zu erfassen. Im Unterschied zu quantitativen Befragungsmethoden lehnen sie deshalb standardisierte Frage- und Antwortformate ab, um das gesamte Spektrum möglicher Antworten aufzeigen [Frieling/Sonntag 1999]. Dadurch eignen sich qualitative Befragungsmethoden häufig, um quantitative Verfahren und Instrumente entwickeln zu können. Sie werden der Entwicklung quantitativer Verfahren quasi als ersten Schritt vorgeschaltet und stellen somit eine Voraussetzung für deren Entwicklung dar. Wann sind qualitative Befragungsmethoden weiterhin geeignet?

- Sie sind geeignet, um sich einem Problem zu nähern.
- Sie sind geeignet zur Ursachensuche und zur Verbesserung individueller Arbeitsbedingungen.
- Sie arbeiten für jeden Einzelfall spezifische Merkmalskombinationen heraus, und nehmen anschließend eine fallübergreifende Generalisierung vor.

Ferner sind sie vor allem geeignet, um den individuellen Fall detailliert zu erfassen, da z. B. die Möglichkeit für Nachfragen besteht. Offene Fragen bieten sich auch an, wenn man das Spektrum der möglichen Antworten nicht übersehen kann und die Annahme naheliegt, dass sich wegen der (im Vergleich zur standardisierten Befragung) größeren Natürlichkeit der Interviewsituation wesentlich authentischere Informationen ergeben.

Besonders geeignet ist die nicht-standardisierte Befragung beispielsweise für Voruntersuchungen, die Erforschung des »Innenlebens« von Organisationen, für die Erforschung von Biographien und die Erkundung der komplexen subjektiven Lebenswelt.

Obwohl qualitative Interviewformen standardisierte Fragen- bzw. Antwortformate ablehnen, bedeutet dies nicht, dass sie einen vollkommen ungeplanten Verlauf haben. Oft bietet sich die Gestaltung eines *Interviewleitfadens* an, wobei im ersten Schritt alle Fragen gesammelt werden und diese dann auf ihre Relevanz hinsichtlich der Ziel- und Fragestellung des Projekts hin überprüft werden. Durch eine Clusterung der wichtigsten Punkte entsteht der erste Entwurf des Leitfadens. Darauffolgend können Dimensionen zur Messung der einzelnen Punkte abgeleitet und notiert werden, bevor die Schlüssigkeit der Abfolge getestet wird.

Nach Bortz und Döring [2005] gibt es folgende Arbeitsschritte bei der Durchführung eines qualitativen Interviews: 1. inhaltliche Vorbereitung, 2. organisatorische Vorbereitung, 3. Gesprächsbeginn, 4. Durchführung und Aufzeichnung des Interviews, 5. Gesprächsende, 6. Verabschiedung, und 7. Gesprächsnotizen.

Checkliste für Interviewfragen [nach Bortz 1984]

- Ist wirklich jede Frage nötig oder kann ich das Interview von überflüssigen Fragen entlasten?
- Kann ich bestimmte Informationen u.U. anders (z.B. über Dokumentenanalyse) besser bekommen?
- Sind alle Fragen eindeutig, verständlich und präzise formuliert?
- Sind u. U. Ergänzungsfragen erforderlich?
- Können die Befragten die Fragen wirklich beantworten?
- Werden die Befragten u. U. durch die Fragen in Verlegenheit oder in eine unangenehme Situation gebracht?
- Können die Antworten möglicherweise durch die Reihenfolge der Fragen beeinflusst werden?
- Habe ich Suggestivfragen vermieden?
- Sind die Einleitung, Eröffnungs- und Eisbrecherfragen richtig formuliert? Werden Sie Ihrer Funktion gerecht?
- Hat das Interview einen für die Befragten befriedigenden Abschluss?

Während der Durchführung eines qualitativen Interviews sind ferne folgende Punkte zu beachten:

1. **Eingangsphase:** Der Interviewer sollte sich bemühen, eine lockere Gesprächsatmosphäre zu schaffen um Vertrauen aufzubauen

2. **Handhabung des Leitfadens:** Der Interviewer sollte sich nicht starr auf den Leitfaden fixieren, sondern offen sein für Veränderungen

3. **Grundhaltung des Interviewers:** Der Interviewer sollte als anteilnehmender Zuhörer auftreten, der interessiert zuhört und sich jeglicher Wertungen enthält.

4. **Abwarten können:** Dem Befragten sollte genügend Spielraum zur sprachlichen Entfaltung überlassen werden.

5. **Zusammenfassungen und Interpretationen:** Verständnissicherung kann über sukzessive Interessensbekundung und der Durchbrechung des Frage-Antwort-Schemas erreicht werden.

6. **Handhabung von Exkursen:** Als Interviewer sollte man erst bei massiven Abschweifungen schonend zum Thema zurückführen.

7. **Nachfragen zur Sicherung adäquater Informationen:** Der Interviewer kann unterschiedliche Nachfrageformen einsetzen. Dazu zählen das chronologische Nachfragen (»Was geschah dann?«), das detaillierende Nachfragen (»Können Sie mir darüber mehr erzählen?«), das Stellen von Verständnisfragen (»Könnten Sie mir das noch einmal erklären?«) und das kausale Nachfragen (»Warum haben Sie das getan?«)

8. **Spezielle Aktivierungstechniken:** Bestimmte Fragetechniken fördern die Gesprächsbereit schaft, z.B. provozierende Fragen, hypothetische Fragen und interpretierende Fragen.

9. **Suggestivfragen:** Fragen, die eine bestimmte Antwort nahe legen, sind grundsätzlich zu vermeiden. Es gibt jedoch Situationen, wo Suggestivfragen hilfreich und zulässig sind. Dies ist der Fall, wenn der Interviewer über einen guten Informationsstand verfügt und seine Unterstellung wahrscheinlich richtig ist (wirkt vertrauensbildend) oder wenn starke Antworthemmungen vorliegen.

10. **Standardinformationen:** Informationen über Alter, Beruf o. ä. sollten am besten am Schluss eingeholt werden, da das Einholen am Anfang einen Verhörcharakter entstehen lässt. Wenn man absichtlich mit falschen Unterstellungen arbeitet, um Berichtigungen zu provozieren und den Befragten in die Rolle des Experten zu bringen, besteht allerdings die Gefahr, dass der Befragte den Trick durchschaut und damit das Interview zerstört wird.

Bei der Durchführung qualitativer Befragungen bewegt sich der Interviewer stets in einem sehr sensiblen Raum, da der Befragte zahlreiche Informationen preis gibt und in direktem Austausch mit dem Interviewer steht, was zu Lasten der Anonymisierung geht. Bortz und Döring [2003] weisen deshalb daraufhin, dass besonders Aspekte wie eine angemessene Dokumentation des Interviews und der Datenschutz zu beachten sind.

Wie geht man nun bei der Auswertung qualitativer Daten vor? Prinzipiell können qualitative Daten, z. B. aus einem qualitativen Interview, sowohl mittels der *qualitativen Inhaltsanalyse* als auch mittels der *quantitativen Inhaltsanalyse* ausgewertet werden, um Zusammenhänge aufzudecken. Die qualitative Inhaltsanalyse ist eine sozialwissenschaftliche Textanalysemethode, die in der Tradition der Hermeneutik steht. Im Mittelpunkt steht das Verstehen und Interpretieren verbaler Aussagen und nicht deren numerisches Auszählen. Am bekanntesten ist die Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring [2002 2007], die eine Anleitung zum regelgeleiteten, intersubjektiv nachvollziehbaren Durcharbeiten umfangreichen Textmaterials bietet [Bortz/Döring 2003]. Nach Mayring [2002, S. 114] will die »Qualitative Inhaltsanalyse [will] Texte systematisch analysieren, indem sie das Material schrittweise mit theoriegeleitet am Material entwickelten Kategoriensystemen bearbeitet«.

Die quantitative Inhaltsanalyse ist ein weitgefasster Überbegriff, für verschiedene Vorgehensweisen bei der Auswertung qualitativen Materials. In erster Linie geht es darum, eine inhaltliche Struktur herauszuarbeiten, wofür meist Kategorisierungssysteme genutzt werden. Zum Beispiel werden bei der *Frequenzanalyse* Textelemente klassifiziert und nach der Häufigkeit ihres Vorkommens ausgezählt. Zum Beispiel kann ausgezählt werden, wie häufig in einer Zeitung bestimmte Politiker genannt werden. Weitere Formen sind die *Valenzanalyse,* bei der beachtet wird, inwieweit zentrale Themen (wie z.B. die neue Struktur im Unternehmen) im Interview positiv oder negativ konnotiert sind, und die *Kontingenzanalyse* bei der ausgezählt wird, welche Sachverhalte in Beziehung gesetzt werden (z.B. wird die anstehende Fusion häufiger mit Umstrukturierung als mit Chance in Verbindung gebracht) [Bortz/Döring 2003].

3.2.4 BEOBACHTUNG

Jeder Mensch beobachtet täglich aufs Neue Phänomene in seiner Umwelt. Doch was ist Beobachtung eigentlich? Beobachtung ist:

- eine aktive, intensive Auseinandersetzung mit der Umwelt
- eine absichtliche, selektive Wahrnehmung
- ein durch planvolle Suchhaltung bestimmtes
- aktives sich Aneignen von Wirklichkeit

Insgesamt ist Beobachtung also mehr als bloße Wahrnehmung. Im Unterschied zur Alltagsbeob-

achtung zeichnet sich wissenschaftliche Beobachtung dadurch aus, dass sie systematisch durchgeführt wird und präzise Fragen an die Natur stellt [Bortz/Döring 2003]. Die wissenschaftliche Beobachtung geht mit einer präzisen Definition des Beobachtungsgegenstands und des Kontextes der Beobachtung einher (Methodische Kontrolle). Außerdem werden die Beobachtungsdaten gespeichert, sodass der Zugriff auf die Ergebnisse jederzeit möglich ist (Auswertung). Wichtig ist darüber hinaus, dass die Güte der Beobachtung geprüft wird und Beobachterfehler vermieden werden.

Ein guter Beobachtungsprozess besteht aus den folgenden 3 Phasen: Planung, Organisation und Ablauf.

Wichtige Beobachterfehler auf einem Blick in Anlehnung an Bortz und Döring [2003]:

- Zentrale Eigenschaftsdimensionen beeinflussen die Eindrucksbildung
- Halo-Effekt: Der Gesamteindruck beeinflusst die Beurteilung eines Einzelmerkmals
- Primacy-, Recency-Effekt: Der Gesamteindruck wird beeinflusst durch die Reihenfolge der Informationen
- Mildeeffekt: Urteile fallen zu milde aus
- Fehler der zentralen Tendenz: wenig extreme Urteile
- Kontrasteffekt: eigene Charakterzüge werden bei anderen Personen weniger registriert und konträre Eigenschaften überschätzt
- Implizite Persönlichkeitstheorie: Der Mensch hat Annahmen darüber, welche Eigenschaften zusammengehören
- Attribution: Zuschreibung von Eigenschafte, Gefühlen und Fähigkeiten aufgrund von Ähnlichkeiten
- Erwartungen und Hypothesen beeinflussen unsere Wahrnehmung

Nun ist wissenschaftliche Beobachtung nicht gleich wissenschaftliche Beobachtung. Wie bei den Befragungsmethoden im vorherigen Abschnitt, lässt sich auch die Beobachtung in verschiedene Formen unterteilen. Am einfachsten ist die Einteilung in direkte Beobachtung und indirekte Beobachtung.

Direkte Beobachtung impliziert, dass der Beobachter die jeweilige Person, Gruppe oder beziehungsweise den Beobachtungsgegenstand, direkt, also ohne Hilfsmittel, beobachtet.

Die wissenschaftliche, direkte Beobachtung lässt sich in qualitative und quantitative Beobachtung unterteilen, was Auswirkungen auf den Informationsgehalt der erworbenen Daten hat. Die Unterteilung in teilnehmend und nicht-teilnehmende gibt den Grad der Beteiligung an.

Ein klassische Beispiel für qualitative teilnehmende Beobachtung ist eine Untersuchung von Jahoda et al. [1980], die Arbeitslose in ihrem Verhalten beobachtet, sich dabei als Beobachter zu erkennen geben und versucht haben, die Arbeitslosen zu unterstützen.

Ein Beispiel für qualitative nicht-teilnehmende Beobachtung ist ein Betriebsbesuch von Forschern z. B. in der Produktion eines Automobilherstellers. Die Angestellten sind an Besucher gewöhnt

und die Forscher geben sich nicht direkt als Beobachter aus. Dennoch verfügt der Forscher über ein gewisses Konzept und unterscheidet sich somit von »normalen« Besuchern.

Die quantitative Beobachtung grenzt sich von der qualitativen Beobachtung ab, in dem sie definierte Kriterien benötigt, nach dem die Beobachtungsgegenstände eingestuft werden können [Frieling/Sonntag 1999].

Ein neues Verfahren zur Messung der Dienstleistungsqualität ist das **shadowing** [Hönninger et al. 2009, McDonald 2005]. Dabei handelt es sich um direkte, teilnehmende Beobachtung eines Kunden durch den ‚shadower', wobei qualitative und quantitative Daten erhoben werden. Ziel des shadowing ist es, Handlungsempfehlungen für die Organisation beim Kundenempfang abzuleiten. Die persönliche Ansprache des Kunden findet am Point of Purchase statt. Der Shadower befindet sich somit direkt in der Dienstleistungssituation. Er begleitet den Kunden als »Schatten« und beobachtet Verhalten, Reaktionen und Merkmale der Situation, ohne dass er aktiv in den Prozess eingreift. Er dokumentiert seine Beobachtungen anhand eines vorher festgelegten Katalogs. Bei passender Gelegenheit erfragt er die Hintergründe des Kundenverhaltens und das subjektive Situationserleben. Nach Durchlaufen der Prozesskette wird ein abschließendes Interview mit dem Kunden durchgeführt und der Kunde persönlich verabschiedet. Anschließend findet ein Interview mit dem an der Interaktion mit dem Kunden beteiligten Mitarbeiter statt. Das umfangreiche Datenmaterial wird mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring [2007] ausgewertet und auf das Wesentliche reduziert.

Das Gegenstück zur direkten Beobachtung bildet die *indirekte Beobachtung*, bei der das zu beobachtende Verhalten per Video festgehalten und im Nachhinein mittels Zeichen-, Kategorien oder Schätzskalensystemen quantitativ oder qualitativ ausgewertet wird [Frieling/Sonntag 1999]. Entscheidend bei dieser Art der Beobachtung ist die Freiwilligkeit und Aufklärung über den Sinn der Untersuchung. Wie bei der direkten Beobachtung gibt es eine Unterteilung in wissenschaftliche Beobachtung und Alltagsbeobachtung, sowie eine Unterteilung in qualitative und quantitative Beobachtung. Es liegt immer ein mittleres bis hohes Maß an Beteiligung durch die Kamerafrau (Kameramann) vor.

Die indirekte Beobachtung hat gegenüber der direkten Beobachtung den großen Vorteil, dass die Videoaufzeichnung wiederholt angeschaut und ausgewertet werden kann, wohingegen ein Nachteil mit der aufwändigen Technik einhergehen kann. In Tabelle 5 werden weitere Vorteile und Nachteile aufgezählt.

Bei der indirekten Beobachtung mittels Videoaufzeichnung sind einige praktische Aspekte bei der Durchführung zu beachten, die im Folgenden kurz vorgestellt und stets ernst genommen werden sollten:

- Betroffene ausführlich informieren Ängste und Befürchtungen der Arbeitnehmer ernst nehmen
- Gründe der Untersuchung ungefragt erläutern

- Sinn der Untersuchung muss nachvollziehbar sein, sonst sind Missverständnisse und Misstrauen ständige Begleiter der Untersuchung
- Befürchtung der Arbeitsgeber, dass Unzulänglichkeiten des Betriebes dokumentiert und einer breiten Öffentlichkeit bekannt werden
- Rückmeldung der Ergebnisse als vertrauensbildende Maßnahme

Vorteile	Nachteile
Sequenz kann beliebig oft wiederholt werden, was mit zu einer differenzierteren Auswertung führt.	Aufwendige Technik beim Einsatz mehrerer Kameras
Beobachter können gut geschult werden	Keine adäquate Wiedergabe des Lärms oder anderer Umweltreize (Klima, Geruch etc.)
Inter-Rater-Übereinstimmung (Übereinstimmung des Urteils verschiedener Beobachtet/Auswerter) leicht zu testen	Bei Gruppenaufnahmen müssen zusätzlich Mikrofone aufgestellt werden
	Langfristige Datensicherung ist durch wechselnde Wiedergabenormen und schnelle Veralterung der Aufnahme- und Abspielgeräte erschwert
	Erfahrung mit Videoaufnahmen nötig für qualitativ hochwertiges Material

Tabelle 5 | Vorteile und Nachteile der indirekten Verhaltensbeobachtung

Ein Beispiel für die indirekte quantitative Beobachtung ist das Videoanalyseinstrument act4teams [Kauffeld 2006].

Die indirekte quantitative Beobachtung mit act4teams®

Advanced Interaction Analysis for Teams (act4teams®) ist ein Beobachtungsinstrument zur Erfassung der beruflichen Handlungskompetenz in Teams [Kauffeld 2006]. Bei der Messung mit act4teams® wird die Technik der Videoanalyse genutzt, die auch im Hochleistungssport (z. B. im Fußball) zum Einsatz kommt. Ähnlich wie bei der Videoanalyse im Fußball wird eine zentrale Teamsituation analysiert. Im Fußball ist es das Spiel, im Unternehmen die Teambesprechung. Mit act4teams® werden echte Arbeitsgruppen in ihrem natürlichen Umfeld beobachtet. Um Kompetenzen messbar zu machen, werden die Teams bei der Bewältigung von Optimierungsaufgaben in Gruppendiskussionen gefilmt. Gegenstand der Diskussion können alle innerhalb einer Arbeitsgruppe entstehenden Probleme sein, Themen sind z. B. »effizienteres Zeitmanagement im Tagesablauf« oder »Verbesserung der Zusammenarbeit«. Die Teammitglieder werden aufgefordert, das Thema wie normalerweise auch zu bearbeiten und gleichzeitig wird die Gruppendiskussion auf Video aufgenommen. Die verbalen Äußerungen der Teilnehmer, die im Verlauf der Optimierungssitzung aufgenommen wurden, werden nach der Diskussion extern mit Hilfe von spezieller Soft- und Hardware ausgewertet. Dabei wird jeder Aussage einer der 44 act4teams® -Kategorien zugeordnet. Tabelle 6 zeigt die vier Kompetenzfacetten, die Kompetenzaspekte (fett geschrieben)y sowie die 44 Beobachtungskategorien mit denen die verbalen Äußerungen kodiert

werden. Durch diese Kodierung wird die Handlungskompetenz im Team objektiv messbar. Nach der Analyse werden die Ergebnisse aufbereitet und an den Coach weitergegeben. Abbildung 6 veranschaulicht den Prozess der Kompetenzmessung von der Aufnahme der Diskussion, über die digitale Aufbereitung und Auswertung bis zur Auswertung und Darstellung der Ergebnisse.

Professionelle Kompetenz	Methodenkompetenz	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
Problemdifferenzierung *Problem* (Teil-)Problem benennen *Problemerläuterung(PE)* Problem beschreiben und Beispiele nennen	**Strukturierung** *Zielorientierung* auf Thema verweisen bzw. zurückführen *Klärung/Konkretisierung* Beitrag auf den Punkt bringen, klären *Verfahrensvorschlag* vorschlagen des weiteren Vorgehens *Verfahrensfrage* Frage zum weiteren Vorgehen *Priorisieren* Schwerpunkte setzen *Zeitmanagement* auf Zeit verweisen *Aufgabenverteilung* Aufgaben in der Diskussion delegieren/übernehmen *Visualisierung* benutzen von Flipchart und Metaplan o.ä. *Kosten-Nutzen-Abwägung* Kosten und Nutzen einer Idee gegenüberstellen *Zusammenfassung* Ergenisse zusammenfassen	**Kollegiale Interaktion** *Ermunternde Ansprache* z.B. Stillere ansprechen *Unterstützung* Vorschlägen, Ideen etc. zustimmen *Aktives Zuhören* Interesse signalisieren (»mmh«, »ja«) *Ablehnung* sachlich widersprechen *Rückmeldung* z.B. signalisieren, ob etwas angekommen, neu, bekannt ist *Atmosphärische Auflockerung* z.B. Späße *Ich--Botschaft: Trennung von Meinung und Tatsache* eigene Meinung als solche kennzeichnen *Gefühle* Gefühle wie Ärger, Freude ansprechen *Lob* z.B. positive Äußerungen über andere Personen	**Konstruktive Mitwirkung** *Interesse an Veränderung* Interesse signalisieren *Eigenverantwortung* Verantwortung übernehmen *Maßnahmenplanung* Aufgaben zur Umsetzung vereinbaren
Problemvernetzung *Verknüpfung bei der Problemanalyse* z.B. Ursachen und Folgen aufzeigen			
Lösungsdifferenzierung *Sollentwurf* Visionen, Anforderungen beschreiben *Lösungsvorschlag* (Teil-)Lösung benennen *Lösungserläuterung* Lösung ausarbeiten und Details beschreiben			**Destruktive Mitwirkung** *Kein Interesse an Veränderungen* z.B. leugnen von Optimierungsmöglichkeiten *Jammern* Betonung des negativen Ist-Zustandes, Schwarzmalerei, auch Killerphrasen *Abbruch* Diskussion vorzeitig beenden (wollen) *Schuldigensuche* Probleme personalisieren *Betonung autoritärer Elemente* auf Hierarchien und Zuständigkeitenverweisen *Phrase* inhaltsloses Gerede, Worthülse
Lösungsvernetzung *Problem zur Lösung* Einwände gegen Lösung *Verknüpfung mit Lösung* z.B. Vorteile einer Lösung benennen			
Wissen zur Organisation *Organisationales Wissen* Wissen über Organisation und Abläufe			

Professionelle Kompetenz	Methodenkompetenz	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
Wissensmanagement *Wissen wer* Verweis auf Spezialisten *Frage* Frage nach Meinung, Inhalt, Erfahrung	**Verlieren in Details und Beispielen** *Verlieren in Details und Beispielen* nicht zielführende Beispiele, Monologe	**Unkollegiale Interaktion** *Tadel/Abwertung* Abwertung von anderen, »kleine Spitzen« *Unterbrechung* Wort abschneiden *Seitengespräch* Seitengespräche beginnen oder sich darin verwickeln lassen *Reputation* Verweis auf Diensterfahrung, Betriebszugehörigkeit etc.	

Tabelle 6 | Kompetenzfacetten, Aspekte (fett) und Beobachtungskategorien (kursiv) von act4teams® [Kauffeld 2006]

Professionelle Kompetenz
Die Professionelle Kompetenz zeigt sich in den inhaltlichen Beiträgen der Teammitglieder. Sie spiegelt ihre Kenntnisse und Fähigkeiten über die Organisation, die Aufgaben und Prozesse sowie den Arbeitsplatz wieder.

Methodenkompetenz
Bei der Methodenkompetenz geht es darum, inwiefern ein Team Mittel und Ressourcen zur Strukturierung der Diskussion nutzt und z. B. ein Flipchart einsetzt.

Sozialkompetenz
Die Sozialkompetenz zielt auf das ‚Miteinander' der Teammitglieder. Sie erfasst, wie die Teammitglieder zusammenarbeiten und wie sie miteinander kommunizieren.

Selbstkompetenz
Ein selbstkompetentes Team ist motiviert die gegebene Arbeitssituation zu verändern und bei Veränderungen mitzuwirken. Es zeichnet sich durch ein hohes Ausmaß an Eigeninitiative aus.

Eine dritte Beobachtungsform ist die *indirekt vermittelte Beobachtung*. Dabei handelt es sich um eine Beobachtungsform, die das zu beobachtende Verhaltensmerkmal über einen technischen Parameter, also ein Aufzeichnungsgerät, erfasst [Frieling/Sonntag 1999]. Solche technischen Hilfsmittel bei der Beobachtung kamen z. B. bei einer Studie zur Untersuchung der Anforderungen und Belastungen bei Lastkraftfahrern zum Einsatz [vgl. Frieling/Sonntag 1999]. Erhobene Variablen waren u.a. der Lenkwinkelausschlag, die gefahrene Geschwindigkeit sowie die Kupplungs- und Bremsbedienung. Theoretisch könnten diese Merkmale auch per direkter Beobachtung erhoben werden, doch der Aufwand wäre bedeutend höher. Hauptvorteil der indirekt vermittelnden Beobachtung liegt darin, dass die Reliabilität und Validität der Daten bei funktionierender Technik gegeben sind.

Abbildung 6 | Ablauf der Kompetenzmessung mit act4teams®

ANHANG

LITERATURVERZEICHNIS

BOHM, E. (2004). Lehrbuch der Rohrschach-Psychodiagnostik (8. Aufl.). Bern.

BORG, I. (1995). Mitarbeiterbefragungen. Strategisches Auftau- und Einbindungsmanagement (Schriftenreihe Wirtschaftspsychologie). Göttingen.

BORTZ, J. (1984). Lehrbuch der empirischen Forschung für Sozialwissenschaftler. Berlin.

BORTZ, J./DÖRING, N. (2005). Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler (4. Aufl.). Berlin.

BÜHNER, M. (2008). Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion (2. Aufl.). München.

CHALMERS, A. F. (2007). Wege der Wissenschaft (6. Aufl.). Berlin.

DUCHOWSKI, A. (2007). Eye Tracking Methodology - Theory and Practice (2nd Ed.). London.

FRIELING, E./SONNTAG, K. (1999). Lehrbuch Arbeitspsychologie. Bern.

HUBER, O. (2005). Das psychologische Experiment: Eine Einführung (5. Aufl). Bern.

HÖNNINGER, D., MÜLLER, K./BUNGARD, W. (2009). Shadowing: Wenn der Kunde zum Organisationsentwickler wird. In Wirtschaftspsychologie aktuell, Nr. 3, S. 9-13.

JAHODA, M. (1991). Die Arbeitslosen von Marienthal. In: Flick, U., Kardorff, E. v., Keupp, M., Rosenstiel L. v./Wolff, S. (Hrsg.). Handbuch Qualitative Sozialforschung. München, S. 119-125

KRIZ, J., LÜCK, H. E., & H. HEIDBRINK (1996). Wissenschafts- und Erkenntnistheorie. Eine Einführung für Psychologen und Humanwissenschaftler. 3. Aufl. Opladen: Leske + Budrich.

KAUFFELD, S. (2001). Teamdiagnose. Göttingen.

KAUFFELD, S. (2004). Der Fragebogen zur Arbeit im Team. Göttingen.

KAUFFELD, S. (2006). Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln. Stuttgart.

KAUFFELD, S., GROTE, S./FRIELING, E. (2009). Handbuch Kompetenzentwicklung. Stuttgart.

KAUFFELD, S. (2010). Nachhaltige Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern. Berlin.

MAYRING, P. (2002). Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Weinheim und Basel.

MAYRING, P. (2007). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken (9. Aufl.). Weinheim und Basel.

MCDONALD, S. (2005). Studying actions in context: A qualitative shadowing method for organizational research. In: Qualitative research, Nr. 5, pp. 455-473.

REHM, J./STRACK, F. (1994). Kontrolltechniken. In: Hermann, T./Tack, W. (Hrsg.). Methodologische Grundlagen der Psychologie. Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich B, Serie 1, Band 1. Göttingen, S. 508-555.

SCHEIER, CH./EGNER, S. (2005). Beobachten statt Fragen! Internet-gestützte Verhaltensmessung mit Tracking. In: Planung & Analyse. Zeitschrift für Marktforschung und Marktanalyse, Nr. 1, S. 53-58.

ZIMBARDO, P. G./GERRIG, R. J. (2004). Psychologie (16. Aufl.). München.

WEITERFÜHRENDE LITERATUR

BORTZ, J./DÖRING, N. (2005). Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler (4. Aufl.). Berlin.

FRIELING, E./SONNTAG, K. (1999). Lehrbuch Arbeitspsychologie. Bern. Teil II: Methoden der Arbeitspsychologie

SMITH, J. A. (2008). Qualitative Psychology (2nd Ed.). London. Kap. 11

BÜHNER, M. (2008). Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion (2. Aufl.). München.

BUNGARD, W., MÜLLER, K./NIETHAMMER, C. (2007). Mitarbeiterbefragung – was dann …? Heidelberg.

KAUFFELD, S., GROTE, S./FRIELING, E. (2009). Handbuch Kompetenzentwicklung. Stuttgart.

KAUFFELD, S. (2010). Nachhaltige Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern. Berlin.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Bild aus einem Rohrschachtest [Bohm 2004] S. 249

2 | Der Forschungsprozess S. 252

3 | Dynamischer Fahrsimulator des Instituts für Verkehrssystemtechnik am Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. in Braunschweig (Quelle: DLR) S. 259

4 | Einteilung der Befragungsarten S. 262

5 | Ausgewählte Items des Fragebogens zur Arbeit im Team [Kauffeld 2004]) S. 266

6 | Ablauf der Kompetenzmessung mit act4teams® S. 276

TABELLENVERZEICHNIS

1 | Gegenüberstellung normativ-ontologischer und empirisch-analytischer Theorieansätze S. 251

2 | Gegenüberstellung des klassischen Experiments und Quasi-Experiments in Abhängigkeit der Untersuchungssituation S. 262

3 | Gegenüberstellung qualitativer und quantitativer Herangehensweisen S. 264

4 | Vorteile und Nachteile schriftlicher und mündlicher Befragungen S. 264

5 | Vorteile und Nachteile der indirekten Verhaltensbeobachtung S. 273

6 | Kompetenzfacetten, Aspekte (fett) und Beobachtungskategorien (kursiv) von act4teams® [Kauffeld 2006] S. 275

UNIV.-PROF. DR. MICHAEL-JÖRG OESTERLE | DR. BETTINA LIS

INTERNATIONALES ORGANISATIONS-MANAGEMENT

INHALTSVERZEICHNIS

Zusammenfassung ... 282

1 Strategie-»Struktur«-Konfigurationen als Rahmenkonzept ... 284

2 Allgemeine Grundlagen des Organisationsmanagements ... 286
2.1 Begriffe und Konzeptionen von »Organisation« ... 286
2.2 Arbeitsteilung und Koordination als Grundprobleme des organisatorischen Handelns ... 287
2.3 Deduktive und induktive Ansätze der Organisationsgestaltung ... 288
2.3.1 Generelle Mittel der deduktiven Koordination: strukturelle, technokratische und personenorientierte Instrumente ... 288
2.3.2 Stellenbildung und Arbeitsprozesse als Ausgangspunkte der induktiven Organisationsgestaltung ... 297

3 Koordinationskonzepte bei internationaler Unternehmenstätigkeit ... 299
3.1 Überblick über koordinationsbedarfsdeckende Instrumente ... 299
3.2 Strukturelle Koordinationsinstrumente ... 299
3.2.1 Unspezifische Organisationsstrukturen ... 299
3.2.2 Spezifische Organisationsstrukturen ... 301
3.2.3 Zentralisierung von Entscheidungen ... 306

3.3 Technokratische Koordinationsinstrumente ... 307
3.4 Personenorientierte Koordinationsinstrumente ... 308

4 Koordination als gesamtunternehmensbezogene Entsprechung der Internationalisierungsstrategie ... 309
4.1 Wesen und Bedeutung von Konfiguration im Internationalen Management ... 309
4.2 Strategische Orientierung als Einflussgröße von Konfiguration und Koordination ... 310
4.3 Aspekte der strategieinduzierten Koordination ... 311

5 Abschließende Bemerkung ... 316

Anhang ... 317

ZUSAMMENFASSUNG

Für Unternehmen geht mit der Aufnahme grenzüberschreitender Geschäftstätigkeiten im Sinne eines Tätigwerdens in verschiedenen Auslandsmärkten der Imperativ einher, die Herausforderungen eines Kontakts mit fremden Umwelten, die daraus resultierende Heterogenität der berücksichtigungsbedürftigen Variablen sowie die insgesamt anwachsende Komplexität zu handhaben. Nur dann kann es gelingen, die grundsätzlichen Vorteile der Internationalisierung auch gewinnbringend zu nutzen. Ein wesentlicher Ansatzpunkt zur Handhabung der skizzierten Probleme besteht darin, die Notwendigkeit strategischer Planung anzuerkennen und entsprechende Maßnahmen zu entwickeln. Ein strategisch geplantes Vorgehen ist nämlich aufgrund der rationalen Durchdringung des komplexen Variablengeflechts bei Internationalisierung und der Formulierung zukünftiger Handlungsmöglichkeiten gegenüber einer gelegenheitsorientierten oder auf ad-hoc-Entscheidungen gestützten Internationalisierung nicht nur vorzugswürdig, sondern im Vergleich zu rein binnenmarktorientierten Geschäften gar unabdingbar. Stategien bedürfen allerdings zur Entfaltung ihrer Wirksamkeit der Implementierung. Hierbei kommt der Organisation, verstanden als Regelung von Aufgabenerfüllungsprozessen, als Ergebnis dieser Regelung sowie als Summe von Instrumenten, die dabei eingesetzt werden - demnach dem allgemeinen Organisationsmanagement - eine grundsätzliche Bedeutung zu. Darüber hinaus gilt es, die formulierten Strategien auch in Bezug auf die Unternehmenskultur abzustimmen bzw. diese so zu beeinflussen, dass der strategische Plan unterstützt wird. Der Unternehmenskultur können nämlich substitutive sowie komplementäre Regelungsfunktionen zugeschrieben werden. Im Wesentlichen ist also auf einen sogenannten Fit zwischen Strategie, Organisation und Kultur zu achten.

Ausgehend von diesem Verständnis wird mit dem vorliegenden Beitrag das internationale Organisationsmanagement in seinen Grundzusammenhängen und Kerninhalten vorgestellt. Da die Rezeptionsfähigkeit der betreffenden Inhalte mit Kenntnissen der »allgemeinen« Organisationslehre erheblich verbessert werden dürfte, ist jedoch zunächst ein solches »Fundament« zu legen. Hieran schließt sich die Verdeutlichung der besonderen Herausforderungen an das internationale Organisationsmanagement an. Solche Herausforderungen bestehen aufgrund der durch die Internationalisierungsstrategie stark geprägten internationalen Konfiguration von Wertschöpfungsaktivitäten vor allem in der Wahl von Koordinationsformen, welche der konfigurativ bedingten Arbeitsteilung im internationalen Unternehmensverbund entsprechen. Die Verdeutlichung der Zusammenhänge baut auf der Darstellung grundlegender Koordinationsinstrumente auf. Hierunter sind Organisationsstrukturen bei internationaler Unternehmenstätigkeit, technokratische sowie personenorientierte Instrumente zu verstehen. Da »internationale« Organisationsstrukturen in ihrem Aufbau den allgemeinen Organisationstrukturen ähneln, dürften an dieser Stelle vor allem die anderen Instrumente erläuterungsbedürftig sein. Mit »technokratisch« werden dabei jene Regelungsinstrumente bezeichnet, welche einen von konkreten Akteuren verselbstständigten Charakter haben. Hierunter fallen bspw. die Standardisierung von Politikinhalten und Prozessen oder Verfahrensvorschriften. Personenorientierte Instrumente sind demgegenüber in ihrer Wirkungsweise an konkrete Akteure gebunden. So kann es sich bspw. um eine direkte Koordinations-

maßnahme wie persönliche Weisungen oder um indirekt koordinativ wirkende Maßnahmen wie Managertransfer (Expatriates) und die damit auch beabsichtigte Vermittlung wünschenswerter Inhalte der Unternehmenskultur handeln.

Im Sinne einer Gesamtschau wird abschließend versucht, die Intensität der Koordinationsnotwendigkeit primär in Abhängigkeit einer für den gesamten Unternehmensverbund bzw. für einen Geschäftsbereich gültigen Größe, nämlich der Grundstrategie der Internationalisierung, herauszuarbeiten. Hierbei besteht aber auch der Anspruch, den Koordinationsbedarf situativ zu interpretieren, wozu auf ein sogenanntes Rollenkonzept zurückgegriffen wird, welches an der jeweiligen strategischen Lage und Bedeutsamkeit der Auslandsgesellschaften ansetzt. Im Falle des gesamtunternehmensbezogenen Koordinationskonzepts wird aufgezeigt, dass sich die Basisstrategien der Internationalisierung in Bezug auf die koordinativ bedeutsamen Interdependenzen, welche zwischen den Einheiten des Unternehmensverbunds vorliegen, erheblich unterscheiden; so steigt der koordinative Anspruch von gepoolten über sequenzielle und reziproke Interdependenzen an. Eben diese Interdependenzarten herrschen aber in abweichendem Mischungsverhältnis bei den Basisstrategien der Internationalisierung vor.

Die Strategien als solche können als tendenzielle Lösung der Frage interpretiert werden, wie ein Unternehmen oder lediglich ein Geschäftsbereich mit den für das internationale Geschäft typischen, in verschiedenen Ausprägungen möglichen Konstellationen der Grundkräfte »Vorteile globaler Vereinheitlichung« und »Notwendigkeit lokaler Anpassung« umgehen soll, um wirtschaftlich sinnvoll zu handeln.

Mit dem Rollenkonzept wird demgegenüber verdeutlicht, dass Auslandsgesellschaften innerhalb des Unternehmensverbunds auch durchaus Aufgaben mit unterschiedlichem Anspruchsgehalt und Bedeutung für den Verbund insgesamt übernehmen können, wodurch sich die Notwendigkeit einer situativ differenzierten Koordination dieser Auslandsgesellschaften ergibt.

1 STRATEGIE-»STRUKTUR«-KONFIGURATIONEN ALS RAHMENKONZEPT

Phänomene wie Neoprotektionismus, Verlagerung der globalen Wachstumsdynamik in den Pazifischen Raum sowie verstärkte emanzipatorische Bemühungen der Schwellenländer, allen voran die sog. BRIC-Staaten, dürften in den vergangenen Jahren in einem entscheidenden Maße zu einer neuerlichen und relativ schnell eingetretenen Veränderung der Rahmenbedingungen internationaler Unternehmenstätigkeit beigetragen haben. Damit stellt sich der bisher überwiegend evolutorische Prozess einzelwirtschaftlicher Internationalisierung neben den Charakteristika fortschreitender Investitionsverflechtung und einer erstaunlichen Ausdifferenzierung an Internationalisierungsformen v. a. auch – zum Teil bedingt durch die vorgenannten Faktoren – als Steigerung der Komplexität interner Beziehungen im internationalen Unternehmensverbund dar.

Im Rahmen der bewussten Entwicklung international tätiger Unternehmen gilt es zunächst, diese Komplexität über grundlegende Strategien abzubilden. Darüber hinaus muss die Komplexität aber auch so gehandhabt werden, dass eine Umsetzung der gewählten Strategie im Sinne der Aufgabenerfüllung gewährleistet wird. Diese Umsetzung erfolgt dabei neben bspw. produktions- und produktbezogenen auch über organisatorische Maßnahmen, die insgesamt auf die Koordination der im Unternehmensverbund anfallenden arbeitsteiligen Aufgabenerfüllungsprozesse abzielen. Das Verhältnis zwischen Strategie und Organisation gestaltet sich dabei derart, dass die Organisation der Umsetzung einer Strategie dient. Wie erstmals von Chandler anhand von Fallstudien systematisch herausgearbeitet wurde, folgt die Organisationsstruktur idealtypisch und häufig auch realiter der Strategie (structure follows strategy). Erfolgreich sind jene Unternehmen, welche ihre Organisationsstruktur der gewählten Strategie anpassen [vgl. Chandler 1962]. Die entsprechende Kongruenz-Effizienz-Hypothese erfährt im Forschungsprogramm des Konfigurationsansatzes eine konzeptionelle Erweiterung bzw. Verfeinerung. Als Konfiguration wird im Rahmen dieses Ansatzes grundsätzlich eine bestimmte, im Idealfall effiziente Konstellation von unternehmensexternen und -internen Variablen verstanden. Die erweiterte Deutung des Stimmigkeitspostulats liegt dabei in der Form vor, dass nicht nur eine Stimmigkeit zwischen externen und internen Variablen, sondern auch innerhalb der internen Variablen als vorteilhaft angesehen wird. Als interne Variablen sind bspw. neben dem primären Bindeglied zur Umwelt, d. h. der Strategie, auch die Organisationsstruktur und die Organisationskultur zu betrachten. Im Folgenden gilt es insofern, diese wesentlichen, mit organisationalem Bezug versehenen Variablen in ihrer Bedeutung und ihrer Gestaltbarkeit herauszuarbeiten. Dabei soll vorläufig das Konzept der Strategie als Ausgangsgröße der organisatorischen Gestaltung grob umrissen werden [vgl. Mintzberg 1979, S. 219 f.].

Generell ist zunächst festzustellen, dass der Begriff der Strategie aus dem Militärbereich kommt, wobei unter definitorischen Gesichtspunkten insbesondere die aus der Neuzeit stammende Begriffsdeutung von von Clausewitz Bekanntheit erlangt hat: »Bevor man einen Feldzug oder einen

Krieg beginnt, gilt es einen Gesamtplan zu erarbeiten, mit dem Zweck herauszufinden, wie man von Anfang an handeln muss, um am Ende Erfolg zu haben« [von Clausewitz, 1963]. Bezogen auf die Betriebswirtschaftslehre liegt mittlerweile eine Fülle von Begriffsdeutungen vor. Im Kern lassen sich diese Zugänge jedoch den von Mintzberg eingeführten grundlegenden Strategietypen zuordnen. Mintzberg definiert Strategien einerseits als rational geplante Maßnahmenbündel zur Realisierung von Zielen (deliberate strategies) und andererseits als Grundmuster im Strom unternehmerischer Entscheidungen und Handlungen (emergent strategies), welches sich als Ergebnis von managerialen »Vorlieben« bzw. Wahrnehmungsfiltern und damit eben nicht als Resultat rational durchdrungener Analysen einstellen kann [vgl. Mintzberg/Waters 1985, S. 259 ff.]. Im vorliegenden Zusammenhang wird von Strategien als rational geplanten Maßnahmenbündeln ausgegangen, um so dem zuvor skizzierten Ideal einer stimmigen Gestaltung aller relevanten Parameter der Unternehmensentwicklung zu entsprechen.

Diese bewusste Entwicklung der Tätigkeit internationaler Unternehmen ist im Vergleich zu rein national agierenden Unternehmen mit einer erhöhten Komplexität konfrontiert. Aufgrund der Heterogenität ökonomischer, politischer und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen sind mehr und anspruchsvollere Herausforderungen als bei einer ausschließlich binnenmarktorientierten Aktivität zu bewältigen. Hierbei dürfte insbesondere mit zunehmender Verschiedenartigkeit der Gastlandsumwelt von einer erheblichen Verschärfung des Zwangs zu einer entsprechenden Berücksichtigung der jeweiligen kulturellen Eigenheiten auszugehen sein.

Im Rahmen der Internationalisierung stehen solchen Nachteilen im Sinne eines erhöhten Führungsaufwands aber auch Chancen gegenüber, ohne die ein internationales Unternehmen wohl kaum eine ökonomische Legitimation erfahren würde. Derartige Vorteile lassen sich bspw. über die Erschließung neuer Absatzmärkte und die damit über Standardisierungsmaßnahmen eröffnete Option zur Fixkostendegression, über die Ausnutzung des internationalen Kostengefälles bzgl. der Produktionsfaktoren Arbeit, Kapital und Boden oder über den verbesserten Zugang zu Rohstoffen realisieren. Um die Nachteile der internationalen Unternehmenstätigkeit nicht zu kostenintensiv werden zu lassen und gleichzeitig die Vorteile der Internationalisierung nutzen zu können, müssen internationale Unternehmen ihre Strategie nicht nur sorgfältiger planen; vielmehr gilt es auch, die Umsetzungsmaßnahmen und damit eben auch die organisatorische Gestaltung in erhöhtem Maße geistig zu durchdringen. Voraussetzung für eine effiziente und effektive Organisation der internationalen Unternehmenstätigkeit ist jedoch, dass die jeweils gestaltenden Akteure die Grundlagen des Organisierens kennen und beherrschen. Insofern werden im Folgenden zunächst allgemeine Grundlagen des Organisationsmanagements dargestellt.

2 ALLGEMEINE GRUNDLAGEN DES ORGANISATIONSMANAGEMENTS

2.1 BEGRIFFE UND KONZEPTIONEN VON »ORGANISATION«

Während umgangssprachlich »organisieren« bzw. »Organisation« häufig mit »beschaffen« bzw. mit einem Endzustand eines Planungsprozesses gleichgesetzt wird, ist die betriebswirtschaftliche Verwendung des Begriffes »Organisation« weitaus spezifischer. Gleichwohl sind auch in diesem wissenschaftlichen Kontext zwei definitorische Zugänge zu unterscheiden. Zum einen kann »Organisation« als Synonym für »Institution« verwendet werden. Unternehmen sind somit Organisationen, gleiches gilt für Sportvereine, die römisch-katholische Kirche oder die United Nations. All die genannten Institutionen zeichnen sich dadurch aus, dass sie geplante, sorgsam aufgebaute und auf spezifische Ziele ausgerichtete soziale bzw. sozio-technische Gebilde sind. Der Begriff Organisation dient in diesem Zusammenhang als Sammelbezeichnung für sämtliche zielgerichteten sozialen Systeme [vgl. Grochla 1995 S. 15 sowie Schreyögg 2003, S. 9].

Zum anderen wird »Organisation« innerhalb der Betriebswirtschaftslehre v. a. im instrumentellen Sinne verwendet. Unternehmen, aber auch andere Institutionen bedienen sich einer Organisation [vgl. Schreyögg 2003, S. 5]. Die Organisation verkörpert demnach zunächst ein von Menschen bewusst geschaffenes Werk an Regeln, welche ihrerseits dazu dienen sollen, die Daueraufgabe des Unternehmens effizient und effektiv realisierbar werden zu lassen. Insofern kann auch das »Handwerkszeug«, welches zum »Organisieren« eingesetzt wird sowie die Tätigkeit selbst als »Organisation« bezeichnet werden. Die Auffassung von Organisation als Tätigkeit, als Menge von Instrumenten zur Erzielung regelgebundenen Wirtschaftens sowie als das Ergebnis des Bemühens um Regelhaftigkeit liegt auch dem vorliegenden Beitrag zugrunde. Sie ist damit konsequenterweise Ausdruck der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, welche sich mit der wirtschaftlichkeitsorientierten Gestaltung von aufgabenbezogenen Strukturen und Prozessen in Unternehmen auseinandersetzt. Dabei wird die Organisation von Strukturen (Aufbauorganisation) von der Organisation von Prozessen (Ablauforganisation) abgegrenzt [vgl. Bühner 2004, S. 11].

Die Aufbauorganisation befasst sich mit der formalen Gestalt eines Unternehmens. Im Mittelpunkt steht hierbei die Verteilung der Aufgabenerfüllung sowie die Kompetenzverteilung (»Wer macht was?«). Die entsprechende Verteilungsform oder Strukturierung schlägt sich dann in einer bestimmten Struktur oder Konfiguration des Unternehmens nieder. Diese liegt bspw. in Form von unterschiedlichen Geschäftsbereichen, Abteilungen oder der Anzahl der Hierarchieebenen oder von Leitungsspannen (Zahl der einem Vorgesetzten direkt unterstellten Mitarbeiter) vor. Abgebildet werden Strukturen oder Konfigurationen häufig durch Organigramme [vgl. Grochla 1995, S. 125 ff.].

Die Ablauforganisation hat demgegenüber zum Ziel, die Arbeitsprozesse bzw. Arbeitsabläufe im Unternehmen zu gestalten. Es geht hierbei also um die Art und Weise der Aufgabenerfüllung

eines Aufgabenträgers (Arbeitnehmers) und zwischen Aufgabenträgern (»Wie wird es durchgeführt?«). Im Vordergrund stehen Raum-, Reihenfolge- und Zeitprobleme. In der Praxis sind Aufbauorganisation und Ablauforganisation eng verbunden und müssen meist synchron organisiert werden [vgl. Bühner 2004, S. 11 f.].

2.2 ARBEITSTEILUNG UND KOORDINATION ALS GRUNDPROBLEME DES ORGANISATORISCHEN HANDELNS

Sobald mehrere Personen in einem Unternehmen arbeiten, ist die Frage zu klären, wie die vom Unternehmen zu erfüllende Aufgabe (bspw. Produktion von Stühlen) auf die Akteure aufgeteilt werden soll. Während in Einpersonenunternehmen der Unternehmer/die Unternehmerin für alle Aktivitäten unmittelbar selbst verantwortlich ist, eröffnet sich in Mehrpersonenunternehmen die Möglichkeit, die Gesamtaufgabe zu zerlegen und die einzelnen Akteure mit unterschiedlichen Teilaufgaben zu betrauen. Gegenüber der naiven Übertragung des organisatorischen Grundprinzips eines Einpersonenunternehmens auf ein Mehrpersonenunternehmen (alle Akteure im Unternehmen machen das gleiche, d. h. jeder ist für die Lösung der Gesamtaufgabe zuständig), geht die Zerlegung der Gesamtaufgabe auf verschiedene Akteure mit wirtschaftlichen Vorteilen einher. So sind die Tätigkeiten weniger komplex und damit leichter erlern- und beherrschbar. Aufgrund der Konzentration auf eine Teiltätigkeit vollziehen sich bspw. die Aufgabenerfüllungsprozesse schneller; die Arbeitnehmer sind geübter. Mit der Zerlegung der Gesamtaufgabe in Teilaufgaben entsteht jedoch das Problem, die verteilten Aktivitäten so zusammenzuführen, dass am Ende die gewünschte Leistung auch tatsächlich bereitgestellt werden kann. Durch die Arbeitsteilung ist es dem Einzelnen (ab einer gewissen Unternehmensgröße) nicht mehr möglich, alle Aktivitäten zu überblicken und damit jeweils autonom im eigentlichen Aufgabenerfüllungsprozess eine optimale Passung der eigenen Teilleistung zu den Teilleistungen der anderen Arbeitnehmer zu erzielen. Die erforderliche Zusammenführung bzw. Harmonisierung von Teilaktivitäten durch spezifische Signale wird als Koordination bezeichnet [vgl. Macharzina/Oesterle 2002, S. 709 f.]. Solche Signale können – wie noch dargestellt werden wird – von übergeordneten Unternehmenseinheiten, von einem von den Beteiligten a priori akzeptierten Angleichungssystem – insbesondere im sogenannten Marktmechanismus – oder von einer im Wertsystem der Akteure angelegten Konvergenz der Handlung, d. h. der jeweiligen Unternehmenskultur, ausgehen. Aus der arbeitsteiligen Aufgabenerfüllung leitet sich somit der systeminhärente Zwang zur Koordination ab, um unternehmensweit zu einer Abstimmung der Einzelaktivitäten im Hinblick auf ein übergeordnetes Ziel zu kommen. Arbeitsteilung und Koordination bilden dabei nicht nur die beiden Basisaufgaben der Organisationsgestaltung, sie generieren auch ein Spannungsverhältnis: so steht den mit zunehmender Arbeitsteilung angestrebten Spezialisierungsvorteilen ein steigender Koordinationsbedarf gegenüber [vgl. Rühli 1992, Sp. 1165]. Das Ziel der Koordination ist es, den reibungslosen, zielgerichteten Ablauf in Systemen bei gleichzeitig effizienter Ressourcennutzung zu gewährleisten. Einfluss auf den Koordinationsbedarf haben dabei der Grad der Differenzierung, der Grad der Komplexität und Intensität der Beziehungen zwischen den zu koordinierenden Elementen

(Einheiten), das Ausmaß der zu überwindenden Distanzen in räumlicher, zeitlicher, sachlicher und menschlicher Hinsicht sowie der Grad des Problemlösungsbedarfs (Umfang, Variabilität, Strukturierungsgrad).

2.3 DEDUKTIVE UND INDUKTIVE ANSÄTZE DER ORGANISATIONSGESTALTUNG

2.3.1 GENERELLE MITTEL DER DEDUKTIVEN KOORDINATION: STRUKTURELLE, TECHNOKRATISCHE UND PERSONENORIENTIERTE INSTRUMENTE

Im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre ist die Gestaltung von Organisationen eine grundlegende Aufgabe. Vorlesungsspezifisch wird im weiteren Verlauf die Unterscheidung in deduktive und induktive Ansätze der Organisationsgestaltung getroffen. Während bei der Deduktion vom Allgemeinen auf das Besondere geschlossen wird, geht es bei der Induktion um das Schließen vom Besonderen auf das Allgemeine. Übertragen auf den organisatorischen Zusammenhang soll das im Folgenden so interpretiert werden, dass deduktives Organisieren der Organisationsumwelt bzw. von der Organisation des gesamten Unternehmens ausgeht, während das induktive Organisieren eher analytischen Charakter hat. Hier stehen zunächst Organisationsfragen im Vordergrund, die auf die Ausführung kleinstmöglicher Teilaufgaben und deren sinnvolle Zusammenfassung gerichtet sind. Es geht also zunächst um Probleme der Stellen- und Abteilungsbildung. Abteilungen können wiederum zusammengefasst werden zu Geschäftsbereichen und deren Gesamtheit bildet schließlich das Unternehmen ab.

Im Rahmen der deduktiven Organisation bzw. Koordination wird üblicherweise in strukturelle, technokratische und personenorientierte Instrumente unterteilt [vgl. Kieser/Walgenbach 2003]. Die strukturelle Koordination erfolgt dabei vor allem über die Organisationsstruktur, die technokratische Koordination über Pläne und Handbücher und die personenorientierte Koordination v.a. über Instrumente wie Mitarbeiterführung, also Instruktion, Information und Motivation, aber auch über einen eher subtileren Ansatz in Form der kulturellen Beeinflussung. Die Unterteilung selbst ist allerdings nicht unproblematisch. So könnte hinterfragt werden, ob strukturelle Instrumente nicht an sich der Klasse der technokratischen Instrumente zuzuordnen sind; auch bei der Organisationsstruktur geht es schließlich um ein Instrument, welches unabhängig vom Wirken einer eindeutig identifizierbaren Person organisatorische Kraft entfalten soll. Diese ist wie bei Plänen oder Handbüchern mithin auf eine Technik gestützt. Allerdings handelt es sich bei einer Organisationsstruktur um ein das gesamte Unternehmen betreffendes Instrument, so dass deren Gleichsetzung mit einer eigenen Instrumentenklasse wohl ausreichend begründet sein dürfte.

Einen zusammenfassenden Überblick über die einzelnen koordinationsbedarfsdeckenden Strategien gibt die nachfolgende Abb. 1 (in Anlehnung an Leavitt 1964 sowie Kutschker/Schmid 2008, S. 1033).

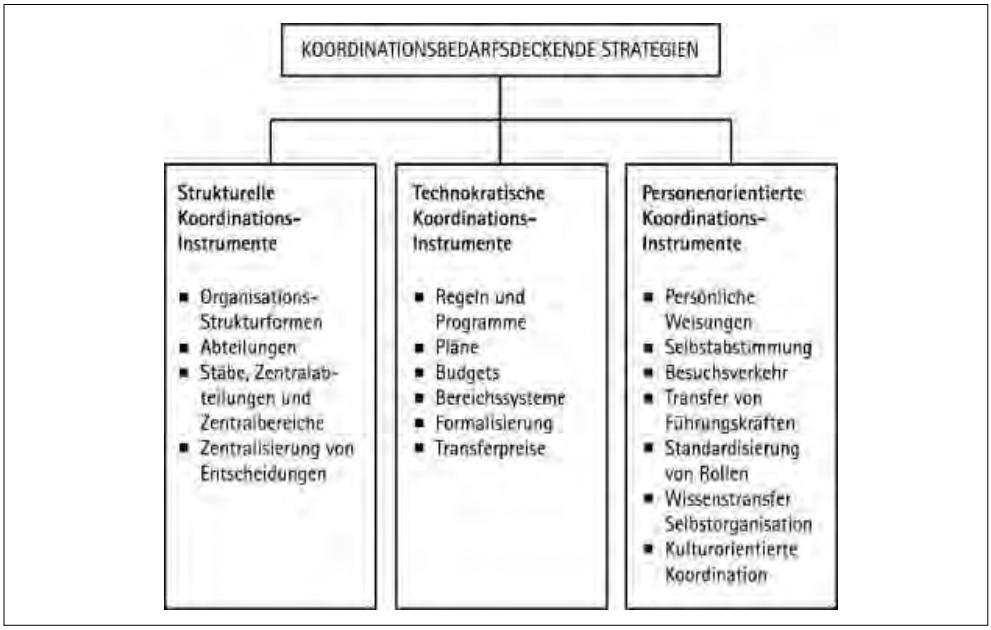


Abbildung 1 | Koordinationsbedarfsdeckende Strategien

Im Bereich der deduktiven Koordination ist in der Literatur darüber hinaus eine weitere Klasse von Instrumenten, welche als »sonstige Koordinationsinstrumente« bezeichnet wird, zu finden. Dieser werden der Wissenstransfer und die Selbstorganisation zugeordnet [vgl. Leavitt 1964, S. 56, Kutschker/Schmid 2008, S. 1033]. Da sich sowohl der Wissenstransfer als auch die Selbstorganisation im Bereich der personenorientierten Koordinationsinstrumente wiederfinden, soll im weiteren Verlauf des Beitrages allerdings auf die bewährte Dreiteilung der koordinationsbedarfsdeckenden Strategien in personenorientierte, strukturelle und technokratische Instrumente zurückgegriffen werden [vgl. Kieser/Walgenbach 2003].

2.3.1.1 KOORDINATION DURCH STRUKTURELLE ORDNUNG – LEITUNGSSYSTEME, STRUKTURMODELLE UND FORMEN DER PROJEKTORGANISATION

Organisation durch Strukturierung beruht v. a. auf dem Transparenzeffekt von Strukturen. Strukturen verdeutlichen im organisatorischen Zusammenhang den Akteuren, wer was im Unternehmen zu entscheiden bzw. umzusetzen hat, wer mit welchen inhaltlichen Aufgaben betraut ist, wer zu deren Lösung mit wem zu kommunizieren hat und wer dabei welchen übergeordneten Einheiten zugeordnet ist. All diese »Fragen« werden grundsätzlich mit Blick auf die Daueraufgabe des Unternehmens gestellt und beantwortet. Eine Struktur kann aber auch auf eine komplexe

Sonderaufgabe, die innerhalb einer bestimmten Frist zu lösen ist, bezogen sein. Es handelt sich dann um eine Projektorganisationsform. Die Einrichtung jeglicher Strukturen geht im Regelfall auf Weisungen zurück. Gleichzeitig bestehen sie aber auch aus Festlegungen, wer wem Anweisungen geben darf. Sie sind damit Ausdruck einer hierarchischen Orientierung.
Das klassische und grundlegende Strukturierungs- und Koordinationsinstrument in Unternehmen ist mithin die Hierarchie. Sie wird in Form von Leitungssystemen, also Systemen der Über- und Unterordnung realisiert. Koordination erfolgt hierbei über hierarchische Strukturen und Prozesse [vgl. Rühli 1992, Sp. 1167]. Als alternative Koordinationskräfte sind Marktmechanismus, Clan (Kultur) und Selbstabstimmung zu nennen. Im Markt wird Koordination über Preismechanismen geregelt. Angebot und Nachfrage stellen hierbei die koordinierenden Größen (z. B. Profit Center) dar. Im Clan erfolgt Koordination über gemeinsame Werte und gemeinsame Tradition. Kultur wirkt hierbei als koordinative Kraft. Die Selbstabstimmung ist ein weiteres alternatives Koordinationsinstrument, das dadurch gekennzeichnet ist, dass Abstimmungsmaßnahmen von den beteiligten Stellen in Form von Gruppenentscheidungen beschlossen werden [vgl. Perlitz 2000, S. 643]. Häufig werden sowohl in der Literatur als auch in der Praxis Leitungssysteme mit der eigentlichen Organisationsstruktur gleichgesetzt. Dies ist aber nicht zutreffend, da Leitungssysteme lediglich die Kompetenzverteilung regeln, Organisationsstrukturen demgegenüber das Ergebnis der Aufgabenverteilung darstellen. Insofern ist in jeder Organisationsstruktur zumindest auch ein Leitungssystem implementiert. Leitungssysteme allein bilden hingegen noch keine Organisationsstruktur.

Leitungssysteme beschreiben die Verknüpfung von Stellen durch Weisungsbefugnisse der jeweils übergeordneten gegenüber untergeordneten Stellen. Unterschieden werden in diesem Zusammenhang Einliniensysteme, Mehrliniensysteme und Stab-Linien-Systeme [vgl. Grochla 1995, S. 40 f.]. Dem Einliniensystem nach H. Fayol liegt die Einheit der Auftragserteilung zugrunde. Hiernach erhält jede Stelle/Organisationseinheit nur von der unmittelbar vorgesetzten Stelle Anweisungen. Dadurch ergeben sich klare und eindeutige Regelungen von Unterstellungsverhältnissen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Die Beziehungsstruktur zeichnet sich darüber hinaus durch Überschaubarkeit und Einfachheit aus. Weiterhin existiert ein Schutz der Hierarchie vor Übergriffen und Eingriffen von Dritten. Negativ äußern sich die starke Beanspruchung der übergeordneten Einheiten mit Koordinationsaufgaben, die langen und umständlichen Weisungs- und Informationswege sowie die persönliche Abhängigkeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern [vgl. Frese 2005, S. 358 f.].

Demgegenüber bietet das Mehrliniensystem den Vorteil kürzerer Auftrags- und Informationswege. Die Idee des Mehrliniensystems lässt sich auf das Funktionsmeisterprinzip von Frederick W. Taylor zurückführen. Eine Stelle/Organisationseinheit ist dabei mehreren (mindestens zwei) übergeordneten Einheiten zu unterstellen, d. h. ein Mitarbeiter berichtet mehreren Vorgesetzten. Jede Führungsperson ist für ein abgegrenztes Aufgabengebiet verantwortlich. Durch eine solche Spezialisierung der Leitung soll der Qualifikationsbedarf für den einzelnen Vorgesetzten reduziert und damit aber insgesamt eine qualifiziertere Entscheidung in einem dann spezifischeren

Bereich bewirkt werden. Weiterhin soll eine sachliche Atmosphäre zur Erzeugung produktiver Konflikte für neuartige Lösungen ermöglicht werden. Hierbei besteht allerdings die Gefahr der Ausuferung in den Bereich persönlicher Konflikte. Problematisch zeigt sich im Zusammenhang mit dem Mehrliniensystem auch die Abgrenzung von Zuständigkeiten, Weisungen und Verantwortlichkeiten für ein gesamthaft koordiniertes Handeln. Schwierigkeiten bereitet darüber hinaus auch die Fehlerzuweisung [vgl. Schreyögg 2003, S. 158].

Das Stab-Linien-System stellt ein System der Kompetenzregelung dar, das sowohl die Vorteile des Ein- als auch des Mehrliniensystems zu realisieren versucht. Es folgt einerseits dem Prinzip der Einheit der Leitung, andererseits dem Prinzip der Spezialisierung in Form von Stäben. Stäbe sind Leitungshilfsstellen, also Unterstützungseinheiten von Instanzen, die für die jeweilige Instanz Aufgaben der Entscheidungsvorbereitung (bspw. Datenanalyse) und Entscheidungsnachbereitung übernehmen, selbst aber keine Entscheidungen treffen dürfen. Allenfalls denkbar ist, dass ein Stab im Rahmen einer sog. Stabshierarchie Stabsmitarbeitern von Instanzen auf nachgeordneten Hierarchieebenen Anweisungen erteilen darf. Aus dem Stab-Linien-System ergeben sich Vorteile in Form einer Entlastung der Linieninstanzen, einer erhöhten Koordinationsfähigkeit gegenüber reinen Linienorganisationen sowie eines sinnvollen Ausgleichs zwischen Spezialistendenken des Stabes und dem Überblick der Linien. Nachteilig zeigen sich allerdings die Gefahr der Entwicklung einer »wasserkopfartigen« Stabsstruktur, eine Fülle von Konfliktanlässen, die Möglichkeit, dass die Stabsarbeit von der Instanz nicht ausgewertet wird und dies bei den Stabsmitarbeitern zu Frustration führt, sowie die Gefahr des manipulativen Einflusses von Stabsmitarbeitern auf die Instanz. Ein wesentlicher psychologischer Nachteil ergibt sich schließlich daraus, dass Entscheidungskompetenz und Status nicht dem hohen Grad an Fachkompetenz entsprechen [vgl. Frese 2005, S. 346 ff.].

Während mit Leitungssystemen lediglich festgelegt wird, wer wem im Unternehmen Anweisungen erteilen und wer mit wem wie (d. h. dienstwegbezogen) kommunizieren darf, legen Organisationsstrukturen fest, wer im Unternehmen für welche inhaltlichen Teilaufgaben zuständig ist. Organisationsstrukturen regeln somit, wer welche Sachaufgaben übernimmt (bspw. Beschaffen, Produzieren und Absetzen). Dabei beinhalten sie zwingend ein Leitungssystem oder eine Kombination aus verschiedenen Leitungssystemen. Es lassen sich generell Organisationsstrukturen innerhalb und zwischen Unternehmen unterscheiden. So wird in operationale und statutarische Struktur differenziert. Während die statutarische Struktur die Rechtsstruktur des Unternehmens bzw. die rechtliche Strukturierung zwischen Unternehmen umfasst, ist die operationale Struktur als Ergebnis einer bewussten Aufgabenverteilung zu begreifen. Beide Regelarten setzen an der Daueraufgabe des Unternehmens an [vgl. Oesterle 2004, S. 931 f.].

Die Bestimmung des Typs einer Organisationsstruktur wird in Abhängigkeit von der Art der Gliederung auf der zweiten Hierarchieebene vorgenommen. Die Kombination des Liniensystems als Grundmuster für die Regelung von Kompetenzen mit dem Verrichtungsprinzip als Grundlage für die Bildung der Aktionseinheiten führt zur klassischen funktionsorientierten Struktur. Die

Entscheidungskompetenzen werden dabei auf der zweiten Hierarchieebene funktionsorientiert geregelt, d.h. auf dieser Hierarchieebene entstehen Funktionsbereiche, die eine spezialisierte Aufgabenerfüllung erbringen (bspw. Beschaffen, Produzieren und Absetzen). Vorteile hierbei sind die hohe fachliche Spezialisierung der Instanzen sowie die Nutzung von Größen- und Spezialisierungsvorteilen bei relativ homogenem Produktprogramm. Die Funktionsbereiche können im Innenverhältnis wiederum nach Funktionen oder im Falle einer Abweichung vom Idealprinzip auch nach Objekten gegliedert sein.

Das Gegenmodell zur funktionsorientierten Struktur ist die divisionale Organisationsstruktur (Spartenorganisation), welche auf einer Orientierung an Objekten beruht [vgl. Macharzina/Wolf 2009, S. 482]. Sie verbindet den Grundtyp des Einliniensystems mit der Differenzierung nach dem Kriterium Objekt (unterschiedliche Produkte/Produktgruppen, Regionen/Länder oder Kunden/Kundengruppen). Auf der zweiten Hierarchieebene entstehen Geschäftsbereiche (Sparten/ Divisionen), die relativ autonom handeln, jedoch i. d. R. nicht alle Funktionsbereiche aufweisen. Neben einer Ausrichtung an Produkten ist auch eine an Regionen oder Kunden ausgerichtete Bildung von Geschäftsbereichen/ Divisionen/Sparten möglich. Die einzelnen Geschäftsbereiche werden häufig als Profit-Center mit eigener Gewinnverantwortung geführt. Sie sind für das operative Geschäft selbst verantwortlich und agieren somit relativ selbstständig (»Unternehmen im Unternehmen«). Die Unternehmensleitung befasst sich hingegen überwiegend mit strategischen Entscheidungen und der Koordination der einzelnen Sparten. Generell ist eine Objektorientierung dann sinnvoll, wenn eine volle Ausrichtung des Unternehmens und seiner Einheiten auf stark unterschiedliche marktliche Herausforderungen notwendig ist. Dies kann eben im Falle unterschiedlicher Produkte/Leistungen (die es zu vermarkten gilt), unterschiedlicher Kunden (das Grundprodukt bzw. die Grundleistung sind eher homogen, allerdings heißt es, die konkrete Marktaktivität an die jeweiligen differierenden Kundenwünsche anzupassen, bspw. durch die Unterteilung von Banken in die Sparten Privat- und Firmenkunden) oder unterschiedlicher Regionen notwendig sein. Eine divisionale Organisationsstruktur findet sich v. a. bei großen Unternehmen mit einem diversifizierten Produktangebot oder stark unterschiedlichen Bedingungen im Absatz [vgl. Macharzina/Wolf 2009, S. 483 f.].

Zwischen diesen beiden Extremformen existieren Übergangsformen, die es bspw. Unternehmen mit einem bereits leicht diversifizierten Produktprogramm oder anderen komplexer gewordenen Herausforderungen marktlicher Art erlauben, sich gegenüber einer nach rein funktionsorientierten Gesichtspunkten gebildeten Struktur besser auf den jeweiligen marktlichen Engpassfaktor – also Produkt, Kunde oder Region – einzustellen. So ist hier zunächst die Stabs-Objektorganisation zu nennen, die im Folgenden lediglich in Form der Stabs-Produkt-Organisation skizziert wird. Bei dieser Struktur werden produktorientierte Stabsstellen gebildet, die innerhalb der Abteilung Absatz oder zwischen den Funktionsbereichen Koordinationsaufgaben für ein Produkt übernehmen. Analog hierzu könnten auch kunden- bzw. regionenorientierte Stabsstellen geschaffen werden.

Als weitere Zwischenstufe auf dem Weg zur reinen Spartenorganisation ist die objektorientierte Untergliederung vor allem des Absatzbereiches zu nennen. Erfolgt diese in Form einer produktorientierten Vorgehensweise, so wird auf der zweiten Hierarchiestufe des Absatzbereiches nach Produktgruppen untergliedert, wobei diese Produktgruppen im Idealfall sämtliche Funktionen des Marketings wahrnehmen.

Eine gleichzeitige Gliederung nach mehreren Kriterien führt schließlich zu einer mehrdimensionalen organisatorischen Grundstruktur als letzter Vorstufe vor der reinen Spartenorganisation [vgl. Frese 2005, S. 366 ff.]. Mehrdimensionale Organisationsstrukturen werden im Falle einer zweidimensionalen Gliederung als »Matrixstrukturen« bezeichnet. Die Matrixorganisation ist das Ergebnis der Überlagerung einer funktionalen und einer objektorientierten Organisationsstruktur. Da beide Gliederungsprinzipien gleichzeitig und gleichberechtigt angewandt werden, entsteht ein Mehrliniensystem. Die Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse werden zwischen den Funktionsinstanzen und den Objektinstanzen (Produkt-, Regionen- oder Kundenmanagern) geteilt. Dadurch kommt es zu einer Doppelunterstellung der Mitarbeiter. Grundsätze der Matrixorganisation sind die Spezialisierung nach Dimensionen und die Gleichberechtigung dieser Dimensionen. Dies kann allerdings zu einem institutionalisierten Konflikt führen [vgl. Bühner 2004, S. 163 f.]. Als Voraussetzungen für die Implementierung einer Matrixorganisation gelten eine hohe Komplexität von Produkt (Objekt) und Markt, eine hohe Umweltdynamik und Unbestimmtheit, eine starke Interdependenz von Einflussfaktoren sowie die Notwendigkeit zur gemeinsamen Nutzung von Ressourcen. Probleme, die auftreten können, sind bspw. Machtkämpfe, Anarchi und Gruppenfetischismus bis hin zur Beschlussunfähigkeit. Die Matrixstruktur ist insgesamt schwer zu koordinieren und eine klare Trennung der Verantwortungsbereiche ist notwendig. Es herrscht zudem ein hoher Kommunikations- und Koordinationsbedarf und die Führungskräfte müssen über gute interpersonale Fähigkeiten verfügen.

Die Tensororganisation beruht auf der Anwendung von drei Gliederungsprinzipien. In Anlehnung an die Matrixorganisation handelt es sich hierbei ebenfalls um eine mehrdimensionale Organisationsstruktur. Üblicherweise erfolgt eine Gliederung nach den Kriterien Verrichtung, Produkt und Region. Die Tensororganisation weist grundsätzlich die gleichen Vor- und Nachteile auf wie die Matrixorganisation. Allerdings sind die möglichen Weisungskonflikte jetzt stärker, da sich nun drei Weisungen überschneiden können. Interessant ist diese Organisationsstruktur insbesondere für (internationale) Unternehmen, die in vergleichsweise heterogenen Märkten und Regionen operieren [vgl. Macharzina/Wolf 2009, S. 486].

Zur Systematisierung der skizzierten Organisationsstrukturen kann zusammenfassend auf das Bild einer Skala zurückgegriffen werden, bei der – wie bereits angedeutet – die funktionsorientierte Struktur und die Spartenstruktur die Extrempunkte bilden. Die funktionsorientierte Struktur ist vorzuziehen für Unternehmen mit homogenem Leistungsprogramm. Wird diese Homogenität reduziert – bspw. durch Einführung eines zwar produktionsmäßig noch eng verwandten Produkts, welches allerdings die Marketingabteilung vor neue Herausforderungen stellt – so wäre es unter

Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten nicht zu vertreten, hierauf mit der Einführung einer Spartenorganisation zu reagieren. Vielmehr reicht es aus, der Marketingleitung einen Stab als spezialisierte Einheit für dieses neue Produkt zuzuordnen. Sind durch das neue Produkt hingegen alle Marketingunterabteilungen in hohem Maße zu einer Spezialisierung gezwungen, so empfiehlt sich der Übergang zu einer funktionalen Grundstruktur mit produktorientiertem Teilbereich. Wenn über das Marketing hinaus die anderen Funktionsbereiche auch betroffen sind, dann kann zur Verknüpfung dieser Bereiche eine Matrixstruktur implementiert werden. Zeichnet sich hingegen das Leistungsprogramm durch starke Heterogenität aus, empfiehlt sich schließlich der Übergang zu einer Spartenorganisation. Sie bildet den anderen Extrempunkt der Skala ab. Neben der in den bisherigen Ausführungen dargestellten Heterogenisierung des Leistungsprogramms in Form von Produkten ist auch eine Heterogenisierung der Kunden oder Regionen mit entsprechenden organisatorischen Zwischenstufen denkbar.

Im Vergleich zu den bereits vorgestellten operationalen Strukturmodellen spiegelt die statutarische Struktur den rechtlichen Aufbau der betreffenden Institution wider. In diesem Zusammenhang kann zwischen Einheitsunternehmen sowie Konzernen differenziert werden [vgl. Oesterle 2004, S. 931 f.]. Während ein Einheitsunternehmen innerhalb einer einheitlichen rechtlichen Hülle (Rechtsform) seine Leistung erstellt, ist ein Konzern ein Zusammenschluss von Unternehmen, die unter einer einheitlichen wirtschaftlichen Leitung stehen (vgl. § 18 AktG). Ein Konzern besteht somit aus mindestens zwei rechtlich selbstständigen Unternehmen in Form einer Mutter- und einer Tochtergesellschaft. Im Bezug auf die Funktion der Muttergesellschaft, d. h. der Konzernobergesellschaft, ist zu unterscheiden in Stammhaus und Holding. Die traditionelle Aufbauorganisation von Konzernen folgt dem Stammhauskonzept. Hierbei ist das Stammhaus der im Kerngeschäft operativ tätige Konzernteil. Das Stammhaus als Konzernobergesellschaft tritt mithin mit eigenen Leistungen am Markt auf. Als Beispiel kann auf den Volkswagen-Konzern verwiesen werden, dem als Tochtergesellschaften Unternehmen wie Audi, Bentley, Seat und Skoda angehören. Deren strategische Führung erfolgt durch die Volkswagen AG, wobei Volkswagen selbst mit eigenen Produkten am Markt auftritt. Das Holdingkonzept unterscheidet sich vom Stammhauskonzept u. a. durch eine klare Trennung der gestaltungs- und leitungsbezogenen Funktionen der konzernführenden Holding von den leistungswirtschaftlichen und operativen Tätigkeiten der Tochtergesellschaften. Die Holdinggesellschaft nimmt somit lediglich die Führung aller Tochtergesellschaften wahr, es werden keine eigenen Leistungen am Markt erbracht. Die Bildung einer Holding kann z. B. aufgrund starken Wachstums, von Internationalisierung oder zunehmender Diversifikation erforderlich werden. Konkrete Ziele dieser Maßnahme sind u.a. größere Marktnähe, die Konzentration auf Kernkompetenzen, gesteigerte Innovationskraft, bessere Kontrollmöglichkeiten sowie erhöhte interne und externe Transparenz. In der Unternehmenspraxis treten unterschiedliche Erscheinungsformen auf. Im Vordergrund stehen dabei die Management-Holding und die Finanz-Holding [vgl. Macharzina/Wolf 2009, S. 489 f.].

Koordination durch Strukturierung kann nicht nur im Rahmen von Leitungssystemen oder Strukturmodellen erfolgen, sondern auch in Form der Projektorganisation. Während die Leitungssys-

teme und die Strukturmodelle im Rahmen der Organisation langfristig angelegt sind, handelt es sich bei einem Projekt um eine zeitlich befristete Aufgabe mit hoher Komplexität [vgl. Schreyögg 2003, S. 190]. Das Modell der Projektorganisation kann als Sammelkonzept für verschiedene Formen problemfallorientierter, temporär angelegter Organisationsstrukturen gelten. Dabei werden Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen und Hierarchieebenen für die gemeinsame Bearbeitung eines Projekts zusammengezogen. Es lassen sich drei Varianten unterscheiden, die nachfolgend in der Reihenfolge eines abnehmenden Grads der Konzentration auf Projektziele skizziert werden.

1. Reine Projektorganisation (Task-Force-Modell),
2. Matrix-Projektorganisation,
3. Stabs-Projektorganisation.

Bei der reinen Projektorganisation (Task-Force-Modell) werden die Beteiligten aus ihren bisherigen Organisationseinheiten herausgenommen und in eine neue, zeitlich befristete Projektstruktur integriert. Im Projektteam können auch unternehmensexterne Personen mitarbeiten. Die Matrix-Projektorganisation ist hingegen eine zweidimensionale Struktur, bei der ein projektbezogenes und ein verrichtungs- bzw. objektorientiertes Leitungssystem gekoppelt sind. Die Projektmitarbeiter werden hier nicht aus ihren eigentlichen Einheiten herausgelöst, bezogen auf ihre Projektarbeit jedoch von einer zweiten Instanz geführt. Bei der Stabs-Projektorganisation nehmen Stäbe die projektbezogenen Leitungsaufgaben wahr. Da sie jedoch keine Weisungsbefugnisse gegenüber den weiteren, in ihren jeweiligen Einheiten verbleibenden Projektmitwirkenden haben, liegt ihr Aufgabenschwerpunkt in der koordinativen Einwirkung auf diese. Problemfelder dieser Projektorganisation bestehen damit v. a. in Kapazitäts-, aber auch Loyalitätskonflikten zwischen der regulären Tätigkeit und der projektbezogenen Sondertätigkeit der entsprechenden Mitwirkenden [vgl. Schreyögg 2003, S. 19 ff.].

2.3.1.2 KOORDINATION DURCH TECHNOKRATISCHE INSTRUMENTE

Neben der strukturellen Koordination kann Koordination auch über technokratische Instrumente erfolgen. Unter den technokratischen Instrumenten werden zentral oder dezentral erarbeitete Standardisierungsmaßnahmen zusammengefasst. Technokratische Koordinationsinstrumente sind nicht an Personen gebunden, sondern institutional verselbstständigte, unpersönliche Regelungen, deren Urheber oft nicht unmittelbar zu identifizieren sind. Die Koordination erfolgt hierbei mit Hilfe von Regeln, Plänen, Budgets und Programmen, die in Abhängigkeit vom Formalisierungsgrad in ihrer Intensität unterschiedlich ausgeprägt sind. Sie sind nicht notwendigerweise ein Ergebnis der Hierarchie und entsprechender anfänglicher Weisungen. So können derartige Standardisierungsmaßnahmen auch das Ergebnis gemeinschaftlicher Arbeitsgruppen sein [vgl. Kutschker/Schmid 2008, S. 1038].

Standardisierungsmaßnahmen im Rahmen der technokratischen Organisation können untergliedert werden in »prozessorientierte Standardisierung« und in »inhaltliche Standardisierung«. Die prozessorientierte Standardisierung zielt darauf ab, unternehmensweit vereinheitlichte Verfahren zu etablieren. Diese können auf die Produktion, aber auch das Marketing oder bspw. die Kostenrechnung bezogen sein. Die inhaltliche Standardisierung hingegen fokussiert auf Kostensenkung und Verbesserung des Wirkungsgrades durch Vereinheitlichung der »materiellen« Komponenten, bspw. durch Mehrfachnutzung im Produktionsbereich (Plattformbau) oder im Bereich des Marketings (Produktdesign/Briefköpfe).

Vorteile einer Standardisierung liegen zum einen in einer erheblichen Erhöhung der Produktivität, da Planungskosten bei den ausführenden Einheiten reduziert werden oder ganz entfallen, zum anderen in einer Abgrenzung von klaren Kompetenzbereichen, in der Vermeidung von Doppelarbeiten und in einer Entlastung der Führungskräfte. Weiterhin sind in diesem Zusammenhang eine gewisse Delegationsfreiheit, eine Erhöhung der Systemstabilisierung (Unabhängigkeit von individuellen Präferenzen und Interpretationen) sowie eine Verbesserung der Kontrolle über die Ergebnisse, z. B. über Budgets zu nennen [vgl. Kutschker/Schmid 2008, S. 1007 ff.].

Als Beispiel der Koordination durch standardisierte Verfahren kann auf Center-Konzepte verwiesen werden. Hierbei lassen sich drei Varianten unterscheiden. Das Cost-Center-Konzept zeichnet sich dadurch aus, dass das Spartenmanagement unter Einhaltung von Nebenbedingungen lediglich für die Minimierung bzw. Einhaltung von Kostenbudgets verantwortlich ist. Beim Profit-Center-Konzept hat das Management der Sparte hingegen die volle Gewinnverantwortung. Im Extremfall könnte die Handlungsfähigkeit dabei soweit gehen, dass sogar das Produktprogramm vom Spartenmanagement ohne Rücksprache mit der Konzernleitung verändert werden darf. Beim Investment-Center-Konzept erhält das Spartenmanagement auch die Verantwortung für die Investitionsentscheidungen des Geschäftsbereichs [vgl. Frese 2005, S. 205].

2.3.1.3 KOORDINATION DURCH PERSONEN – MITARBEITERFÜHRUNG UND ORGANISATIONSKULTUR

Bei der personenorientierten Koordination beruht die Abstimmung auf der unmittelbaren Kommunikation zwischen den beteiligten Personen. Koordination durch Personen kann im Rahmen der Mitarbeiterführung gestaltet werden. Hierbei bestehen die grundlegenden Möglichkeiten der direkten bzw. der indirekten Beeinflussung von Mitarbeitern. Eine direkte Beeinflussung kann i. S. v. Führung durch Anweisungen erfolgen. Eine indirekte Beeinflussung wird hingegen durch Anreize (Motivation) und Werte (Kultur) erzielt.

Weisungen können sowohl direkt in Form konkreter Anweisungen hinsichtlich der zu wählenden Vorgehensweise, wie auch indirekt in Form einer allgemeinen Zielsetzung übermittelt werden. Wesentliches Instrument der personenorientierten Koordination sind direkte Weisungen. Auf-

grund hierarchischer Weisungsbeziehungen besteht ein Zusammenhang zur strukturellen Koordination. Die Motivation stellt einen indirekten Ansatz der Mitarbeiterführung dar. Motivation kann i. S. v. materiellen (Gehaltssteigerung) und immateriellen (Teilhabe an Entscheidungen) Anreizen geschaffen werden [vgl. Kutschker/Schmid 2008, S. 1045].

Neben der Mitarbeiterführung wird auch die Organisationskultur im Rahmen der Koordination durch Personen genannt. Viele Autoren weisen auf die normative Integrationskraft der Unternehmenskultur hin. Sie gehen dabei von einer vereinheitlichenden Kraft der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen aus. Im Rahmen von Unternehmenskulturen werden starke und schwache Kulturen abgegrenzt. Eine starke Unternehmenskultur hat bspw. die Vorteile eines geringeren formalen Regelungsbedarfs, einer raschen Entscheidungsfindung und -umsetzung oder eines geringeren Kontrollaufwands. Dysfunktionale Aspekte sind in diesem Zusammenhang allerdings bspw. eine Tendenz zur Abschließung, ein Mangel an Flexibilität oder eine kollektive Vermeidungshaltung.

2.3.2 STELLENBILDUNG UND ARBEITSPROZESSE ALS AUSGANGSPUNKTE DER INDUKTIVEN ORGANISATIONSGESTALTUNG

Neben dem deduktiven Ansatz der Koordination durch strukturelle, technokratische und personenorientierte Instrumente ist die induktive Organisationsgestaltung zu nennen. Diese soll im Folgenden lediglich skizziert werden. Im Rahmen einer induktiven Annäherung an das Organisieren gilt es zunächst, die Funktionen der Aufgaben- und Arbeitsanalyse darzustellen sowie darauf folgend auf die Aufgaben- und Arbeitssynthese einzugehen. Die Aufgabenanalyse umfasst die Planung einer zukünftig erwünschten und/oder die Dokumentation einer bereits vorhandenen Verteilung von Teilaufgaben auf die Aufgabenerfüllungsträger (Stellen) unter Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten. Die Arbeitsanalyse lehnt sich an die Aufgabenanalyse an, allerdings bezieht sie sich nur auf die Abläufe (Prozesse), d. h. die Art und Weise wie Aufgaben erfüllt werden. Die Aufgabensynthese befasst sich mit der (Neu-) Zusammenfassung von Teilaufgaben zu Aufgabenbündeln und deren Übertragung auf Aufgabenerfüllungsträger (Stellen) unter Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten. Die Arbeitssynthese zeigt sich wiederum nur auf die Abläufe (Prozesse) bezogen [vgl. Bühner 2004]. Während es also bei der Analyse generell um die geistige Durchdringung von größeren Aufgaben bzw. Arbeitsprozessen im Sinne ihrer Zerlegung in kleine, im Idealfall in sich abgeschlossene Teilaufgaben bzw. Teilarbeiten und die entsprechende Dokumentation dieser Aufgliederung geht, ist die Synthese auf die sinnvolle, d. h. effizienz- und effektivitätsorientierte (Neu-) Zusammenfassung von Teilaufgaben oder Arbeitsprozessen gerichtet.

Auch im Bereich der Bildung organisationaler Einheiten wie Stellen oder Abteilungen ergibt sich die Notwendigkeit zur Koordination aus dem Prinzip der interpersonellen Arbeitsteilung. Die in

der deutschsprachigen Organisationslehre wohl bekannteste Systematik für die organisatorische Verteilung von Aufgaben stammt von Kosiol. Danach ist in einem ersten Schritt die Aufgabenanalyse für die sachgerechte Aufgliederung der komplexen Gesamtaufgabe in notwendige Teilaufgaben zuständig. Kosiol entwickelte fünf Dimensionen, nach denen Aufgabenkomplexe gedanklich in kleinere Elementarteile zerlegt werden können [vgl. Schreyögg 2003, S. 113 ff.]. In einem weiteren Schritt werden durch die Aufgabensynthese die einzelnen Teilaufgaben wieder zu aufgaben- und arbeitsteiligen Handlungen zusammengefasst, die in ihren Verknüpfungen die organisatorische Aufbaustruktur der Unternehmung entstehen lassen. Die Teilaufgaben werden demnach zu Stellen, Abteilungen und Hauptabteilungen zusammengefasst, bis das gesamte Strukturgefüge errichtet ist. Damit besteht die wesentliche Organisationsaufgabe in der Ausrichtung verschiedener Einzelaufgaben und Teilaktivitäten eines arbeitsteiligen Systems auf ein übergeordnetes Gesamtziel. Das Ergebnis der Aufgabensynthese ist die Aufbauorganisation des Unternehmens, in der die Stellen und Abteilungen mit ihren Beziehungen untereinander abgebildet sind. Mehrere sachlogisch zusammenhängende Teilaufgaben werden einer Stelle zugeordnet.

Die Stelle ist die kleinste Organisationseinheit eines Unternehmens. Sie umfasst die Teilaufgaben, die zum Arbeitsbereich einer Person zählen. Übernimmt eine Stelle für rangniedrigere Stellen Leitungsaufgaben, so wird diese als Instanz bezeichnet. Instanzen sind anweisungsberechtigte Stellen, also Stellen mit einer Leitungs-, Führungs-, bzw. Entscheidungsaufgabe (z. B. Unternehmens-/Geschäftsleitung). Die Zusammenfassung einer Instanz und mehrerer Stellen bildet eine Abteilung. Ziel der Abteilungsbildung ist die Schaffung eines in sich geschlossenen, von anderen Abteilungen abgegrenzten Aufgabenkomplexes. Das Ergebnis der Abteilungsbildung insgesamt ist die formale Struktur der Organisation. Abteilungen können entweder von oben nach unten als Delegationsprozess oder aber von unten nach oben als Zusammenfassung gebildet werden. Die Anzahl der einer Leitungsstelle unmittelbar unterstellten Mitarbeiter stellt die Leitungsspanne dar [vgl. Schreyögg 2003, S. 123 f.]. Deren Größe korreliert i. d. R. negativ mit dem Anspruchsgehalt der von den Mitarbeitern und der Instanz zu lösenden Aufgaben.

Insgesamt dürften mit den vorangegangenen Ausführungen die Voraussetzungen geschaffen worden sein, um im Folgenden die bei internationaler Unternehmenstätigkeit bestehenden Organisationsprobleme zu verstehen und entsprechende Lösungsansätze nachvollziehen zu können.

3 KOORDINATIONSKONZEPTE BEI INTERNATIONALER UNTERNEHMENSTÄTIGKEIT

3.1 ÜBERBLICK ÜBER KOORDINATIONSBEDARFSDECKENDE INSTRUMENTE

Aufgrund der erhöhten Komplexität gegenüber rein nationaler Unternehmenstätigkeit ergibt sich für internationale Unternehmen verstärkt die Notwendigkeit, ihren Koordinationsbedarf zu handhaben. Hierzu kann auf Ansätze zurückgegriffen werden, die sich wie im Falle des allgemeinen (auf rein national tätige Unternehmen bezogenen) Koordinationsproblems in strukturelle, technokratische und personenorientierte Instrumente einteilen lassen [vgl. Kutschker/Schmid 2008, S. 1031 ff.]. Koordinationsbedarf entsteht im Rahmen der internationalen Unternehmenstätigkeit wie auch bei nationalen Unternehmen aus der Notwendigkeit der Arbeitsteilung heraus. Arbeitsteilung bedingt dabei regelmäßig eine Spezialisierung. Im Falle der Internationalisierung kann sich Spezialisierung bspw. beziehen auf ausländische Märkte, geografisch gestreute Wertschöpfungsaktivitäten oder Kunden. Arbeitsteilung bzw. Spezialisierung und Koordination sind somit wiederum als die zwei Grundprinzipien der Organisationsgestaltung auch bei internationaler Unternehmenstätigkeit anzusehen.

3.2 STRUKTURELLE KOORDINATIONSINSTRUMENTE

Wie bereits aufgezeigt wurde, bildet die strukturelle Koordination das Grundgerüst des Unternehmens und definiert den Rahmen, innerhalb dessen Aufgaben erfüllt werden. Bezogen auf die internationale Unternehmenstätigkeit bedeutet dies nun die Art der Einbindung des internationalen Geschäfts in die formale Organisationsstruktur. Grundsätzlich wird in unspezifische und spezifische Organisationsstrukturen unterteilt. Im Rahmen der spezifischen Organisationsstrukturen wird idealtypisch in zwei Gestaltungsalternativen differenziert: die Trennung (Differenzierung) oder die Vereinigung (Integration) von In- und Auslandsgeschäft [vgl. Welge 1989, Sp. 1595 ff., Oesterle 2004, S. 933].

3.2.1 UNSPEZIFISCHE ORGANISATIONSSTRUKTUREN

Bevor im Rahmen der Darstellung der spezifischen Organisationsstrukturen die differenzierten und integrierten Organisationsstrukturen erläutert werden, soll zunächst auf die sog. »unspezifischen Organisationsformen« eingegangen werden – Organisationsstrukturen, die zumeist zu Beginn der internationalen Unternehmenstätigkeit existieren.

Auslandsaktivitäten wie Exporte, Fertigungen von Komponenten im Ausland, Lizenzvergaben etc. werden in manchen Unternehmen eher zufällig bzw. sporadisch aufgenommen. Solange dieses Auslandsengagement im Unternehmen eine vergleichsweise geringe Bedeutung hat, führt es zu keiner nennenswerten Veränderung in der Organisationsstruktur des Unternehmens. Selbst bei Gründung einer ersten Tochtergesellschaft schlägt sich dies oftmals nicht oder nur unwesentlich in der Organisationsstruktur nieder. In diesen Fällen erhält der Geschäftsführer der Tochtergesellschaft meist einen relativ großen Entscheidungsspielraum – er berichtet direkt an die Unternehmensleitung. Diese Form der organisatorischen Eingliederung wird als »direct reporting structure« oder auch »mother-daughter-structure« bezeichnet [vgl. Oesterle 2004, S. 935, Kutschker/Schmid 2008, S. 495].

Neben der reinen Form der »direct reporting structure« ergibt sich eine Vielzahl weiterer Möglichkeiten der organisatorischen Eingliederung des Auslandsgeschäfts, die zu den unspezifischen Strukturen zählen. So kann bspw. das Auslandsgeschäft an den Absatzbereich gekoppelt werden. Dies ist insbesondere der Fall, wenn Unternehmen über Exporte internationalisieren oder ausschließlich Vertriebsgesellschaften unterhalten. Hierbei dominieren market-seeking-Motive und die Internationalisierung wird v. a. von der Muttergesellschaft (und hierbei wiederum primär vom Vertrieb) vorangetrieben. Neben der Koppelung an den Absatzbereich ist ebenso eine Koppelung an den Beschaffungsbereich denkbar. Dies ist dann der Fall, wenn über Importe oder reine Beschaffungsgesellschaften im Ausland Rohstoffe, Vorprodukte oder Halbfertigfabrikate bezogen werden. Hierbei dominieren resource-seeking-Motive. Eine weitere Möglichkeit der organisatorischen Eingliederung des Auslandsgeschäfts ergibt sich über die Steuerung des Finanz- oder Controllingbereichs. Diese Form tritt insbesondere bei Unternehmen auf, die eine Vielzahl von Tochtergesellschaften oder Beteiligungen an Tochtergesellschaften halten, die Muttergesellschaft jedoch wenig Einflussnahme auf die Leistungserstellungs- und Leistungsverwertungsprozesse ausübt. Schließlich besteht zudem die Möglichkeit, eine Stabsstelle zur Koordination des internationalen Geschäfts einzurichten. Die Stabsstelle unterstützt in diesem Fall die Vorbereitung und Durchführung wesentlicher Entscheidungen, die das Auslandsgeschäft betreffen. Darüber hinaus kann es auch zu einer Kombination der geschilderten Alternativen kommen. So wird in einigen Unternehmen bspw. eine Stabsstelle »Ausländisches Beteiligungscontrolling« gebildet [vgl. Kutschker/Schmid 2008, S. 497 f.].

Potenzielle Vorteile unspezifischer Organisationsstrukturen liegen in der Vermeidung einer weitreichenden und damit kostspieligen Anpassung der Organisationsstruktur sowie dem erleichterten Wissenstransfer durch eine direkte Kommunikation zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft. Durch die hohe Autonomie der Geschäftsführer der (wenigen) Tochtergesellschaften wird zudem eine schnelle Anpassung an lokale Gegebenheiten und Umweltveränderungen ermöglicht. Die verstärkte direkte Berichtstätigkeit kann jedoch zur Überlastung der obersten Unternehmensleitung führen. Die Geschäftsleitung im Inland benötigt darüber hinaus genaue Kenntnisse über die jeweiligen Auslandsmärkte, um sinnvolle Weisungen geben zu können. Nachteilig ist zudem, dass die Beziehung zu den einzelnen Tochtergesellschaften stark von persönlichen Präferen-

zen der obersten Unternehmensleitung abhängig ist. Eine ungleiche Behandlung der einzelnen Tochtergesellschaften durch die oberste Unternehmensleitung führt hierbei häufig zu Rivalitäten zwischen den ausländischen Einheiten [vgl. Oesterle 2004, S. 936].

3.2.2 SPEZIFISCHE ORGANISATIONSSTRUKTUREN

Während sich in der Anfangsphase der Internationalisierung eine Auslandstätigkeit kaum in der Organisationsstruktur niederschlägt, gehen bei fortschreitender Internationalisierung viele, aber nicht alle Unternehmen von unspezifischen Organisationsstrukturen zu spezifischen Strukturen über. Im Rahmen der spezifischen Strukturen erfolgt in Abhängigkeit davon, ob das Auslandsgeschäft vom Inlandsgeschäft getrennt oder beides zusammengefasst wird, eine Unterteilung in differenzierte bzw. integrierte Organisationsstrukturen [vgl. Oesterle 2004, S. 933].

3.2.2.1 DIFFERENZIERTE STRUKTUREN

Differenzierte Strukturen zeichnen sich – wie erwähnt – dadurch aus, dass Auslands- und Inlandsgeschäfte organisatorisch voneinander getrennt sind. Sie sind geeignet für internationale Unternehmen mit einem noch geringen Auslandsengagement und einem standardisierten und homogenen Produktprogramm. Das Auslandsengagement hat bei diesen Unternehmen allerdings eine so große Bedeutung erlangt, dass es mit unspezifischen Organisationsstrukturen nicht mehr zu steuern und zu koordinieren ist. Es spielt aber eine bei weitem geringere Rolle als das Inlandsgeschäft [vgl. Kutschker/Schmid 2008, S. 501]. Wählt ein Unternehmen den organisatorischen Grundtypus der Differenzierung, so entspricht dies der Überzeugung, dass das Auslandsgeschäft zwar schon einen gewissen Umfang erlangt hat, im Wesentlichen aber noch vom Inlandsgeschäft abhängt bzw. aus diesem hervorgeht. Dies ist typischerweise der Fall, wenn Unternehmen, die die an sich für den Heimatmarkt entwickelten Produkte und Leistungen dazu nutzen, lukrative Zusatzgeschäfte auf ausländischen Märkten zu tätigen. Als entsprechende Märkte kommen naturgemäß nur solche in Betracht, welche in Bezug auf Marktstrukturen und -prozesse dem Heimatmarkt stark ähnlich sind. Die Betreuung der ausländischen Märkte erfolgt dann über eine spezialisierte Einheit, die der bestehenden organisatorischen Grundstruktur des Unternehmens hinzugefügt wird [vgl. Oesterle 2004, S. 933].

Es lassen sich generell drei Formen differenzierter Strukturen unterscheiden: Exportreferent bzw. Exportabteilung, internationale Division sowie internationale Holding. Bei der üblichen Aufnahme der Internationalisierung in Form des Exports kommt es in Abhängigkeit von dessen Kontinuität und Umfang entweder zu einer anfänglichen Mitbetreuung des internationalen Geschäfts bspw. durch die Geschäftsführung oder zu einer eigenständigen Berücksichtigung internationaler Aspekte durch einen der Geschäftsleitung oder dem Marketing zugeordneten Exportreferenten bzw. der Etablierung einer eigenen Exportabteilung. Dem Exportreferenten kommen intern primär

koordinative Aufgaben zu. So gilt es, die Belange des Exportgeschäfts mit der Beschaffung, der technischen Entwicklung, dem Marketing sowie dem Finanzwesen abzustimmen. Nach außen ist der Exportreferent bspw. für die Informationsbeschaffung bzw. -versorgung in Bezug auf Spediteure, die (Vor-)Klärung von Finanzierungs- und Versicherungsfragen oder gar für die Vorbereitungen zum Aufbau eines Vertriebsnetzes im ausländischen Markt verantwortlich [vgl. Oesterle 2004, S. 936 f.]. Nehmen die Zahl der belieferten Märkte sowie die technische Komplexität zu, bietet sich die Einführung einer Exportabteilung an. Die Exportabteilung entsteht somit, wenn Exporte eine signifikante Größe erreichen. In ihrer inneren Struktur weist die Exportabteilung bereits eine weitgehende Differenzierung bzw. Spezialisierung der Stellen auf. Insgesamt wird eine größere Kontrollmöglichkeit des Exportgeschäfts ermöglicht und es erfolgt ein internationaler Vertrieb sämtlicher Produkte. Dabei weist die Exportabteilung im Vergleich zum Exportreferenten erheblich umfassendere Entscheidungskompetenzen auf [vgl. Oesterle 2004, S. 936 f.].

Der Aufnahme von Vertrieb und Produktion im Ausland mittels Niederlassung oder Auslandsgesellschaft (Tochtereinheiten mit eigener Rechtspersönlichkeit) wird organisatorisch mit der Umbenennung der Exportabteilung in internationale Division entsprochen [vgl. Welge 1989, Sp. 1595 f., Oesterle 2004, S. 937 f.]. Die internationale Division ist eine in die Zentrale integrierte Funktionseinheit, die rechtlich nicht selbstständig ist. Sie ist speziell für die Betreuung und Abwicklung des Auslandsgeschäfts zuständig und übernimmt den internationalen Vertrieb aller Produkte sowie die »Betreuung« aller Auslandsgesellschaften [vgl. Oesterle 2004, S. 937]. Die Einrichtung einer internationalen Division ermöglicht eine klare Abgrenzung der Kompetenzen. Zudem werden Entscheidungen, die das Auslandsgeschäft betreffen, ohne langwierige Abstimmungsprozesse in der internationalen Division selbst getroffen. Organisationsstrukturen in Form der internationalen Division bringen aber auch Probleme mit sich. So kommt es häufig zu Rivalitäten und Konflikten zwischen den für das Inlandsgeschäft zuständigen Einheiten und der Auslandsdivision. Bis zu einem gewissen Grad sind diese Rivalitäten zwar erwünscht, allerdings besteht mithin auch die Gefahr dysfunktionaler Auseinandersetzungen. Ein besonderes Problem liegt auch in der Zuteilung von Ressourcen sowie der Festsetzung von Transferpreisen, wenn Leistungen, die von den inländischen Einheiten erbracht wurden, international verwertet werden sollen [vgl. Kutschker/Schmid 2008, S. 501 f.].

Wird die internationale Division umgewandelt in eine rechtlich selbstständige Zwischeneinheit, so entsteht eine internationale Holding. Diese ist an den rechtlich selbstständigen Auslandsgesellschaften maßgeblich und dauerhaft beteiligt, wobei jedoch die wichtigen betrieblichen Funktionen wie z. B. Marktbearbeitung ausschließlich durch die Beteiligungsunternehmen wahrgenommen werden. Es besteht eine große Typenvielfalt der Holding-Konzepte, von der reinen Finanzholding, bei der ein geringer Einfluss auf die Beteiligungsgesellschaften ausgeübt wird, da hier die finanzielle Kontrolle und Koordination dominiert, bis zur Management-Holding, die einen hohen Einfluss aufgrund von strategischen Entscheidungen über geschäftspolitische Grundsätze aufweist. Für die Organisationsstruktur einer internationalen Holding können steuerliche, finanzierungstechnische oder allgemein risikobezogene Aspekte sprechen [vgl. Oesterle 2004, S. 938].

Die differenzierten Strukturen weisen insgesamt Vorteile durch zusammengefasstes internationales Wissen und Erfahrung im internationalen Geschäft auf, was innerhalb der Aufbauphase der Internationalisierung von großer Bedeutung ist. Zudem erlaubt die Separierung des internationalen Geschäfts eine ausschließliche Konzentration auf die internationale Geschäftstätigkeit. Die Spezialisierung ermöglicht eine Verkürzung der Kommunikation und die eigenständigen Einheiten verringern die Gefahr von Machtverlust, Kompetenzverlust- und Schwellenängsten, die bei beginnender Internationalisierung bei den für das nationale Geschäft zuständigen Einheiten entstehen können. Allerdings können Koordinationsprobleme aufgrund materieller Interdependenzen zwischen rein national tätigen Einheiten und der internationalen Abteilung auftreten. Weiterhin besteht die Gefahr von divergierenden Zielsetzungen und Isolierungstendenzen der verselbstständigten Einheiten. Schließlich herrscht bei differenzierten Strukturen eine lediglich gering ausgeprägte Neigung zur Nutzung von Synergiepotentialen vor [vgl. Oesterle 2004, S. 938 f.].

3.2.2.2 INTEGRIERTE STRUKTUREN

Bei den integrierten Strukturen wird die Dichotomie zwischen Inlands- und Auslandsgeschäft aufgelöst. Die Gliederungsprinzipien sind nach den Anforderungen des Marktes ausgerichtet; deren Analyse führt im Idealfall zu einer stimmigen Struktur. Generell lassen sich die Funktionalstruktur und die objektorientierten Strukturen (produkt-, kunden- oder regionenorientierte Struktur) als eindimensionale Strukturen unterscheiden, während die Matrix- sowie die Tensorstruktur zu den mehrdimensionalen Strukturen zählen [vgl. Oesterle 2004, S. 933]. Allen integrierten Strukturen ist gemeinsam, dass nunmehr Einheiten gebildet werden, deren Leiter sowohl für das Inlands- als auch für das Auslandsgeschäft zuständig sind. Integrierte Strukturen überwinden damit den Gegensatz zwischen inländischem und ausländischem Geschäft und repräsentieren ein globales Unternehmenskonzept.

Bei der integrierten Funktionalstruktur wird auf der zweiten Hierarchieebene nach dem Funktionalprinzip gegliedert. Die Auslandsaktivitäten werden in die entsprechenden funktionalen Bereiche organisatorisch einbezogen. Diese sind wiederum weltweit für die Betreuung des dezentralen Geschäfts der Auslandsgesellschaften verantwortlich. Integrierte Funktionalstrukturen werden generell von Unternehmen bevorzugt, die wenig heterogene Ländermärkte mit einem eher homogenen Produktprogramm bedienen. Häufig befinden sich betreffende Unternehmen nach der Internationalisierung in einer Stabilisierungsphase und in einem wettbewerblich stabilen Umfeld [vgl. Oesterle 2004, S. 934]. Stärken dieser Organisationsstruktur liegen in der Vermeidung von Doppelarbeiten und in der Möglichkeit, sich mit geringem Aufwand an Leitungspersonal ganz auf den weltweiten Erfolg zu konzentrieren. Da die integrierte Funktionalstruktur auf einer inhaltlichen Aufgabenspezialisierung basiert und die für eine Funktion erforderlichen Kenntnisse und Erfahrungen gebündelt werden, ist davon auszugehen, dass dem Fachwissen eine große Bedeutung beigemessen wird. Probleme ergeben sich, wenn die Auslandsgesellschaften sich nicht einem Funktionsbereich zuordnen lassen, bei Abweichungen von einer Standardtechnolo-

gie, Produktdiversifikation und bei steigender Anzahl zunehmend heterogener Märkte und Zielgruppen. Integrierte Funktionalstrukturen führen weiterhin häufig zu einer starken Zentralisierung von Entscheidungen in der Muttergesellschaft und einer damit einhergehenden Einschränkung der Entscheidungsautonomie der Tochtergesellschaften im Ausland [vgl. Kutschker/Schmid 2008, S. 506 f.].

Im Gegensatz zu den integrierten Funktionalstrukturen zeichnen sich die objektorientierten Strukturen (produkt-, kunden-, regionenorientierte Struktur) durch eine Gliederung nach Geschäftsbereichen auf der zweiten Hierarchieebene aus. Idealtypisch entstehen mehrere kleinere Unternehmen im Unternehmen, d. h. Sparten oder Divisionen, die jeweils über die wesentlichen betrieblichen Kernfunktionen, also Beschaffung, Produktion und Absatz verfügen. In der Praxis werden aber zur Vermeidung von Doppelarbeiten insbesondere Verwaltungsfunktionen zu Zentralbereichen zusammengefasst. Objektorientierte Strukturen sind zu bevorzugen bei hoher Heterogenität in Bezug auf Produkte, Kunden oder Regionen. Die einzelnen Produkte, Kunden oder Regionen sind dabei jeweils einzigartig, so dass an sich autonome und abgegrenzte Organisationsstrukturen erforderlich bzw. sinnvoll sind [vgl. Oesterle 2004, S. 940 f.].

Im Rahmen der einzelnen Typen integrierter Strukturen erfolgt bei der integrierten Produktstruktur auf der zweiten Hierarchieebene eine Spezialisierung nach Produkten. Diese Struktur wird häufig von Unternehmen gewählt, deren Leistungsprogramm im In- und Ausland stark diversifiziert ist. Die Manager der einzelnen Produkt- oder Dienstleistungssparten sind für sämtliche Wertschöpfungsstufen weltweit verantwortlich. Aufgrund produktbezogener Spezialisierung kann eine schnelle und flexible Anpassung an marktliche Veränderungen erfolgen [vgl. Oesterle 2004, S. 940]. Aus globaler Sicht wirkt die integrierte Produktstruktur einer zu starken Heterogenität des Programms entgegen. Sie ermöglicht zudem den Erwerb internationaler Marktkenntnisse bei heimischen Produktsparten. Allerdings können Koordinationsprobleme zwischen dem Stammhaus und den Auslandsgesellschaften bei der Fertigung unterschiedlicher Produkte auftreten.

Unternehmen mit einer bereits starken Kundenorientierung gehen bei stärkerem internationalem Engagement ihrer Kunden dazu über, ihre Organisation nach Kunden in Form des »Key-Account-Managements« zu gestalten [vgl. Oesterle 2004, S. 941]. Die kundenorientierte Struktur ist insbesondere bei Unternehmen zu bevorzugen, die im internationalen Bereich über wenige, für das gesamte Geschäft aber dominante Kunden verfügen. Ähnlich wie ein Produktmanager im Rahmen der integrierten Produktstruktur weltweit für ein bestimmtes Produkt verantwortlich ist, ist der Key-Account-Manager für bestimmte, strategisch wichtige Kunden zuständig. Seine Verantwortlichkeit beschränkt sich zumeist allerdings auf den Vertrieb bzw. den Verkauf an diese Hauptkunden. In der Praxis erfolgt die organisatorische Einrichtung eines Key-Account-Managements ohnehin eher zufällig und unsystematisch [vgl. Kutschker/Schmid 2008, S. 520 ff.].

Unternehmen, deren Aktivitäten regional stark gestreut sind und deren Absatzmärkte soziokulturell heterogen sind, bevorzugen hingegen die integrierte Regionalstruktur. Positiv hervorzuheben

ist in diesem Zusammenhang die Förderung einer weltweiten Orientierung bei Leistungsbeurteilung, Ressourcenallokation, Strategieentwicklung sowie bei Planung und Logistik. Integrierte Regionalstrukturen erlauben zudem besser als andere Strukturen die Nutzung von lokalem bzw. regionalem Know-how. Problematisch hingegen zeigt sich diese Struktur bei der Produktkoordination und der Abstimmung von Forschung und Entwicklung. Diese Aufgaben können nicht aus den Sparten heraus gelöst werden, da diesen der Gesamtüberblick fehlt; es ist insofern die Unternehmensleitung gefordert. Ähnlich wie bei der integrierten Produkt- und Kundenstruktur können zudem starke Eigeninteressen und damit einhergehende Konflikte entstehen. Die einzelnen Regionen treten dann als Konkurrenten innerhalb eines Unternehmens auf [vgl. Kutschker/Schmid 2008, S. 518 sowie Welge 1989, S. 1598 ff.].

Neben den bislang aufgezeigten, in der reinen Form allerdings kaum von der Praxis angewandten Organisationsstrukturen sind vielfältige Kombinationen und Mischformen (Hybrid-Strukturen) denkbar, die den internationalen Unternehmen eine bessere Anpassung an die individuellen Verhältnisse ermöglichen. In einem erweiterten Verständnis können auch jene organisatorischen Lösungen als Mischformen interpretiert werden, die zwischen die Auslandsgesellschaften und die überwiegend regional strukturierte Zentrale noch sog. regionale Headquarters schalten. Dadurch soll zu einer erhöhten Entsprechung der Bedingungen des jeweiligen Marktes beigetragen werden. Die Headquarters bieten sich aufgrund ihrer regionalen Orientierung zwar v. a. im Rahmen der integrierten Regionalstruktur an, vielfach ist das regionale Headquarter jedoch auch innerhalb von produktorientierten Strukturen etabliert [vgl. Macharzina/Oesterle 1995a, S. 215 f.]. Mit zunehmender Internationalisierung erkennen viele Unternehmen, dass sowohl integrierte Funktionalstrukturen als auch objektorientierte Strukturen mit einer Gliederung nach Produkten, Regionen oder Kunden nicht mehr zielführend sind. Aus diesem Grund gehen einige internationale Unternehmen zu mehrdimensionalen Organisationsstrukturen über. Diese können in Form einer Überlagerung von funktionalen und objektorientierten Elementen gebildet werden (Matrixorganisation) oder durch gleichzeitige Berücksichtigung funktionaler, produktorientierter und regionaler Weisungsbeziehungen (Tensororganisation). Das Ziel einer mehrdimensionalen Ausrichtung liegt darin begründet, dass die funktionalen Zentralressorts zu einer globalen Koordination des Gesamtsystems führen und Desintegrationseffekten (hervorgerufen durch ein diversifiziertes Leistungsprogramm und starke regionale Streuung) entgegenwirken sollen [vgl. Macharzina/Oesterle 1995b, S. 320].

In der Praxis hat sich im Rahmen der Matrixorganisation v. a. die Gliederung nach Funktionen einerseits und Produkten oder Regionen andererseits ergeben. Die unterschiedlichen Gliederungskriterien sind dabei im Gegensatz zu anderen Strukturoptionen organisatorisch nicht sukzessive, sondern simultan verankert. Dadurch dass Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse zwischen unterschiedlichen Instanzen aufgeteilt werden, kann eine Balance zwischen verschiedenen Anforderungen geschaffen werden. Mit der Errichtung einer Matrixstruktur können folglich die Problemlösungskompetenz, die Ideenvielfalt und die Innovationskraft gefördert werden. Sie stellt allerdings auch hohe Anforderungen an die Abstimmungsfähigkeit sowie das Informations- und

Kommunikationsverhalten und die Konfliktbereitschaft der Mitarbeiter. Insbesondere in internationalen Unternehmen werden die Abstimmungsprozesse durch die räumliche Entfernung jedoch deutlich erschwert. Die mit der Matrixorganisation einhergehenden Schwierigkeiten werden mit der Implementierung einer Tensororganisation noch verschärft, da in diesem Fall nun simultan drei Kriterien zur Strukturierung Anwendung finden [vgl. Kutschker/Schmid 2008, S. 530].

3.2.3 ZENTRALISIERUNG VON ENTSCHEIDUNGEN

Die Zentralisierung von Entscheidungen kann als weiteres Instrument der strukturellen Koordinationsansätze angesehen werden. Mit dem Begriff »Zentralisierung« wird im vorliegenden Zusammenhang der Grad der Zusammenfassung von Entscheidungskompetenzen bezeichnet (bspw. auf Stellenebene, auf Abteilungsebene, auf Gesamtunternehmensebene). Allgemein gilt, dass je geringer die Zahl der am Entscheidungsprozess beteiligten Stellen ist, desto stärker die Organisation zentralisiert ist. Der Grad der Entscheidungszentralisation spiegelt sich in der Entscheidungskompetenz der einzelnen Hierarchiestufen wider und kann von Auslandsgesellschaft zu Auslandsgesellschaft variieren. Bei stark zentralisiertem Vorgehen fungiert die Auslandsgesellschaft lediglich als »operative«, durch die Muttergesellschaft gesteuerte Einheit.

In Verbindung mit der Zentralisierung von Entscheidungen gilt es darüber hinaus, das Prinzip der Partizipation als Grundlage neuerer Instrumente der Koordination im internationalen Unternehmensverbund zu nennen. Eine nicht-partizipative Führung von Auslandsgesellschaften, d. h. deren autoritäre Behandlung durch die Zentrale, birgt grundsätzlich die Gefahr der Demotivation der Führungskräfte der Auslandsgesellschaft. Möglicherweise erfolgt auch keine effektive Nutzung der Kompetenzen der Auslandsgesellschaft. Allerdings ermöglicht Autorität als Grundlage von Koordination die Standardisierung der Handlungen durch zentrale Vorgaben eines einheitlichen Vorgehens. Dabei besteht keine zwingende Notwendigkeit zur Berücksichtigung lokaler Besonderheiten. Insgesamt ist die Wirkung auf die Unternehmensleistung jedoch fraglich; sie kann sowohl positiv als auch negativ ausfallen. Dem Konzept der autoritären Handhabung der Koordination durch die Zentrale steht in neueren Überlegungen das Konzept der partizipativen Handhabung der Koordination gegenüber. Durch die partizipative Handhabung der Koordination wird Motivation gefördert und die Kompetenzen der Auslandsgesellschaften können genutzt werden. Diese Vorteile werden allerdings »erkauft« durch erhöhte Abstimmungskosten und unter Umständen zumindest kurzfristig bestehende Tendenzen zu uneinheitlicher Handhabung von Prozessen. Die Ausgestaltung der vorteilsstiftenden Freiräume hängt allerdings vom konkret gewählten Modell ab. Dargestellt an Varianten des Produktmanagements gibt Abbildung 2 einen Überblick über grundlegende Koordinationskonzepte mit unterschiedlichem Autoritäts- bzw. Partizipationsgrad.

	Globales Produktmanagement	Regelmäßige Konferenzen	Globale Koordinierungsgruppen	Lead Country Konzept
VORTEILE	▪ niedrige Kosten ▪ einfachstes System ▪ gute Steierabarkeit	▪ hohe Motivation für nationale Abteilungen ▪ maßgeschneiderte Konzepte	▪ hohes Potenzial ▪ Transfer von Know-how ▪ hohe Leistungs-motivation	▪ niedrige Kosten ▪ einfaches System ▪ hohe produkt-bezogene Motivation ▪ Förderung des Wettbewerbs
NACHTEILE	▪ geringe Motivation der Auslands-gesellschaften ▪ zu starke Orientierung am Heimatmarkt	▪ geringe Transfer von Know-how ▪ zeitaufwendig ▪ hohe Kosten	▪ kompliziertes System ▪ Entscheidungs- ▪ problematik hohe Kosten	▪ Doppel-verantwortung

Abbildung 2 | Autorität und Partizipation im Rahmen neuerer Koordinationskonzepte

3.3 TECHNOKRATISCHE KOORDINATIONSINSTRUMENTE

Wie bereits in Kapitel 2 erläutert wurde, betreffen technokratische Koordinationsinstrumente die Regelgebundenheit der Durchführung unterschiedlicher Aktivitätsfolgen. Bezogen auf die Koordinationsinstrumente internationaler Unternehmen erfolgt die Koordination der Auslandsgesellschaften hierbei in Anlehnung an die nationalen Unternehmen ebenfalls mit Hilfe von Regeln, Plänen, Budgets und Programmen [vgl. Macharzina/Wolf 2009, S. 985].

Regeln und Programme sind sehr häufig eingesetzte Koordinationsinstrumente. Während Regeln generelle Verfahrensrichtlinien darstellen, sind Programme ganze Ketten von Regeln, die Handlungsanweisungen für bestimmte Situationen geben. Ihre koordinative Wirkung erfahren Regeln und Programme v. a. dann, wenn sie sich nicht auf einzelne Tätigkeiten beschränken, sondern die Tätigkeiten in unterschiedlichen Einheiten des internationalen Unternehmens zusammen berücksichtigen. Während Programme langfristig ausgelegt sind, gelten Pläne i. d. R. nur für eine bestimmte Periode. Die Koordinationsfunktion der Planung kann darin gesehen werden, dass meist qualitative Ziele in quantitative Größen übersetzt werden, deren Realisierung in einem bestimmten Zeithorizont und mit bestimmten Mitteln erreicht werden soll. Budgets gelten schließlich als Spezialform von Plänen. Hierunter ist eine Zusammenstellung von (meist in quantitativen Größen ausgedrückten) geplanten Ergebnissen, die in einer bestimmten Periode für eine bestimmte

organisationale Einheit als Ziel angegeben werden, zu verstehen. Budgets haben damit einen Vorgabecharakter. In vielen internationalen Unternehmen gehen Budgets darüber hinaus, was im Bereich der öffentlichen Verwaltung unter Budget verstanden wird. Während es in öffentlichen Verwaltungen im Rahmen der Budgetierung v. a. um die Zuweisung von Ressourcen geht, steht in den Unternehmen zuerst die Frage der Ziele und Maßnahmen im Vordergrund. Budgets müssen zunächst geplante Resultate beinhalten, um anschließend Antworten auf die Frage zu geben, welche Maßnahmen ergriffen werden und welche Ressourcen zur Erreichung der Ziele nötig sind. Budgets haben insofern großen Einfluss auf das Verhalten der Teileinheiten. Die Tochtergesellschaften, die umfangreichere Ressourcen erhalten, haben auch bessere Möglichkeiten, ihre Maßnahmen durchzusetzen und ihre Ziele zu erreichen. Eine besondere Rolle in internationalen Unternehmen besitzen Berichtssysteme. Sie dienen dazu, dass einzelne Einheiten Rechenschaft gegenüber der Muttergesellschaft oder Regional Headquarters ablegen. Im Speziellen haben sie die Funktion, Ressourcen zweckmäßig zu alloziieren [vgl. Kutschker/Schmid 2008, S. 1040 ff.].

Im Rahmen der internationalen Unternehmenstätigkeit setzt die Einführung der technokratischen Koordination die ausreichende Informationsversorgung der Muttergesellschaft mit länderspezifischen Daten voraus; diese ermöglicht den Aufbau und den Betrieb eines internationalen Planungs- und Kontrollsystems [vgl. Macharzina/Oesterle 1995b, S. 327 f., Macharzina/Oesterle 2002, S. 712 f.].

3.4 PERSONENORIENTIERTE KOORDINATIONSINSTRUMENTE

Im Rahmen der Darstellung von Kapitel 2 wurde bereits darauf eingegangen, dass die personenorientierte Koordination den personellen Aufgabenträger als Abstimmungsinstrument in den Vordergrund stellt. Als personenorientierte Koordinationsmechanismen im Rahmen der internationalen Unternehmenstätigkeit sind v. a. persönliche Weisungen, Transfer von Führungskräften und Besuchsverkehr zu nennen [vgl. Kutschker/Schmid 2008, S. 1045 ff.].

Persönliche Weisungen stellen ein wesentliches Instrument der personenorientierten Koordination dar. Sie gelten als Instrument der vertikalen Koordination, welches sowohl in Form der Vorauskoordination als auch in Form der Feedbackkoordination angewandt wird. Auch internationale Unternehmen verzichten bei der Koordination ihrer Aktivitäten nicht auf persönliche Weisungen. Der Transfer von Führungskräften sieht unter Koordinationsgesichtspunkten eine Übermittlung der Unternehmenskultur durch kurz- oder mittelfristigen Personentransfer zwischen Muttergesellschaft und Auslandsgesellschaft vor. Die Entsendung von Führungskräften wird dabei als informeller Austausch von Wissen und Informationen angesehen. Die Manager sind als Träger von Geschäftspolitik, Unternehmenskultur, Führungsansätzen und administrativem Know-how zu verstehen und tragen durch ihre Handlungen zur Erzielung einer homogenen Unternehmenskultur bei. Die koordinative Wirkung stellt sich dann in Form gemeinsamer, von den anderen Akteuren jeweils internalisierten Anschauungen und entsprechenden Aktionen ein. Im Kern wird also mit der Entsendung von Führungskräften auch immer Unternehmenskultur übermittelt [vgl. Macharzina/Oesterle 2002, S. 713 f.].

Während mit dem Transfer von Führungskräften im koordinativen Zusammenhang insbesondere längerfristige Aufenthalte im Ausland gemeint sind, beinhaltet der Besuchsverkehr v. a. kurzfristige gegenseitige Besuche. Er gilt daher als kurzfristige Koordinationsmaßnahme. Da nicht alle Abstimmungen per Brief, Telefon, Fax, E-Mail oder Videokonferenz möglich sind, ist er in internationalen Unternehmen von besonderer Bedeutung. Mitarbeiter werden aus diesem Grund für eine begrenzte Zeit »zu Besuch« ins Ausland entsandt [vgl. Kutschker/Schmid 2008, S. 1047 f.]. In weiterer Abgrenzung zum Managertransfer kann im Rahmen des Besuchsverkehrs ein etwas größerer Personenkreis berücksichtigt werden. Mit zunehmender Bedeutung des Besuchsverkehrs ist von einer steigenden Koordinationsintensität auszugehen. Stärker formalisierte Ausprägungen sind möglich. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang bspw. die Durchführung regelmäßiger Kollegien und Arbeitsgruppen, die um technisch gestützte Direktkontakte (Telefon, Internet, Telefax) ergänzt werden können. Abschließend ist darauf zu verweisen, dass der Managertransfer und der Besuchsverkehr auch nur indirekten koordinativen Zwecken dienen können. Maßnahmen in diesem Zusammenhang wären bspw. internationales Training, Ermöglichung internationaler Erfahrungen, Veränderungen in der ausländischen Gesellschaft oder Besetzung vakanter Schlüsselpositionen [vgl. Macharzina/Oesterle 2002, S. 714].

4 KOORDINATION ALS GESAMTUNTERNEHMENSBEZOGENE ENTSPRECHUNG DER INTERNATIONALISIERUNGSSTRATEGIE

4.1 WESEN UND BEDEUTUNG VON KONFIGURATION IM INTERNATIONALEN MANAGEMENT

Das Konfigurationsverständnis im Internationalen Management unterscheidet sich vom allgemeinen Verständnis der Organisationslehre. Konfiguration zielt hier nicht auf die strukturellen Ausprägungen der Organisation ab, sondern auf die geographische Streuung bzw. auf die geographische Konzentration von Wertschöpfungsaktivitäten. Unterschiedliche Wertschöpfungsaktivitäten können in diesem Zusammenhang konzentriert (zentralisiert) oder unterschiedlich stark gestreut (dezentralisiert) sein. Es existieren somit zwei Grundvarianten der Konfigurationsstrategie: die Konzentrations- bzw. Zentralisationsstrategie sowie die Streuungs- bzw. Dezentralisierungsstrategie. Die Extremformen der Grundvarianten sind allerdings in internationalen Unternehmen kaum existent.

4.2 STRATEGISCHE ORIENTIERUNG ALS EINFLUSSGRÖSSE VON KONFIGURATION UND KOORDINATION

Während der konkreten, strategiegerechten Ausgestaltung der Konfiguration aufgrund der damit verbundenen hohen Investitionskosten und des daraus resultierenden langfristigen Charakters eher die Bedeutung von Basisentscheidungen zukommt, steht mit der Koordination ein Instrument zur Verfügung, das stärker die eher kurzfristige Ausrichtung der internationalen Unternehmenstätigkeit im Hinblick auf die zugrundeliegenden Gestaltungsanforderungen zulässt. Der Koordination kommt daher die Aufgabe zu, über den Zusammenhalt der dezentralen Einheiten die ökonomische Schlagkraft des internationalen Unternehmens zu wahren.

In allgemeinster Form bestimmt die Situation des gesamten Unternehmens den Einsatz des koordinativen Instrumentariums. Das grundsätzliche Handeln aller Unternehmenseinheiten orientiert sich dabei am kleinsten gemeinsamen Nenner. Die Koordinationsaktivitäten sind in diesem Sinne an der Internationalisierungsstrategie des Unternehmens bzw. seiner Geschäftsfelder auszurichten. Die strategische Orientierung gilt damit als Einflussgröße von Konfiguration und Koordination. Sie führt in diesem Zusammenhang zu einer bestimmten geographischen Verteilung der Wertschöpfungsaktivitäten und zu unterschiedlichen Rollen von Auslandsgesellschaften. Beide Dimensionen generieren innerhalb des internationalen Unternehmensverbundes »materielle« sowie »informatorische« Austauschbeziehungen. Diese Austauschbeziehungen können dabei als eigentliche Ursache des Koordinationsbedarfs gesehen werden [vgl. Macharzina/Oesterle 2002].

Für international tätige Unternehmen existiert ein strategierelevantes Spannungsfeld zwischen der Notwendigkeit zur lokalen Anpassung (Differenzierung) und den Vorteilen einer globalen Strategie (Standardisierung). Die Notwendigkeit zur lokalen Anpassung rührt dabei von der nach wie vor bestehenden Heterogenität der örtlichen Märkte, der Kultur, der Technik oder der Stufe der wirtschaftlichen Entwicklung her. Spezifische Heterogenitätsursachen können bspw. Branchenstruktur, Vertriebskanäle und spezielle Kundenanforderungen sein. Auch Forderungen nationaler Regierungen können sich als Heterogenisierungstreiber erweisen; dies z. B. in Form von Handelsbarrieren und dem Nachfrageverhalten des öffentlichen Sektors (z. B. für Verteidigungsprodukte oder Telekommunikation). Zu den Triebkräften der globalen Standardisierung hingegen zählen die Homogenisierung von Werten, Einstellungen und der Nachfrage ausgelöst von TV sowie Tourismus. Weitere Determinanten sind abnehmende Transportkosten, die Liberalisierung der Märkte sowie der rasante Fortschritt der Informations- und Kommunikationstechnologie.

In seinem weithin bekannt gewordenen Artikel »The Globalization of Markets« stellte Levitt fest: »The globalization of markets is at hand. With that, the multinational commercial world nears its end, and so does the multinational corporation.« [Levitt 1983, S. 92]. Levitt weist damit auf die tiefgreifenden strukturellen Veränderungen im internationalen Wettbewerb hin, die sich seit Beginn der 1980er Jahre abzeichnen. Setzt man sich mit der allgemeinen These einer betriebswirtschaftlich gedeuteten Globalisierung der Weltmärkte auseinander, so lässt sie sich auf eine recht

einfache Argumentationskette reduzieren. Als theoretisches Fundament der Globalisierungsthese dient der Konvergenzansatz, wonach unterschiedliche Sozialisationen sich aufgrund technischer und wirtschaftlicher Entwicklung immer weiter annähern, was zur Folge hat, dass auch kulturelle Differenzen abnehmen. Die zunehmende Homogenisierung der Nachfrage in verschiedenen Ländermärkten (Konvergenzthese) eröffnet den Unternehmen die Möglichkeit zur weltweiten Standardisierung ihrer Konzepte (Standardisierungsthese). Diese wiederum geht zwangsläufig mit einer stärkeren Integration von Unternehmensfunktionen und damit einer Zentralisation von Entscheidungsbefugnissen einher (Zentralisationsthese). Über damit insgesamt mögliche Kostendegressionseffekte kann ein international tätiges Unternehmen Kosten- bzw. Preisvorteile an die Konsumenten weitergeben (Preis- bzw. Kostenvorteilsthese). Die größten Kostenvorteile resultieren hierbei aus Lern- und Erfahrungskurveneffekten sowie der Fixkostendegression, also der Verteilung fixer Kosten auf eine größere Anzahl von Produkten und den dadurch abnehmenden Stückkosten. Da sich Nachfrager bei vergleichbarer Qualität von Leistungen grundsätzlich für die günstigere Variante entscheiden dürften, entsteht aus der Weitergabe von Kostenvorteilen in Form von günstigeren Preisen weiterer Homogenisierungsdruck. Dies bewirkt wiederum eine zunehmende Konvergenz. Ursprünglich war die These der Globalisierung auf die internationale Produkt- und Programmpolitik beschränkt. Nach und nach vollzog sich eine Ausweitung auf den gesamten internationalen Marketing-Mix und schließlich auf die gesamte Unternehmenstätigkeit (Internationales Management) [vgl. Macharzina/Oesterle 2002, S. 719 f., Kutschker/Schmid 2008, S. 195 ff.].

4.3 ASPEKTE DER STRATEGIEINDUZIERTEN KOORDINATION

Trotz einer seit Jahren intensiven Diskussion um Globalisierung darf nicht übersehen werden, dass – wie oben bereits skizziert – nach wie vor marktspezifische Gegebenheiten vorliegen, welche von international tätigen Unternehmen zu berücksichtigen sind. Internationale Unternehmenstätigkeit sieht sich also einem Spannungsfeld aus Standardisierung und Differenzierung ausgesetzt, welches im Rahmen einer strategischen Grundhaltung zu handhaben ist [vgl. Macharzina/Oesterle 2002, S. 727].

Die Literatur zum internationalen Management ist zwar mittlerweile von einer Vielfalt an Ansätzen zur Typologisierung derartiger Internationalisierungsstrategien geprägt. Nahezu alle Typologisierungsversuche können jedoch auf die beiden Dimensionen »globale Standardisierung – lokale Anpassung« zurückgeführt werden. Diese beiden Dimensionen bilden die Grundachsen der nachfolgend abgebildeten Internationalisierungsmatrix.

Abbildung 3 | Matrix der Internationalisierungsstrategien

Der Mix aus Globalisierungsvorteilen und Lokalisierungsnotwendigkeiten bestimmt eine der fünf Idealstrategien der Internationalisierung, wie sie nachfolgende Abbildung 4 zeigt:

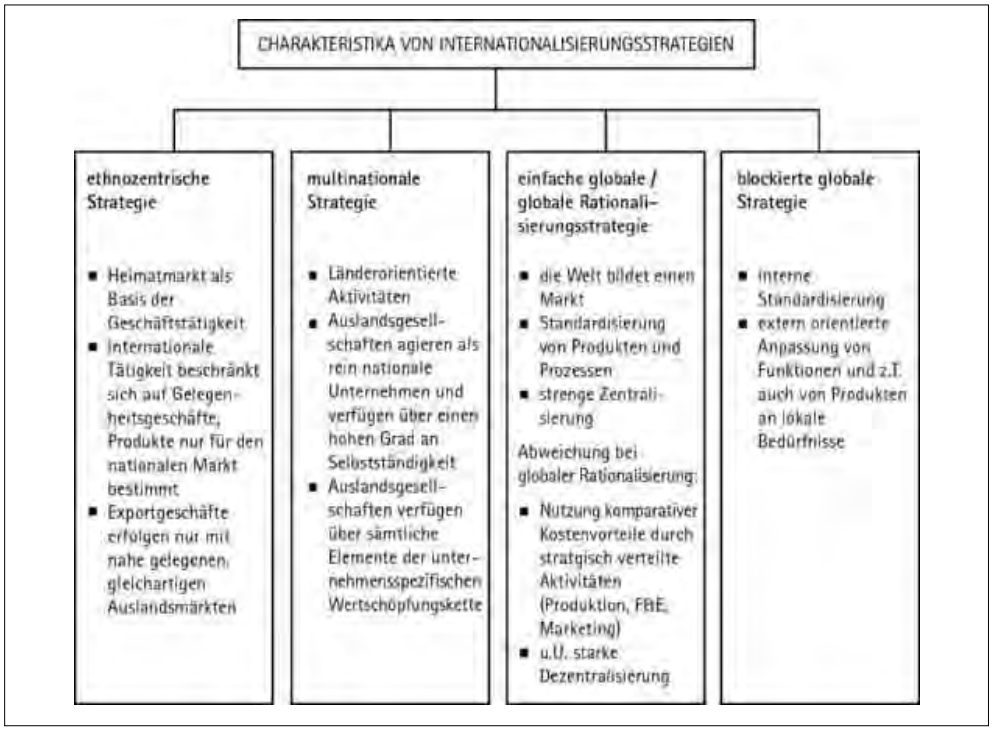


Abbildung 4 | Charakteristika von Internationalisierungsstrategien

Multinationale Strategien sollten Unternehmen dann bevorzugen, wenn die Vorteile einer globalen Standardisierung gering sind, aber eine hohe Notwendigkeit zur lokalen Anpassung besteht.

Die unterschiedlichen Anforderungen der Absatzmärkte werden somit zur kritischen Variablen. Unternehmen, die eine multinationale Strategie verfolgen, bestehen im Wesentlichen aus autonomen Einheiten im jeweiligen Landesmarkt, die sich im Hinblick auf Form und Abwicklung ihrer Aktivitäten den lokalen Verhältnissen anpassen. Die Auslandsgesellschaften treten dabei nicht nur als Vertriebsorganisation auf, sondern verfügen über komplette Wertschöpfungsketten i. S. einer Ausübung der Beschaffungs-, Forschungs-/Entwicklungs-, Produktions- und Absatzfunktion. Damit kann auch Lokalisierungszwängen wie Local Content-Vorschriften oder landesspezifischen Verbrauchergewohnheiten entsprochen werden. Weitere Vorteile liegen in der möglichen Erzielung höherer Markterlöse durch bewusste Anpassung an Verbraucherwünsche sowie in einer Absicherung vor politischen Interventionen. Gegenüber lokalen Wettbewerbern besitzen multinational tätige Unternehmen Vorteile, die durch das Pooling finanzieller Ressourcen, die Koordination von Exportaktivitäten und den Transfer von Know-how und Technologie zwischen den Unternehmensteilen entstehen [vgl. Doz 1986, S. 191 ff.].

Unternehmen mit einer einfachen globalen Strategie versuchen die Vorteile einer weltweiten Standardisierung zu nutzen. Sie streben an, möglichst viele Unternehmensaktivitäten ohne Berücksichtigung der landesspezifischen Besonderheiten zu zentralisieren. In Abgrenzungen zur multinationalen Strategie zeichnet sich die globale Strategie durch eine konsequente Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf den Weltmarkt und eine weltweite Nutzung von Ressourcen und Geschäftsmöglichkeiten aus. Im Rahmen einer umfassenden Integration aller Aktivitäten wird die Erzielung von Economies of Scale- und Synergieeffekten zur Steigerung der globalen Wettbewerbsfähigkeit angestrebt. Die Unternehmen setzen dabei bewusst auf Kostenvorteile durch standardisierte Massenproduktion. Einfache globale Strategien können auch auf reinem Export basieren. Die als Konzept der globalen Rationalisierung [vgl. bspw. Welge 1982, S. 171 ff.] betitelte Strategie beinhaltet hingegen eine weitreichende geographische Streuung der unterschiedlichen Aktivitäten der Wertschöpfungskette (F&E, Produktion, Marketing) zur Nutzung komparativer Kostenvorteile bzw. weiterer Standortvorteile.

Im Rahmen der ethnozentrischen bzw. internationalen Strategie dient der Heimatmarkt als primäre Basis der Geschäftstätigkeit. Die Unternehmen, die diese Internationalisierungsstrategie verfolgen, generieren lediglich geringe Umsätze aus ihrer internationalen Unternehmenstätigkeit und nehmen für die internationale Vermarktung nur geringe Modifikationen an Produkten und Managementtechniken vor. Exportgeschäfte erfolgen nur mit nahe gelegenen, gleichartigen Auslandsmärkten. Es kommt weitgehend zu einer reinen Übertragung der für den heimischen Markt entwickelten Produkte und Konzepte auf Auslandsmärkte. Ethnozentrische Strategien dienen der über die Wahrnehmung attraktiver Auslandsgeschäfte angestrebten Sicherung des inländischen Unternehmensbestands. Angemessen ist diese Strategie v. a. in der Anfangsphase der Internationalisierung, bei absoluter Beschränkung des Exports auf eng verwandte Märkte oder bei Vorliegen monopolartiger Wettbewerbsvorteile im Technologiebereich [vgl. Kutschker/Schmid 2008, S. 286 f. sowie 296 f.].

Unternehmen, die gemäß der blockiert globalen bzw. transnationalen Strategie ausgerichtet sind, müssen aufgrund der bestimmenden, jeweils stark ausgeprägten Kräfte »Globalisierungsvorteile« und »Lokalisierungsnotwendigkeiten« eine zweigleisige Konzeption verfolgen, weswegen diese auch als gemischte Strategie bezeichnet wird. Einerseits erfolgt eine lokale Ausrichtung des Geschäfts zur Umgehung tarifärer und nicht-tarifärer Handelshemmnisse. Andererseits wird die Geschäftstätigkeit global und standardisiert ausgerichtet, um Skalen- und Lerneffekte auszunutzen. Die transnationale Unternehmung versucht somit, globale Effizienz, lokale Anpassungsfähigkeit und weltweite Lernfähigkeit zu verbinden [vgl. Kutschker/Schmid 2008, S. 296]. Die Auslandsgesellschaften verfügen über marktbezogene Autonomierechte, sind jedoch in den Unternehmensverbund integriert. Die Unternehmen zeichnen sich durch eine intensive Kommunikations- und Informationstätigkeit aus; Transfers von Stammpersonal in die Tochtergesellschaften und globale Arbeitsgruppen sind die Regel. Das Spektrum an gemischten Strategien ist durch das Streben gekennzeichnet, sowohl Vorteile globaler Integration als auch Chancen einer erzwungenen nationalen Anpassung zu realisieren [vgl. Macharzina/Oesterle 2002, S. 727 f.]. Den konträr wirkenden Einflussgrößen wird häufig über eine duale Vorgehensweise in Form von Anpassungen in marktbezogenen Funktionsbereichen und Integrationsbemühungen im internen Verhältnis der Unternehmenseinheiten Rechnung getragen. Im Rahmen der blockiert globalen bzw. transnationalen Strategie sollen durch eine netzwerkartige Organisation weitgestreute und interdependente Werte und Ressourcen genutzt werden. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der Fall, dass den Auslandsgesellschaften differenzierte und spezialisierte Rollen zukommen [vgl. Kutschker/Schmid 2008, S. 296 f.].

Bartlett/Goshal identifizieren in diesem Zusammenhang vier Rollen von Auslandsgesellschaften, die sich aus den beiden Dimensionen »Strategische Bedeutung des Auslandsmarktes« und »Kompetenz der Auslandsgesellschaft« ableiten. Die Typologie von Bartlett/Goshal stellt dabei den wohl bekanntesten Ansatz zu Rollen von Auslandgesellschaften im internationalen Unternehmensverbund dar [vgl. Bartlett/Goshal 1986, 1989, 1990]. Nachfolgende Abbildung 5 (in Anlehnung an Bartlett/Goshal 1986, S. 90) gibt einen Überblick über die Rollen von Auslandgesellschaften im internationalen Unternehmensverbund.

Aus der Typologisierung ist abzuleiten, dass bei einer Veränderung der strategischen Bedeutung des Auslandsmarktes oder des Niveaus der Kompetenzen der Auslandsgesellschaft im Vergleich zu anderen Auslandsgesellschaften Verantwortungsbereiche und Aufgabenbereiche und damit Rollen im Verbund neu verteilt werden müssen. Bartlett/Goshal [1986, S.90ff.] weisen darauf hin, dass insbesondere in transnationalen Unternehmen unterschiedliche Arten von Auslandsgesellschaften existieren sollten. Lediglich im Falle eines ausgewogenen Portfolios unterschiedlicher Auslandsgesellschaften kann das Gesamtunternehmen erfolgreich auf dem Weltmarkt agieren [vgl. Kutschker/Schmid 2008, S. 344 ff.].

Mit ihrer diesbezüglichen Forderung verdeutlichen die Autoren zudem, dass unterschiedliche Auslandsgesellschaften auch einer jeweils »maßgeschneiderten« Koordination bedürfen. So

sind Implementer eher autoritär als Weisungsabhängige zu behandeln, während Auslandsgesellschaften in der Rolle der strategischen Führung als gleichberechtigte Partner in die strategischen Belange der Muttergesellschaft einbezogen werden. Ein weiterer und dabei früherer Ansatz einer auf die Situation einzelner Auslandsgesellschaften abstellenden Koordination besteht bspw. darin, dass sich die Muttergesellschaft am Reifegrad, d.h. der Kompetenz der Auslandsgesellschaft orientiert. Reife, demnach kompetente Auslandsgesellschaften werden in diesem Zusammenhang weniger hierarchisch und direkt koordiniert, sondern eher mit subtilen Methoden in das Agieren des Unternehmensverbunds integriert [vgl. Prahalad/Doz 1981, S. 949]. Es dürfte damit auch zu vermuten sein, dass sich Bartlett/Goshal mit ihrer Rollentypologie an diesem Vorläuferkonzept von Prahalad/Doz orientiert haben [vgl. Prahalad/Doz 1981, 949 ff.].

Abbildung 5 | Rollen von Auslandgesellschaften im internationalen Unternehmensverbund

Mit der Skizzierung grundlegender strategischer Optionen dürfte bereits deutlich geworden sein, dass diese mit unterschiedlichen Graden der Arbeitsteilung und der im Unternehmensverbund bestehenden Lieferungs- und Leistungsverflechtungen einhergehen. Im Kern geht es hierbei um unterschiedliche Formen von Abhängigkeiten. Die Grundformen der Abhängigkeit untergliedern sich hierbei nach Thompson in sequenzielle (Inter-)Dependenzen, gepoolte (Inter-)Dependenzen und reziproke (Inter-)Dependenzen [vgl. Thompson 2003]. Gepoolte (Inter-)Dependenzen liegen vor, wenn organisatorische Einheiten von einer gemeinsamen Ressource abhängen, aber keine direkten Beziehungen untereinander haben. Diese Form der Abhängigkeit ist charakteristisch für multinationale Strategien. Da die Auslandsgesellschaften relativ autonom agieren, besteht geringer Koordinationsbedarf. Sequenzielle (Inter-)Dependenzen liegen bei einseitigem Transfer von materiellen Ressourcen, Informationen und Aufgaben vor. Sie sind typisch für die ethnozentrische und die einfache Globalstrategie. Hierbei besteht mittlerer Koordinationsbedarf. Reziproke

(Inter-)Dependenzen existieren, wenn Informationen, materielle Ressourcen und Aufgaben zwischen den organisatorischen Einheiten hin- und herfließen. Aus diesem Grund besteht höchster Koordinationsbedarf. Diese Form ist typisch für die globale Rationalisierungsstrategie und die blockiert globale Strategie [vgl. Macharzina/Oesterle 2002, S. 707 ff.].

5 ABSCHLIESSENDE BEMERKUNG

Mit dem vorliegenden Beitrag wurde versucht, einen Überblick über die wesentlichen Grundlagen und Elemente des internationalen Organisationsmanagements zu geben. Dabei wurde bewusst der Schwerpunkt auf eher klassische Konzepte und Instrumente gelegt. Ansätze netzwerktheoretischer sowie selbststeuerungsorientierter Art (vgl. Wolf 2008, S. 368) wurden demgegenüber nicht berücksichtigt.

Dies beruht auf der Überzeugung der Verfasser, dass diese in der Literatur zum Teil stark propagierten Formen der sogenannten modernen, auf klare, a priori zugewiesene Verantwortlichkeiten verzichtende Führung internationaler Unternehmen zwar einen gewissen intellektuellen Charme aufweisen, mit der harten Unternehmensrealität aber wenig zu tun haben. Diese besteht nach wie vor darin, dass die in der Zentrale agierenden Manager in der Verantwortung vor allem gegenüber den Eigentümern des Unternehmens, aber auch der Gesellschaft stehen und insofern an einer Identität von Verantwortung und Kontrolle festhalten.

ANHANG

LITERATURVERZEICHNIS

BARTLETT, C. A. (1989). Aufbau und Management der transnationalen Unternehmung. Die neue organisatorische Herausforderung. In: Porter, M. (Hrsg.). Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung. Wiesbaden, S. 425-464.

BARTLETT, C. A./GHOSHAL, S. (1986). Tap Your Subsidiaries for Global Reach. In: Harvard Business Review, 64. Jg., Nr. 6, S. 87-94.

BARTLETT, C. A./GHOSHAL, S. (1990). Internationale Unternehmensführung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing. Frankfurt am Main/New York.

BÜHNER, R. (2004). Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. 10. Aufl. München.

CHANDLER, A. D. (1962). Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Company. Cambridge.

CLAUSEWITZ, C. VON (1963). Vom Kriege. Hamburg.

DOZ, Y. L. (1986). Strategic Management in Multinational Companies. Oxford.

FRESE, E. (2005). Grundlagen der Organisation. Konzept, Prinzipien, Strukturen. 8. Aufl. Wiesbaden.

GROCHLA, E. (1995). Grundlagen der organisatorischen Gestaltung. Stuttgart.

KIESER, A./WALGENBACH, P. (2003). Organisation. 4. Aufl. Stuttgart.

KUTSCHKER, S./SCHMID, S. (2008). Internationales Management. 6. Aufl. München/Wien.

LEAVITT, H. J. (1964). Applied Organisation Change in Industry: Structural, Technical and Human Approaches. In: Cooper, W. W./Leavitt, H. J./Shelly, M. W. (Hrsg.). New Perspectives in Organisational Research. New York/London/Sydney, S. 55-71.

LEVITT, T. (1983). The Globalization of Markets. In: Harvard Business Review, 61. Jg., Nr. 3, S. 92-102.

MACHARZINA, K./OESTERLE, M.-J. (1995a). Internationalisierung und Organisation unter besonderer Berücksichtigung europäischer Entwicklungen. In: Scholz, Ch./Zentes, J. (Hrsg.). Strategisches Euro-Management. Stuttgart, S. 203-255.

MACHARZINA, K./OESTERLE, M.-J. (1995b). Organisation des internationalen Marketing-Managements. In: Hermanns, A./Wissmeier, U. K. (Hrsg.). Internationales Marketing-Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente, Kontrolle und Organisation. München, S. 309-338.

MACHARZINA, K./OESTERLE, M.-J. (2002). Bestimmungsgrößen und Mechanismen der Koordination von Auslandsgesellschaften. In: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.). Handbuch Internationales Management. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 707-736.

MACHARZINA, K./WOLF, J. (2009). Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte, Methoden, Praxis. 6. Aufl. Wiesbaden.

MINTZBERG, H. (1979). The Structuring of Organizations. New Jersey.

MINTZBERG, H./WATERS, J.A.(1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. In: Strategic Management Journal, Vol. 6, S. 257-272.

OESTERLE, M.-J. (2004). Organisation außenhandelsorientierter Unternehmen. Strukturelle und prozessuale Formen. In: Zentes, J./Morschett, D./Schramm-Klein, H. (Hrsg.). Außenhandel. Marketingstrategien und Managementkonzepte. Wiesbaden, S. 927-948.

PERLITZ, M. (2000). Internationales Management. 4. Aufl. Stuttgart.

PRAHALAD, C./DOZ, Y. (1981). Strategic Control – The Dilemma in the Headquarters-Subsidiary Relationship. In: Otterbeck, L. The Management of Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations. Aldershot.

RÜHLI, E. (1992). Koordination. In: Frese, E. (Hrsg.). Handwörterbuch der Organisation. 3. Aufl. Stuttgart, Sp. 1164-1175.

SCHREYÖGG, G. (2003). Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden.

THOMPSON, J. D. (2003). Organizations in Action. New Brunswick.

WELGE, M. K. (1982). Das Konzept der globalen Rationalisierung. In: Lück, W./Trommsdorff, V. (Hrsg.) Internationalisierung der Unternehmung als Problem der Betriebswirtschaftslehre, Berlin, S. 171-189.

WELGE, M. K. (1989). Organisationsstrukturen, differenzierte und integrierte. In: Macharzina, K./Welge, M. K. (Hrsg.). Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung. Stuttgart, Sp. 1590-1602.

WOLF, J. (2008). Organisation, Management, Unternehmensführung – Theorien, Praxisbeispiele und Kritik. 3. Aufl. Wiesbaden.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Koordinationsbedarfsdeckende Strategien S. 289

2 | Autorität und Partizipation im Rahmen neuerer Koordinationskonzepte S. 307

3 | Matrix der Internationalisierungsstrategien S. 312

4 | Charakteristika von Internationalisierungsstrategien S. 312

5 | Rollen von Auslandgesellschaften im internationalen Unternehmensverbund S. 315

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
i. d. R.	in der Regel
i. S. v.	im Sinne von
S.	Seite
sog.	sogenannte
Sp.	Spalte
u. a.	unter anderem
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

PROF. DR. HARALD MEIER

INTERNATIONALES PERSONAL-MANAGEMENT

INHALTSVERZEICHNIS

Zusammenfassung 322

1 Globalisierung und Internationales Personalmanagement 323
1.1 Strategien im Internationalen Management 323
1.2 Organisation und Aufgaben im Internationalen Personalmanagement 327

2 Internationale Personalbeschaffung und Auslandsentsendung 332
2.1 Internationale Personalsuche und -auswahl 332
2.2 Strategien und Prozess der Auslandsentsendung 336
2.3 Entsendungsverträge und Auslandsvergütung 343

3 Internationale Personalentwicklung 346
3.1 Interkulturelles Training 346
3.2 Internationale Managemententwicklung 348

4 Interkulturelle Personalführung 351
4.1 Kulturvergleichsstudien 351
4.2 Interkulturelle Mitarbeiterführung 352
4.3 Diversity-Ansätze im Internationalen Personalmanagement 354

5 Zusammenarbeit mit Internationalen Arbeitsorganisationen 356

Anhang 358

ZUSAMMENFASSUNG

Die fortschreitende Globalisierung bedingt auch immer mehr international personalwirtschaftliche Aufgaben, die im Gegensatz zur gewohnten Unternehmensführung im Heimatland in einem viel komplexeren Kontext stattfinden, oft mit relativ unbekannten oder unsicheren Umweltentwicklungen bis hin zu teilweise gegensätzliche Entwicklungen in den einzelnen Kulturen. Die Beschäftigung von ausländischen Mitarbeitern oder die Auslandsentsendung von Mitarbeitern führt in allen Personalmanagementfunktionen zu Herausforderungen, z. B. Personalplanung der länderspezifischen Bedingungen und Anforderungen, Personalsuche und -auswahl ausländischer Fach- und Führungskräfte, Weiterbildung zur interkulturellen Vorbereitung auf Auslandsaufenthalte und Personalentwicklungsplanung für internationale Karrieren, Personalorganisation und Personalabrechnung der Entsendung ins Ausland der Mitarbeiter und ihrer Familien, Fragen der Personalführung in interkulturellen Teams oder die Zusammenarbeit mit internationalen Arbeitnehmervertretungen. Dadurch entstehen mehr länder- und kulturspezifische Personalfunktionen und -aufgaben, breitere Perspektiven durch zusätzliche Mitarbeitergruppen wie entsandte Expatriates, die mitreisende Familie, Local staff und interkulturelle Teams, sowie komplexe Risken durch durchschnittlich weltweit 3-fach höhere Personalkosten sowie Entsendungsabbrüche.

Eine ethnozentrische Strategie besetzt wichtige Managementfunktionen im Ausland mit entsandten Expatriates aus dem Heimatland zur Durchsetzung, Repräsentation und Kontrolle der Unternehmenskultur, der polyzentrische Ansatz zielt auf lokale Manager, die kulturelle, soziale und ökonomische Bedingungen vor Ort besser kennen, und ein geozentrisches Konzept denkt kulturunabhängig. Auf die interkulturellen Anforderungen müssen der Mitarbeiter und seine mitreisende Familie vorbereitet werden (z. B. Sprachtraining, Look&See-Trip), ebenso wie während der Auslandsentsendung um so einen Kulturschock, der zum Abbruch der Entsendung führen könnte, zu vermeiden. Kulturvergleichstudien (z. B. von Hofstede) sind oft Grundlage zur Erlangung interkultureller Kompetenz, doch sind diese auch kritisch zu sehen, da sie auch zu kulturellen Vorurteilen führen. Entsendungsverträge regeln den finanziellen (Vergütung, Zulagen …) und organisatorischen Rahmen (z. B. Umzug) des Auslandsaufenthaltes. Die Motivation der Mitarbeiter und damit der Führungserfolg sind sehr stark kulturabhängig, sie richtet sich meist stark nach den Partizipationserwartungen, die kulturell sehr unterschiedlich sind, aus. Seit den 90er Jahren hat sich auch in Deutschland das Diversity Management entwickelt, das auf kulturelle Vielfalt im Unternehmen als Entwicklungspotenzial zielt. Eine Besonderheit im Internationalen Personalmanagement ist darüber hinaus die Zusammenarbeit mit internationalen Arbeitnehmervertretungen (z. B. Europäischer Betriebsrat, Weltkonzernbetriebsrat).

1 GLOBALISIERUNG UND INTERNATIONALES PERSONALMANAGEMENT

1.1 STRATEGIEN IM INTERNATIONALEN MANAGEMENT

Globalisierung

Der seit Mitte der 1960er Jahre stark ansteigende globale internationale Handel und die damit einher gehenden grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeiten und -verflechtungen bedingen auch internationale personalwirtschaftliche Aktivitäten. Hierzu gehören z. B. die Beschäftigung ausländischer Mitarbeiter (z. B. als Gastarbeiter), die Entsendung von Fach- und Führungskräften ins Ausland (so genannte *Expatriates*) und die damit verbundenen Besonderheiten wie z. B. die Gestaltung von Entsendungsverträgen, die interkulturelle Vorbereitung durch Projekte und Seminare oder die Reintegration nach Rückkehr, oder auch die Zusammenarbeit mit internationalen Betriebsräten oder Arbeitnehmervertretungen (*Works Council*).

Heute gibt es fast kein Produkt mehr ohne internationale Aktivitäten oder Bestandteile in deren Wertschöpfungskette. So besteht z. B. der in Deutschland endgefertigte Volkswagen Polo zu weit mehr als 50% seiner Komponenten aus ausländischer Produktion (u. a. aus Tschechien, Italien, Spanien, Frankreich, Mexiko, USA). Oder scheinbar landeseigene Produkte werden gänzlich im Ausland gefertigt: Toyota produziert z. B. sein Modell Aygo auch als Citroen C2 und Peugeot 107 für die französische PSA-Gruppe [Meier 2009, Seite 6].

Die Mehrzahl der bekannten großen Unternehmen machen ihren Umsatzes hauptsächlich im Ausland und beschäftigen auch meist die Mehrzahl der Mitarbeiter im Ausland (Tabelle 1). Und auch die Aktienmehrheit der meisten Unternehmen im DAX liegt in den Händen ausländischer Investoren (Stand 2009: z. B. Adidas rd. 80%, Allianz 72%, Bayer 80,3%, Commerzbank 75%, Daimler 53,7%, Deutsche Post/DHL 53%, E.on 59,6%, Fresenius 86%) [Focus 2009, Seite 106].

Unternehmen/ Konzern	Gesamt-umsatz Mio. EUR	Auslandsumsatz		Mitarbeiter gesamt	Auslandsmitarbeiter	
		Mio. EUR	in % vom Gesamt-umsatz		absolut	in % der gesamten Mitarbeiter
BASF	52.610	29.647	56,4	95.247	47.951	50,3
BMW	48.999	38.398	78,4	106.575	26.644	25,0
Fresenius	6.442	6.224	96,6	56.803	53.803	94,7
Linde	8.113	6.926	85,4	51.029	43.862	86,0

Unternehmen/ Konzern	Gesamt-umsatz Mio. EUR	Auslandsumsatz		Mitarbeiter gesamt	Auslandsmitarbeiter	
		Mio. EUR	in % vom Gesamt-umsatz		absolut	in % der gesamten Mitarbeiter
Merck	6.259	5.388	86,1	29.999	20.125	67,1
Metro	59.882	33.445	55,9	243.139	133.152	54,8
SAP	9.402	7.372	78,4	39.355	25.141	63,9
Siemens	87.325	59.669	68,3	474.900	313.800	66,1
Thyssen Krupp	47.125	31.288	66,4	187.586	103.534	55,2
TUI	20.515	10.732	52,3	53.930	42.818	49,5

Tablle 1 | Mitarbeiter und Umsatz großer deutscher Unternehmen im In- und Ausland, Stand 2008 [Kutschker/Schmid 2008, S. 263]

Im Gegensatz zur gewohnten Unternehmensführung im Heimatland im relativ bekannten politischen, sozialen und ökonomischen Umfeld finden internationale Unternehmens- und Managemententscheidungen in einem viel komplexeren Kontext statt, oft mit relativ unbekannten oder unsicheren Umweltentwicklungen bis hin zu teilweise gegensätzlichen Entwicklungen in den einzelnen Kulturen.

Beispiel *Internationale Konzernvernetzung im Phillips-Konzern*
Ein international agierender Elektronikkonzern wie der niederländische Konzern Phillips unterhält neben weltweiten Verkaufsniederlassungen, Tochtergesellschaften und Unternehmensbeteiligungen in über 45 Ländern eigene Produktionsstätten (Abb. 1). Dies führt systematisch zu Fragen welche Managementkonzepte und -instrumente zu vereinheitlichen sind, z. B. welche Managementsprache ist in der Produktion üblich (Niederländisch als Konzernmuttersprache, Englich als weltweite *lingua franca* oder jeweils die lokale Landessprache). Gleiches gilt für andere Managementinstrumente wie Qualitätskonzepte, Technische Standards, Führungskonzepte usw.

Entsprechend beschäftigt sich eine international orientierte Unternehmensführung z. B. mit Fragen der Internationalen Standortpolitik und dem Anteil internationaler Aktivitäten am Gesamtumsatz, der interkulturellen Zusammensetzung und Steuerung des Managements, internationaler Rechnungslegung und international differenzierter Einkaufspolitik und Absatzstrategien. Diese Aktivitäten haben alle unmittelbar Auswirkungen auf das Personalmanagement, z. B. die Beschäftigung ausländischer Mitarbeiter (z. B. Gastarbeiter), die Entsendung von Mitarbeitern zu Auslandsniederlassungen und Tochtergesellschaften (*Expatriates*) oder die Führung von ausländischen Mitarbeitern in den Zielländern (*Local staff*) und die Zusammenarbeit mit internationalen Betriebsräten (z. B. Europäischer Betriebsrat) oder lokalen Arbeitnehmervertretungen im Ausland (*Works council*).

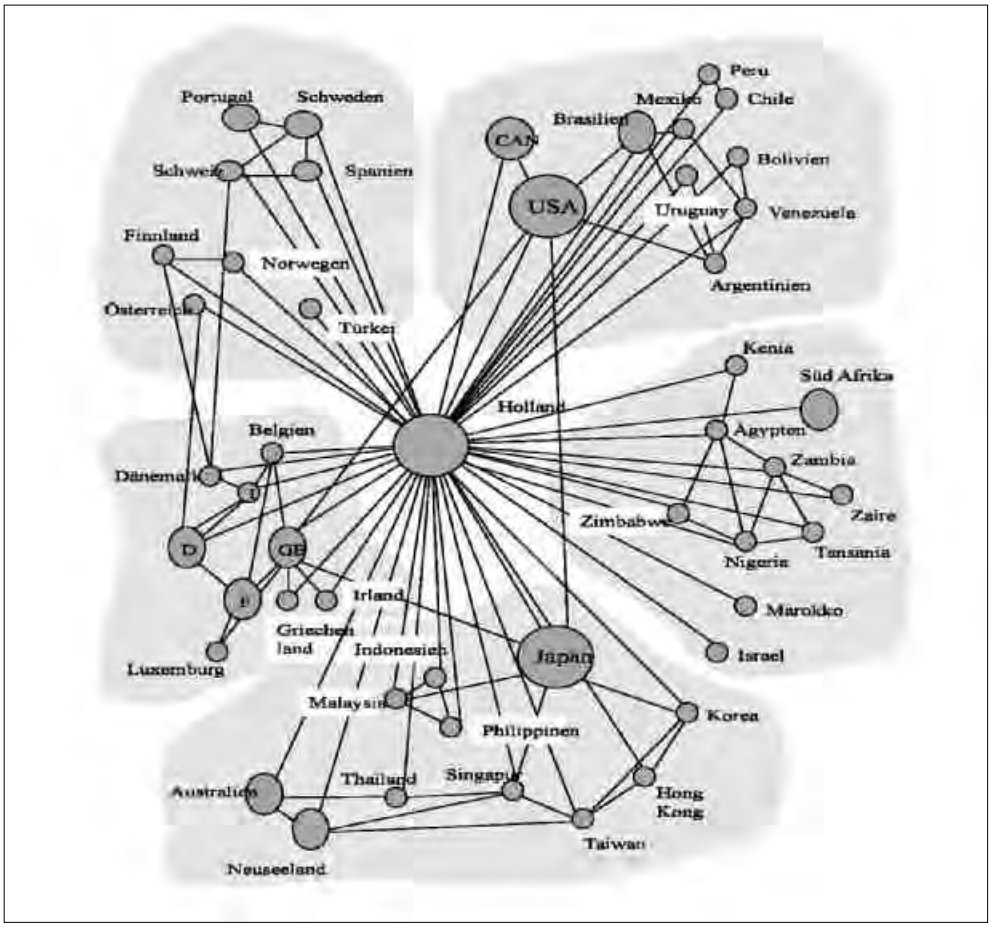


Abbildung 1| Internationale Konzernstandorte [Steinmann/Schreyögg 1997 Seite 229]

Internationale Unternehmensorganisation

Entsprechend dem Anteil von Kapital und Managementleistungen im Stammland in Relation zum Gastland, reichen die Internationalisierungsstufen der Unternehmen von

- *Indirekter/direkter Im-/Export* (z. B. Kauf im Ausland gefertigter Produktkomponenten bei einheimischem Importeur und Einbau in Produkte oder Verkauf an einheimischen Exporteur), über
- *Kooperationen* in Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern im Zielland (z. B. Franchising, Licensing, Vertragsfertigung, oder ein Joint Venture als gemeinsames Unternehmen), bis zu
- *Direktinvestitionen* als Auslandsniederlassungen (z. B. Verkaufs- und Produktionsniederlassungen) und ausländischen Tochtergesellschaften.

Typische Internationalisierungsstufen (so genannte Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien) nach steigender Kapital- und Managementleistung im Ausland sind in Abb. 2. dargestellt. Entsprechend erhöhen sich auch die personalwirtschaftlichen Aktivitäten stufenweise für das Ausland. So sind z. B. bei reinen Exportaktivitäten Sprach- und Kulturseminare sowie Dienstreisen ins Ausland wichtig, bei gemeinsamen Unternehmensaktivitäten kommen oft Internationale Projektgruppen und Mitarbeiterentsendungen hinzu, und bei eigenen Niederlassungen und Tochterunternehmen im Ausland die Anstellung ausländischer Mitarbeiter vor Ort.

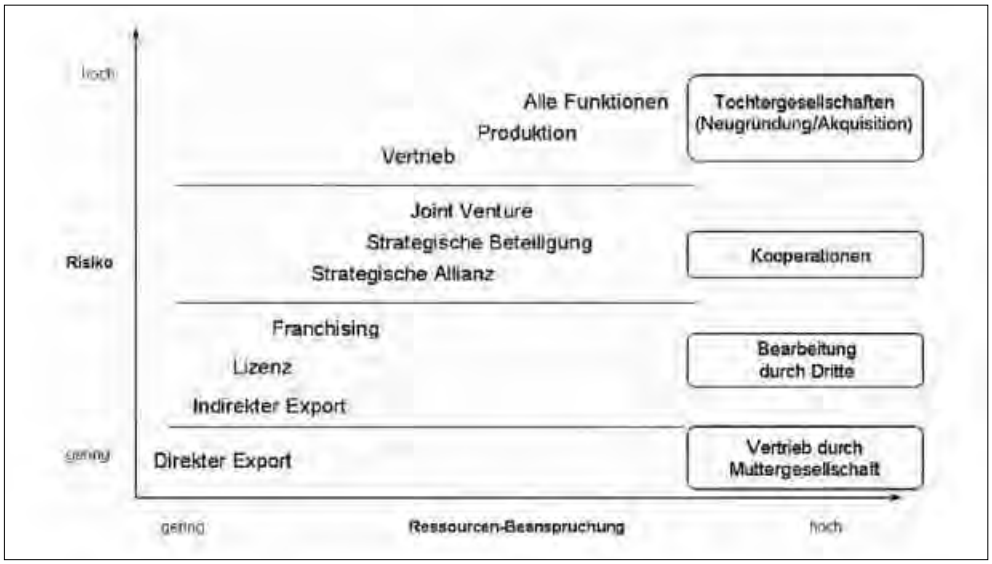


Abbildung 2 | Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien [Meier/Roehr 2004, Seite 18]

Interkulturelle Managementansätze

Grundlage ist die Unternehmenstätigkeit und -strategie i.R. der Internationalisierung des Unternehmens. Handelt es sich um eine international ausgerichtete Unternehmenstätigkeit, z. B. Zusammenarbeit mit/in einem anderen Land, eine multinationale Zusammenarbeit mit/in mehreren Ländern oder einer Länderregion (z. B. Skandinavien, Südamerika) oder global weltweit vernetzten Aktivitäten. Mit welchen unternehmenspolitischen Strategien im Umgang mit der eigenen und der Gastlandkultur sollen diese Aktivitäten umgesetzt werden? Soll die Unternehmenskultur der Muttergesellschaft *ethnozentrisch* (am Stammland orientiert) auf die Auslandsniederlassungen übertragen werden, sollen dort jeweils *polyzentrisch* (am Gastland orientiert) die Kulturen beibehalten werden, oder soll eine länderunabhängige konzerneigene weltweite *geozentrische* »einheitliche Weltmarktkultur« entwickelt werden [Perlmutter 1995, Seite 95, Auszug]:

- Eine *ethnozentrische* unternehmerische Sichtweise (*home country orientation*) versucht die traditionelle, im Stammland des Unternehmens erfolgreiche Unternehmenspolitik ins Ausland zu übertragen.
- Im Gegensatz passt man sich mit einer *polyzentrischen* Orientierung (*host country orientation*) weitgehend den im Gastland üblichen Sichtweisen und Verhalten an.
- Multinationale Unternehmen betreiben häufig einen *geozentrischen* Ansatz und entwickeln eine länderunabhängige weltweit konzerneinheitliche multikulturell geprägte Unternehmenspolitik.
- In der Vergangenheit wurde oft auch ein *regiozentrischer* Ansatz angesprochen (*area country orientation*), wenn Unternehmen internationale Regionen mit sehr ähnlichen Kulturen zusammenfassen (z. B. Nordamerika mit USA/Kanada). Der Ansatz verliert aber aufgrund der zunehmenden Globalisierung und geozentrischer Orientierung an Bedeutung.

Beispiel: *Internationale Stellenbesetzungsstrategien*
Die Stellenbesetzung von internationalen Fach- und Führungspositionen ist eine wichtige Aufgabe im Internationalen Personalmanagement:

- *Ethnozentrischer Ansatz*: Stammhaus-Mitarbeiter für weltweite Positionen ausbilden und als entsandte Expatriates in die ausländischen Niederlassungen entsenden.
- *Polyzentrischer Ansatz*: Gastland-Mitarbeiter für Schlüsselfunktionen im Gastland rekrutieren bzw. ausbilden.
- *Geozentrischer Ansatz*: Mitarbeiter unabhängig von ihrer und der Kultur des Unternehmenssitzes für internationale Funktionen ausbilden und kulturunabhängig weltweit einsetzen.

Es gibt keine grundsätzlich richtige oder falsche Strategie, da alle spezifische Nutzen und Probleme haben. So kann z. B. eine *ethnozentrische* Strategie bei der Gefahr der Dominanz der Heimatlandkultur im Ausland sinnvoll oder sehr problematisch sein, wenn diese Kultur mit ihren Produkten und Dienstleistungen oder in ihrer Arbeitskultur im Ausland von den Mitarbeitern sehr geschätzt oder abgelehnt wird. Durch eine *ethnozentrische* oder *geozentrische* Strategie kann ein hohes Maß an Standardisierung mit entsprechenden Synergien erreicht werden, polyzentrische und geozentrische Ansätze sind flexibler und können sich Markt- und Kulturentwicklungen schneller anpassen.

1.2 ORGANISATION UND AUFGABEN IM INTERNATIONALEN PERSONALMANAGEMENT

Schon in der Antike kannte man internationale unternehmerische Tätigkeiten. So stammten z. B. die Steine zum Bau der Pyramiden in Ägypten rd. 2.500 v. Chr. aus dem heutigen Sudan. Damals gab es schon interkulturelle personalwirtschaftliche Probleme: Bei dem fast 110 Jahre dauernden Bau der Cheops-Pyramiden-Anlage in Ägypten im 3. Jahrtausend v. Chr. waren mehr als 100.000

meru (Träger) beschäftigt, die aus Mittelafrika angeworben wurden. Aufzeichnungen und Gräberfunde zeigen Probleme und Regeln wie die Personalbeschaffung organisiert war, Arbeitszeiten, Werkzeugausgabe, Unterbringung und Verköstigung, Aufzeichnungen zum Arbeitslohn sowie bei Verstößen gegen Regeln. Und heute gehören in fast jedem Land der Welt ausländische Gastarbeiter zum Arbeitsalltag, die Gastarbeiter aus Süd- und Osteuropa in Deutschland, Arbeitsmigranten aus Arabien und Afrika in Spanien und Frankreich, Latein-Amerikaner in den USA oder die asiatischen IT-Spezialisten in Europa und den USA. Und umgekehrt die Expatriates als Manager und Fachkräfte von der Muttergesellschaft ins Ausland für mehrere Jahre entsendet oder international gemischte Projektteams in der Produktentwicklung.

Mitarbeiter aller Unternehmensbereiche und Hierarchieebenen werden i.R. der zunehmenden Globalisierung und in Europa insbesondere der EU-Erweiterung mit rasant wachsenden interkulturellen Einflüssen an ihrem Arbeitsplatz konfrontiert. Typische Entwicklungen reichen z. B.

– von kurzfristigen Umstrukturierungen in der Produktion über Produktionsverlagerungen ins Ausland bis zu Rückverlagerungen aus ehemaligen »Billiglohnländern« bei entfallenden Lohnkostenvorteilen durch Automatisierung,
– von entsprechenden kurzfristigen Auslandsreisen (*business trip*) über mehrjährige Auslandsentsendungen (*assignment*) bis zur dauerhaften Versetzung (*delegation*) von Fach- und Führungskräften oder neueren Formen des täglichen/wöchentlichen Pendelns in Grenzgebieten oder zwischen Wirtschaftsmetropolen,
– von der gezielten Rekrutierung ausländischer Fach- und Führungskräfte bis zur Einrichtung konzerneigener internationaler *Corporate Universities* (z. B. als *Business School*),
– zu internationalen Standards in F&E, Vertrieb, Produktion und Controlling sowie zur Führung interkulturell zusammengesetzter Teams,
– von fremdsprachiger Kommunikation in der internationalen Zusammenarbeit über *English as lingua franca* bis zum internationalen Projekt- oder Wissensmanagement.

Damit verändert sich auch die strukturelle Zusammensetzung der Belegschaften im Unternehmen, in Projektgruppen oder Abteilungen. An die Stelle des traditionell vorherrschenden Bildes einer *männlich-heimisch-weißen* Zusammensetzung der Belegschaft in westlichen Industrieländern tritt immer öfter die Zusammenarbeit von Menschen unterschiedlicher Nationalitäten, Hautfarben, Kulturen und Religionen am Heimatstandort oder der Auslandsniederlassung. Zusätzlich entsteht dabei eine Vielfalt von (kulturell) unterschiedlichen Arbeitsstatus durch unterschiedliche Vertragsbedingungen (Gehalt, Titel ...) und Einstellungen zum Unternehmen und zur Arbeit als solche (kulturell unterschiedliche Wertvorstellungen, Problemlösungsverhalten ...).

Typische Aufgaben im Internationalen Personalmanagement:

– Personalbestandsanalyse, z. B. Analyse der länderspezifischen Personalstrukturen oder Ermittlung der Fähigkeitsprofile,

- Personalbedarfsbestimmung, z. B. Entscheidung über benötigte Fach- und Führungskräfte (Global Manager, Country Manager …),
- Personalbeschaffung, z. B. Beschaffungsstrategie für das Heimatland und/oder Gastland: Auswahl von Expatriates und Vergleichbarkeit der Auswahlbedingungen,
- Personalentwicklung, z. B. Vermittlung interkultureller Kompetenz (Fremdsprachen-Training, Interkulturelle Workshops, Erfahrungsaufenthalte, *Look&See-Trip* ...),
- Personaleinsatz, z. B. Organisation und Vorbereitung der Entsendung, Relocation-Service, Betreuung vor Ort/vom Heimatland, Rückkehr-Vorbereitung und Re-Integration des Mitarbeiters und der Familie,
- Personalfreisetzung, z. B. Beachtung unternehmenskultureller Aspekte, länderspezifischer oder supranationaler Richtlinien/Gesetze,
- Personalführung, länderspezifische oder interkulturelle Führungsfunktionen oder -modelle, Zusammenarbeit mit Arbeitnehmerorganisationen im Ausland (z. B. lokalen Gewerkschaften oder Betriebsräten) oder internationalen Gremien (z. B. Europäischer oder Weltkonzernbetriebsrat),
- Personalkostenmanagement, z. B. Fragen der relativen Lohngerechtigkeit im internationalen Verbund und im Gastland, Transparenz und Wirtschaftlichkeit der Personalkosten.

Organisation des Internationalen Personalmanagements

Die Organisation des internationalen Personalmanagements ist meist in die bestehende Personalorganisation integriert, z. B. durch zusätzliche internationale Projektaufgaben in den einzelnen Personalfachfunktionen oder eine zentrale steuernde internationale Personalmanagement-Funktion. Viele sehr spezifische Fragen, z. B. Vertrags-, Steuer-, Sozialversicherungsrecht, Relocation oder Interkulturelles Training, werden oft als externe Dienstleistung – auf einzelne Kulturräume spezialisiert – genutzt.

Beispiel: *Organisation des Internationalen Personalmanagements*
Abb. 3 zeigt die Personalabteilung einer international tätigen Großbank mit mehreren tausend Mitarbeitern und weltweiten Niederlassungen/Repräsentanzen, wo rd. 800 Mitarbeiter tätig sind, davon sind 75 Mitarbeiter entsandte *Expatriates*, der Rest sind einheimische Mitarbeiter (*local staff*). In der Personalabteilung sind rd. 85 Mitarbeiter beschäftigt:

- Neben dem Personaldirektor mit Assistent und Sekretärin,
- 32 Mitarbeiter in der Abteilung Personalbeschaffung/-betreuung in vier Referaten,
- 25 Mitarbeiter in der Abteilung Personalentwicklung in den Referaten Führungskräfteentwicklung, Weiterbildung und Ausbildung (sowie 5 Mitarbeiter in einer ausgelagerten Trainingsakademie als Tochtergesellschaft, die zum Referat Führungskräfteentwicklung gehört),
- sowie 15 Mitarbeiter in der Abteilung Personalverwaltung/-controlling mit den Referaten Personalplanung/-controlling, Zeitwirtschaft und Entgelte, Personalinformationssysteme (Schnittstelle zum Bereich Organisation und IT).

– Dazu kommen 10 Mitarbeiter und die als Personalreferenten in großen Niederlassungen im Ausland arbeiten und organisatorisch dem Referat Beschaffung/Betreuung Ausland zugerechnet sind, disziplinarisch der jeweiligen ausländischen Niederlassungsleitung.

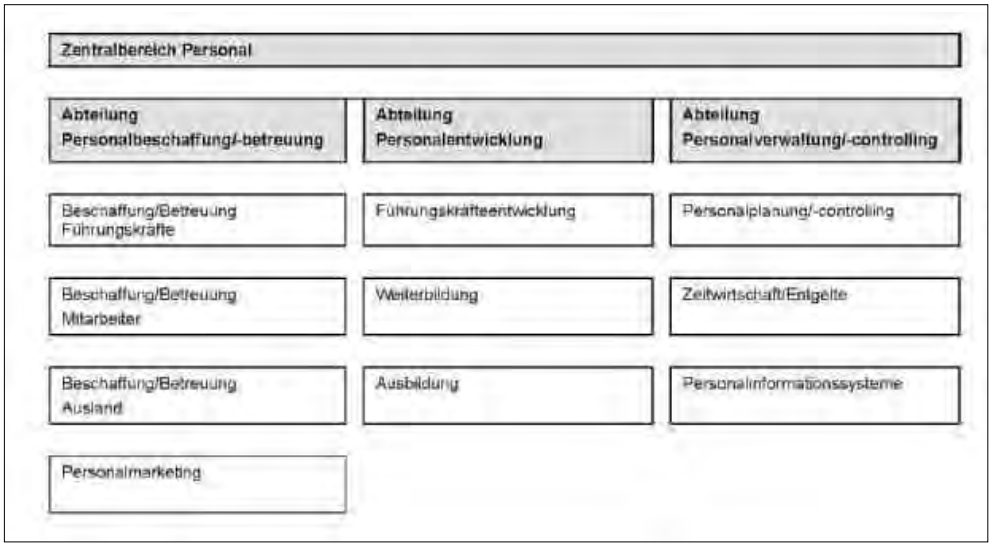


Abbildung 3 | Personalabteilung einer Großbank

Alle Abteilungen und nahezu alle Referate sind mit internationalen Fragen des Personalmanagements beschäftigt, z. B.

– muss die Personalbeschaffung/-betreuung durch Personalmarketing Nachwuchskräfte werben, die international arbeiten wollen, die Beschaffung/Betreuung Ausland sucht/betreut entsandte Mitarbeiter und Familien i.R. von Entsendungsverträgen,
– die Personalentwicklung bietet für Fach- und Führungskräfte Sprachseminare und Interkulturelle Trainings an und plant Entwicklungswege mit Auslandserfahrungen,
– die Personalverwaltung/-controlling plant Personalbudgets für die Auslandsniederlassungen, der Bereich Zeitwirtschaft/Entgelte berechnet Gehälter/Zulagen für ins Ausland entsandte Mitarbeiter mit dem unterschiedlichen Steuer- und Sozialversicherungsrecht der einzelnen Länder,
– die Personalleitung ist neben der Gesamtverantwortung in strategische Fragen bzgl. neuer Auslandsniederlassungen eingebunden, arbeitet zusammen mit den Abteilungen und Referaten sowie den jeweiligen Auslandsniederlassungen an Spezialfragen wie z. B. Entsendungsbedingungen oder in der Zusammenarbeit mit den sehr unterschiedlichen Arbeitnehmervertretungen und dem Europäischen Betriebsrat.

Im Vergleich bzw. zusätzlich zum gewohnten Personalmanagement im Heimatland hat internationales Personalmanagement zusätzliche wichtige spezifische Rahmenbedingungen:

- *mehr Personalfunktionen und -aufgaben*, z. B.
  - generelle Regeln für die internationalen Personalaktivitäten wie z. B. bzgl. Qualifikationen, der jeweiligen Landeskultur angepasste Gehalts-, Zulagen- und Titelsysteme usw., die sich in länderspezifischen Entsendungsbedingungen und -verträgen unterschiedlich darstellen,
  - die Auswahl, Vorbereitung und Betreuung der entsandten Mitarbeiter und ihrer Familien, z. B. Internationale Assessment Center (siehe Beispiel in Kap. 2), individuelle Entsendungsverträge und Auslandsbetreuung sowie Wiedereingliederung nach Rückkehr,
  - und so im Vergleich zum heimischen Personalmanagement einen individuell deutlich höheren und fachlich spezifischeren Verwaltungs- und Betreuungsaufwand je Mitarbeiter,
- *breitere Perspektiven* durch zusätzliche Mitarbeitergruppen (entsandte *Expatriates* aus dem Heimatland, *local staff* im Ausland mit jeweils unterschiedlicher Sprache und Kultur sowie interkulturell gemischte Teams),
- *komplexere Risiken,*
  - im Durchschnitt aller Auslandsentsendungen rd. dreifach erhöhte Personalkosten (durch Zulagen, Umzug etc.), sehr hohes Fluktuationsrisiko und vorzeitiger Abbruch von Entsendungen (oft aufgrund sozialer Anpassungsprobleme),
  - viele unterschiedliche kulturelle und sozialpolitische Systeme (Steuer- und Sozialversicherungsrecht, Arbeitsrecht …),
  - sowie die Qualifizierung der Personalspezialisten für diese international spezifischen Fragen.

Beispiel: *Personalmanagement goes international*
Auf einer zweitägigen Tagung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (2010) werden i.R. von Vorträgen, Workshops und Diskussionsforen mit Referenten u.a. aus den Unternehmen Abott, Aventis CropScience, Bayer, Bertelsmann, Bosch, Corus Aluminium, Honeywell Europe, IBM Deutschland Speichersysteme, Institut für Wirtschaft und Politikberatung, LT Group Holding, Mannesmann Sachs, Uni Bochum, Tessag-Technische Systeme & Services, Towers Perrin ... Konzepte und Erfahrungen bearbeitet zu den Themen:

- Globalisierung des Managements und Auswirkungen auf das Personalmanagement,
- Erfolgsbeispiele im Internationalen Personalmanagement,
- Internationales Vergütungs- und Kompensationsmanagement,
- Integrationsmanagement im Rahmen einer internationalen Fusion,
- Entsendungs- und Re-Entrypolitik,
- Führung im internationalen Kontext,
- Internationale Projektarbeit,
- Internationale Führungskräfteausbildung und -entwicklung.
- Expatriates in Europa,
- Europäische Managementstruktur und -kultur.

2 INTERNATIONALE PERSONALBESCHAFFUNG

2.1 INTERNATIONALE PERSONALSUCHE UND -AUSWAHL

Die Suche und Auswahl geeigneter Mitarbeiter für internationale Aufgaben ist von strategischer Bedeutung für das Unternehmen, da es sich i.d.R. um wichtige repräsentative Funktionen für internationale Erfolgs- und Wachstumspotenziale handelt. Die Einstellung von Mitarbeitern mit internationalen Verträgen bedeutet meist eine Investition von durchschnittlich drei Jahresgehältern. Das Risiko von Fehlbesetzungen, vorzeitigen Abbruch oder Fluktuation (z. B. Wechsel zur Konkurrenz vor Ort) führt oft dazu, dass einer internen Stellenbesetzung zunächst der Vorzug gegeben wird. So werden im Führungskräftebereich europaweit im unteren und mittleren Management die Auslandspositionen weitgehend intern besetzt. Für Positionen im oberen Management nimmt der Anteil der externen Besetzungen hingegen in vielen Ländern zu, weil hier besonders international erfahrene Manager benötigt werden.

Strategien der Internationalen Personalbeschaffung

Eine *ethnozentrisch* orientierte Stellenbesetzungspolitik wird die wichtigen Fach- und Führungsfunktionen i.d.R. vom Stammhaus bzw. Heimatland aus mit entsandten *Expatriates* besetzen – oft bei erstmaligen internationalen Aktivitäten des Unternehmens im Auslandsmarkt oder bei fehlenden Potenzialen auf dem Arbeitsmarkt im Gastland. Die *polyzentrisch* orientierte Stellenbesetzungspolitik zielt auf die Besetzung wichtiger Auslandsfunktionen mit Mitarbeitern aus dem Gastland vor Ort. Beim *geozentrischen* Ansatz werden diese Funktionen im In- und Ausland ohne Berücksichtigung der Nationalitäten oder Kulturen der Standorte, Manager und Mitarbeiter besetzt.

Verschiedene empirische Untersuchungen kommen zu dem Ergebnis, dass die traditionelle *ethnozentrisch* orientierte Unternehmens- und Entsendungspolitik langsam abnimmt [Meier/Roehr 2004, Seite 210]. Dies hängt u.a. auch mit der Zunahme der Globalisierung der Unternehmen allgemein durch internationale Standorte, Absatzmärkte und Eigentümerstrukturen zusammen, die immer mehr zur *geozentrischen* Unternehmens- und damit Besetzungspolitik führen, unabhängig von *ethnozentrisch* (z. B. Autos) oder *polyzentrisch* orientierten Produktstrategien (z. B. Nahrungsmittel).

Interkulturelle Anforderungen und Personalauswahl

Grundlage der Personalsuche und -auswahl im internationalen Kontext sind die spezifisch internationalen Anforderungen an künftige entsandte oder lokal angestellte Mitarbeiter. Stellenbeschreibungen existieren für diese Funktionen oft nicht, da es sich meist um wenige und spezifische oder oft auch um neu geschaffene Projekte oder Stellen handelt.

Beispiel: *Internationale Stellenbeschreibung in einer Bank [Blom/Meier 2004, Seite 135]*

Funktion Marketing-Referent International
Position Marketing-Referent Länderbereich III: Italien, Spanien, Portugal

Organisation
- Unternehmensbereich: Kunden/Europa
- Geschäftsbereich: Firmenkunden/Europa
- Position: Marketing-Referent/in Länderbereich III
- Gehaltsgruppe: Tarifgruppe 9-F
- Berichtet an: Gruppenleiter Länderbereich III
- Vertretung: ./.
- Zeichnungsberechtigung: nach besonderer Vereinbarung

Aufgaben
- Mitwirkung bei der Kundenakquisition und -pflege mit sukzessiver Übernahme eigener Kundenbetreuung.
- Vor- und Nachbereitung von Kundenbesuchen im Ausland.
- Sukzessive Durchführung eigener Kundenbesuche im Ausland.
- Erstellung von Kundenpotenzial- und Kundenbedarfsanalysen.
- Unterstützung bei der Erstellung von Kreditanträgen, Angebotsvorbereitung und -kalkulation.

Anforderung
- Bankkaufmann/-kauffrau mit wirtschaftswissenschaftlichem Studium oder entsprechenden Zusatzqualifikationen.
- Erfahrung in kreditorientierten Bereichen.
- Akquisitionsgeschick verbunden mit verbindlichem Auftreten im Ausland.
- Selbständige und flexible Arbeitsweise.
- Bereitschaft zu Auslandsreisen.
- Fremdsprachen: Verhandlungssicheres Englisch und eine weitere Fremdsprache des Länderbereiches.

Die typischen Anforderungen an internationale Fach- und Führungskräfte liegen besonderes auf *intercultural skills*, den interkulturellen Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten, die von der *ethnozentrischen* über *polyzentrischen* bis zur *geozentrischen* Strategie stark zunehmen, insbesondere [Blom/Meier 2004, Seite 139]:

- *Tätigkeitsbezogene Fachanforderungen*, z. B. einschlägige Fachkenntnisse und Arbeitserfahrungen, entsprechendes Entwicklungspotenzial, Branchen- und Unternehmenskenntnisse,
- Schlüsselqualifikationen, z. B. Mitarbeiterführung, Toleranz, Flexibilität, Kommunikations- und Teamfähigkeiten, Selbständigkeit, emotionale Stabilität,
- *interkulturelle Anforderungen*, z. B. Auslandsmotivation und Auslandserfahrung, kulturelles Anpassungs- und Einfühlungsvermögen, Bereitschaft zum Erlernen der Landessprache,

– *persönliche Anforderungen*, z. B. physische und psychische Belastbarkeit (Fitness, Stressresistenz), familiäre Bindungen und deren Auslandsmotivation, kulturelle Bedingungen (Religion, Alter …).

Beispiel: *U.S. Food Manufacturer*
One expert on expatriate assignments tells the story of a major U.S. food manufacturer who selected the new head of a marketing division in Japan. The assumption made in the selection process was that the management skills required for successful performance in the United States were identical to the requirements for an overseas assignment. The new director was selected primarily because of his superior marketing skills. Within 18 months his company lost 89 % of its existing market share [Tung 1987, Seite 118].

Das Beispiel zeigt das Problem der Auswahlkriterien im Entsendungsprozess, die sich für eine Fach- oder Führungsfunktion in einem anderen Land auf mehr Anforderungen als im Inland konzentrieren müssen, was sich zum einen auf die Kriterien selbst und zum anderen ihre Gewichtung bezieht.

Beispiel (Fortsetzung):
The (U.S.) foodmanufacturer placed almost all the decisions weight on the technical competence of the individual, apparently figuring that he and his family could adjust or adapt to almost anything ... In fact, a recent review of expatriate selection cites the »domestic equals overseas performance equation« as one of the major problems in expatriate selection. The result is an overemphasis on technical skills and previous accomplishments in a domestic setting. The study concluded that the selection of expatriates should focus on four key dimensions: (1) self-orientation, (2) other-directedness, (3) perceptual factors, and (4) cultural toughness. The self-orientation dimension is concerned with activities which serve to enhance self-esteem through reinforcement substitutions, stress reduction, and technical competence. Stress levels can be measured with personality instruments. The other-directed dimension has to do with the ability to interact with host-country nationals. The perceptual dimension reflects an ability to understand how foreigners behave and can also be measured with standardized personality instruments. The cultural toughness dimension has to do with the extent to which the culture and environment of the host country are different from those in the United States. To the extent that the difference is great, more weight should be given to the other three dimensions [Early 1993, Seite 22].

Internationale Personalsuche und -auswahl

Typische Instrumente der Personalsuche am internen Arbeitsmarkt für international orientierte Funktionen sind neben internen Stellenausschreibungen und Direktansprachen von Vorgesetzten oder Mitarbeitern Entwicklungspositionen (z. B. Assistent der Geschäftsführung), *Junior-Boards* oder eine unternehmenseigene Business School (*Corporate University*); außerhalb des Unternehmens am externen Arbeitsmarkt z. B. internationale Stellenanzeigen, Praktika, Stipen-

dien, Direktansprache und Abwerbung (*Head hunting*) oder die Zusammenarbeit mit international orientierten Hochschulen, z. B. durch ein *Executive-MBA-Program*.

Project Manager (m/f)
TRILINGUAL ENGINEER BASED IN PARIS

Our client is the subsidiary company of an international corporate group with altogether 7.000 employees and an annual turnover of more than 20 bill. US$. Since its creation in April 1998, the company has proven its skills in the development and operation of telecommunications infrastructures. Its fiber optic network covers the French domestic territory and crosses most of Western European city-centers and provides for interconnection with other long distance networks. Its costumers are the telecommunication and internet companies who take or lease the infrastructure.

The Project Manager takes over after the customer has signed the contract. In this position you are the one face to the customer whilst the contract is carried out. You deal with all questions (technical or commercial) that may occur. It is your responsibility that the customer feels comfortable and that all his needs are met. You are based in Paris and work in an international environment.

We are looking for a young engineer with some years of experience in handling big projects who is accustomed to serve and satisfy demanding customers. You are a German native speaker and have good command of English and French. Excellent social and especially negotiating skills as well as a service- and customer-oriented work approach are further personal qualifications required in this position. In addition you should be open-minded and have a good understanding of a multicultural environment.

Applicants, who are interested to enter in the booming telecommunications market, should send their application papers in English plus renumeration expectations referring to ...

Abbildung 4 | Internationale Stellenanzeige

Neben den landesüblichen Bewerbungsunterlagen und Vorstellungsgesprächen mit dem Fokus auf internationalen Erfahrungen bzw. Potenzialen finden sich z. B. bei Führungsnachwuchskräften und Funktionen im unteren/mittleren Management immer mehr auch potenzialorientierte Auswahlverfahren, wie z. B. interkulturell orientierte Assessment-Center mit ehemaligen *Expatriates* als Beobachter. Daneben spielen Referenzen sowohl im oberen Management als auch in vielen Kulturen eine deutlich wichtigere Rolle als in Deutschland.

Beispiel: *Rollenspiel in einem Interkulturellen Assessment Center [in Anlehnung an Kühlmann/ Stahl 1996, Seite 22 ff.]*

*Ausgangslage: »*Sie wurden von Ihrer Firma für zwei Jahre nach Mexiko entsandt, um dort am Aufbau einer Niederlassung mitzuwirken. In den ersten Wochen Ihres Aufenthaltes machen Sie an Ihrem Einsatzort wiederholt die Erfahrung, dass Ihre mexikanischen Mitarbeiter und Geschäftspartner es mit der Pünktlichkeit nicht so genau nehmen. Sie sitzen jetzt in einem Restaurant und warten auf den Verkaufsleiter einer Ihrer mexikanischen Zuliefererfirmen. Sie sind für 12:30 Uhr verabredet gewesen, aber jetzt geht es bereits auf 13:00 Uhr zu, und von Ihrem Partner ist immer noch nichts zu sehen. Da Sie bereits um 13:30 Uhr einen weiteren Termin haben, verlangen Sie hungrig Ihre Getränkerechnung. Als Sie gerade bezahlen wollen, betritt Ihr Partner das Restaurant – mit über einer halben Stunde Verspätung ...«

Im anschließenden kurzen Rollenspiel begrüßt der verspätete Partner den Kandidaten mit freundlichen Worten, ohne auch nur mit einem Wort auf seine Verspätung einzugehen. Die Reaktion des Kandidaten zeigt, ob er in der Lage ist, vorurteilsfrei die Ambiguität der Situation zu meistern, ob er seine eigene Verärgerung unterdrücken und erkennen kann, dass für seinen Partner andere Spielregeln von »Pünktlichkeit« gelten. Die anschließende Auswertung analysiert das beobachtbare Verhalten vor dem Hintergrund der im Ausland erforderlichen Kompetenzen. Der Beobachtungsbogen richtet die Aufmerksamkeit der Beobachter auf idealtypische Verhaltensweisen.

Beobachter-Auswertung (Auszug)

	Beispiele für hohe Ausprägung:	Beispiele für niedrige Ausprägung:
Ambiguitätstoleranz	• reagiert mit Geduld • zeigt Humor	• reagiert mit Ungeduld • bleibt ernst
Kontaktfreudigkeit	• nutzt Zeit für kurzes Gespräch • erzählt etwas von sich	• verabschiedet sich sofort • geht sofort zum Geschäft über
Einfühlungsvermögen	• versetzt sich in Lage des anderen • unterlässt verletzende Bemerkungen	• sieht nur eigene Situation • macht verletzende Bemerkungen
...		

Tabelle 2 | Auszug aus einer Beobachter-Auswertung

2.2 STRATEGIEN UND PROZESS DER AUSLANDSENTSENDUNG

Strategien im internationalen Personaleinsatz

Die *ethnozentrisch* orientierte Politik (Besetzung der wichtigen Managementfunktionen im Ausland mit entsandten Mitarbeitern aus dem Stammland) zielt i.d.R. auf die Durchsetzung einer einheitlichen Unternehmenspolitik, einfachere Kommunikation/Koordination zwischen Mutter- und

Tochtergesellschaft, leichterer Transfer von Technik- und Management-Know-how, Erweiterung der Erfahrung der Stammhausmitarbeiter, höhere Loyalität der Entsandten ggü. der Muttergesellschaft. Eine *polyzentrisch* orientierte Politik (Besetzung der wichtigen Managementfunktionen durch Mitarbeiter aus dem jeweiligen Gastland vor Ort) hat meist den Nutzen von geringeren Personalkosten, leichterer Integration der Tochtergesellschaft in das Gastland, Motivationssteigerung bei lokalen Mitarbeitern, da sie auch Aufstiegs- und obere Managementpositionen erreichen können, höhere Kontinuität in der Tochtergesellschaft, positive Auswirkungen auf die Stellung der Tochtergesellschaft in der Öffentlichkeit des Gastlandes. Die *geozentrisch* orientierte Politik (Rotation auf den Managementfunktionen im In- und Ausland unabhängig von der Nationalität/Herkunft der Manager und der Muttergesellschaft und Einsatzländer) zielt auf ein größeres Potenzial an qualifizierten Kandidaten, höhere Flexibilität der Personalbeschaffung, da auf nationale Interessen keine Rücksicht genommen werden muss, befruchtender Austausch von Informationen durch den hohen Entsendungsanteil [Blom/Meier 2004, Seite 133].

Beispiel: *Wandel in der Entsendungspolitik*
Niederländische Unternehmen wie Shell, Ahold und Heineken vermindern in den letzten Jahren wieder die Zahl ihrer Auslandsentsendungen. Mit zunehmendem Ausbildungsniveau in vielen Ländern in Afrika und Asien steigt auch die Möglichkeit, qualifizierte lokale Nachwuchskräfte einzustellen. Mit lokalen Mitarbeitern verschafft sich das Unternehmen gleichzeitig eine bessere Stellung in Bezug auch die örtlichen Bedingungen der Belegschaft, des Marktes, der Zulieferer und der Behörden. *Ein intern ausgebildeter Kongolese hat nun mal mehr Feeling im afrikanischen Markt als ein gut vorbereiteter Niederländer*, so der Heineken-Öffenlichkeitssprecher [NCR Handelsblad 18.02.99)]. Ebenso spielen erheblich höhere Gehälter, die Entsendungs- und Unterbringungskosten vor Ort und die aufwendige Familienbetreuung eine wichtige Rolle in der stärkeren Orientierung an heimischen Kräften.

Viele Unternehmen haben zunehmend Probleme Mitarbeiter ins Ausland zu entsenden bzw. entsprechende Stellen zu besetzen. Meist verbinden die Mitarbeiter mehrere Ziele mit einer Tätigkeit im Ausland, die je nach Zielland sehr unterschiedlich sind. In Ländern mit relativ schwierigen Bedingungen (Entwicklungsländer, hohe physische Belastungen wie Entfernung, Klima, politische Instabilität) spielt oft das Einkommen zur Kompensation dieser Belastungen oder Abenteuerlust eine große Rolle. Gründe für die Nicht-Bewerbung bzw. Ablehnung von Auslandstätigkeiten sind oft sozial, insbesondere häuslich/familiär bedingt (76%), Probleme mit Doppelkarrieren (59%), Entsendungsland (41%), Karriererisiken (34%) oder ein schlechtes Vergütungsangebot (28%) [Buschermühle 2000, Seite 34]. Befragt wurden über 270 Unternehmen in 24 Ländern mit rd. 65.000 Expatriates. Rund zehn Jahre zuvor zeigte eine empirische Befragung in Deutschland ähnliche Ergebnisse, was auf eine grundsätzlich mentale Einstellung der Menschen schließen lässt, die sich nicht kurzfristig verändern wird (Wirth 1992):

– 71% nennen die ablehnende Haltung des Ehepartners,
– 64% sehen Nachteile für die Entwicklung der Kinder,

– 49% wollen keine Trennung von Verwandten und Freunden (hauptsächlich der Eltern),
– 41% befürchten Karrierenachteile (Nichtberücksichtigung bei Beförderungen),
– 37% möchten ihre Lebensgewohnheiten nicht umstellen und
– 29% geben Sprachschwierigkeiten an.

Formen von Auslandsentsendung

Die Formen der Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland reichen von kurzen Dienstreisen (*business trip*) längerfristige Entsendungen (*assignment, secondment*) bis zur dauerhaften Versetzung ins Ausland (*delegation*):

– Bei *Dienstreisen* (mehrere Tage/Wochen) bleibt der Arbeitsvertrag im Heimatland erhalten, es gibt i.d.R. eine firmeninterne Regelung zur Abrechnung von Reisekosten, Tagegeldern etc.
– *Entsendungen* (in Deutschland oft 3 Jahre mit bis 2 Jahren Verlängerungsoption) haben neben dem Arbeitsvertrag des Heimatlandes einen zusätzlichen Entsendungsvertrag mit Regelungen zur Vorbereitung (z. B. Seminare, *look&see-trip*), Erstattung zusätzlicher Kosten der Lebensführung (Reise- und Unterbringungskosten, Schulgeld für Kinder etc.) und Ausgleichszahlungen für entsendungs- und länderbedingte Nachteile (z. B. Auslandszulagen für Kaufkraftsausgleich, Steuerberatung, Sozialversicherungsausgleich).
– Bei *langfristiger oder dauerhafter Versetzung* ins Ausland wird der Arbeitsvertrag im Heimatland meist durch einen Arbeitsvertrag im Ausland ersetzt. Zusätzliche Kosten oder Zulagen (z. B. für umgekehrte Dienstreisen zur Muttergesellschaft) werden gewährt.

In Deutschland geht man von einer geeigneten Entsendungsdauer von drei bis fünf Jahren aus. In dieser Zeit amortisiert sich der Aufwand wirtschaftlich. Auch sind oft in einem solchen Zeitraum die Veränderungen im Unternehmen und im Heimatland nicht so gravierend und eine Re-Integration entsprechend leichter. Die in den letzten Jahren steigende Tendenz der Dynamik der Unternehmensorganisationen und -prozesse lässt die Vermutung zu, dass die Entsendungsdauer künftig eher kürzer wird. So entstehen in den letzten Jahren auch immer mehr regelmäßiges Pendeln zwischen europäischen Zentralen sowie virtuelle Entsendungen als Mischform mit regelmäßigen Kurzaufenthalten im Gastland und IT-gestützter Steuerung/Kommunikation vom Heimatland.

Beispiel: *Grundsätze der Entsendungspolitik bei Unilever*
Unilever hat weltweit rd. 175.000 Mitarbeiter in 350 Betrieben in 90 Ländern beschäftigt. Unilever ist traditionell stark dezentral organisiert, die Geschäftsführungen im Ausland sind meist auch mit Mitarbeitern aus diesen Ländern besetzt (*polyzentrischer* Ansatz). Etwa 8% des Gesamtmanagements weltweit sind Expatriates, z. B. sind in Deutschland rd. 120 Mitarbeiter Entsandte aus anderen Ländern, von Deutschland ins Ausland sind rd. 100 Mitarbeiter in 25 Länder entsandt. Die Fluktuation nach Entsendungen ist mit unter 1% im Vergleich zu anderen Unternehmen sehr niedrig (Stand 2009). Die wichtigsten *Entsendungsgründe bei Unilever*:

- Mangel an geeigneten Fach- und Führungskräften,
- systematische und internationale Job-Rotation,
- Sammeln internationaler Erfahrung zur Vorbereitung verantwortungsvoller Führungsaufgaben,
- Ausbildung einheimischer Fach- und Führungskräfte mit Hilfe dieser entsandten Manager.

Grundsätze der Entsendungspolitik bei Unilever:

- Entsendung abhängig von Potenzialeinschätzung über erforderliche Kernkompetenzen.
- Möglichst breite Managerkarrieren entwickeln (keine reinen Spezialistenkarrieren, Ausnahme IT-Bereich).
- Möglichst junge Mitarbeiter entsenden (rd. 75% der Entsandten sind unter 40 Jahren alt, der Rest verteilt sich bis zur Pension um rd. 10%).
- Jede Entsendung ist von einem persönlichen Karriereplan begleitet.
- Die Entsendungsdauer beträgt i. d. R. drei Jahre.
- Entsandte werden finanziell nicht schlechter gestellt als vergleichbare Fach- und Führungskräfte im Inland.

Vorbereitung und Betreuung der Auslandsentsendung

Ein Auslandseinsatz ist ein tiefer Einschnitt in das Leben aller Beteiligten. Eine Vorbereitung hilft die Belastungen und das Risiko des vorzeitigen Abbruches zu minimieren, denn eine der häufigsten Ursachen für einen vorzeitigen Entsendungsabbruch sind Partner- bzw. Familienprobleme. In der Praxis hat sich erst in den letzten Jahren die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Vorbereitung und Betreuung der Partner/Familie ebenso wichtig ist wie für die Mitarbeiter (siehe folgendes Beispiel sowie Beispiel in Kap. 3.1). Relativ neu ist auch die Auslandsvorbereitung für Kinder, denn wenn diese Heimweh haben, sich nicht an das neue Umfeld im Ausland gewöhnen und irritiert auf neue Kulturen reagieren ist der Familienstress vorprogrammiert [Meldung in der Zeitschrift managerSeminare 05/2010, Seite 15].

Beispiel: *BMW-Vorbereitungsprogramm für Auslandsentsendungen*

- Mitarbeitergespräch über Entsendungsziele, Dauer und Kosten, mögliche Einstiegsfunktionen nach der Rückkehr sowie detaillierte Informationen über die Rahmenbedingungen des Auslandseinsatzes (Arbeits-, Lebens- und Umweltbedingungen am Einsatzort).
- Informationspaket über Einsatzland, Region, Organisation und Aufgabenbereich der Auslandsgesellschaft).
- *Look&See-Trip* (bis zu 14-tägige Informationsreise im Einsatzland/am Einsatzort mit Partner).
- Sprachtraining und Interkulturelles Training.
- Medizinische Tauglichkeitsuntersuchung.
- Mentoring zur weiteren Betreuung während/nach Auslandstätigkeit.

Fachliche Unterstützung, ständige Informationen über Entwicklungen in der Muttergesellschaft oder Abteilung und regelmäßige Kommunikation (z. B. mit einem Senior als Mentor) sowie Informationsaufenthalte im Heimatland und Fortbildungen gehören zum Betreuungsprogramm des Entsandten. In diesem Zusammenhang hat sich *Relocation-Service* – von Umzugsvorbereitung über Reiseorganisation und Betreuung vor Ort (z. B. Behördengänge, Mietverträge, interkulturelle Erfahrungsgruppen) bis zur Betreuung der Re-Integration bei Rückkehr – als eigene Dienstleistung am Markt etabliert.

Der Kulturschock

Oft zeigt sich eine paradoxe Situation für entsandte Mitarbeiter in täglichen Rollenkonflikten [Sauters-Osland 1995, Seite 101 f]. Zum einen sollen sie sich an lokalen Notwendigkeiten orientieren, der Gastlandkultur anpassen und nicht die Heimatlandkultur hervorheben, zum anderen sollen sie die Unternehmenspolitik adaptieren und vertreten und ihr Heimatland repräsentieren. Zudem werden *Expatriates* als wichtige (und enorm teure) Mitarbeiter dargestellt/eingeschätzt und müssen sich permanent mit Erfahrungen und Entscheidungskompetenzen zurücknehmen, um nicht als *ugly expat* zu wirken. Sie sollen sich in beiden Orten/Kulturen wohl fühlen und überdurchschnittlich freundlich sein, um keine Vorurteile gegen das Unternehmen/die Nationalität zu wecken, gehören aber nirgends richtig dazu und werden so oft zu einer persönlichkeits-verfremdenden übermäßigen Toleranz gezwungen. Die Familie soll zudem die psychischen Belastungen (Trennung, Mitreise) aushalten, wird aber meist vom Unternehmen hierbei unzureichend unterstützt. Auch gibt der *Expatriate* einen sicheren Arbeitsplatz mit gewohnten Aufgaben und Leistungsvermögen sowie traditioneller Karrierewege auf zugunsten neuer, ungewohnter Aufgaben und inländischer Karriereaussichten. Gleichzeitig hört er oft aus seinem Umfeld, dass die Abbruchquoten hoch sind und *Karriere letztlich nur die Daheimgebliebenen machen*. In den letzten Jahren kommt ein relativ neues Phänomen weiter erschwerend bzw. belastend hinzu: Das *Dual Career Syndrom* drückt aus, dass die Lebenspartner eine eigene Karriere zugunsten des Auslandseinsatzes des Entsandten aufgeben, im Gastland keinen oder nur unterwertigen Arbeitsplatz finden und damit oft auf Dauer ihren beruflichen Anschluss verlieren. Häufig führen solche Rollenkonflikte, insbesondere wenn sich mehrere gegenseitig verstärken, zum vorzeitigen Abbruch von Auslandsentsendungen.

Der so genannte *Kulturschock* zeigt sich meist nach den ersten Wochen. Vor der Abreise und in den ersten Wochen überstrahlen die Begeisterung für die neue Aufgabe und das fremde und neue Umfeld noch die Probleme. Spätestens »wenn der Arbeits- und Lebensalltag eintritt« kommt es zum Kulturschock. Jetzt ist man nicht mehr »der Neue aus der Zentrale«, man muss sich im Alltag bewähren, Annehmlichkeiten wie Hotel etc. fallen ebenso weg wie Einladungen zum kennen lernen. Man muss sein Leben und das der Familie alleine organisieren und erlebt die Alltagsprobleme.

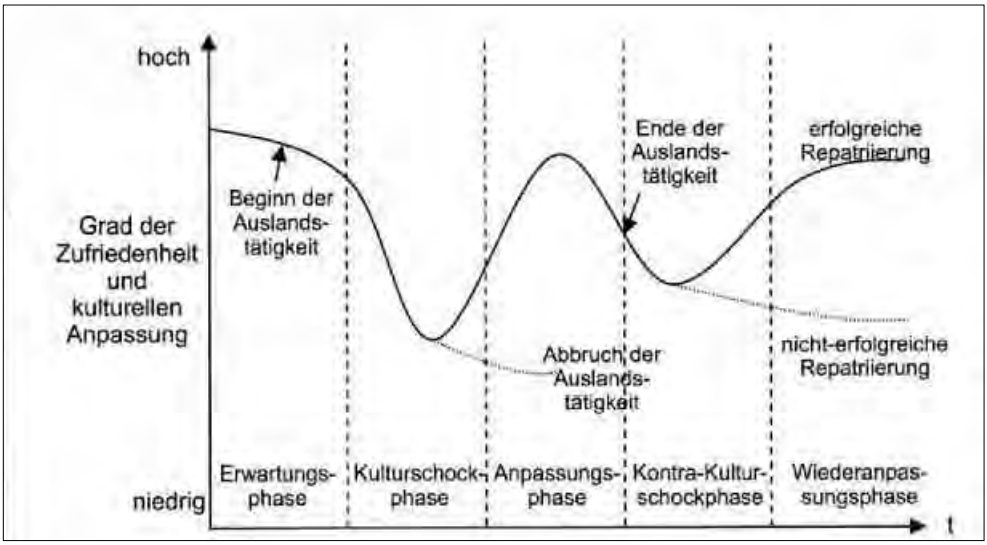


Abbildung 5 | Kultureller Anpassungsprozess bei Auslandsentsendungen [Welge/Holtbrügge 2006, Seite 245]

Abbruch von Auslandsentsendungen

Ein wichtiges Problem im internationalen Personalmanagement in Deutschland ist der vorzeitige Entsendungsabbruch. Viele Untersuchungen in den letzten 20 Jahren zeigen, dass je nach Entsendungsziel bis zu 80% der Entsendungen vor Ende der Vertragslaufzeit abgebrochen werden, meist liegen die Abbruchquoten zwischen 20-50%. Eine US-amerikanische Studie kommt zu ähnlichen Ergebnissen: 25-40% Abbruchquoten aller ins Ausland versetzten US-Expatriates, weitere 30–50% der ins Ausland Entsandten halten zwar ihre vertragliche Entsendungszeit ein, doch sei ihre Arbeit aus Sicht des Unternehmen nicht effektiv [Niehoff/Reitz 2001, Seite 283]. Die Kosten bewegen sich dabei je nach Entsendungsland, Tätigkeit, Betreuung sowie Währungs- und Steuerbedingungen zwischen dem zwei- bis zehnfachen des im Heimatland für die Funktion üblichen Jahresgehaltes. Hinzu kommt der Imageschaden für die Stelle/Abteilung oder Auslandsniederlassung und das Unternehmen, was oft auch zum Wegfall von Geschäftsbeziehungen führen kann.

In Europa wird als häufigster Grund die mangelnde Fähigkeit der privaten Integration in die neue Umgebung angegeben, in anderen Kulturkreisen (z. B. Asien) stehen meist fachliche Gründe im Vordergrund. Dabei ist aber zu beachten, dass die Kulturen sehr unterschiedlich ausgeprägte Werthaltungen haben, die auch dazu führen, wahre Gründe nicht zu zeigen und zum anderen, dass die Gründe sich gegenseitig beeinflussen. Oft werden z. B. »familiäre Gründe« genutzt um persönlich-berufliche Schwächen oder nicht erfüllte Erwartungen nicht offen anzusprechen.

Typische Gründe für den vorzeitigen Entsendungsabbruch:
– *Beruflich*: Fehlende Kompetenz oder Motivation die neuen Aufgaben/Verantwortung zu tragen (z. B. durch falsche Potenzialeinschätzung im Vorfeld oder »politische« Entsendungsentscheidungen), kurzfristig nicht aufholbare Fremdsprachendefizite.
– *Sozial-psychisch*: Mangelnde kulturelle Anpassungsfähigkeit des Mitarbeiters und der Partner/Familie (z. B. kulturelle Rollenkonflikte, pflegebedürftige Eltern im Heimatland).
– *Physisch*: Klimatische Belastungen und Gesundheitsprobleme.

Beispiel: *Spouse Employment Center (Shell)*
Aus der Erfahrung, dass der Erfolg einer Auslandsentsendung am meisten von den mitreisenden Partnern/Familien abhängig ist, hat der niederländische Öl-Konzern Royal Dutch Shell Mitte der 1990er Jahre mit damals rd. 5.000 mitreisenden Familienangehörigen von entsandten Expatriates das *Spouse Employment Center* eingerichtet. Ähnliche Einrichtungen gibt es z. B. inzwischen auch bei ABN AMRO, KLM, ING und Heineken in den Niederlanden. Der Vorteil einer eigenen Arbeitstätigkeit im Ausland ist nicht nur mit zusätzlichen Einkommen und Identität verbunden, er hilft beiden Partnern gleichzeitig die stressige Arbeitssituation gegenseitig zu verstehen und sich zu unterstützen. Zusätzlich kann der mitreisende Partner eigene soziale Kontakte aufbauen und entkommt so der zuvor mit Ausschlag gebenden Demotivation über Einsamkeit durch soziale Kontakte.

Kontra-Kulturschock

Meist hatten Entsandte im Ausland mehr Verantwortung oder komplexere Aufgaben als bei vergleichbaren Inlandstätigkeiten und es kommt bei der Rückkehr zu dem Erlebnis: *a small fish from a big lake is getting big fish in a small lake, back in the big lake he is a small fish again.* Auch hat sich die Persönlichkeit der Entsandten verändert, sie haben eine andere Kultur kennen gelernt und ihre persönlichen Perspektiven, Einstellungen usw. erheblich verändert und die typische Aussage *Deutschland ist unfreundlich, kalt und bürokratisch* drückt den so genannten Kontra-Kulturschock (*cross cultural* oder *re-entry shock*) aus. Entsprechend ist eine geplante und gesteuerte Re-Integration des Mitarbeiters nach Rückkehr ins Heimatland ein wichtiger Teil des Entsendungsprozesses, da durch Demotivation oder Fluktuation die Auslandserfahrungen sonst nicht genutzt werden können.

Re-Integration von Entsandten

Die Re-Integration umfasst den aktiven Anpassungsprozeß des Mitarbeiters und seiner neuen (oft alten) Umgebung sowohl beruflich als auch privat im Heimatland nach einem längeren beruflichen Auslandsaufenthalt. Typische Maßnahmen der Re-Integration:

– Vorab-Reise in Heimatland/Stammhaus,
– Betreuung im Arbeitsvertrag (Sozialversicherung …),

- Relocation-Service (Wohnungssuche, Umzug …),
- Hilfe bei der Arbeitssuche für den Partner,
- Mentoring (Erfahrungsaustausch mit früheren Rückkehrern und deren Familien …) und Rükkehrer-Seminare,
- fachliche Weiterbildung und Personalentwicklungsplanung.

In der Praxis wird die Re-Integration häufig unzureichend betreut. Nur wenige Unternehmen bieten Seminare oder andere Maßnahmen zur Wiedereingliederung an [Blom/Meier 2004, Seite 280]. Oft herrscht die Meinung vor, *dass ein hoch bezahlter Manager das allein können muss*. So kommt es regelmäßig zu dem Effekt, dass Rückkehrer unzufrieden sind bis hin zur inneren Kündigung, sie verlassen das Unternehmen – häufig suchen sie eine neue Herausforderung im Ausland.

2.3 ENTSENDUNGSVERTRÄGE UND AUSLANDSVERGÜTUNG

Der Entsendungsvertrag regelt den finanziellen (Gehalt, Zulagen, Kaufkraftausgleich ...) und organisatorischen Rahmen (Umzug, Wohnung …) des Auslandsaufenthaltes. Typische Inhalte in einem Entsendungsvertrag: Tätigkeit, Zeitpunkt und Dauer der Entsendung, Kündigungsfristen, Gehalt und Zulagen, Fragen der Versteuerung und Sozialversicherung, Übernahme von anfallenden Kosten (z. B. Umzug, Wohnung/Hotel, Schule der Kinder, Steuerberatung, Heimreisen, Vermögensausgleich bei Verkauf von Haus, KFZ), Fragen der Gehaltsfortzahlung im Krankheitsfall, Sozialleistungen und wie ein vorzeitiger Abbruch geregelt wird.

Auslandsvergütung

Die Auslandsvergütung sowie Zulagen und Erstattungen sind wesentlicher Bestandteil des Entsendungsvertrages. Das Ziel einer *relativen Entgeltgerechtigkeit* i.R. internationaler Vergütungspolitik ist besonders schwierig aufgrund der jeweils unterschiedlichen Kulturen und rechtlichen Bedingungen (z. B. Steuern, Sozialversicherung). Daneben müssen Kosten übernommen (z. B. höhere Einkommenssteuer, Umzug und Miete, Schulgeld) sowie Belastungen kompensiert werden (z. B. Familientrennung, Reisen, Klima, politische Risiken). Und es müssen auch zusätzliche finanzielle Anreize geschaffen werden, um Mitarbeiter zu motivieren ins Ausland zu gehen, besonders wenn es sich um eher unattraktive Länder (z. B. aufgrund politischer, sozialer oder klimatischer Bedingungen) handelt oder die Mitarbeiter in einer Phase starker Familienbindungen (z. B. Kinder, Pflege der Eltern) sind.

Eine Entsendung innerhalb der EU kostet das Unternehmen durchschnittlich das doppelte Basisgehalt des Mitarbeiters, weltweit im Durchschnitt kalkuliert man die dreifache Gehaltssumme aller Entsandten, und in ausgewählten Orten wie z. B. Moskau, Tokio oder Hongkong muss man das vierfache Basisgehalt als Gesamtaufwand für eine Auslandsentsendung kalkulieren (siehe auch Beispiel).

Beispiel: *Kalkulation Personalkosten bei Auslandsentsendungen*
Die Kosten für den Einsatz eines Mitarbeiters in Frankreich, USA und Japan unterscheiden sich bei gleicher Ausgangslage in den verschiedenen Ländern enorm. Dieser Mitarbeiter im Beispiel ist verheiratet, hat zwei schulpflichtige Kinder und wird vier Jahre nach Paris, New York oder Tokio entsandt.

	Frankreich	USA	Japan
Jährliche Kosten (Euro):			
• Gehalt	50.000	50.000	50.000
• Arbeitgeberanteil Sozialversicherung	8.000	8.000	8.000
• Auslandszulage	4.000	4.000	12.000
• Kaufkraftausgleich	2.500	. /. 3.000	30.000
• Mietzuschuss	12.000	18.000	36.000
• Kosten Dienstwagen	6.000	6.000	9.000
• Schulgebühren (2 Kinder)	7.500	7.000	15.000
Zwischensumme	*90.000*	*90.000*	*160.000*
Einmalige Kosten:			
• Look and See-Trip	2.500	10.000	17.500
• Reiskosten (hin und zurück)	2.500	10.000	17.500
• Heimflug bei Urlaub	7.500	15.000	35.000
• Transportkosten Hausrat („)	10.000	22.500	25.000
• Umzugsnebenkostenpauschale	5.000	5.000	5.000
• Maklergebühren	5.000	7.500	17.500
• Sprachunterricht	5.000	5.000	7.500
• Sonstiges (Visumgebühren ...)	2.500	5.000	5.000
Zwischensumme	*40.000*	*80.000*	*130.000*
Geteilt durch 4 Jahre	10.000	20.000	32.500
Gesamtkosten pro Jahr	*100.000*	*110.000*	*192.500*
Gesamtkosten über 4 Jahre	400.000	440.000	770.000

Tabelle 3 | Personalkosten bei Auslandsentsendungen

Typische Zulagen und Kostenerstattungen in Entsendungsverträgen in Deutschland sind:

– Generelle Entsendungszulage (oft 10% des Basisgehaltes),
– Länderzulage (länderabhängig zum Ausgleich des veränderten Lebensstils, oft zwischen 10-50% je nach Zielland),
– ggfs. zusätzlich Härtezulagen (politische, klimatische …Risiken),
– Kaufkraftausgleich,
– Wohnkostenausgleich (Wohnstandard halten/kompensieren),
– Einkommenssteuerausgleich (bei höherer Steuer im Ausland),
– Umzugskosten, Einlagerungskosen (Möbel, KFZ ...),

- Mietzuschuss,
- Sprachkurse und Vorbereitungsseminare,
- Ausbildungsbeihilfe (z. B. Schulgeld, Nachhilfe für Kinder),
- Versetzungspauschale (Einrichtung eines neuen Haushaltes),
- Trennungsentschädigung, Heimreisen (wenn Familie zurückbleibt),
- Clubbeiträge (für soziale und berufliche Kontakte),
- Statuskosten (kulturspezifisch, z. B. Asien/Afrika Hausangestellte),
- Steuerberatungskosten,
- zusätzliche Versicherungen und Sozialversicherungsausgleich (z. B. Auslandskrankenversicherung, Beibehaltung oder Kompensation für fehlende Rentenversicherung im Heimatland).

	Länder	Zuschlag zu Nettogehalt
Mobilitätsprämie generell	für alle Länder	5 – 10 %
+ Hardship-Prämie	*nach Ländergruppen, z. B.:*	
A keine Erschwernis	EU-Länder, USA, Kanada	./.
B geringste Erschwernis	Australien, NZL, Singapur, Südafrika	5 %
C Erschwernis sehr gering	Chile, Türkei, Tunesien, Ungarn	10 %
D geringe Erschwernis	Argentinien, Malaysia, Marokko ...	15 %
E mittlere Erschwernis	Ägypten, Brasilien, Thailand ...	20 %
F mittelgroße Erschwernis	GUS, Indien (Städte), Japan, Zaire	25 %
G große Erschwernis	VR China (Städte), Kasachstan, Libyen, Saudi Arabien ...	30 %
H Erschwernis sehr groß	Iran, Kolumbien, Nigeria, Usbekistan	35 %
I höchste Erschwernis	VR China (Provinz), Indien (Provinz), Mozambique	40 %

Tabelle 4 | Auslandszulagen [Deutsche Gesellschaft für Personalführung 1995, Seite 76 ff]

Beispiel: *Grundprinzipien der Entsendungskonditionen bei Unilever*

- Entsandte werden nicht schlechter gestellt als vergleichbare Fach- und Führungskräfte im Inland und sie vorher gestellt waren, ggfs. erfolgt eine Kompensation.
- Für Overseas gelten Sonderregelungen.
- Rentenzahlungen richten sich nach dem Heimatland.
- Typische Ausgleichszahlungen sind Bonuszahlungen.
- Ausgleich für versetzungsbedingte Kosten: *disturbance allowance, initial expences allowance, travel and removel allowances.*

– Ausgleich für dauernde Nachteile: *expatriation allowance, education allowance, home-housing allowance.*
– Ausgleich für Besonderheiten im Einzelfall.
– Grundsätzlich gelten gleiche Verträge für alle Entsandten.

3 INTERNATIONALE PERSONALENTWICKLUNG

Ziel ist zum einen die Qualifizierung der Mitarbeiter (ggfs. auch Familie/Partner) zur konstruktiven Bewältigung der Anforderungen im interkulturellen Arbeits- und Lebensumfeld, und zum anderen deren langfristige Fach- und Führungskräfteentwicklung.

3.1 INTERKULTURELLES TRAINING

Kultur wird als *kollektive mentale Programmierung* verstanden, d.h. die Menschen in einer Kultur haben ein entsprechend ähnliches Wahrnehmungs- und Verhaltenssystem, womit das Zusammenleben vom Grundsatz relativ konfliktfrei funktioniert. In interkulturellen Situationen, wo unterschiedliche Normen, Werte, Emotionen und Verhaltensweisen bewusst und unbewusst zusammen treffen, z. B. um eine gemeinsame Aufgabe zu lösen oder einen Vertrag auszuhandeln, treten Verunsicherung, Missverständnisse oder auch Konflikte auf die zu Vorurteilen oder sogar Ablehnung des Gegenüber führen können (siehe auch Kap. 4).

Interkulturelle Kompetenz

Basis für interkulturelles Lernen ist die kulturabhängige Orientierung von Wahrnehmung, Denken, Werten und Handeln mit dem Ziel der Qualifizierung der Mitarbeiter zur konstruktiven Bewältigung der Anforderungen im interkulturellen Aktionsfeld. Diese *interkulturelle Kompetenz* soll erreicht werden über die Reflexion eigener kultureller Verhaltensmuster, Kennen lernen der Gastkultur und der Entwicklung von Bewältigungsstrategien, z. B. Lernen, Unsicherheit zu vermeiden, Toleranz zu entwickeln und Gemeinsamkeiten zu erkennen.

Viele interkulturelle Trainings basieren auf dem *Konzept der Kulturstandards* (contrast culture method), das zentrale eigene und Gastland-Kulturstandards aufzeigt, Unterschiede wahrnehmen lässt, schwierige Führungs- und Verhandlungssituationen simuliert und übertragbare Rollen ableitet (siehe Beispiel: Culture Assimilator Training). Typische Kulturstandards sind z. B. die Bereitschaft zur interkulturellen Zusammenarbeit, Kommunikationsfähigkeiten (z. B. Beherrschen von Fremdsprachen), geringe psychische Distanz zu Fremden, Offenheit gegenüber Andersartigen,

kulturelle und politische Empathie, Toleranz, Anpassungsfähigkeit, Allgemeinbildung [Thomas 1996, Seite 30]. Es ist aber zu beachten, dass Kulturen und Länder nicht gleichzusetzen sind, oft gibt es in einem Land z. B. regional sehr unterschiedliche Kulturen (z. B. Belgien, Schweiz ...) oder länderübergreifende Kulturen (z. B. Kurden, Palästinenser ...).

Konzepte und Methoden im Interkulturellen Training

Trainingsmaßnahmen zur Förderung solcher Qualifikationsmerkmale lassen sich in unterschiedliche Konzepte unterteilen nach:

- *Lernphasen*: Während die Orientierungsphase für Vorbereitung und Beginn der Entsendung dient (z. B. Vermittlung von Landeskunde oder Kulturstandards), begleitet das Verlaufstraining während des Auslandsaufenthaltes reflektierend Interaktionssituationen in der Gastlandkultur (z. B. durch Erfahrungsaustausch, Coaching). In der Rückkehrphase geht es um die Re-Integration im Heimatland (z. B. Erfahrungsaustausch mit ehemaligen oder Weitergabe von Erfahrungen an künftige Expatriates).
- *Lernzielen*: *Kognitive Lernziele* sind Wissen und intellektuelle Fähigkeiten (z. B. kulturelle Besonderheiten, Fremdsprachen), *affektive Lernziele* sind Einstellungen und Verhalten zu fremden Kulturen (z. B. Toleranz lernen, sich in interkulturelle Teams einfügen), *psychomotorische Lernziele*: Koordination von Bewegungen (z. B. ausländische EDV-Tastatur lernen, Rechtssteuerung im Linksverkehr für LKW-Fahrer).
- *Lernmethoden*: Im *Informationstraining* stehen z. B. Informationen zum Gastland und künftige Arbeits- und Lebensumstände im Vordergrund. *Simulationstrainings* üben und reflektieren realitätsnah eigene und fremde Kulturstandards in Arbeits- und Lebenssituationen durch Fallstudien, Rollenspiele etc., und *Interaktionskonzepte* sind reale Kontakte mit dem Gastland (z. B. Kurztrip im Fremdsprachentraining ins Gastland, Interaktion mit Gastlandvertretern), die anschließend reflektiert werden.
  [Konzepte und Beispiele finden sich z. B. in Meier 2010 und Blom/Meier 2004]

Typische Formen des Interkulturellen Trainings sind:

- international gestaltete Arbeitsaufgaben,
- Internationale Projektgruppen,
- Assistenz eines Internationalen Managers,
- internationales Job-Rotation,
- Cross Exchange-Programme,
- internationales Job-enlargement und Job-enrichment,
- Einarbeitung,
- Erfahrungsaufenthalte/Praktikum im Ausland,
- internationaler Erfahrungsaustausch (ERFA-Kreise),
- Maßnahmen der interkulturellen Teamentwicklung,

- Internationale Ausbildungs- oder Traineeprogramme,
- Multiple Management-Systeme (z. B. International Junior Board),
- interkulturelles Verhaltenstraining,
- Fremdsprachentraining,
- Kulturvorbereitungsseminar,
- internationales Mentoring,
- Teilnahme an internationalen Workshops und Tagungen,
- sowie Dienstreisen zur Vorbereitung
- und die Auslandsentsendung selbst.

Beispiel: *Seminar für Internationale Manager bei Siemens*
International Business Skills – Preparation Skills for the U.S. (Siemens)
Contents: Create the right message for US-American partners, how to write a frame statement, negotiation tactics, persuasive reasoning, handle resistance effectively.
(Seminar-language: English, fee: 1.150 € + Vat + Hotel, 1,5 days)

3.2 INTERNATIONALE MANAGEMENTENTWICKLUNG

Viele Untersuchungen zeigen, dass dem Human Resources Management gerade durch die Globalisierung immer mehr Bedeutung zukommt. Dabei ist die Personalentwicklung und speziell die Fach- und Führungskräfteentwicklung in vielen Ländern eine vorrangige Personalstrategie [Blom/ Meier 2004, Seite 146].

Strategien internationaler Personalentwicklung

Während eine *ethnozentrisch* orientierte Personalentwicklung sich auf die Vorbereitung und langfristige Entwicklung des heimischen Managements für Auslandsfunktionen konzentriert, wird ein *polyzentrischer Ansatz* sich auf die Entwicklung der Fach- und Führungskräfte im Gastland konzentrieren. Hierbei ist den unterschiedlichen Lern- und Entwicklungskulturen Rechnung zu tragen. So werden z. B. im Gegensatz zu Deutschland, wo der Aufstieg durch Fachkompetenz/ -erfahrung immer noch die Managemententwicklung dominiert, in Asien Führungsfunktionen eher traditionell von Männern nach dem Senioritätsprinzip besetzt oder in den USA alters- und geschlechtsunabhängig eher von Generalisten. Eine *geozentrisch* orientierte Personalentwicklung zielt im Fokus auf die Entwicklung eines international kulturunabhängigen Managements, das quasi als »Weltbürger« flexibel und mobil regelmäßig Aufgaben und Kulturräume wechseln kann.

Traditionelle Management Development-Systeme

Die traditionelle Managemententwicklung ist international sehr verschieden, u.a. durch unterschiedliche Ansätze in den Bildungssystemen, der Organisation und Akzeptanz von Betriebs-

hierarchien sowie der Sichtweise der Manager zu Notwendigkeiten in ihrem Aufgabenbereich. So haben z. B. US-Manager ein grundsätzlich eher generalistisches Verständnis, in Deutschland sind Vorgesetzte eher funktional sehr qualifiziert ohne überfachliches Selbstverständnis. Das resultiert u.a. auf der eher generellen Ausrichtung angelsächsischer Bildung, wohingegen in Deutschland eher eine früh mögliche spezialisierte Bildung angestrebt wird.

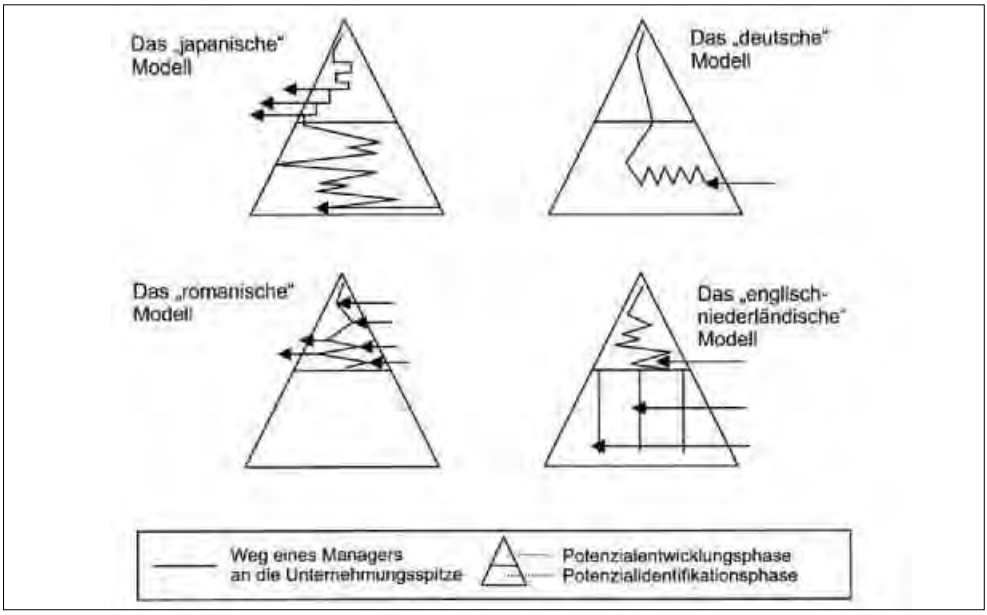


Abbildung 6 | Managemententwicklung in unterschiedlichen Kulturen [Schneider/Barsoux 1999, Seite 148]

- *Germanic model*: Potenzialidentifikation in den ersten Berufsjahren (z. B. Assessment-Center, Traineeprogramm, Assistentenfunktion). Traditionell erfolgen so der Einstieg sowie Karrieren in einem Funktionsbereich.
- *Anglo-Dutch model*: Generalistische Perspektive sowohl bei Auswahl als auch Karriere von Fach- und Führungsnachwuchs, die in Assessments eher auf funktionsübergreifende Tätigkeiten beurteilt werden. Karrieren zeigen sich i.d.R. im Wechsel von Funktionsbereichen.
- *Latin model:* Potenzialidentifikation oft in der Hochschule, die in einem Netzwerk mit Unternehmen steht (in Frankreich z. B. Grande Ecoles). Karriere erfolgt durch Bewährung in unterschiedlichen Funktionen und Nutzung persönlicher Beziehungen.
- *Japanese model*: Potenzielle Nachwuchsmanager werden oft aus den besten Absolventen des Jahrganges rekrutiert und während mehrjähriger intensiver Trainings- und Betreuungsphase regelmäßig in verschiedenen Funktionen beurteilt - davon hängt die weitere Karriere (oder das Verlassen des Unternehmens) ab.

In internationalen Unternehmen ist eine Angleichung der Managemententwicklung zu beobachten, zum einen durch die Tendenz zum geozentrischen Entsendungsansatz, zum anderen durch Harmonisierung der Managemententwicklung in den Konzernen. So bieten z. B. auch in Deutschland oder in Asien Hochschulen (oft in Kooperation mit Unternehmen) international ähnliche Programme und Abschlüsse (z. B. MBA) nach angelsächsischen Muster an. Auch wächst in Deutschland die Erkenntnis, dass klassische (an einem Funktionsbereich orientierte Kaminaufstiege) der mehr bereichsübergreifenden Erfahrung in der Managemententwicklung weichen muss.

Beispiel: *Internationale Managemententwicklung im RÜTGERS-Konzern*

Die RÜTGERS AG erzielt über 50% ihres Umsatzes an 13 Standorten im Ausland [Zeckra 1998, Seite 32 ff]:

Obere und oberste Management-Ebene
- Group Executive Forum (Round Table)
- Vision and Leadership
- International Competitive Strategy
- Strategic R&D Management
- Performance Circle
- Key topics in International branches
- Managing innovation
- Achieving Outstanding Performance

Führungsnachwuchskräfte und junge Führungskräfte
- Project Management and Coaching Program
- Projects for the Executive Board
- Learning Organisation
- »Jeder Gute kann noch besser werden«
- International Traineeship Program
- Learn from and in foreign cultures
- Contrast Culture approach
- Managerial Skills for International Business
- Project and Change Management Program
- Development Assessement Center
- Project Management skills
- »Miteinander und Voneinander lernen«

Hochschulabsolventen
- International Traineeship Program
- Selection Assessment Center
- Mobility and general multi-availibility
- On-the-job focus

4 INTERKULTURELLE PERSONALFÜHRUNG

4.1 KULTURVERGLEICHSSTUDIEN

Eine Metapher beschreibt *Kultur ist für die Menschen wie Wasser für die Fische*. Es bleibt unbemerkt, so lange der Fisch im Wasser bleibt, befindet er sich außerhalb der gewohnten Lebenswelt, spürt er schmerzlich die Folgen dieser Bewegung. Hofstede definiert Kultur als *mentale Programmierung der Menschen in ihrem gesellschaftlichen Umfeld*.

Abbildung 7 | Zusammenhang Kultur und Arbeitsmotivation (nach Hofstede)

Bekannte Kulturvergleichsansätze sind [Blom/Meier 2004, Seite 47 ff]:

– *Kulturdimensionen nach Hofstede*: Er untersuchte 1968-72 den Einfluss nationaler Kultur auf die Organisationskultur bei IBM durch Befragung von 117.000 Mitarbeitern in 72 Ländern, u.a. zur Meinung der Mitarbeiter zu Management, Führungsstil, Arbeitszufriedenheit, Verhältnis von Arbeit/Freizeit. Als wesentliche Unterscheidungsdimensionen nennt er: *Individualism* (Ausmaß der Betonung von Eigeninitiative, Selbstversorgung und staatlicher Fürsorge in der Gesellschaft), *power distance* (Machtdistanz als Ausmaß gesellschaftlicher Akzeptanz von Macht in Organisationen), *uncertainty avoidance* (Unsicherheitsvermeidung als Ausmaß des Gefühls der Bedrohung durch unsichere Situationen und Vermeidung durch Regeln), *masculinity* (Ausmaß maskulin-materieller Werte gegenüber feminin-sozialen Werten).

– Die *Kultureinteilungen nach Hall* unterscheiden zwischen *high context culture* (indirekte, implizite Kommunikation) und *low context culture* (direkte, explizite Kommunikation) sowie zwischen *Beziehung zu Raum* (begrenzte/unbegrenzte Räume) und *Beziehung zu Zeit* (be-

schränkt/unbeschränkt). Sie machen viele Missverständnisse zwischen Mitgliedern aus dem nordamerikanisch-nordeuropäischen Kulturkreisen (vornehmlich low context orientiert) und Südeuropäern und Südamerikanern, Afrikanern und Asiaten (high context orientiert) verständlich.

– Weitere im Managementtraining oft genutzte Kulturvergleichsmodelle finden sich z. B. bei Dülfer, Kluckhohn/Strodtbeck, Pinto, Schwartz oder Trompenaars der aktuellen *GLOBE-Studie* oder dem *World Value Survey-Programm*.

Kritik an Kulturvergleichsstudien

Die Kulturvergleichsstudien von Geert Hofstede sind im deutschsprachigen Raum am meisten zitiert, die Studien von Edward Hall gelten als weltweit am meisten zitiert. Ausführliche Darstellungen zu verschiedenen Kulturtheorien finden sich z. B. in Blom/Meier 2004.

Bei Kulturvergleichsstudien ist kritisch zu sehen, dass Replikationsstudien oft starke Abweichungen zeigen (was auf Fehler in Untersuchungsmethoden deutet). Länder sind auch nicht mit Kulturen gleichzusetzen (z. B. Belgien) oder es gibt länderübergreifende Kulturen (z. B. kurdische und armenische Kultur). Oft werden auch ökonomische Bedingungen nicht genug berücksichtigt (Inflation, Einkommensniveau …), die bei der Wirkung z. B. maskulin-materieller Anreize in Ländern mit niedrigen Einkommensniveau und wenig staatlicher Fürsorge stärker wirken als in Staaten wo Einkommensniveau und soziale Absicherung hoch sind. Auch sind die Daten vieler Untersuchungen oft zu alt, in vielen Ländern zeigt sich gerade durch Industrialisierung und Globalisierung ein erheblicher Wertewandel (z. B. Wertewandel in westlichen Industriestaaten, Perestrojka in der ehemaligen Sowjetunion). So führt die unkritische Übernahme der Kulturcharakterisierungen zu Vorurteilen. Doch helfen Kulturvergleichsstudien zur Sensibilisierung, zum Verständnis und damit zur Akzeptanz von kulturellen Unterschieden.

4.2 INTERKULTURELLE MITARBEITERFÜHRUNG

Die meisten erforschten Problemfelder der interkulturellen Kommunikation und Zusammenarbeit (so genannte *critical incidents*) sind [Kühlmann/Stahl 2001, Seite 536 f.]:

– Mitarbeiterführung,
– Arbeitsmotivation,
– Verhandlungsstil,
– Zeitkonzept,
– Raumverhalten.

Die Motivation der Mitarbeiter und damit der Erfolg eines Führungsstiles sind sehr stark kulturabhängig. Die Zusammenhänge zwischen Kultur, Kommunikation und Arbeitsmotivation kommen

(vereinfacht) zu Aussagen wie z. B.: In kollektivistisch orientierten Kulturen oder bei ausgeprägten Unsicherheitsvermeidungsbedarf haben Sozial- und Wertschätzungsbedürfnisse (z. B. Arbeitsplatzsicherheit, Gruppenarbeit) oft eine relativ hohe Bedeutung; in individualistisch orientierten Kulturen oder mit niedrig ausgeprägten Unsicherheitsvermeidungsbedarf zählen individuelle Selbstverwirklichung, Karrieren oder Leistungsentlohnung mehr (siehe Abb. 7).

Manager aus Südeuropa und Südostasien fühlen sich ihren Mitarbeitern überlegen und versuchen Schwächen zu verbergen; ein ähnlich patriarchalischer Führungsstil wird z. B. in Frankreich, Japan oder Indien erwartet, im Gegensatz zu einem eher kooperativen Führungsstil in Nordeuropa und den USA. Folglich haben südeuropäische und südostasiatische Manager oft Probleme mit Mitarbeitern aus Nordeuropa/Nordamerika – et vice versa (siehe Tab. 5).

Führungsstil	Länder	Führungsstilmerkmale
sehr partizipativ	USA	Führung durch gemeinsame Entscheidungsvorbereitung.
	Niederlande, Belgien (flem.), Schweden	Entscheidungs- und Führungsinstanzen durch formelle Normen am Machtmissbrauch weitgehend gehindert.
	Großbritannien	Geringe Sicherheitsbedürfnisse bei den Unterstellten.
	Belgien (wall.), Frankreich	Führung überwiegend an Rat und Meinung der Mitarbeiter interessiert.
	Dänemark, Japan, Norwegen, Australien	Mittlerer Delegationsgrad.
	Spanien, Italien, Deutschland	Unterstellte erwarten keinen hohen Grad an Entscheidungsautonomie.
	Griechenland, Türkei, Südamerika	Sehr geringer Delegationsgrad, zentralistische Entscheidungen.
	Malaysia, Thailand, Indonesien usw.	Statussymbole und Privilegien für Führungskräfte sichtbar und legitim.
	Arabische Länder	Autorität wird nicht hinterfragt, sondern akzeptiert.
stark autoritär	Indien, Pakistan	Kaum Informationen zwischen den Ebenen.

Tabelle 5 | Führungsstilpräferenzen nach Ländergruppen (nach Keller 1995, Spalte 1397)

Eine daraus abgeleitete kulturabhängige Effizienz von Führungsstilen richtet sich demnach stark an den Partizipationserwartungen der Mitarbeiter aus. Steigt z. B. die subjektiv empfundene Diskrepanz zwischen den Partizipationserwartungen der Mitarbeiter und dem Führungsstil des Vorgesetzten, nimmt die Mitarbeiterzufriedenheit ab. Entsprechend kommt es bei der Unterneh-

mens- bzw. Mitarbeiterführung von Vorgesetzten und Mitarbeitern aus stark unterschiedlichen Partizipationserwartungs-Kulturen signifikant häufiger zu Konflikten. Aktuell beschäftigen sich insbesondere die Internationalen Konzerne mit einer Vereinheitlichung der Führungsansätze durch weltweit gleiche Führungsstandards (z. B. durch Definition und Beurteilung von Führungserfolg) mit individuellen kulturspezifischen Anpassungen in der täglichen Führung (z. B. Führungsstil) in so genannten *Leadership Guidelines*.

Beispiel: *Leadership Framework bei Siemens*
Traditionell sind in den global tätigen Unternehmen über die Jahre und das internationale Wachstum sehr unterschiedliche Führungskonzepte in den einzelnen Kulturräumen entstanden. Unter dem Projekt Leadership Framework hat z. B. die Siemens AG eine internationale Projektgruppe zur Schaffung und Einführung einheitlicher Standards, z. B. wie Führungserfolg gemessen und bewertet wird, eingesetzt: »In einem weltweit operierenden Unternehmen herrschen abweichende Vorstellungen darüber, was exzellente Führung konkret bedeutet. Dennoch gibt es eine gemeinsame Basis: Die Ergebnisse, die die Führungskräfte erzielen, sind vergleichbar. Von allen Führungskräften erwarten wir hervorragende Finanzergebnisse, motivierte Mitarbeiter, zufriedene Kunden und qualitativ hochwertige Prozesse...«. Laut Siemens kann nur die Führungskraft herausragende Erfolge erzielen, die über die Fähigkeiten Initiative zu ergreifen, Entwickeln von Erfolgsstrategien, Partner zu gewinnen und Führen von Teams verfügt. »...nach dem Prinzip »Dialog und Commitment« führen wir nicht nur unsere Unternehmensbereiche, sondern auch jeden einzelnen Mitarbeiter.« [Lasch 2004, Seite 54 ff.] Dieses Konzept wird in allen Personalsystemen und -instrumenten integriert, z. B. durch die Vereinheitlichung der Personal- und Managemententwicklungsprozesse, als Auswahlkriterien für Führungskräfte nach international vergleichbaren Regeln, strukturierte Mitarbeitergespräche mit den übergeordneten Führungskräften, jährliche Management Reviews und Potenzialeinschätzungen.

4.3 DIVERSITY-ANSÄTZE IM INTERNATIONALEN PERSONALMANAGEMENT

Seit den 90er Jahren hat sich auch in Deutschland ein aktiveres Interesse zur Bewältigung interkultureller Unterschiede am Arbeitsplatz entwickelt. Mit der Einwanderungsdebatte wächst die Einsicht, dass multikulturelle Belegschaften ein positives Produktions- und Imagepotenzial und keine Quelle lästiger Probleme darstellen. Diversity Management zielt auf die kulturelle Vielfalt im Unternehmen, das Potenzial, dass sich aus der Zusammenarbeit unterschiedlicher Altersgruppen, Geschlechter, Nationalitäten, Religionen, Hautfarben, Bildungsgruppen etc. ergibt.

Beispiel: *Internationale Belegschaft bei HP*
Die Belegschaft von Hewlett Packard ist weltweit sehr international strukturiert, z. B. arbeiten rd. 600 internationale Mitarbeiter aus 53 Ländern in der deutschen GmbH in Böblingen. Vor allem in den europäischen Marketingzentren treffen viele unterschiedliche Kulturen zusammen. Inter-

nationalität ist bei HP im Rahmen von Diversity-Management aber nur ein kleiner Aspekt aus der Diversity-Vielfalt: Nationalitäten, Sprachen, Geschlechter, Alter, ethnische Herkunft, Kulturen, Religionen, physische Fähigkeiten, sexuelle Orientierungen, Denkarten, Erfahrungen, Ansichten und Begabungen sind Unterschiede, die Mitarbeiter zu Individuen machen und als bereichernd für das berufliche und private Miteinander gesehen werden. E. Duncan, Director Global Diversity, verdeutlicht die Rolle der Vielfalt bei HP: »Die neue Global Diversity Organization will als eine Ressource und als ein Anwalt für Diversity und Work Life-Belange verstanden werden.« [life@HP 01/2001, Seite 18 f., Mitarbeitermagazin HP Deutschland]

Ein wichtiger Ansatz des Diversity Managements ist es dies als Managementaufgabe zu sehen, z. B. durch Schaffung von zentralen Diversity-Beauftragten mit weit reichenden Einwirkungsmöglichkeiten in alle Bereiche der Unternehmensführung, vom Marketing bis zum Personalmanagement. Manager sollen Diversity als Normalität ansehen, z. B. bei der Suche, Auswahl und Förderung der Mitarbeiter auf Qualitäten und nicht auf irrelevante Faktoren wie Geschlecht, Hautfarbe und Herkunft zu achten. Und Mitarbeiter betroffener Kulturen müssen lernen sich der Dominanz althergebrachter Strukturen und Einstellungen nicht mehr demotiviert unterzuordnen. Durch Diversity Management können Unternehmen damit auch Kosten- und Wettbewerbsvorteile erlangen, z. B. Motivation durch Diskriminierungsabbau, Erschließung von Kreativitäts- und Problemlösungspotenzialen oder durch Imagegewinn und Vermarktung [Blom/Meier 2004, Seite 237 ff].

Im Internationalen Personalmanagement und der interkulturellen Führung können Diversity-Ansätze als »Nicht-Diskriminierung« oder »positiven Eingliederung« umgesetzt werden, z. B.

- Personalstrategie: Unternehmensleitlinien bzw. Personal- und Führungsleitlinien formulieren interkulturelle Richtlinien und Diversity-Politik,
- Schaffung von zentralen Diversity-Managern,
- Diversity-orientierte Personalplanung und Personalsuche/-auswahl,
- Mitarbeitergespräche und Führung (um z. B. Diskriminierungspotenziale zu erforschen/abzubauen, Coaching von Diversity-Gruppen),
- Diversity-orientierte Personalentwicklung (über Diversity, interkulturelles Training, interkulturelle Managementplanung).

5 ZUSAMMENARBEIT MIT INTERNATIONALEN BETRIEBSRÄTEN

Internationale Arbeitnehmervertretungen sind z. B. der Europäische Betriebsrat[1] oder ein Weltkonzernbetriebsrat. Sie koordinieren und vertreten die Interessen der Mitarbeiter international und sind zentraler Verhandlungspartner gegenüber der Konzernleitung, wenn es um Themen von internationaler Bedeutung für das Unternehmen und die Mitarbeiter geht, z. B. bei langfristigen Investitionsentscheidungen, Beschäftigungs- und Standortsicherung, Entwicklung von Produktivität/Kosten, Arbeitsbedingungen und Sozialleistungen, neuen Produktionstechnologien und Arbeitsstrukturen, Arbeitsicherheit und Umweltschutz oder den Auswirkungen politischer Entwicklungen auf das Unternehmen.

Typisches Beispiel ist die grenzüberschreitende Information und Koordination mit dem Ziel untereinander abgestimmter Maßnahmen, um bei nationalen Streiks (z. B. zur Durchsetzung besserer Arbeitsbedingungen) zu verhindern, dass kurzfristige Produktionsverlagerungen innerhalb des Konzerns ins Ausland die Arbeitnehmerinteressen unterlaufen, oder die konzernweite Standardisierung von Arbeitsbedingungen und Sozialleistungen [Autogramm 08-09/1999, Mitarbeiterzeitung der VW AG]. So wurde mit Hilfe des Weltkonzernbetriebsrates bei VW in Belgien die Arbeitszeit nach dem Wolfsburger Modell flexibilisiert und schrittweise die 35 h-Woche eingeführt, in Spanien die Wochenarbeitszeit reduziert und flexibilisiert, die üblichen Werksferien abgeschafft und eine Frauenbeauftragte benannt. Und bei der Volkswagen-Tochtergesellschaft Skoda in der Tschechischen Republik wurde ein Konzept der Alterssicherung eingeführt.

Bei der Beurteilung und Zusammenarbeit mit den jeweils nationalen und internationalen betrieblichen Arbeitnehmerorganisationen wie Betriebsräten und den Gewerkschaften ist zu berücksichtigen, dass sie unterschiedliche kulturelle Ursprünge und gesellschaftspolitische Bedeutung haben. Die Unkenntnis vieler ins Ausland entsandter Manager hierüber führt häufig zu betrieblichen Problemen.

Beispiel: *International Labour Relations*
There are several unique characteristics of the U.S. labor relations system relative to systems in most other countries. Among the most significant are the following [Schubinski 1993, Seite 584]:

> *In the USA, unions have exclusive representation (i.e., there is representation by only one union for any given job in the USA). In Europe, more than one union, often with religious and political affiliations, may represent the same workers. In*

1 Rechtsgrundlage des EWB (European Works Council) ist die EU-Richtlinie von 1994 (novelliert 2009), in Deutschland durch das Gesetz über Europäische Betriebsräte (EBRG) 1996 umgesetzt.

> *the USA, the government plays a passive role in labor relations and dispute resolution, characterized by regulation the process, not the outcomes. In Western and Eastern European countries, Australia, Canada, and Latin America, the role of the government is much more active. In the USA, there is generally an adversarial relationship between the union and management, while in most other countries the relationship is much more conciliatory and cooperative. Collective bargaining in the USA is more decentralized (i.e. agreements are negotiated primarily at the local level). Unions in Europe, Japan and Canada rely primarily on industry-wide negotiation.*

Bei immer flexibleren Arbeits- und Organisationsstrukturen sind die Mitarbeiter ein strategischer Erfolgsfaktor für Unternehmen, entsprechend sind ihre Organisationen und Vertretungen ein fester Bestandteil in vielen Gesellschafts- und Unternehmenskulturen, wie z. B. einer Pressenotiz des MIT (Massachusetts Institute of Technology) zu entnehmen ist:

> *... management must accept labour representatives as legitimate and valued partners in the innovation process.*

ANHANG

LITERATURVERZEICHNIS

BLOM, H./MEIER, H.: Interkulturelles Management, 2. Aufl. Berlin 2004.

BUSCHERMÖHLE, U.: Ein neuer Expatriate-Typus entsteht. In: Personalwirtschaft 05/2000.

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG (Hrsg.): Der Internationale Einsatz von Fach- und Führungskräften, 2. Aufl. Köln 1995.

EARLY, C.: Personnel selection for overseas assignments. In: Bernardin, H.J./Rusell, J.: Human Resource Management, New York 1993.

KELLER, E.V.: Kulturabhängigkeit von Führung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl. Stuttgart 1995.

KÜHLMANN, T.M./STAHL, G.K.: Anforderungen an Mitarbeiter in internationalen Tätigkeitsfeldern. In: Personalführung 11/1998.

KUTSCHKER, M./SCHMID, S.: Internationales Management, 6. Aufl. München 2008.

LASCH, C.: Führung weltweit vereinheitlichen. In: Personalführung 05/2002.

MEIER, H.: Internationales Business verstehen. SMI-Lehrbrief, Düsseldorf 2009.

MEIER, H.: Unternehmensführung, 4. Aufl. Berlin 2010.

MEIER, H./ROEHR, S.: Einführung in das Internationale Management, Berlin 2004.

NIEHOFF, W./REITZ, G.: Going global, Berlin 2001.

PERLMUTTER, H.V.: EPG-Model: Three types of Headquarters Orientation toward subsidiaries in an International Enterprise. In: Bartlett, C.A./Goshal, S.: Transnational Management, 2nd Ed. New Jersey 1995.

SAUTERS-OSLAND, J.: The adventure of working abroad, San Francisco 1995.

SCHNEIDER, C./BARSOUX, J.L.: Managing across cultures, Hertfordshire 1999.

SCHUBINSKI, M.: International Labour relations. In: Bernardin, H.J./Russel, J.: Human Resource Management, New York 1993.

STEINMANN, H./SCHREYÖGG, G.: Management, 4. Aufl. Wiesbaden 1997.

THOMAS, A.: Lernziel Offenheit. In: Personalführung Plus 1996.

TUNG, R.L.: Expatriate Assignments. Enhancing success and minimizing failure. In: The Academy of Management Executive 05/1987.

WELGE, M.K./HOLTBRÜGGE, D.: Internationales Management, 4. Aufl. Stuttgart 2006.

ZECKRA, C.: Interkulturelles Lernen als Ansatz des Unternehmensentwicklung. In: Personalführung 11/1998.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Internationale Konzernstandorte S. 325

2 | Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien S. 326

3 | Personalabteilung einer Großbank S. 330

4 | Internationale Stellenanzeige S. 335

5 | Kultureller Anpassungsprozess bei Auslandsentsendungen S. 341

6 | Managemententwicklung in unterschiedlichen Kulturen S. 349

7 | Zusammenhang Kultur und Arbeitsmotivation S. 351

TABELLENVERZEICHNIS

1 | Mitarbeiter und Umsatz großer deutscher Unternehmen im In- und Ausland S. 324
2 | Auszug aus einer Beobachter-Auswertung S. 336
3 | Personalkosten bei Auslandsentsendungen S. 344
4 | Auslandszulagen S. 345
5 | Führungsstilpräferenzen nach Ländergruppen S. 353

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

DAX	Deutscher Aktienindex
etc.	et cetera
ggfs.	gegebenenfalls
ggü.	gegenüber
i.d.R.	in der Regel
i.R.	im Rahmen
rd.	rund
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
v. Chr.	vor Christus
z.B.	zum Beispiel

PROF. DR. HABIL. ROLAND SPRINGER | DIPL.-ING. (FH) MARKUS ASCH

LEAN MANAGEMENT IM SERVICE

VOM KÄRCHER PRODUKTIONSSYSTEM (KPS) ZUM KÄRCHER SERVICE SYSTEM (KSS)

INHALTSVERZEICHNIS

Zusammenfassung 364

1 Hidden Champion bei Produkten und Prozessen 365

2 Geändertes Vorgehen im Service 367

3 Handlungsbereitschaft durch Betroffenheit erzeugen 369

4 KVP im Service 373

5 Weltweiter Transfer in andere Auslandsgesellschaften 378

6 Nachhaltigkeit und Ausblick 380

Anhang 382

ZUSAMMENFASSUNG

Flexible und gleichzeitig stabile Prozesse sind auch im Service mehr denn je vonnöten – aber wie zu realisieren? Lean Management ist ein Optimierungsansatz, der dies leisten kann. Er stammt aus der Automobilproduktion und wird deswegen häufig als nur in der Produktion anwendbar betrachtet. Der Beitrag zeigt demgegenüber am Beispiel der Alfred Kärcher GmbH & Co. KG wie Lean Management nicht nur in der Produktion, sondern auch im Service im globalen Maßstab erfolgreich umgesetzt werden kann.

1 HIDDEN CHAMPION BEI PRODUKTEN UND PROZESSEN

Die Alfred Kärcher GmbH & Co. KG ist ein schwäbisches Familienunternehmen, das im Jahr 1935 gegründet wurde und der weltweit führende Anbieter von Reinigungstechnik ist. Der Markenname Kärcher wird heute in einigen Ländern in der Alltagssprache als Synonym für Hochdruckreinigung verwendet, so wie viele Menschen von »Tempo« sprechen, wenn sie ein Papiertaschentuch meinen.

Abbildung 1 | Kärcher- Produktbereiche

Das Unternehmen hat seine Produktpalette kontinuierlich ausgeweitet, Verkauf und Service konsequent globalisiert und seine Produktionsstrukturen zunehmend internationalisiert. Produziert wird heute an Standorten in Deutschland, Italien, Rumänien, den USA, Brasilien, Mexiko und China. Verkauft und servicemäßig betreut werden die Produkte durch 100 Vetriebsgesellschaften und mehr als 50.000 Stützpunkte in 60 Ländern auf allen Kontinenten. Aus einem Konstruktionsbüro ist so inzwischen ein global agierender »Hidden Champion« geworden, der seinen Umsatz in den letzten Jahren kontinuierlich auf 1,7 Mrd. Euro (2011) und seine Beschäftigung aktuell auf mehr als 9.000 Beschäftigtesteigern konnte.

Diese Erfolgsgeschichte hat vielfältige Ursachen. Sie reichen von einer wertegeleiteten Führungskultur und Leistungsmoral über eine konsequente Kunden- und Produktorientierung bis hin zu einer gesunden Wettbewerbs- und Wachstumsausrichtung. Mit entscheidend für den bisherigen Erfolg ist jedoch von jeher der konsequente Wille zur Innovation gewesen, die sich keineswegs nur auf die Produkte, sondern auch auf die internen Prozesse bezieht. Kontinuierliche Produkt- und Prozessinnovation ist für Kärcher kein leeres Versprechen, sondern tägliche Verpflichtung, die von der Unternehmensleitung täglich vorgelebt wird. »Etwa 85% aller Produkte, die Kärcher vertreibt, sind fünf Jahre alt oder jünger«, berichtet der Vorsitzende der Geschäftsführung, Hartmut Jenner, in einem vom F.A.Z. Institut im Jahr 2008 herausgegeben Bericht über »Innovationstreiber am Standort Deutschland«.

Deswegen hat die Unternehmensleitung schon ab dem Jahr 2000 damit begonnen, sich mit dem Thema Lean Management auseinanderzusetzen, das zu dieser Zeit noch fast ausschließlich

ein Thema der Automobilindustrie gewesen ist. Mit dem Kärcher Produktionssystem (KPS) hat Kärcher für all seine Produktionsstandorte im In- und Ausland in dieser Zeit ein eigenes ganzheitliches Produktionssystem geschaffen. Es ist im Laufe der Jahre ständig weiterentwickelt worden und bildet heute die Grundlage für die kontinuierliche Prozessverbesserung in allen Produktionsbereichen. Mit seiner Hilfe ist es möglich, Arbeitsabläufe an unterschiedlichen Standorten auf Basis standardisierter Prinzipien und Methoden laufend zu optimieren und ein internes, wie aber auch externes Best-Practice-Sharing voranzutreiben, das die heute erforderliche Innovationsdynamik auf dem Gebiet der Prozesse sicherstellt. Ohne KPS könnten heute die weltweit verteilten Produktionsstandorte nicht mehr wirksam gesteuert werden.

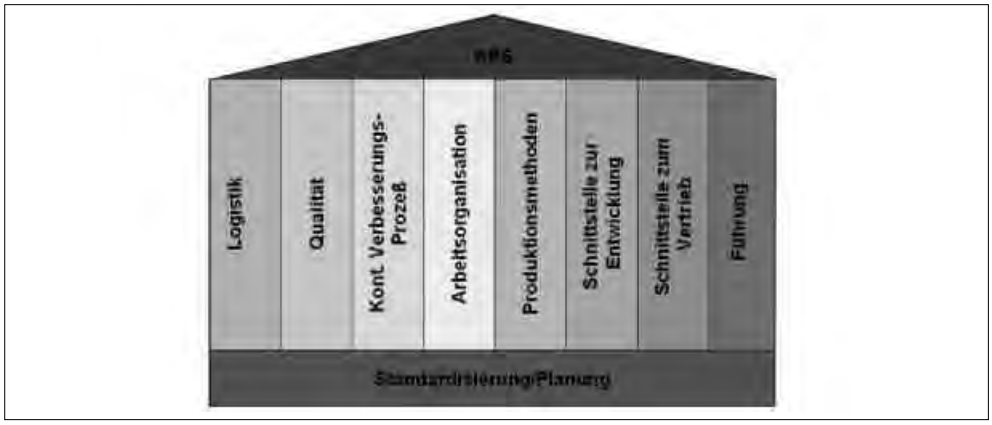


Abbildung 2 | Aufbau Kärcher Produktionssystem (KPS)

Aus dieser Erfahrung ist im Jahr 2005 auf der obersten Leitungsebene des Unternehmens die Entscheidung getroffen worden, auch die After Sales-Prozesse in ähnlicher Weise zu strukturieren, zu organisieren, zu optimieren und zu standardisieren. Das schnelle globale Wachstum stellte und stellt an den Service immer höhere Anforderungen hinsichtlich Flexibilität, Qualität und Geschwindigkeit. Gleichzeitig entwickelten sich aufgrund des rasanten Wachstums innerhalb und zwischen den einzelnen Vertriebsgesellschaften unterschiedliche Strukturen und Abläufe.

Die steigenden Anforderungen an den und die unterschiedlichen Vorgehensweisen im Service ließen es daher schon vor Jahren als dringend erforderlich erscheinen, auch für die Abläufe im After Sales auf Basis geeigneter organisatorischer Prinzipien und Methoden eine gemeinsame Plattform für alle Vertriebsgesellschaften zu schaffen. Denn trotz aller Unterschiede hat Kärcher den Anspruch, seine Servicequalität und Serviceeffizienz konzernweit zu optimieren und zu standardisieren. Die gewerblichen Kunden verdienen mit Reinigungsdienstleistungen ihr Geld und sind deswegen auf einen prompten und verlässlichen Service über das gesamte Produktportfolio angewiesen. Die Privatkunden werden in dieser Hinsicht aber auch immer

anspruchsvoller und erwarten, dass sie vom Service schnell, zuverlässig und preisgünstig bedient werden. Ist dies in ihren Augen nicht sichergestellt, wechseln sie beim nächsten Kauf möglicherweise die Marke.

Die Markenloyalität entscheidet sich heute nicht nur über die Produktqualität, sondern zunehmend auch über die Servicequalität. So wie es Kärcher in den letzten Jahrzehnten gelungen ist, Premiumprodukte in hoher Qualität herzustellen und sich auf diese Weise weltweit bei seinen Kunden einen entsprechenden Ruf zu erarbeiten, ist es nun erforderlich, dasselbe für den Service zu tun. Gefordert ist eine Servicequalität, die den weltweiten Ruf von Kärcher als Hersteller exzellenter Reinigungsgeräte stabilisiert und weiter ausbaut. Dies ist aus der Sicht der Unternehmensleitung nur durch die Entwicklung und Umsetzung einer einheitlichen, weltweit geltenden Servicephilosophie mit entsprechend standardisierten Serviceprozessen möglich. Erst sie ermöglichen das Maß an operativer Exzellenz, das heute nicht nur in der Produktion, sondern auch im Service gefordert ist.

Die bislang vorherrschende Vielfalt unterschiedlicher Organisationskonzepte und -praktiken muss begrenzt werden, ohne dass deswegen notwendige Freiheits- und Flexibilitätsgrade beschnitten werden. Dies ist in einer Vertriebswelt mit 45 Auslandsgesellschaften noch schwieriger als in der Produktionswelt mit ihren insgesamt 18 Standorten in sieben Ländern. Hier war es jedoch schon ab dem Jahre 2001 mit Hilfe des Kärcher Produktionssystems (KPS) gelungen, mehr Ordnung und Stringenz in die organisatorischen Abläufe zu bekommen und schrittweise nicht nur ein gemeinsames, werksübergreifendes Organisations- und Optimierungsverständnis zu entwickeln, sondern mit Hilfe der KPS-Prinzipien und -Methoden die Qualität und Effizienz der Prozesse in der Produktion deutlich zu verbessern. Warum also sollte dies mit Hilfe entsprechender Lean Management-Prinzipien und -Methoden nicht auch im Service möglich sein?

2 GEÄNDERTES VORGEHEN IM SERVICE

Dass der Service grundsätzlich nach denselben organisatorischen Prinzipien gestaltet und mit denselben Methoden optimiert werden kann wie die Produktion, war ein Ansatz, von dem die meisten Service-Verantwortlichen zunächst überzeugt werden mussten. Wie sollte es möglich sein, den Service mit Produktionsmethoden zu organisieren und zu optimieren, wo ein Serviceablauf doch gänzlich anders strukturiert ist als zum Beispiel ein Ablauf in einer Montagelinie? Diese und ähnliche Fragen stellten sich die meisten Kundendienst-Führungskräfte, als sie von der Unternehmensleitung zum ersten Mal mit diesem Thema konfrontiert worden waren. Sie sahen zwar den dringenden Handlungsbedarf in Richtung Verbesserung und Standardisierung der Serviceprozesse, hegten aber erhebliche Zweifel, ob dies mit Prinzipien und Methoden aus der Produktion zu bewerkstelligen sei.

In einem ersten Schritt kam es daher darauf an, den Fokus der anstehenden Veränderungen weg von den Methoden hin zu den Prozessen zu lenken. Bei der Entwicklung des Kärcher Produktionssystems (KPS) standen die Prinzipien und Methoden des Lean Management im Mittelpunkt, welche die verantwortlichen Produktionsleiter bei Besuchen in diversen Automobilunternehmen kennengelernt hatten. Von der Produktion eines Automobils zur Produktion eines Hochdruckreinigers war es mental kein allzu weiter Schritt, dieselben Methoden auf die eigenen Prozesse zu übertragen. Im Vordergrund stand hier die Frage, wie die Lean Management-Prinzipien und -Methoden aus der Automobilproduktion in die artverwandte Produktion von Kärcher übertragen werden können.

Ganz anders im Service. Hier gab es keine spektakulären Best-Practice-Beispiele aus anderen Unternehmen, mit deren Hilfe man den eigenen Führungskräften hätte demonstrieren können, wie Lean Management im After Sales funktioniert. Gleichwohl wurden auch hier von der verantwortlichen Geschäftsleitung mit Unterstützung durch einen externen Berater zwei Besuche in einem Servicebetrieb eines Automobilherstellers sowie in einem Servicebetrieb eines Herstellers der Medizintechnik durchgeführt, wo mit Hilfe dieses Beraters erste Schritte in Richtung Lean Service schon vollzogen worden waren. Im Falle des Automobilherstellers wurde dabei deutlich, wie wichtig es ist und wie hilfreich es sei kann, nicht die Prinzipien und Methoden der Organisation und Optimierung, sondern die alltäglichen Abläufe im Service und deren Probleme ins Zentrum zu stellen. Und im Falle des Unternehmens aus der Medizintechnik konnte verdeutlicht werden, dass im Service dieselben Optimierungsmethoden zur Anwendung kommen können wie in der Produktion.

In der Geschäftsleitung wurde daher beschlossen, zunächst zwei Pilotprojekte in zwei verschiedenen Auslandsgesellschaften durchzuführen, um so erste Erfahrungen mit Lean Management im Service zu sammeln. Die Wahl fiel auf Österreich (Servicebetrieb Wien) und Norwegen (Servicebetrieb Oslo). Beide Auslandsgesellschaften galten und gelten im Verbund aller Auslandsgesellschaften von Kärcher bis heute als besonders servicestark und hatten ein ausgeprägtes Interesse an der Optimierung ihrer Serviceprozesse. Damit waren zwei wichtige und gleichzeitig motivierte Partner für das Projekt gewonnen, deren Geschäftsführer und Serviceleiter in dem Projekt eine Chance sahen, ihre Gesellschaften im Service noch weiter nach vorne zu bringen.

Gleichzeitig konnten bei der Pilotierung zwei wichtige Pole der Struktur aller Auslandsgesellschaften von Kärcher abgebildet werden. Mit der norwegischen Gesellschaft hatte man eine fest etablierte, kleine Vertriebsgesellschaft ausgewählt, während die österreichische stellvertretend für die größeren an Bord kam. Sie ist darüber hinaus die Drehscheibe, über die Kärcher eine Reihe osteuropäischer Länder wie Tschechien, Bulgarien, Mazedonien und Ungarn bedient.

Bei der Pilotierung selbst wurde aus den genannten Gründen bewusst nicht in der gleichen Weise vorgegangen wie einige Jahre zuvor in der Produktion. Dort war zunächst von einer werksübergreifenden Projektgruppe in Anlehnung an bestehende Produktionssysteme aus der Automobil-

industrie mit externer Unterstützung das Kärcher Produktionssystem (KPS) als Kärcher-spezifischer Methodenbaukasten entwickelt und beschrieben worden. Gleichzeitig wurden in einigen Pilotwerken Analysen zum Umsetzungsstand dieser Methoden durchgeführt, auf deren Grundlage dann mit Hilfe externer und interner Methodenspezialisten bis heute die weitere Methodenumsetzung in den Werken vorangetrieben wird.

Prozess geht vor Methode – mit diesem Grundsatz orientierte sich Kärcher bei der Entwicklung seines Service Systems demgegenüber ganz gezielt an einem eher induktiven als an dem meist üblichen deduktiven Vorgehen.

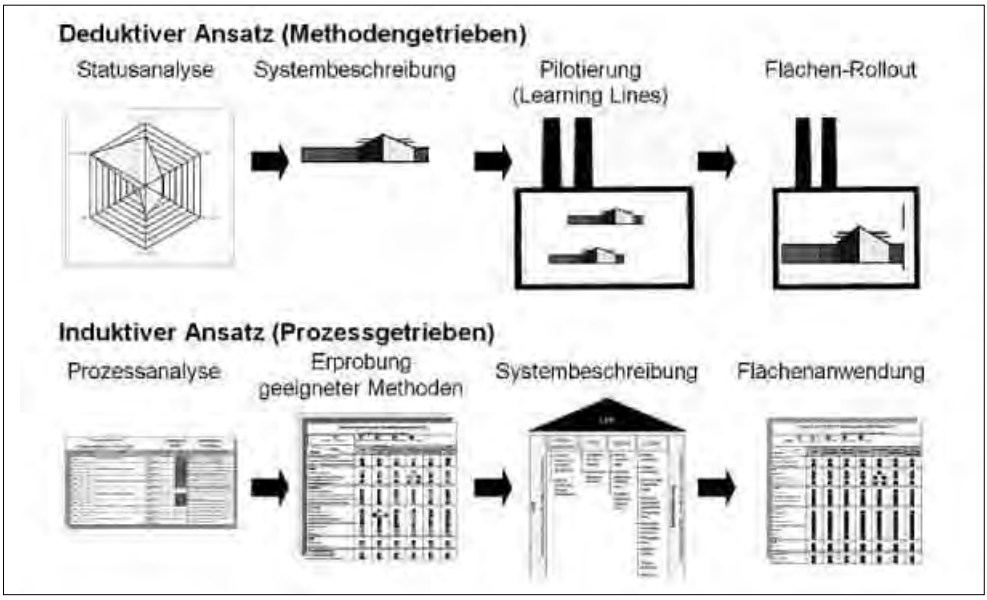


Abbildung 3 | Umsetzungsansätze

3 HANDLUNGSBEREITSCHAFT DURCH BETROFFENHEIT ERZEUGEN

Im Service wurde gemäß dem induktiven Vorgehen in den beiden Pilotbetrieben entlang der gesamten Prozesskette (Kundenkontakt, Auftragserstellung, Teiledisposition, Reparaturdurchführung, Auftragsabwicklung) in einem ersten Schritt jeweils eine detaillierte Prozessanalyse durchgeführt. Mit ihrer Hilfe konnten den zuständigen Führungskräften und Mitarbeitern neben den Prozessfehlern auch die Verbesserungspotentiale und -möglichkeiten verdeutlicht und in den

Vordergrund gestellt werden. Erst danach ging es an die Anwendung einzelner Problemlösungs- und Optimierungsmethoden aus dem bewährten Lean Management-Arsenal, wie zum Beispiel die 5S-Methode oder auch die Kanban-Methode.

Diese Schrittfolge war wichtig, weil den Beteiligten vor Ort zunächst einmal verdeutlicht werden musste, dass die Probleme und Herausforderungen des ständigen Fire Fighting, mit denen jeder von ihnen täglich zu tun hatte, systematisch erfasst, bearbeitet und beseitigt werden können. Dies war in beiden Pilotbetrieben zum Zeitpunkt des Projektstarts keine Selbstverständlichkeit. Die Führungskräfte und Mitarbeiter wussten zwar, dass ihre Prozesse nicht rund liefen und ärgerten sich über diesen Umstand auch jeden Tag; sie hielten dies aber gleichwohl für eine mehr oder weniger normale Begleiterscheinung des Servicegeschäfts, mit der sie notgedrungen zu leben und zu arbeiten hatten.

Diese Sichtweise war zunächst zu durchbrechen, um die grundsätzliche Bereitschaft der Mannschaft für eine aktive Mitwirkung am Verbesserungsprozess zu gewinnen und eine erste Grundlage für dessen spätere, nachhaltige Absicherung zu schaffen. Die eingesetzte tätigkeitsorientierte Prozessanalyse erwies sich hierfür als ein außerordentlich gut geeignetes Instrument. Sie umfasst alle Schritte und Aufgaben eines Arbeitsprozesses sowie die aufgabenbezogenen internen und externen Kunden/Lieferanten-Beziehungen. Kunde einer bestimmten Aufgabe ist der jeweilige (interne oder auch externe) Leistungsbezieher, Lieferant der jeweilige (interne oder externe) Leistungsbringer.

Jeder Serviceprozess bei Kärcher beginnt mit dem ersten, meist telefonischen Kundenkontakt zur Terminvereinbarung und endet mit der Geräterückgabe und Rechnungsübergabe an den Servicekunden. Dazwischen liegen entlang der gesamten Prozesskette etwa 110 Prozessaufgaben, in die unterschiedliche Funktionsgruppen wie die Serviceleiter, die Produktspezialisten, die Lagerleiter, die Servicetechniker und das Rechnungswesen eingebunden sind.

Die Beschreibung der Aufgaben und aufgabenspezifischen Kunden/Lieferanten-Beziehungen entlang der gesamten Prozesskette erfolgte gemeinsam mit den zuständigen Führungskräften unter Einbindung weiterer Funktionsträger. Zu dieser Beschreibung gehörte auch die Festlegung der Soll-Ausführung jeder einzelnen Aufgabe aus (interner oder externer) Kundensicht. Damit wurde in Abstimmung mit den jeweiligen Prozesseignern der Maßstab für die sich an die Erstellung des Analyseinstruments anschließende Überprüfung der Prozessqualität geschaffen. Der Maßstab für Prozessqualität wurde so nicht von außen vorgegeben, sondern mit den Führungskräften und Mitarbeitern gemeinsam erarbeitet.

Das erhöhte nicht nur die Akzeptanz der späteren Messergebnisse seitens der Mitarbeiter, sondern legte auch den Grundstein für deren Bereitschaft, sich im Anschluss an eine erste Messung der Prozessqualität (Nullmessung) aktiv an die Verbesserung all jener Prozessaufgaben zu machen, die den selbst geschaffenen Maßstab nicht erfüllten.

Die Überprüfung und Messung der Prozessqualität erfolgte nun folgendermaßen: Von jeder Funktionsgruppe wurden in ein- bis zweistündigen offenen Interviews jeweils zwei Vertreter zusammen zur Qualität sämtlicher funktionsgruppenspezifischen Aufgaben befragt. Dabei wurden sowohl die Aufgaben, die seitens der jeweiligen Funktionsgruppe aus Kundensicht als auch diejenigen Aufgaben behandelt, die von ihr aus Lieferantensicht zu bewerten sind. Der Bewertung wurde das folgende Schema zugrunde gelegt.

Abbildung 4 | Bewertungsskala Prozessqualität

Bei abweichenden Bewertungen zur selben Arbeitsaufgabe wurde der jeweils schlechtere Wert übernommen. Mittelwerte wurden somit nicht gebildet. Damit konnte sichergestellt werde, dass bei der Überprüfung der Prozessqualität Verbesserungsbedarfe auch dann nicht verloren gingen, wenn einzelne Funktionsträger die Qualität einer Leistung zum Beispiel mit den Noten 1 oder 2 bewerteten, während ihr Kollege sie bestenfalls mit den Noten 3 oder 4 bewertete.

Neben der Qualität der einzelnen Arbeitsaufgaben wurden darüber hinaus die durch die Prozessfehler verursachten täglichen Zeitverluste der beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter erfasst. Dadurch konnte die Blindleistung transparent gemacht werden, die entstanden war, weil einzelne Prozessaufgaben nicht richtig vollzogen wurden. Sie stahl nicht nur den Führungskräften und Mitarbeitern wertvolle Zeit und erzeugte dadurch jeden Tag Hektik und Stress, sondern verringerte auch die Produktivität und damit die Wirtschaftlichkeit der beiden Betriebe. Die Nullmessungen erbrachten zu Projektbeginn folgende Ergebnisse.

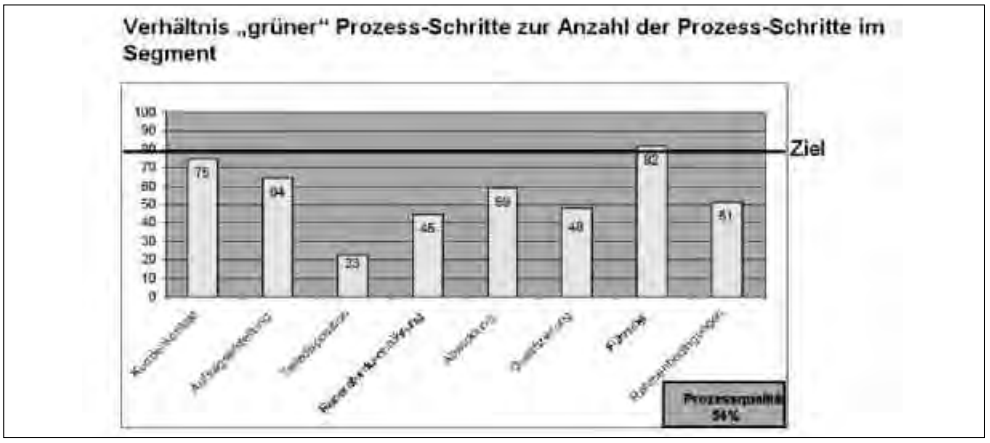


Abbildung 5 | Ergebnisse Nullmessung Pilotbetrieb 1

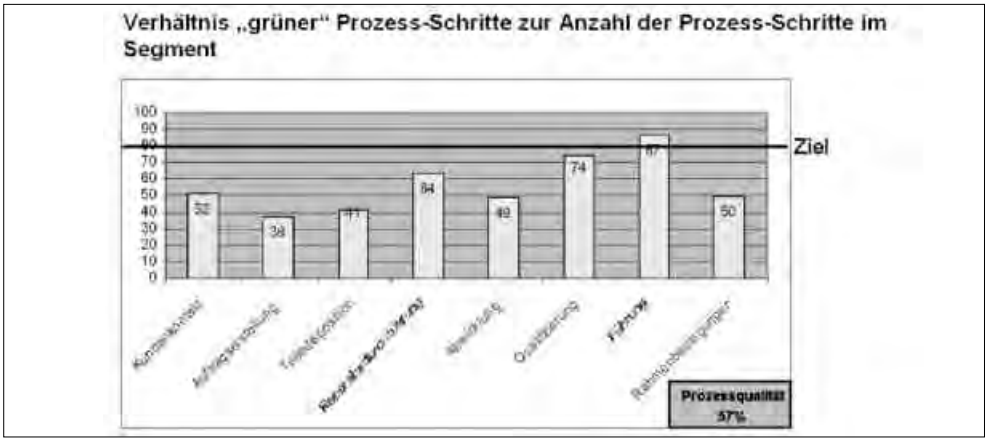


Abbildung 6 | Ergebnisse Nullmessung Pilotbetrieb 2

	Pilotbetrieb 1	Pilotbetrieb 1
Kundenkontakt	0	150
Auftragserstellung	185	165
Teiledisposition	1.055	678
Reparaturdurchführung	670	165
Abwicklung	1.575	2.019
Qualifizierung	305	0
Führung	0	90
Rahmenbedingungen	515	135
Gesamt	**4.305 = 72 Std.**	**2.402 = 56 Std.**

Tabelle 1 | Zeitverluste pro Woche

4 KVP IM SERVICE

Die auf diese Weise erstmals systematisch erfasste und offen kommunizierte Prozessqualität bildete zusammen mit den durch sie verursachten Zeitverlusten die Grundlage für den nun einsetzenden Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP).

Die zutage geförderten Prozessfehler und Zeitverluste waren zuvor den Führungskräften und Mitarbeitern zwar auch schon weitgehend bekannt gewesen; sie waren bis dato jedoch nicht als Gegenstand eines gleichermaßen gezielten wie gesteuerten Verbesserungsprozesses betrachtet und behandelt worden. Der Umstand, dass fast jede zweite Prozessaufgabe von den zuständigen Führungskräften und Mitarbeitern als verbesserungsbedürftig eingestuft worden ist, machte dabei allen Beteiligten nicht nur den dringenden Handlungsbedarf deutlich, sondern sorgte auch für die notwendige Betroffenheit und Handlungsbereitschaft.

Gleichzeitig konnte durch Vergleiche mit den Ergebnissen von Nullmessungen aus anderen Unternehmen verdeutlicht werden, dass die beiden Pilotbetriebe in ihrer Prozessqualität in etwa da lagen, wo zu Beginn eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses die meisten Betriebe liegen. Kaum ein Unternehmen verfügt ohne KVP im Service über eine Prozessqualität, die dem Maßstab operativer Exzellenz, der bei mindestens 80 % liegt, genügt. Schon die 60 %-Marke wird zu Beginn eines Verbesserungsprozesses in aller Regel nicht erreicht. Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter wissen dies bloß nicht, weil sie die Qualität ihrer Prozesse nicht messen und in Kauf nehmen, durch Blindleistung in Gestalt verdeckter Nacharbeiten und Wiederholtätigkeiten die vorhandenen Prozessfehler zu kompensieren. Sie machen sich so ein falsches Bild von der Realität ihrer Prozesse und halten diese meist für besser, als sie tatsächlich sind.

Niemand musste sich der ermittelten Prozessqualitäten in den beiden Pilotbetrieben wegen also schämen – vorausgesetzt, er war bereit, sie konsequent zu verbessern. Erstmals wurde auf diese Weise im Service von Kärcher das angegangen, was in der Produktion schon Jahre zuvor State of the Art geworden ist: die kontinuierliche Verbesserung der täglichen Arbeitsprozesse durch eine systematische Erfassung aller Prozessfehler und eine ebenso systematische Bearbeitung und Beseitung dieser Fehler. Der erste Schritt in Richtung Premiumservice war damit getan.

Am Beispiel der telefonischen technischen Beratung lässt sich dieses Vorgehen präzisieren:

Die Servicetechniker in der Werkstatt mussten viele Telefonanrufe von Servicepartnern oder Kunden beantworten. Dies war sehr störend (ständige Unterbrechung der Reparaturen) und zeitaufwendig und wurde deswegen sowohl von den Servicetechnikern wie vom Kundendienstleiter in der Prozessanalyse mit der Note »4« bewertet.

Das Problem wurde anschließend durch folgenden Maßnahmen nachhaltig behoben, so dass in der Fortschrittmessung in der nach elf Monaten stattfindenden Fortschrittmessung die Prozessaufgabe mit der Note «2« bewertet wurde:

1. Erstellung einer Plattform, von der sämtliche Servicedokumentationen von den Servicepartnern heruntergeladen werden können. Damit muss der Servicepartner nicht mehr in der ALG anrufen und nach den Unterlagen fragen.
2. Einstellung eines neuen Disponenten mit technischem Background (ehemaliger Servicetechniker). Die Mehrheit der technischen Probleme können durch diesen gelöst werden. Nur noch Anrufe, die der Disponent nicht lösen kann, werden an den Werkstatttechniker weitergeleitet.
3. Die Mitarbeiter im Verkaufsinnendienst wurden geschult, damit sie diese grundlegenden Servicefragen beantworten können.

Kärcher Prozessübersicht						1. Bewertung (06/2009)		Beanstandung 1. Bewertung	2. Bewertung (05/2009)		Beanstandung 2. Bewertung	
3	ST-I	KDL	K	Telefonisch technische Beratung	KK	4		Telefonate kommen direkt zum ST-I oder werden vom Innendienst weitergeleitet. Beratung wird sehr gut durchgeführt (Note: 1), zu viel Zeit geht für Telefonate verloren. Kann nicht reparieren (Note: 4)	2		Viel weniger Anfragen müssen beantwortet werden (Infonet, VKI, KDD) Beratung erfolgt sehr gut	Im Idealfall gelangen die Endkunden nur über eine Hotline zu ihrem Ansprechpartner. Hotline-Nr wird vom Vertrieb bekannt gemacht. Kunden werden an Hotline und andere Ansprechpartner zeitnah und qualifizien weitergeleitet. telefonische Erreichbarkeit ist gewährleistet (98%) Auswertung der Telefonkontakte findet statt

Abbildung 7 | KVP-Beispiel

Den Führungskräften und Mitarbeitern in den beiden Pilotbetrieben wurde auf diese Weise Aufgabe für Aufgabe vor Augen geführt, dass es beim Kärcher-Service nicht nur darum geht, defekte Geräte zu reparieren, sondern dass es gleichermaßen darauf ankommt, die eigenen Arbeitsprozesse laufend instandzuhalten. Der entsprechende Handlungsbedarf lag aufgrund der ermittelten und offen kommunizierten Prozessfehler auf der Hand und wurde deswegen auch von niemandem in Abrede gestellt. In den Vordergrund rückte vielmehr die Frage, wie die Prozessfehler im Sinne optimierter Kundenprozesse denn möglichst umgehend beseitigt werden können, welcher (Zeit-)Aufwand mit dieser Art Instandhaltung verbunden ist und wie gewährleistet werden kann, dass die Prozessfehler nach kurzer Zeit nicht erneut auftreten.

Das Eis in Richtung KVP war damit gebrochen. Es ging nun bei der Thematisierung von Problemen nicht mehr in erster Linie um persönliche Schuldzuweisungen, wenn zum Beispiel ein

Kundenauftrag nicht richtig beschrieben worden war; stattdessen rückte die Frage in den Vordergrund, was zu tun ist, damit in Zukunft die Kundenaufträge immer so erfasst und beschrieben werden, dass die nachfolgenden Stellen ohne zeitraubende Rückfragen fehlerfrei ihre Arbeit durchführen können. Der Fokus lag plötzlich, anders als zuvor, auf den Prozessen und den internen Kunden/Lieferanten-Beziehungen und nicht mehr auf den handelnden Personen. Die beteiligten Führungskräfte und ihre Mitarbeiter erkannten erstmals, dass sie nicht nur in ihrem Arbeitssystem, sondern ebenso an ihrem Arbeitssystem zu arbeiten haben. Jetzt kam es aber darauf an, ihnen umgehend zu zeigen, wie die Prozessqualität und Prozesseffizienz nachhaltig gesteigert werden kann, sollte die erzeugte Verbesserungsbereitschaft nicht wieder verpuffen.

Hierfür wurden in beiden Pilotbetrieben jeweils drei Dinge getan: Zunächst wurden von der zentralen Projektleitung in Abstimmung mit den Geschäftsleitungen der beiden Auslandsgesellschaften die Ziele der Prozessverbesserungen für die kommenden sechs Monate festgelegt. Die Prozessqualität sollte jeweils auf 80 % gesteigert und die Zeitverluste um 50 % reduziert werden; dann wurden vom jeweils verantwortlichen Serviceleiter verschiedene KVP-Teams benannt und eingerichtet, die sich schwerpunktmäßig mit den jeweiligen Prozessdefiziten zu befassen und Vorschläge zu ihrer Beseitigung zu erarbeiten hatten. Die KVP-Teams wurden dann von einem Mitarbeiter der Zentrale und einem externen Berater unterstützt, die über einen Zeitraum von etwa einem halben Jahr jeden Monat für zwei bis drei Tage vor Ort waren, um mit den KVP-Teams an der Verbesserung ihrer Prozesse zu arbeiten und die jeweiligen Verbesserungsfortschritte zu dokumentieren. Dazwischen mussten die KVP-Teams in regelmäßigen Teamsitzungen ohne externe Unterstützung an ihren Prozessen arbeiten.

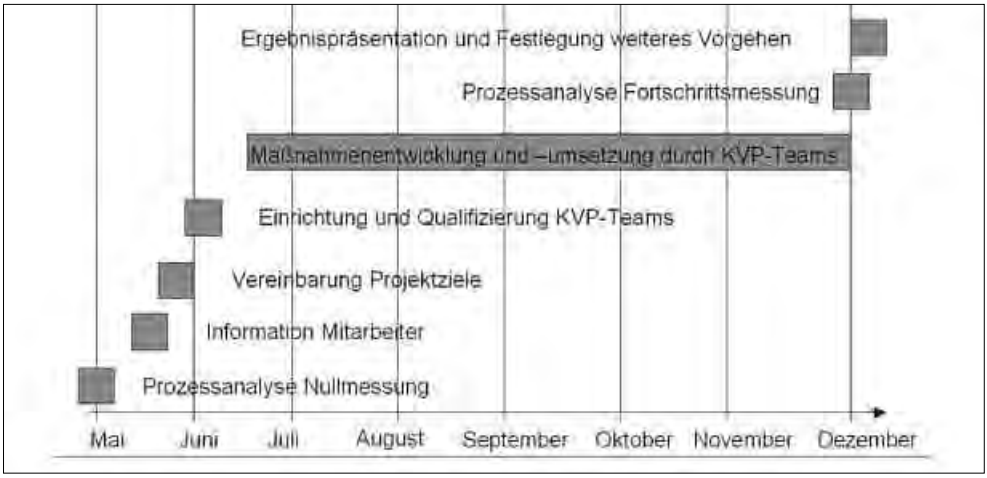


Abbildung 8 | Meilensteinplan

In diesem Zusammenhang stand von Anfang an die Frage im Raum, woher die KVP-Teams die Zeit für ihre Teamsitzungen und die sich an die Teamsitzungen anschließenden Umsetzungsak-

tivitäten für die erarbeiteten Verbesserungsmaßnahmen nehmen sollten. Sollte und konnte vor Ort in Kauf genommen werden, dass sie dies während ihrer Arbeitszeit tun und deswegen das Tagesgeschäft möglicherweise zu leiden hat? Vereinzelt tauchte in diesem Zusammenhang die Forderung auf, die KVP-Aktivitäten außerhalb der Regelarbeitszeit zu legen und sie gegebenenfalls als Mehrarbeit zu vergüten.

Die Prozessanalyse hatte allerdings unter anderem gezeigt, dass es im Tagesgeschäft erhebliche Zeitverluste gab. Es konnte somit erwartet werden, dass zusätzliche Zeitverluste, die durch die KVP-Aktivitäten entstanden, durch die Verbesserung der Prozesse zeitnah wieder kompensiert werden. Deswegen wurde seitens der Projektverantwortlichen entschieden, die KVP-Aktivitäten von den KVP-Teams während ihrer Regelarbeitszeit durchführen zu lassen. Nur in Ausnahmefällen fanden Teamsitzungen nach oder gar außerhalb der normalen Arbeitszeit statt.

Nach sechs Monaten erfolgten in beiden Pilotbetrieben die jeweiligen Fortschrittsmessungen. Die Prozessqualität konnte in beiden Betrieben auf rund 80 % gesteigert werden. Damit einher ging jeweils ein spürbarer Zeitgewinn in den Prozessen. Die so gewonnene Zeit konnte wiederum für eine Steigerung des Outputs und damit des Serviceumsatzes pro Mitarbeiter genutzt werden. Die wirtschaftlichen Effekte der beiden Pilotprojekte standen also außer Frage. Zu hinterfragen war allerdings noch der Aufwand, der mit der Verbesserung der Prozesse während des laufenden Tagesgeschäfts verbunden war. Deswegen wurde für beide Projekte eigens eine Aufwand-/Nutzen-Rechnung durchgeführt. Sie kam in beiden Pilotbetrieben in etwa zu denselben Ergebnissen und zeigte, dass die erreichten Einsparungen die entstandenen Kosten schon nach rund sechs Monaten überstiegen.

Einmalkosten	70.650,00 EUR
Laufende Kosten	10.500,00 EUR
Laufende Einsparungen total	106.700,00 EUR
ROI = 70.650 / 106.700 x 12	**7,2 Monate**

Tabelle 2 | Return On Invest (ROI)

Der Aufwand hatte sich also in beiden Fällen erkennbar gelohnt. Gleichwohl blieb noch weiterer Verbesserungsbedarf in Richtung einer Prozessqualität von mindestens 90 %. Im Vordergrund stand jedoch zunächst die Sicherstellung der Nachhaltigkeit des Erreichten, bevor es darum gehen konnte, den nächsten Qualitätssprung in Angriff zu nehmen. Hierfür wurden die von den KVP-Teams erarbeiteten Prozessstandards beschrieben und als verbindliche Verhaltensrichtlinien dokumentiert und trainiert. Die Führungskräfte wurden gleichzeitig instruiert, auf die disziplinierte Einhaltung der Standards zu achten und bei Abweichungen zu reagieren. Abweichungen von definierten Standards verweisen entweder auf eine zu geringe Selbstdisziplin einzelner Führungskräfte und Mitarbeiter oder sind ein Hinweis darauf, dass der Standard aufgrund veränderter Bedingungen nicht mehr passend ist und weiterentwickelt werden muss. Im einen Fall ist auf der Verhaltensebene, im anderen auf der Prozessebene zu handeln.

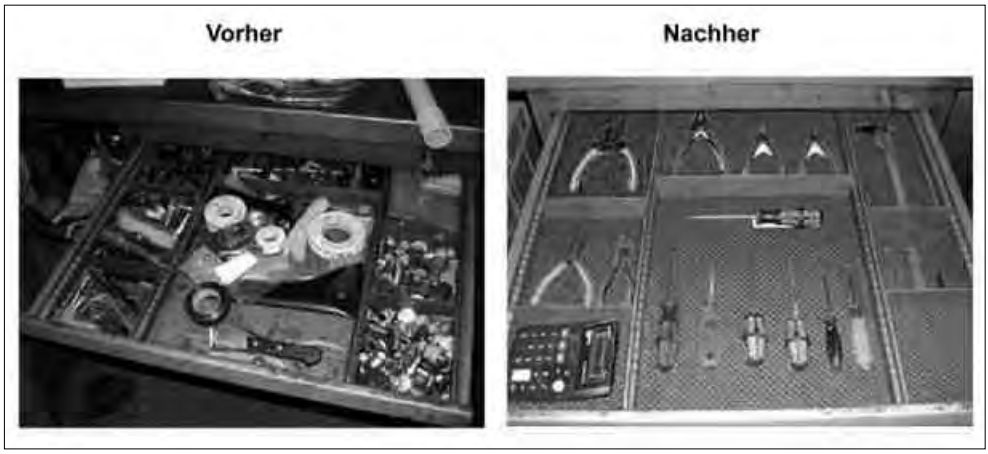


Abbildung 9 | Beispiel Arbeitsstandard

Mitarbeiter werden heute von ihren Vorgesetzten angesprochen, wenn sie ihre Arbeit nicht gemäß der vereinbarten Standards verrichten – sofern die Vorgesetzten dies überhaupt erkennen und beurteilen können. Dies ist im Innendienst eher möglich als im Außendienst. Den Mitarbeitern bleibt insofern nicht selbst überlassen, wie sie ihre tägliche Arbeit tun. Die beiden Pilotprojekte haben auf diese Weise nicht nur zu einer höheren Prozessqualität und Prozesseffizienz, sondern auch zu einem veränderten Führungsverständnis beigetragen. Die Führungskräfte und Mitarbeiter arbeiten heute weit mehr als früher an der gemeinsamen Verbesserung ihrer Prozesse und entwickeln so ein gemeinsames Prozessverständnis, das die Herstellung und Aufrechterhaltung einer standardisierten äußeren Ordnung im Betrieb einschließt.

Gleichzeitig wird auf die disziplinierte Einhaltung vereinbarter Standards in der täglichen Arbeit weit mehr Wert gelegt als früher, ohne dass dies von den Mitarbeitern als eine ungerechtfertigte Kontrolle seitens ihrer Vorgesetzten wahrgenommen wird. Allen Beteiligten wird vielmehr zunehmend bewusst, dass ohne (Selbst-)Disziplin operative Exzellenz nicht nachhaltig erreichbar ist. Das gilt umso mehr, je höher das erreichte Niveau der Prozessqualität ist. Die Anforderungen an ein selbstdiszipliniertes Arbeits- und Führungsverhalten steigen mit zunehmender Prozessqualität. Dies muss im Verbesserungsprozess entsprechend berücksichtigt werden. Im Vordergrund steht bei Kärcher daher nicht die möglichst schnelle, sondern die möglichst nachhaltige Steigerung der Prozessqualität und Prozesseffizienz. Sie schließt neben der kontinuierlichen Arbeit an den Prozessen die Arbeit am eigenen Arbeits- und Führungsverhalten mit ein.

5 WELTWEITER TRANSFER IN ANDERE AUSLANDSGESELLSCHAFTEN

Die Erfahrungen und Ergebnisse der beiden Pilotprojekte zeigten, dass trotz einiger Unterschiede zwischen den Betrieben ein übergreifendes, standardisiertes Vorgehen bei der Gestaltung und Optimierung der Serviceprozesse sinnvoll und möglich ist. Deswegen wurden die in den Pilotbetrieben eingesetzten und so erprobten Optimierungsmethoden in einer standardisierten Methodenbeschreibung, dem Kärcher Service System (KSS), zusammengefasst und allen Auslandsgesellschaften zur Verfügung gestellt. Auf diese Weise verfügt Kärcher heute über einen an den einzelnen Prozessschritten im Service ausgerichteten Methodenbaukasten, mit dessen Hilfe sich die geforderte Prozessinstandhaltung in den einzelnen Gesellschaften und ihren Betrieben betreiben lässt.

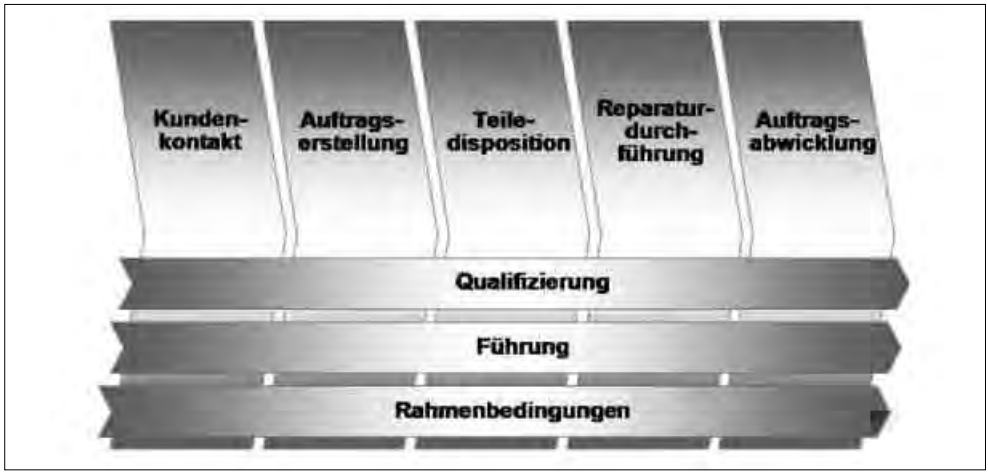


Abbildung 10 | Aufbau Kärcher Service System (KSS)

Die Entwicklung und Beschreibung eines standardisierten Methodenbaukastens ist eine Sache; 45 Auslandsgesellschaften dazu zu bewegen, mit seiner Hilfe ihre Prozesse im Service zu verbessern, ist die andere, ungleich schwierigere Aufgabe. Zentralistische Vorgaben helfen hier nur bedingt weiter. Entscheidend ist, dass die in eigener Ergebnisverantwortung arbeitenden Auslandsgesellschaften den im KSS liegenden Nutzen für sich selbst erkennen und deswegen damit beginnen, mit seiner Hilfe ihre Prozesse zu analysieren und zu optimieren. Hierfür wurde ein entsprechendes Vorgehensmodell entwickelt, mit dessen Hilfe seit dem Jahr 2007 in den Auslandsgesellschaften schrittweise der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) angestoßen und vorangetrieben wird.

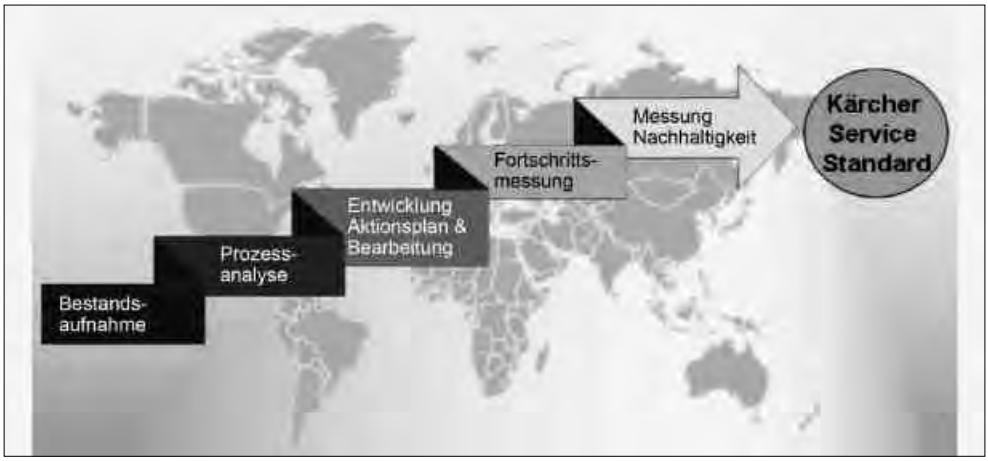


Abbildung 11 | Vorgehen globaler Roll-out

Inzwischen konnte in insgesamt sieben Auslandgesellschaften (Österreich, Norwegen, Japan, Mexiko, Schweiz, Benelux, USA) dieser Weg in Gang gesetzt und vorangetrieben werden. Den Auslandsgesellschaften stehen dabei heute im Schnitt mehr als drei Mitarbeiter der Zentrale zur Verfügung, die sie bei der Umsetzung des KSS in ihren Betrieben fachlich und methodisch unterstützen. Sie bilden den Engpass der weltweiten Umsetzung. Dieser Engpass wird seitens der Geschäftsleitung bewusst in Kauf genommen, um sicherzustellen, dass sich die Umsetzung stärker nach dem Pull- als nach dem Push-Prinzip vollzieht. Die Nachfrage nach Unterstützungsleistungen aus der Zentrale ist meist höher als ihr Angebot. Die Auslandsgesellschaften müssen sich deswegen im Notfall entweder gedulden oder sich selbst helfen. Das fördert unter anderem den Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen den Auslandsgesellschaften und trägt mit zur Ausbildung und Stabilisierung eines gemeinsamen, Kärcher-spezifischen Prozessverständnisses im Service bei.

Um die Umsetzung zusätzlich zu forcieren, wurde speziell für die kleineren Auslandsgesellschaften inzwischen ein KSS light entwickelt. Mit seiner Hilfe ist es möglich, innerhalb einer Woche auf Basis eines Fragebogens und einer Prozessanalyse mit Unterstützung des Zentralbereichs den Verbesserungsprozess in Gang zu setzen. Auf die Fortschrittsmessung wird in diesem Fall verzichtet. Allerdings erfolgt ein monatliches Reporting über den Umsetzungs- und Ergebnisfortschritt, so dass auch hier die erforderliche Transparenz über den Umsetzungsprozess gewährleistet ist.

Die laufende Arbeit an den Prozessen an unterschiedlichen Standorten auf Basis eines standardisierten Methodenbaukastens hat bei Kärcher inzwischen zu der Erkenntnis und Einsicht geführt, dass die Gemeinsamkeiten im Service weit größer sind als die Unterschiede. Auch viele Probleme im Service sind weitgehend die gleichen, unabhängig davon, ob es sich um einen

Betrieb in Deutschland, in Mexiko, in den USA oder in Japan handelt. So wurde beispielsweise der Reparaturprozess an allen bislang in die KSS-Umsetzung einbezogenen Standorten immer wieder dadurch unterbrochen, dass die Servicetechniker sich nicht nur um die Reparatur der Geräte, sondern auch um die Beratung der Kunden zu kümmern haben. An allen Standorten wurde darüber hinaus die Garantieabwicklung mit den jeweiligen Servicepartnern manuell abgewickelt. Papieranträge mussten aufwändig geprüft und und in die IT-Systeme übertragen werden. Und überall waren die Reparaturberichte der Servicetechniker häufig unvollständig, so dass es zu Nachfragen oder auch Fehlern in den nachgelagerten Prozesschritten kam.

Derlei Probleme konnten durch geeignete Verbesserungsmaßnahmen erfolgreich abgestellt werden, die über eine Intranet-Plattform allen Auslandsgesellschaften zur Verfügung stehen. Damit ist auch auf der Lösungsseite ein Standardisierungsprozess in Gang gesetzt, der deutlich macht, dass zur Lösung eines Problems das Rad nicht in jeder Gesellschaft wieder neu erfunden werden muß. Gleichwohl gibt es natürlich auch im Service bei der Problemlösung nationale Besonderheiten zu berücksichtigen, die sich beispielsweise aus den unterschiedlichen gesetzlichen Vorschriften oder den unterschiedlichen beruflichen Bildungssystemen ergeben.

Das ändert aber nichts an dem Sachverhalt, dass die Reparatur eines Kärcher-Geräts immer die gleichen Schritte umfasst, unabhängig davon, ob sie in Berlin, New York oder Tokio durchgeführt wird. Die geforderte Qualität dieser Schritte ist im Sinne operativer Exzellenz auch überall die gleiche, so wie auch die Qualität eines Kärcher-Produkts in Deutschland keine andere ist als beispielsweise in China. Premiumqualität bei Produkt und Service ist ein Kärcher-Standard, der unterschiedslos weltweit gilt und und von allen Werken und Servicewerkstätten einzuhalten ist.

6 NACHHALTIGKEIT UND AUSBLICK

Die Herstellung von Premiumqualität ist das eine, ihre nachhaltige Gewährleistung das andere. Nicht zuletzt die Erfahrungen mit der Umsetzung des KPS in den Werken haben in diesem Zusammenhang schon vor Jahren gezeigt, dass operative Exzellenz kein Selbstläufer ist, sondern von der Führung systematisch nachgehalten werden muß. Das gilt nicht nur für die Werke, sondern mindestens ebenso für die Service-Betriebe. Ständig ist der spontanen Tendenz entgegenzuwirken, die Arbeit an der Verbesserung der eigenen Prozesse den Erfordernissen des Tagesgeschäfts zu opfern und so wieder in das alte Trouble Shooting zurückzufallen. Die Umsetzung des KPS und des KSS ist insofern tägliche Arbeit gegen die Schwerkraft, die nur von den Führungskräften vorangetrieben werden kann.

Zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit werden deswegen nicht nur in den Werken, sondern auch in den Auslandsgesellschaften inzwischen regelmäßige KVP-Meetings, Audits und Vor-Ort-Besu-

che durchgeführt, bei denen die jeweiligen Umsetzungsstände und die Qualität der Prozesse im Fokus stehen. Damit wird die Management-Attention zum Thema operative Exzellenz aufrechterhalten und den Mitarbeitern verdeutlicht, daß die Führungskräfte in diesem Punkt nicht nur eine entsprechende Selbstdisziplin vorleben, sondern auch von jedem Einzelnen verlangen.

Das ist es jedoch nicht alleine. Nicht alle Führungskräfte sind geborene Promotoren operativer Exzellenz, welche die Optimierung der Prozesse in ihren Verantwortungsbereichen trotz knapper eigener Zeitbudgets weitgehend selbst in die Hand nehmen und aktiv vorantreiben. Hier geht es der Firma Kärcher nicht anders als den meisten anderen Unternehmen. Viele Führungskräfte sind wie ihre Mitarbeiter vielmehr gewiefte Trouble Shooter, die über lange Jahre gelernt haben, daß sich durch hohe Flexibilität, geschickte Improvisation, hohes Engagement und zusätzlichen Zeitaufwand manches Problem im Tagesgeschäft vorübergehend lösen läßt. Nicht systematisch gelernt haben sie hingegen, wie man Prozessoptimierung nicht nur auf der Symptomebene, sondern auf der Systemebene betreibt. Genau dies soll sich durch das KPS und das KSS jedoch ändern. Im Sinne einer lernenden Organisation müssen aus gewieften Trouble Shootern exzellente Prozessinstandhalter werden.

Dieser Lernprozess vollzieht sich freilich auch nicht von alleine, sondern muss von der Unternehmensleitung entsprechend initiiert und organisiert werden. Gefordert ist in diesem Zusammenhang insbesondere eine ausreichende personelle wie auch methodische Unterstützung der Führungskräfte im Umsetzungsprozess. Die Geschäftsleitung von Kärcher hat deswegen beschlossen, den Auslandsgesellschaften zusätzliche KSS-Spezialisten zur Verfügung zu stellen, die die Führungskräfte bei der Optimierung der Prozesse über längere Zeiträume unterstützen. Damit werden zusätzliche zeitliche und methodische Kapazitäten für die erforderliche Prozessinstandhaltung geschaffen. Desweiteren wird das KSS selbst stärker modularisiert, so dass es noch besser an die jeweiligen Bedarfe vor Ort und die Kundenbedürfnisse angepasst werden kann. Im Sinne flexibler Standardisierung wird so weiter an einer organisatorischen Plattform für alle Betriebe gearbeitet, die so viel Einheitlichkeit in der Prozessgestaltung wie möglich und soviel Flexibilität in der täglichen Prozesspraxis wie nötig erlaubt.

ANHANG

LITERATURVERZEICHNIS

BECKER, HELMUT: Phänomen Toyota. Erfolgsfaktor Ethik. Springer Verlag 2006

INSTITUT FÜR ANGEWANDTE ARBEITSWISSENSCHAFT (Hrsg.): Ganzheitliche Produktionssysteme. Gestaltungsprinzipien und deren Verknüpfung. J. P. Bachem Verlag 2002

JENNER, HARTMUT (2008): Alfred Kärcher. Komplettlösungen für die Reinigung„ in: Garn, Markus/F.A.Z.-Institut (Hrsg.): Innovationstreiber am Standort Deutschland. Nachhaltige Produktion, Automation und Prozesse, Frankfurt

LIKER, JEFFREY K.: Der Toyota Weg. 14 Managementprinzipien des weltweit erfolgreichsten Automobilkonzerns. Finanzbuch Verlag 2007

LIKER, JEFFREY K., MICHAEL HOSEUS: Die Toyota Kultur. Das Herz und die Seele von »Der Toyota Weg«. Finanzbuch Verlag 2009

SPRINGER, ROLAND: Survival of the Fittest. So verbessern Spitzenunternehmen mit Lean Management gleichzeitig ihre Prozesse und ihre Führungskultur. Finanzbuch Verlag 2009

WOMACK, JAMES P., DANIEL T. JONES: Lean Thinking. Ballast abwerfen, Unternehmensgewinne steigern. Campus Verlag 2004

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Kärcher-Produktbereiche S. 365

2 | Aufbau Kärcher-Produktionssystem (KPS) S. 366

3 | Umsetzungsansätze S. 369

4 | Bewertungsskala Prozessqualität S. 371

5 | Ergebnisse Nullmessung Pilotbetrieb 1 S. 372

6 | Ergebnisse Nullmessung Pilotbetrieb 2 S. 372

7 | KVP-Beispiel S. 374

8 | Meilensteinplan S. 375

9 | Beispiel Arbeitsstandard S. 377

10 | Aufbau Kärcher Servicesystem (KSS) S. 378

11 | Vorgehen globaler Roll-out S. 379

TABELLENVERZEICHNIS

1 | Zeitverluste pro Woche S. 372

2 | Return On Invest (ROI) S. 376

PROF. TINA KLEIN, PHD

WHAT IS MARKETING?

TABLE OF CONTENTS

1 Introduction 386

2 What Can Be Marketed? 386

3 How to Market 388

4 Applying the Marketing Mix 390

5 Customers and Markets 392

6 Summary 293

Appendices 394

1 INTRODUCTION

This Learning Fundamental will introduce you to the basics of marketing. It will tell you what marketing is and why it is important.

Figure 1 | copyright 1999 Ted Goff

On some level, you already know what marketing is. From the time that you were very young, you've participated in the marketing process. You probably went to the grocery store with one of your parents and asked (probably begged!) to buy a box of cereal because you saw a friend eating it or saw it on TV. Maybe there was a prize inside that you really wanted or you thought the cereal would make you strong. While you may or may not have gotten that box of cereal, you have undoubtedly been involved in thousands of marketing decisions ever since.

Good marketing discovers and satisfies customer needs. Marketing has numerous aspects, but its fundamental purpose is to create value. There are many ways in which companies and brands create value for their customers, and complex sets of decisions and activities that are necessary to provide you with products and services you use every day. The American Marketing Association defines marketing as »the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.«

2 WHAT CAN BE MARKETED?

So, what can be marketed? Usually, we just think of physical goods or services, but there are many other things that can be marketed, as well. In fact, most experts agree on ten in all.

Physical Goods: These are products that can be manufactured, produced on farms, or mined. These account for the bulk of marketing efforts in most countries. Some examples include clothing, TVs, oranges, beer, or a car. See the hyperlink **Sam Adams Beer Commercial**:
http://www.youtube.com/watch?v=tACeMGq7_g8" \t "_blank

Services: These are intangible products that involve performing some activity for a customer, such as a haircut, servicing of a car, or offering financial or legal advice. Services account for a

large percentage of marketing activity in most countries.In many developed countries the volume of services now exceeds that of goods. See the hyperlink **Charles Schwab Brokerage Commercial:**
http://www.youtube.com/watch?v=mkzdX5qJOm4" \t "_blank

Events: Time-based shows such as a concert, a Broadway play, New Year's celebration, or a sporting event. The 2012 London Olympics are a good example of an event. See the hyperlink **London Olympics Campaign**:
http://www.morethanthegames.co.uk/london-2012/1614163-london-2012-olympic-organisers-commence-biggest-marketing-spend-yet" \t "_blank

Experiences: Experiences are usually a non-repeatable combination of products and services. Examples are a trip to Disneyland, or an organized holiday tour package. See the hyperlink **Disneyland Commercial**:
http://www.youtube.com/watch?v=zVKOSaBGPQE" \t "_blank

Persons: Celebrities, sports stars, or candidates in public elections. Obama's U.S. presidential campaign was groundbreaking in its new media marketing of a person: See the hyperlink **Obama Campaign**:
http://www.businessweek.com/managing/content/nov2008/ca2008117_831945.htm" \t "_blank

Places: Cities, states, nations, for purposes such as attracting tourists and investment. Las Vegas has had much success with its recent marketing efforts. Odds are that you are familiar with the »What happens in Vegas...« slogan. See the hyperlink **Las Vegas Campaign**:
http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,994712-1,00.html" \t "_blank

Properties: Real estate or intangible rights in properties including buildings, malls, houses, apartments, timeshares, etc. See the hyperlink **Time-Share Advertisement**:
http://www.holidaygroup.com/timeshares/us/hawaii/index.php"\t"_blank

Organizations: This refers to building positive images of organizations, such as companies, governments, universities, and charitable organizations. For example, the World Health Organization relies on marketing tools to communicate their programs to those in need. See the hyperlink **World Health Organization**:
http://www.searo.who.int/LinkFiles/CDS_WHO_Outbreak_Comm_Planning_Guide.pdf" \t "blank

Information: Books are the traditional means of selling information, but there are many other types of information marketed. For example market intelligence, economic analysis and mailing lists. See the hyperlink **Economist Intelligence Reports**:
http://www.eiu.com/public/topical_report.aspx?campaignid=tech_baro" \t "_blank

Ideas: Every market offering includes a basic idea. In addition ideas may be marketed by themselves. For example, some religious bodies try to promote their ideas on how to behave. Also, inventions and other forms of intellectual property fall into this category. Google has created a extremely successful business based on its search algorithm. See the hyperlink **Google Marketing Mix**:
http://www.marketingteacher.com/case-study/google-case-study.html" \t "_blank

3 HOW TO MARKET

Now that we've got some sense of what can be marketed and that marketing is everywhere, let's talk about how to market.

First, you need to define your target market as clearly as you possible. A target market is comprised of the people or entities who will buy your product.

Obviously, to be effective marketers, you need to understand your target buyers. What are their characteristics? What motivates them to make a purchase? What do they have in common with each other?

Nearly as important as who will buy your product is who won't buy your product, because you don't want to waste any time trying to sell to these people. For example, Rolls Royce shouldn't target Toyota drivers to purchase their luxury vehicles. The better you define your target, the more efficient (and effective) your marketing efforts. Dell Computer has done a good job targeting their consumers. Learn more from hyperlink **Dell Target Marketing**:
http://www.entrepreneurslife.com/thoughts/entry/dell-marketing-strategies/" \t "_blank

One of the most important concepts in marketing is called the marketing mix. This is the combination of elements that you will use to market your product. There are four elements that comprise this »mix.« These elements are often referred to as the 4 Ps.

The 4 Ps include:

Product – as discussed earlier, products range from goods and services to political candidates, events, and ideas. »Product« includes all of the attributes that define and differentiate what's being marketed. For example, a pair of jeans is characterized by the style or cut, color choices, type of fabric, the brand name, attached labels, and even the packaging. Product characteristics are designed to appeal to particular customer needs or wants, and provide competitive differences.

Price – this is the amount a customer pays for a product. Setting a good price can be quite tricky and relies on cost curves from economics. Important considerations for pricing include the cost of raw materials and production, what competitors are charging locally and globally, the cost of substitutes, and exchange rates.

Pricing is an integral part of the marketing mix because it is the only element of the mix that directly brings in revenue. Additionally, once you have set a price, your consumers will be affected by any changes you make to the structure. Your price will also effect which distribution channels are most appropriate for your product and who your market competition is.
Variables within your pricing structure may be:

- List Price (the manufacturer-designated price of the product)
- Discounts and Allowances (available to certain customers or locations)
- Financing or Leasing (required to facilitate purchasing large-ticket items)

Figure 2 | The Marketing Mix

Place – this represents the location where a product can be purchased. It is often referred to as the distribution channel. It can include any physical store as well as virtual stores on the Internet and mobile phones. Although it may seem obvious, it's important to remember that even if you have the best product in the world, you won't be able to sell it if your customers don't know how and where to buy it.

Due to the intricacies of distribution, your distribution channel could be as simple as manufacturer to consumer, and as complicated as manufacturer to wholesaler to retailer to consumer.

Promotion – this is how marketers communicate with customers. Again, you might have a fantastic product, but if customers don't know about it, they aren't going to buy it. There are five common elements (and they sometimes overlap) to promotion. They include: advertising, public relations, personal selling, direct marketing, and sales promotion.

- **advertising** is any promotion that is paid for, such as TV or radio commercials, print ads, Internet ads, etc. YouTube has some great examples. One of my favorites is the hyperlink **Old Spice Commercial**: http://www.youtube.com/watch?v=owGykVbfgUE

- **public relations** includes press releases, sponsorship deals, exhibitions, conferences, seminars, and magazine articles. Word of mouth is also part of public relations. Personal electronics products (cameras, computers, phones) often use public relations to inform their target audience. See the hyperlink **Apple iPad Press Release**: http://www.apple.com/pr/library/2010/01/27ipad.html"

- **personal selling** usually involves a face-to-face encounter between buyer and seller. Despite all the excitement over new media, personal selling is still a key element of marketing.

- **direct marketing** uses databases or customer lists to target (known or potential) customers with marketing communications. Examples are catalogues or product offers that are received by snail mail or email.

- **sales promotion** is represented by offering short-term incentives such as coupons, rebates, samples, and sweepstakes. Groupon is a new variation of this old marketing tool. See hyperlink **Groupon**: http://www.groupon.com

Effective promotion can be tricky because it often requires coordinating a series of different activities, each one designed for a particular role in the purchasing process. For instance, your initial promotion strategy should generate high exposure so you customers are aware of your product. Ideally, a high percentage will also be motivated to give your product a try. After that, you'd like customers to continue to use your product and become repeat buyers.

4 APPLYING THE MARKETING MIX

An effective way to understand the 4 Ps is to relate them to a product or service you're already familiar with. For example, imagine you're in charge of marketing a new model for BMW this year, or promoting a new handbag for Coach.

Now, consider the process of formulating a marketing strategy. Chances are, your primary marketing concerns will be your product, price, promotion and place of distribution -- or the 4 Ps!

First, you should think about your target market. Who will buy your car or bag? Will you be targeting men, women, or both? What are their common hobbies or interests? What is their financial

status? What do they look for in a car or fashion accessory?
Your product might be a car with highly innovative safety features or new performance technology. Or you might market a handbag made from recycled materials to appeal to an environmentally-concerned crowd. Either way, you'll need to differentiate your product from the competition. Cars and fashion are both highly competitive markets, so something unique (price, features, or aesthetics, for example) and differentiating is very important to get noticed

What price will you charge? Your price can be determined by a number of factors. Likely, your target market will have a heavy influence on your price. If you're selling to the luxury car market, your price may be on the higher end. But if your marketing tactic is to bring luxury at a lower price point, you will adjust likewise.

Where will you sell your product? Will your BMW be available to all dealerships or exclusively built to order? Will your bag be available at Coach online, Bloomingdales, Nordstrom, Zappos? Again, your target market will be a key consideration, as you want to make the product as accessible as possible (without wasting money).

How will you make potential consumers aware of your car or bag? What is the best way to reach your target market? If your target market reads Business Week or GQ, you may want to considering a print advertisement. Perhaps your environmentally-friendly purse will sponsor an Earth Day event or donate a percentage of proceeds to a charity. This would be a good utilization of public relations as a promotional tool.

Sure, bags and cars are very different products, but by combining them here, you now understand how vital the 4 Ps are for marketers - regardless of what they're promoting.

How would you use the 4 Ps to sell a luxury timeshare to consumers? Or haircuts? Or legal services? Or convince voters to elect a candidate? Each »product« will have a different optimal mix and strategy.

The 4 Ps are what marketers can control. There are plenty of factors that marketers can't control. For instance, an economic downturn, the discovery of a new technology, or federal legislation over a particular market are out of their hands. However, by monitoring these »uncontrollable« factors, marketers can then adjust and rework their marketing mix to keep their product in the game.

5 CUSTOMERS AND MARKETS

In order to effectively market a product, you must understand both your customers and consumer buying behavior. A customer is any individual or organization that would find personal or professional value in your good or service. Customers can be divided into three groups:

- existing customers
- past customers
- potential customers

All three groups can provide you with valuable information, ideas, and feedback that can be used to refine and adjust the elements of your marketing mix. This is a continual process as customers tastes and needs change, as competitors respond, and as economic forces affect your customers, suppliers, and distribution channel partners. Nothing stays the same for long.

Existing customers can provide invaluable feedback about the value of your »product« and changes that might be required. As you might expect, past customers are a good source of information about your product's deficiencies and the appeal of competitive offerings. Potential customers can help you understand needs, wants, and expectations...particularly in terms of each marketing mix element.

For example, you might receive feedback from customers suggesting that they would rather purchase your product in a retail store instead of online, or that a competitor has priced their product substantially lower than yours.

So, how do you collect this valuable customer information? As with much of marketing, there is no single way or best way. In fact, you'll probably need to use several methods to communicate with existing, past, and potential customers. These might include:

- telephone interview or survey
- in-person interview or questions at the point-of-sale
- informal sales or customer service discussions
- feedback interview or questions following customer service
- Internet (or new media) surveys or feedback
- direct mail surveys or feedback requests

6 SUMMARY

In summary, marketing is a complex set of processes. It affects all individuals, organizations, and industries in all countries. Many types of products can be marketed to different types of people, ideally creating value for both buyer and seller.But good marketing isn't easy. If it were, thousands of products wouldn't fail each year. By deliberately refining the target market and marketing mix, and learning as much as possible from customers (past, present, and future), you can dramatically increase the odds of success!

APPENDICES

TABLE OF FIGURES

1 | copyright 1999 Ted Goff S. 386
2 | The Marketing Mix S. 389

PROF. DR. DR. H. C. ULLI ARNOLD
DIPL.-KFM. WOLFGANG SCHNELLBÄCHER
DIPL.-KFM. DIPL.-VW. PHILIPP GLASER-GALLION

DIE EINGLIEDERUNG VON AUKTIONEN IN DEN BESCHAFFUNGSPROZESS – EINE PRAGMATISCHE BETRACHTUNG

INHALTSVERZEICHNIS

Zusammenfassung 398

1 Einleitung 399

2 Die Analysephase 400

3 Die Auktionsanbahnung 401

4 Die Vereinbarungs- und Abwicklungsphase 402

Anhang 405

ZUSAMMENFASSUNG

Beschaffungsauktionen sind das wohl meistdiskutierte Instrument in der gegenwärtigen Einkaufsliteratur. Trotz der hohen Einsparpotentiale, die sich aus diesen reverse auctions ergeben, scheuen viele Unternehmen noch das Verhandlungsinstrument einzusetzen. Ein Grund für diese Unsicherheit mag in mangelnder Kenntnis über die optimale Einbettung der Auktionen in den Einkaufsprozess liegen. Der folgende Beitrag stellt eine solche Einbettung systematisch dar.

1 EINLEITUNG

Die Nutzung des Internets und elektronischer Vernetzungen zwischen Unternehmen hat zu stetig neuen Optionen und weitreichenden Veränderungen in der Einkaufspraxis geführt (Lancioni, 2005, S. 113). Ein daraus entstandenes Instrument ist die elektronische Beschaffungsauktion oder electronic reverse auction (eRA). Der Preis von Gütern wird hier nicht durch Verhandlungen zwischen Einkäufer und Verkäufer bestimmt, sondern über eine Auktion. Bei dieser versuchen sich verschiedene Anbieter, zur Erlangung eines Auftrages gegenseitig zu unterbieten. Seit ersten Einsätzen Mitte der Neunzigerjahre verbreiteten sich eRAs stetig (Beall et al., 2003, S. 6). Im Jahr 2006 hatten bereits 61 % der amerikanischen Unternehmen eRAs eingesetzt und konnten damit durchschnittliche Kosteneinsparungen von 14 % erzielen. Prinzipiell unterscheiden lassen sich die Englische und die Holländische Beschaffungsauktion. In der Englischen Auktion können mehrere Gebote abgegeben werden, und diese sind für alle Wettbewerber sichtbar (Kaufmann/Carter, 2004, S. 18). Im Gegensatz zu einer konventionellen Auktion, bei der von einem niedrigen Startpreis ausgegangen wird, geht eine Englische Beschaffungsauktion von einem hohen Startpreis aus. Dieser wird dann durch die Gebote der potenziellen Lieferanten sukzessive gesenkt (McAfee/McMillan, 1987, S. 702; Jochen/Resch, 2007, S. 311). Die Auktion endet, wenn ein Lieferant ein Gebot abgegeben hat, das nicht mehr von anderen unterboten wird (Kumar/Chang, 2007, S. 78). Dieser Fall kann auf drei verschiedene Arten eintreten:

- Nach einer bestimmten, zuvor definierten Frist nach dem letzten Gebot wurden keine Gebote mehr eingereicht;
- der durch den Abnehmer festgelegte Zeitrahmen der Auktion ist beendet;
- ein durch den Einkäufer festgelegtes Preisniveau wurde durch einen Bieter unterschritten (Diller/Seyfrath, 2007, S. 14).

Der Lieferant mit dem niedrigsten Gebot erhält den Beschaffungsauftrag zum Preis seines Gebotes (Kumar/Chang, 2007, S. 78). Bei der Holländischen Auktion kann nur ein Bieter ein Gebot abgeben, und dieses ist für alle Teilnehmer sichtbar (Kaufmann/Carter, 2004, S. 18). Eine Holländische Beschaffungsauktion startet mit einem sehr niedrigen Preis. Dieser wird in Zeit- und Mengenintervallen gesteigert, bis der erste Lieferant bereit ist, den Auftrag zu dem gegebenen Preis anzunehmen (Jochen/Resch, 2007, S. 311). Der Bieter erhält den Zuschlag der Auktion zum Preis seines einzigen Gebotes.

Bei der praktischen Anwendung einer eRA ergibt sich eine Vielzahl an Fragestellungen. Zentral ist dabei, wie der Prozessablauf um und während der Auktion gestaltet sein soll. Ziel dieses Aufsatzes ist es, mögliche prozessuale Ausgestaltungen zu untersuchen und einen generischen Ablauf vorzugeben, an dem sich Praktiker bei der Gestaltung ihrer eRA-Prozesse orientieren können. Zunächst ist zu beachten, dass eine Beschaffung lediglich über eine eRA äußerst selten ist. Meist fügt sich die Auktion in einen Beschaffungsprozess mit vielerlei traditionellen Elementen

ein und umfasst in diesem zeitlich einen sehr geringen Teil. Mabert/Skeels (2002) schätzen, dass die Auktion, die häufig nur eine halbe Stunde dauert, lediglich 2 bis 3 % des Gesamtzeitaufwandes ausmacht (Mabert/Skeels, 2002, S. 74). Eine Vielfalt an kommunikativen und organisatorischen Aktivitäten findet vor, während und nach dem Bietverfahren statt. Diese schließen häufig auch andere Verhandlungsschritte mit ein, weshalb man von auktionsintegrierten Beschaffungsprozessen spricht (Kaufmann/Germer, 2004, S. 62; Kaufmann/Carter, 2004, S. 18 f.). Arnold et al. teilen diesen auktionsintegrierten Beschaffungsprozess in vier Phasen ein: die Analysephase, die Auktionsanbahnung, die Vereinbarungs- und schließlich die Abwicklungsphase. Die Phasen untergliedern sich wiederum in einzelne Prozessschritte (Arnold et al., 2005, S. 122).

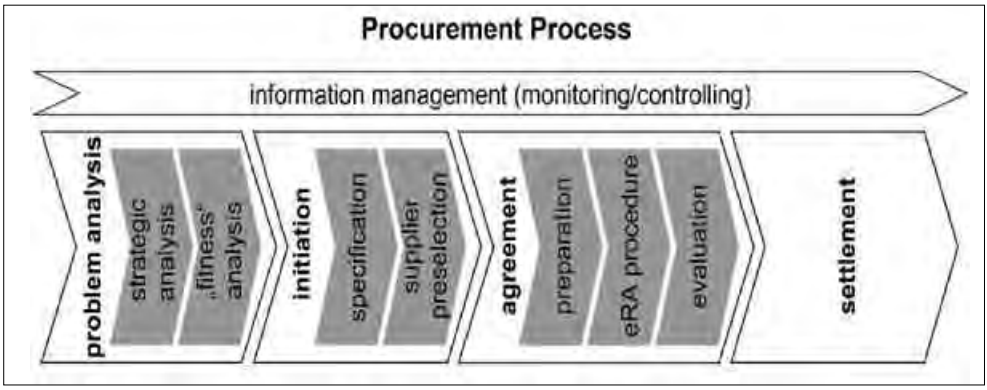


Abbildung 1 | Der auktionsintegrierte Beschaffungsprozess

2 DIE ANALYSEPHASE

Der erste Phase des auktionsgestützten Beschaffungsprozesses ist die Durchführung unterschiedlicher Analysen (Problem Analysis). Hierbei wird sowohl die strategische Ausgangslage in der Beschaffungssituation als auch das Beschaffungsobjekt selbst einem Fitnesstest hinsichtlich der eRA-Eignung unterzogen (Arnold et al., 2005, S. 122). Die Einkäufer bewerten die »suitability of the different solutions for their specific commodities supplier relation and portfolio of purchasing requirements«.

Die strategische Analyse umfasst dabei die markt- und unternehmensbedingten Kriterien, die die Beschaffungssituation beeinflussen. Die Untersuchung des Beschaffungsmarktes geschieht unter Zuhilfenahme der Kriterien: hohe Lieferantenanzahl; hohe Wettbewerbsintensität und elastische Produktionspreise. Unterstützend bei der Generierung von Marktwissen ist die Beschaffungsmarktforschung. In Verbindung mit eRAs wird sie meist elektronisch durchgeführt. Sie sammelt

Informationen und bereitet diese auf, um die Entscheidungen der Beschaffungsmanager zu unterstützen. Um die Kompatibilität der Auktionsanwendung mit der Unternehmensstrategie zu untersuchen, werden in einem ersten Schritt die unternehmensübergreifenden Zielsetzungen in beschaffungsbezogene Zielsetzungen heruntergebrochen und dann in Beschaffungsstrategien übersetzt. In einem zweiten Schritt können diese auf ihre eRA-Kompatibilität hin überprüft werden. Von mindestens ebenso hoher Relevanz ist die Fitnessanalyse des Beschaffungsobjektes. Eine falsche Auswahl an dieser Stelle gilt als die häufigste Ursache für das Scheitern einer Auktion.

3 DIE AUKTIONSANBAHNUNG

Danach erfolgt die Anbahnungsphase, die »Initiation«. Sie ist bei einer elektronischen Beschaffungsauktion mit höherem Aufwand verbunden als bei einer traditionellen Face-to-Face-Verhandlung und entscheidend für die Professionalität des Beschaffungsprozesses (Wagner/Schwab, 2004, S. 20). Empirischen Beispielen zufolge umfasst sie ungefähr 50 Personentage. Die Initiation besteht aus den Prozessschritten Bedarfsspezifikation und Lieferantenvorauswahl. Die Bedarfsspezifikation definiert die genaue Ausprägung des Objektes (Hofbauer/Bauer, 2004, S. 38). Sie umfasst häufig mehrere Varianten des Produktes oder der Dienstleistung und damit verschiedene Einzelspezifikationen, von denen im Prozessverlauf eine ausgewählt wird. Da eine Auktion keine Zeit für Nachfragen und Erläuterungen beinhaltet, müssen die Spezifikationen sehr genau sein. In der Praxis ergeben sich hier häufig Einsparpotenziale durch Standardisierungen und Bündelungen (Kaufmann/Germer, 2004, S. 63) sowie durch eine erleichterte Interaktion mit den Lieferanten im weiteren Beschaffungsprozess.

Die Lieferantenvorauswahl »supplier selection« beginnt mit der Ermittlung aller Anbieter, die über die Fähigkeiten verfügen, den Auftrag nach einem Zuschlag zu erfüllen. Dabei wird zunächst eine Vielzahl an Zulieferern aufgenommen, wobei häufig auf bereits bekannte Kontakte zurückgegriffen wird (Arnold et al., 2005, S. 120). Zusätzlich können Firmendatenbanken und Lieferantensuchdienste genutzt werden. Die gesammelten Anbieter werden dann auf die konkrete Lieferfähigkeit hin überprüft. Hierbei spricht vieles für eine rigorose Auswahl. Zum einen wird dadurch die weitere Abwicklung erleichtert. Zum anderen wird ein faires Wettbewerbsumfeld geschaffen und Vertrauen auf Lieferantenseite aufgebaut. Kriterien bei der Lieferfähigkeit sind beispielsweise die Marktstellung, das Qualitätssystem oder vorhandene Kapazitäten. Der Auswahlprozess erfolgt nun trichterförmig aus der anfangs erstellten Zuliefererliste. In jedem Prozessschritt wird die Erfüllung weiterer Kriterien überprüft und die Lieferantenzahl damit sukzessive gesenkt. Abbildung 2 stellt den Lieferanteneingrenzungsprozess grafisch dar.

Haben Lieferanten alle dieser Auswahlschritte überstanden, werden sie zu der Auktion eingeladen. Die durchschnittliche Anzahl dieser Gruppe liegt ungefähr ca. zehn Zulieferern. Millet et al.

sprechen innerhalb ihrer Studie von 10,4 Lieferanten bei einer Standardabweichung von 14,4 und einer Spannweite von zwei bis 156. Die nächste Aufgabe der Einkäufer ist es nun, dafür Sorge zu tragen, dass möglichst viele der ausgewählten Anbieter tatsächlich an der Auktion teilnehmen (Millet et al., 2004, S. 171). Wichtige Faktoren dabei sind der »Supplier Fit« auf das beschaffende Unternehmen, die Marktart oder die Auktionscharakteristika (Millet et al., 2004, S. 174).

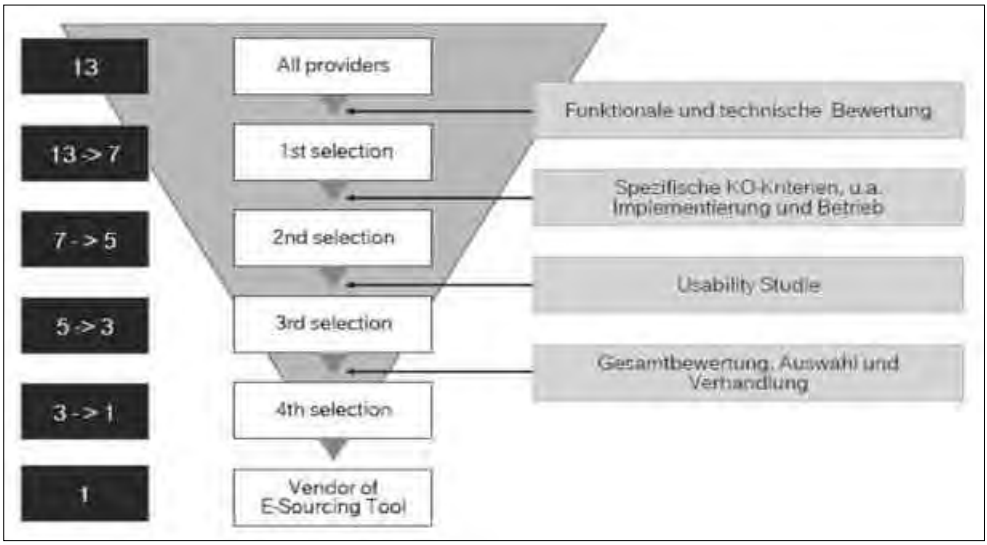


Abbildung 2 | Trichterförmiger Lieferantenauswahlprozess

4 DIE VEREINBARUNGS- UND ABWICKLUNGSPHASE

Die Vereinbarung (Agreement) besteht aus den Schritten Vorbereitung (Preparation), eRA-Durchführung (eRA procedure) und Auswertung (Evaluation). Während der Vorbereitung wird das Auktionsdesign bestimmt. Limitiert werden die theoretisch möglichen Designs durch die Beschränkungen des Softwareprogramms (Arnold/Schnabel, 2007, S. 98 f.). Zur Vorbereitung zählen auch Einweisungen und Schulungen der Lieferanten, die mit dem Beschaffungsinstrument eRA an sich und mit den speziellen Ausprägungen sowie technischen Funktionsweisen der geplanten Auktion vertraut gemacht werden müssen. Diese Einweisungen können sehr zeitintensiv sein, da sie häufig in Einzelgesprächen durchgeführt werden. Dazu hat es sich bewährt, realitätsgetreue Testauktionen durchzuführen, die die Lieferanten sowohl mit der Software als auch mit den Bietprozessen vertraut machen.

Während der »eRA-Durchführung« findet die eigentliche Auktion statt. Für den Beschaffungsprozess ist dabei von Bedeutung, ob die Auktion den einzigen Verhandlungsschritt darstellt oder ob weitere Verhandlungen (meist face to face) folgen. In diesen Fällen steigen die administrativen Kosten des beschaffenden Unternehmens, und die durch die eRA erzielten Preisreduktionen gehen im Extremfall verloren. Auch können verschiedene Auktionen hintereinander geschaltet werden. In der Praxis wird dabei häufig von einer Englischen, gefolgt von einer Holländischen Auktion berichtet (Meyer, 2008). Die Lieferanten unterbieten sich zunächst sukzessiv von einem Ausgangspreis ausgehend. Ihnen wird so in einem ersten Schritt die Intensität des Wettbewerbs vor Augen geführt. Im zweiten Schritt werden sie mit diesem Wettbewerb einer Situation ausgesetzt, in der ihre Entscheidungen irreversibel sind. Um in der Einkaufsabteilung ein Bewusstsein für Auktionen und ihre Möglichkeiten zu schaffen, wird empfohlen, die Auktion auf Bildschirmen in der Einkaufsabteilung zu übertragen. Abbildung 3 stellt die Kombination verschiedener Interaktionsmöglichkeiten und sich daraus ergebende Verhandlungsvarianten dar.

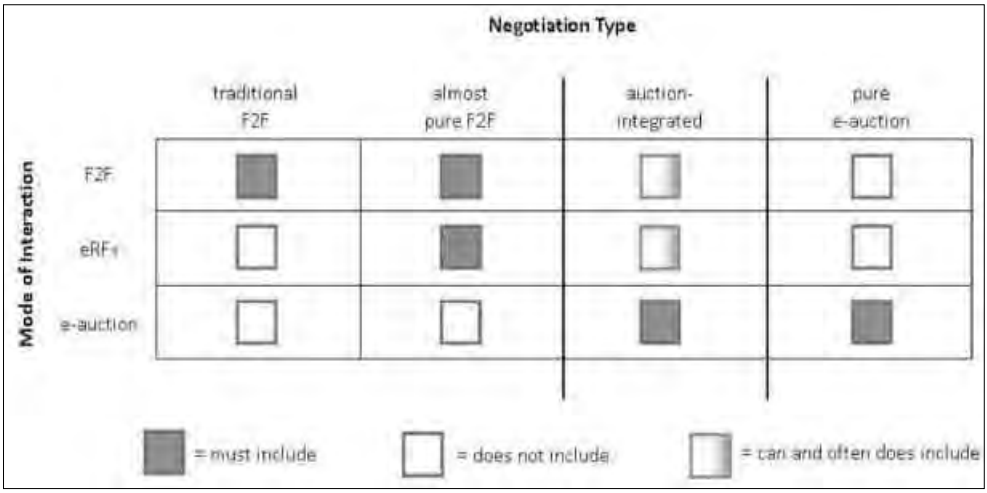


Abbildung 3 | Kombination verschiedener Interaktionsmöglichkeiten daraus resultierende Verhandlungsvarianten

Am Ende der Vereinbarungsphase steht die Auswertung. Durch die elektronische Abwicklung werden automatisch alle Aktionen und Eingaben der Teilnehmer während des Auktionsprozesses gespeichert. Für umfangreiche Analysen dieser Daten existieren spezifische Softwarelösungen. Die Analysen können unternehmensintern und nach außen eingesetzt werden. So empfiehlt es sich, den Lieferanten (insbesondere den unerfahrenen) ein Feedback über ihr Auktionsverhalten zu geben (Arnold et al., 2005, S. 125). Intern lassen sich sukzessiv Datenbanken aufbauen, in denen das gesamte Wissen aus Auktionen gesammelt wird (Hur et al., 2006, S. 25 f.). Aus ihnen lassen sich Darstellungen und Analysen zu Marktpreisen, Kostenstrukturen oder der E-Readiness einzelner Lieferanten ziehen. Als Letztes erfolgt die Abwicklungsphase (Settlement) des

über die eRA vergebenen Auftrages. Über den gesamten Prozess hinweg sollten ein Monitoring und Controlling der Zielerreichungsgrade der einzelnen Schritte stattfinden.

Der vorliegende Artikel kann als Hilfestellung zur prozessualen Eingliederung einer eRA dienen. Daneben sind jedoch noch weitere Fragestellungen für den Erfolg einer Beschaffungsauktion entscheidend. So ist ein geeignetes Auktionsdesign zu finden, das möglichst gut auf die gegebene Einkaufssituation zugeschnitten ist. Dabei ist beispielsweise eine Abwägung zwischen der Englischen und der Holländischen Auktion zu treffen und es sind Preisstufen festzulegen, in denen während dem Verfahren geboten werden kann. Relevant ist auch, wann das beschaffende Unternehmen welche Informationen mit den Lieferanten teilt. Neben dem Setup sind des Weiteren langfristige Reaktionen der Lieferanten zu berücksichtigen; so kann es sein, dass diese versuchen, erlittene Preisreduktionen durch nachträgliche Preiserhöhungen für Zusatzleistungen oder Senkungen von Qualitätsstandards zu relativieren. Diese Kompensationsversuche können zum einen durch klare Produktspezifikationen vor der Auktion oder zum anderen durch ein geeignetes Supplier Relationship Management unterbunden werden.

ANHANG

LITERATURVERZEICHNIS

ARNOLD, U./KÄRNER, H./SCHNABEL, M. (2005): Target-Oriented Use of Strategic Sourcing Tools: A Critical Analysis Creating Process Awareness for Electronic Reverse Auctions. Journal of Purchasing & Supply Management, 11(2/3), S. 116-28.

ARNOLD, U./SCHNABEL, M. (2007): Electronic Reverse Auctions: Nutzung von IT-Unterstützung bei der Beschaffung direkter Güter, W. W. Brenner, R., Elektronische Beschaffung: Stand Und Entwicklungstendenzen. München: 83-103.

BEALL, S./CARTER, C. R./CARTER, P. L./GERMER, T./HENDRICK, T. E./JAP, S. D./KAUFMANN, L./MACIEJEWSKI, D./ MONCZKA, R./PETERSEN, K. J. (2003): The Role of Reverse Auctions in Strategic Sourcing, Tempe: CAPS Research.

DILLER, H./SEYFRATH, N. (2007): Elektronische Reverse Auctions in der industriellen Beschaffung – Ein State-of-the-Art-Review der theoretischen und empirischen Forschung, Arbeitspapier des Lehrstuhls für Marketing der Universität Erlangen-Nürnberg Nr. 147. Nürnberg.

HOFBAUER, G. /BAUER, C. (2004):Integriertes Beschaffungsmarketing: Der systematische Ansatz im Wertschöpfungsprozess. München.

HUR, D./MABERT, V. A./HARTLEY, J. L. (2004): Getting the Most out of Reverse E-Auction Investment. The International Journal of Management Science, 35, S. 403-16.

JOCHEN, M./RESCH, M. (2007): Koordination der Auftragsvergabe über Beschaffungsauktionen in strategischen Beschaffungsnetzwerken. Controlling, 19(6), S. 309-15.

KAUFMANN, L./CARTER C. R. (2004a): Deciding on the Mode of Negotiation: To Auction or Not to Auction Electronically. The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply, 40(2), S. 15-26.

KAUFMANN, L./GERMER, T. (2004b): Auktionscontrolling – Kapitalwertorientierte Entscheidungsfällung in industriellen Geschäftsbeziehungen. ZfCM, 48(3), S. 194-99.

KUMAR, S./CHANG, C. W. (2007): Reverse Auctions: How Much Total Supply Chain Cost Savings Are There? – A Conceptual Overview. Journal of Revenue and Pricing Management, 6(2), S. 77-85.

LANCIONI, R. (2005): Pricing Issues in Industrial Marketing. Industrial Marketing Management, 34(5), S. 111-14.

MABERT, V. A./SKEELS, J. A. (2002): Internet Reverse Auctions: Valuable Tool in Experienced Hands. Business Horizons, (July-August), S. 70-76.

MCAFEE, R. P./MCMILLAN, J. (1987): Auctions and Bidding. Journal of Economic Literature, 25(2), S. 699-738.

MEYER, A. (2008): Sparen mit der Spieltheorie – Warum ein Kölner Volkswirt Unternehmen berät. Handelsblatt, 08.04.2009.

MILLET, IDO/PARENTE, D. H./FIZEL, J. L./VENKATARAMAN, R. R. (2004): Metrics for Managing Online Procurement Auctions. Interfaces, 34(3), S. 171-79.

WAGNER, S. M./SCHWAB, A. P. (2004): Setting the Stage for Successful. Electronic Reverse Auctions. Journal of Purchasing and Supply Management, 39(1), S. 11-26.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Der auktionsintegrierte Beschaffungsprozess S. 400

2 | Trichterförmiger Lieferantenauswahlprozess S. 402

3 | Kombination verschiedener Interaktionsmöglichkeiten daraus resultierende Verhandlungsvarianten S. 403

DIPL.-ING. HANS H. STEINBECK

PRODUCTION IN THE GLOBAL ENVIRONMENT – ANALYSIS AND BEST PRACTICES

TABLE OF CONTENTS

Summary 410

1 The Focus has changed 411

2 Product Development 413

3 Product Data Management 415

4 The Impact of Globalization 416

5 Integrated Production 418

6 Supply Chain Management 420

Appendices 422

SUMMARY

With the start of industrialization and mass production at the end of the 19th century, the outline and role of the production factories has changed significantly over the last 100 years. In the beginning the variety of the parts produced in one factory was very limited, and a significant part of the work was done by manual labour. In addition the number of suppliers was limited, mainly supplying the raw materials.

Over the last 100 years, the importance of manufacturing goods as compared to Service has been reduced significantly. It does not mean there is less production today, but growth in hardware manufacturing is compensated by the decrease in prices and increase of productivity. Taking the employment in North America for example, the number of people working in production is flat over the last 60 years, while the output has increased by the factor of eight. Looking at todays revenue growth it is primarily for Solutions, linking Hardware with Service, with the growth being in the Service.

Today the established countries focus mainly on premium product manufacturing, with healthy profit margins. If the products become commoditized, the production is moved to the emerging countries, and there especially to China. As part of Globalization, the flow of finished goods between the emerging and established contries is going in both directions, and not just importing raw material and exporting finished goods from the established countries. In addition there are more and more companies, who just produce, or even develop and produce products, which are then sold under well established brand names. So there is a trend of outsourcing production.

The biggest changes after introducing MES in the early Sixtieth, are the changes in Supply Chain Management, enabled by the capabilities of IT. Today a factory is part of a fully integrated global supply chain, from the suppliers to the customers. Through Advanced Planning Systems the production and inventories are managed with very little manual interaction. Taking a modern Semiconductor factory for example, most of the production and management of the flow of products, is done by computer control, and the customer has a visibility into the logistics to track his orders all the way down to the shopfloor. So with the increase in productivity and the high level of automation today, just moving to low cost countries for lower labor arbitrage does not make sense, if these countries are not offering large new market opportunities as well.

1 THE FOCUS HAS CHANGED

The start of industrialization and mass production was driven mainly from the USA and UK at the end of the 19th Century. While it is a common believe, that the automotive industry drove this process, especially Ford, this change came first from the weapons industry. In the past a gunsmith was building one gun after the other, this process was much too slow to supply an army with newly developed weapons. So a new gun was designed based on a large number of small parts, which were produced in high volumes and then assembled into the final product, based on the Bill of Materials (BOM), which is still the basic concept of today's Manufacturing Execution System (MES).

Today, one of the major concerns for German companies moving to China, is the protection of their intellectual properties. So special precautions have to be taken to protect them, and companies have implemented certain rules. However the conflict continues while moving more and more production to China, companies have to prevent to train them only and building up the competitors of tomorrow. This is not a new effect and we forget that around 1880 Germany was blamed for product piracy, copying technology knowhow from the USA and UK. Already 1885 the export exceeded the imports. Richter and Streeb [1] identified 3 phases of global industrial growth: Phase 1: Product Piracy; Phase 2: Adaptive Innovation; Phase 3: Independant Development. So most industrial nations went through these 3 phases: Germany starting in 1880, Japan around 1965, Korea around 1980 and China around 2005. The big concern is the size of China with 1.3B people, as compared to South Korea with 44M people. In South Korea companies like Samsung and LG grew from sub-contractors to Japan into world leaders for consumer electronic products. Extrapolating that into China's market growth and position opens up some interesting perspectives. If a country reaches Phase 3, product piracy is no topic anymore, since these countries are now concerned to protect their own intellectual capital, as Japan is doing for their HiTec Industry and Germany for the Automotive and Machinery Industry. An unsuccessful attempt to protect their own production and products was made by Great Britain on August 23, 1887 signing the Merchandise Marks Act, which required that all products must be marked by the country of origin. While it was primarily directed against German products, Made in Germany became a brand name for competitive and high quality products, which is still valid up to today, even if the brand name of the manufacturer became more important than the country of origin over time.

In the beginning of industrialization the factories were fully integrated, covering all processes from design to shipment, with only very few suppliers involved, mainly for raw material. This has changed significantly over time, and the value added activities within a company are significantly reduced. The depth of production, for example in the Automotive Industry, is 30% for Toyota and 17% for Porsche, and everybody else in between. Visiting a car factory today, such as Mercedes in Sindelfingen, makes this easily visible, with all of the transplants of the suppliers arranged around the main factory. This trend is continuing, while even many well known brands in the Elec-

tronic Industry, such as Apple, do not manufacture their products themselves, but doing only the design and the production is outsourced to companies like Foxonn or Solectron, mainly producing in China now. The next step in this development are the Original Design Manufacturers (ODM) like Quanta and Compal who are designing and producing consumer electronic products for other companies, reaching a revenue of around 300B$ in 2008. So the argument can be, wether the West has outsourced these processes to China, or if they have outsourced the sales to us. Over time these companies will come up with their own brand names and sell the products under their own name, such as Samsung has done it, being now one of the most competitive companies for Consumer Electronics products. Another trend, besides reducing the level of vertical integration, is the trend to integrate all production locations and their suppliers into one globally integrated network. So the home location of such company is not important anymore, but the factories are built where the most attractive markets are, balanced with the local production cost and the availability of qualified suppliers. So the productions sites, as well as the suppliers and the demand management are integrated into a global network, supplying the world as one big market. This requires an integrated Supply Chain Management (SCM), supported by central IT applications. Implementing these as well as the required processes is a key challenge for all globally acting companies. Few companies have reached this level however, of a fully globally integrated company. IBM can be considered as one of the Best Practices today. These different levels of integration are shown in Figure 1. Three different levels of integration can be defined, from the single factory as on Level 1 to a fully integrated production network as on Level 3.

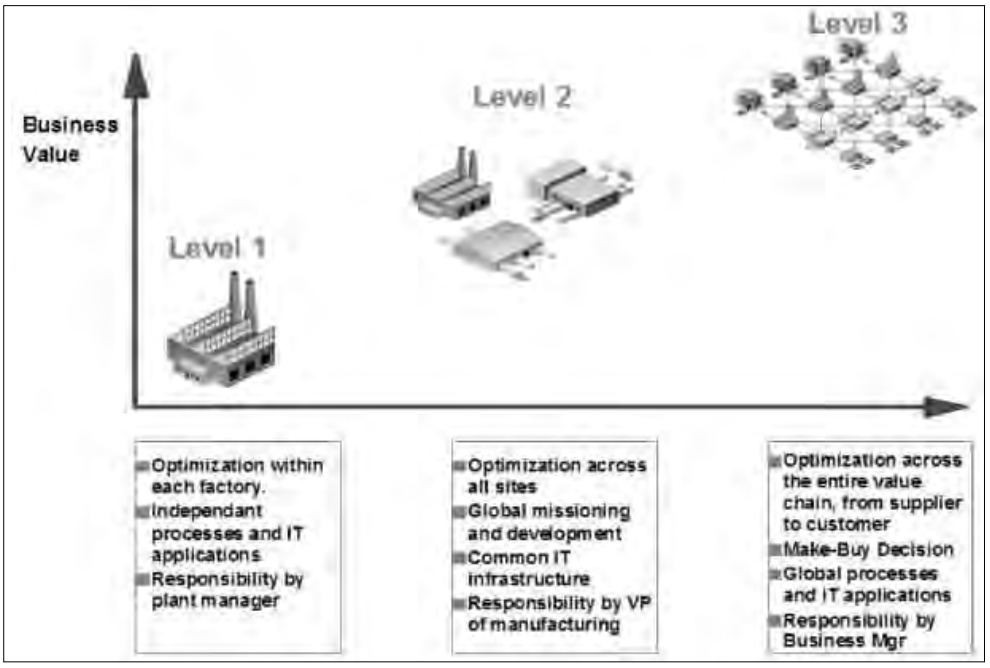


Figure 1 | Levels of Integration for Production

2 PRODUCT DELEOPMENT

The starting point for each successful production and product is the development process, to come up with new and innovative products and processes. On the other hand, the money spent for Research & Development is low, as compared to the overall spending. So typical automotive companies are spending around 4%, HiTech and pharmaceutical companies up to 12%. But as described in Business Week of October 2009, it is the process and not the Pocket Book. Apple is spending less R&D money as compared to the industry average, and is still considered the most innovative company globally. Best Practice companies have a centrally managed development process, with localization and adaptation to the local markets. Typical Development KPIs are listed below and allow companies a comparison within an Industry Sector, and can be used as Benchmark on the way to world class:

- Time to Market
- Development cost
- Engineering changes after manufacturing release
- Percent of projects turned into marketable products
- Part number reuse
- Warranty cost
- Market acceptance/ Sales in first year

Probably one of the most critical parameters is Time to Market, which depends on the type of business and industry. For the Consumer Electronics Industry, which is hyper competitive with low profit margins, the product lifecycle is 6-9 months and the price erosion is around 1% per week. So being first on the market is key to the product success to assure good profit margins, before the product becomes commoditized. In addition to Time to Market there are no compromises allowed for cost and quality as well. All has to be managed in parallel, and that is the real challenge. Just to name two examples, which became key for the success and significant improvements of product development over the last 20 years are: Platform Development and Digital Mock Up. These will be described in more detail now.

In the past products were designed individually, based on the local market requirements, and each engineer was proud of ‘his’ product. The problems were long development cycles, little part number reuse and high development cost. Today many industries moved to a platform concept, which means there are basic standardized building blocks, which will be used for many different products. So the customer still gets an individual product, but it is derived from a platform concept. Figure 2 shows the main advantage of this concept. A company pursuing this process excellently, across all of its brands and markets, is Volkswagen.

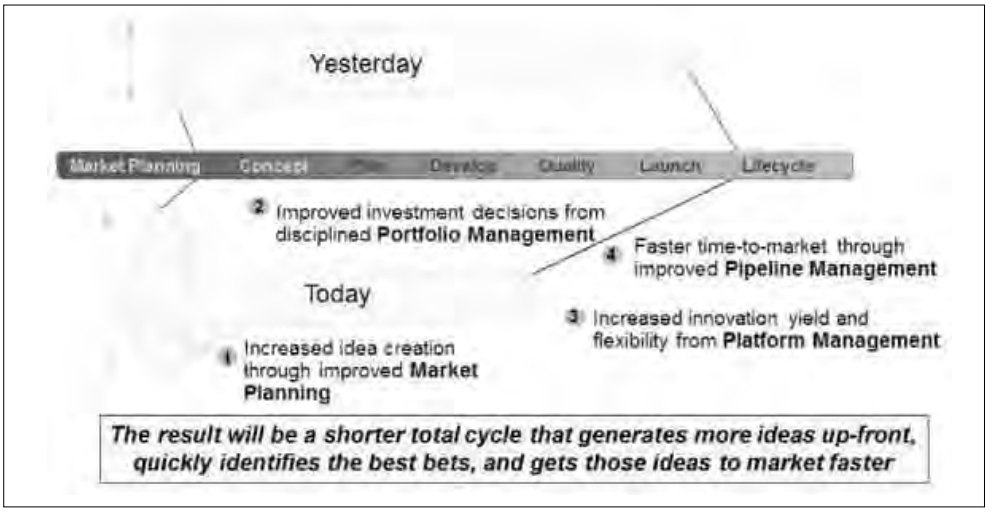


Figure 2 | Development Best Practices
Source: IBM Best Practice Study

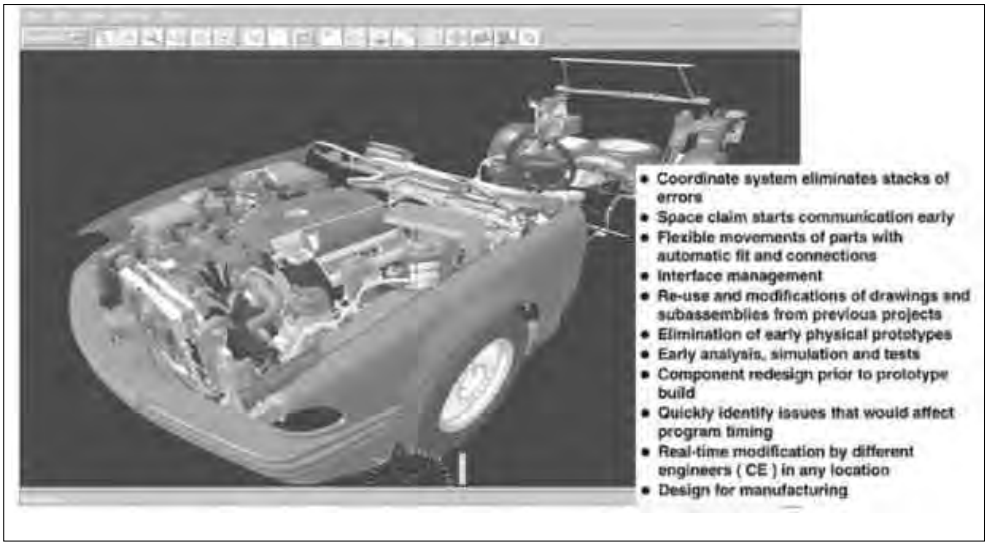


Figure 3 | Digital Mock UP for a BMW Model 3
Source: CATIA/IBM

With the rapid development of computers and software, it was possible to support most of the product development processes in a virtual environment with a computer, rather than doing a physical 2D drawing, which was used then to build a physical prototype for further testing. Today the design is done on the computer with a 3D CAD System, linking all developers from all

involved companies into the same computer model, across time and geographies. So it is not necessary anymore to work together in the same location. In addition a knowledge data base is part of this system, highlighting all design groundrule violation to the individual engineer, and correcting them automatically or ask for correction. This process is called Digital Mock Up (DMU) or virtual prototyping. A 3D CAD Model of a BMW Model 3 is shown in Figure 3, together with a list of the main advantages of such a design system. The first commercial usage of such a system, was the development of the Boing 777 airplane, linking 2600 engineers together into one system. Today all cars, ships, planes and most consumer products are designed this way. A side effect, which should not be underestimated is the early availability of knowledge about the new product, before it was ever built, and later problems in manufacturing, as well as required engineering changes are significantly reduced.

3 PRODUCT DATA MANAGEMENT

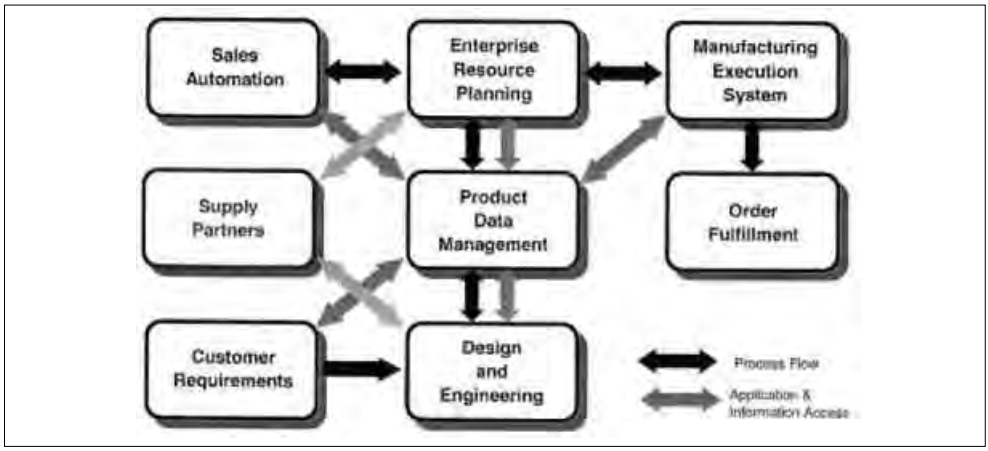


Figure 4 | Block Diagram for an integrated Computer Archtecture using PDM

Since today most of the development and design is done virtually in the computer, with no paper blueprints available any more, the key question is, how to transfer the design data to manufacturing, which is using numerical controlled machines and has a computer controlled shopfloor system. So the challenge is how to link the used computer systems from development and manufacturing, and this across different factories in different countries. The complexity is further increased since there are many different application software releases and vendors installed from the past. The software system linking all of the other applications is called Product Data Manage-

ment (PDM). There are several applications available, which can do the job, but the complexity to implement such an integrated system should not be underestimated and a significant supporting consulting effort is required as well. At the end, all data and application software is linked, from the order entry, to the design data, to the Manufacturing Execution System (MES) and the guiding Enterprise Resource Planning (ERP) such as the one from SAP, all the way to the customer order fulfillment. Figure 4 shows such a schematic block diagram, which needs to be customized for each company individually, based on the already installed software.

4 THE IMPACT OF GLOBALIZATION

Mankind did international trade as long as it exists, however Globalization is different and is just changing the way we do business for the past 40-50 years. There are 3 main factors which support the impact of globalization on the business as we see it today:

1. **Communication** – Today real time communication is possible around the world at basically no cost, as it is used by most private people as well. As it has been discussed in the previous chapter, today computers are linked globally and communicate with each other directly, without any people involvement.

2. **Transportation** – Shipment from one geography to another can be done within a day via plane, or by ship in a container within weeks at very low cost. Shipping a 42 feet container from Europe to China cost just around 2000€.

3. **Cross Border Trade** – While in the past there exists high trade barriers between countries, making it attractive to produce locally in every country, these are significantly reduced today.

In the past mainly raw material was imported from the developing countries and finished products sold there, today that has changed significantly. Now finished good are produced and exported from these countries as well. So production is moving from the developed countries, to countries which have a cost benefit and/or a large local market. China being the best example for that change. Producing products in high cost countries and selling them in low cost countries works for premium and unique products only, as it can been seen for the export success of Germany, especially for premium cars and special machinery. However the more products become commoditized, the more the production process will to be moved to low cost countries. But just moving a factory to another country to benefit from the low labor rates there, will not be successful. As Sam Palmisano, former CEO from IBM said:

»Global integration is about … doing the right work in the right places at the right cost. It's not simply labor arbitrage. It's not simply lower-cost skills. You must have the capabilities in the right places and the systems, processes and discipline to integrate the skills and systems and make them work for the client …«

There are three stages of going global, as it is shown in Figure 5. The first step is exporting the own products to another country, which has the lowest risks and costs involved, and the company can still benefit from the economy of scale. Assuming this is successful, the next step would be, to build up multi-national silos or subsidiaries in these countries, which are able to develop and produce the products required by the local market, with a high level of localization. The ultimate step would be a full global integration, where country borders are not limiting the reach of the business processes, but there are standardized processes and applications worldwide. A big challenge in moving to a globally integrated company, is the existing governance model of a company. The money is earned in the local markets by the local country managers. So implementing global processes and responsibilities, can be in conflict with the local P&Lresponsibility. These changes are normally easier to be implemented in US based companies managed top down, rather than in European companies. One company being fully globally integrated is IBM. Today the world is flat again [2], so Bangalore is in the suburbs of Stuttgart, and it does not matter much, where a company is located, but it can serve the world from everywhere. Based on existing trade barriers and to serve the local market, many international companies set up factories in Germany during the Sixtieth and Seventieth. Taking IBM for example, at the peak they had 4 factories in Germany with over 12.000 employees. After streamlining the product portfolio, selling off commodity products, and moving some production to China, there is no manufacturing left in Germany today. On the other hand IBM has build up a global service organization just in India with over 100.000 employees. Production in Germany will continue to have an important role in the business, in spite of the high labor cost and short work hours during the year. Still Germany has the highest productivity and is leading in technology and quality in many industries. Based on the high level of automation the labor rate is only 15-20% in production for most industries. So moving out of Germany just for reduction of labor cost does not make a lot of sense.

Figure 5 | The move towards Global Integration

5 INTEGRATED PRODUCTION

In the past the focus was very high to improve manufacturing efficiency, logistic and quality. So major improvements were coming out of production for many years. Since over 60% of the total spending is done there, it was the right focus area. Today there are still improvements possible, but most companies have done their homework to compete in the global market, and only slight improvements of 5-10% are possible anymore. So in this chapter some key elements of production will be covered, even if they are standard today, or are not as important as they were 30 years ago. Figure 6 shows the changes in production over 100 years, comparing the production of electric motors at AEG in 1900 with plenty of manual labor vs the semiconductor manufacturing line at IBM today, which is run fully automatic by computers, with most of the labor focused only on maintenance.

Figure 6 | Electric Motor production at AEG in Berlin around 1900 vs Semiconductor Manufacturing at IBM in Fishkill around 2005

From the past, manufacturing is focusing only on three KPIs:

1. **Cost**: Traditionally the key competitive figure resulting in unit cost: total manufacturing cost (TMC) divided by the total volume.
2. **Quality**: Increasing focus in 1980s. External quality as seen by the customer >SPQL<, and internal quality of each manufacturing process. Start of TQM.
3. **Speed**: The 1990s was the decade of speed. Rapid development of new products, coupled with quick customer delivery, are pillars of the time-based competition TBC.

By early 1960 many companies started using digital computers for accounting, scheduling and inventory management, which was called MRP then [3]. Later it turned into Manufacturing Resource Planning, called MRPII, including ERP and SCM. MRP is used to plan material requirements – orders within the plant and from outside (purchase orders). MRP deals with two basic

dimensions of production control: quantities and timing. MRP works with finished products and their constituent parts. The relationship between them is described in the BOM. The basic inputs to MRP are the forecast of demand, the associated Bill of Materials, and the current inventory status. The output is the Planned Order Release POR: part number, units and due date. While in the 1970s and 1980s American manufacturers were focusing on MRP, Japan focused on Just In Time (TaiichiOhno,Toyota, 1986)., which means '*Stockless Production and Zero Inventories*'. The quality principles from JIT are:

- Process control
- Easy to see quality
- Insistance on compliance
- Line stop
- Correcting one's errors
- The 100% check
- Continuous improvement

In 1990 JIT was repackaged into Lean Manufacturing and used mainly in the Western World (Womack, Jones, Roos 1990) [3] from then on. In 1992 TQM was introduced and implemented as a Quality Management standard using ISO9000 as a base.Six Sigma was introduced first by Motorola in 1985-87, as a technical requirement for HiTech manufacturing (6 Sigma = 3.4 ppm defects). Later it was picked up by GE and others to reduce the variance of business processes down to Six Sigma level.

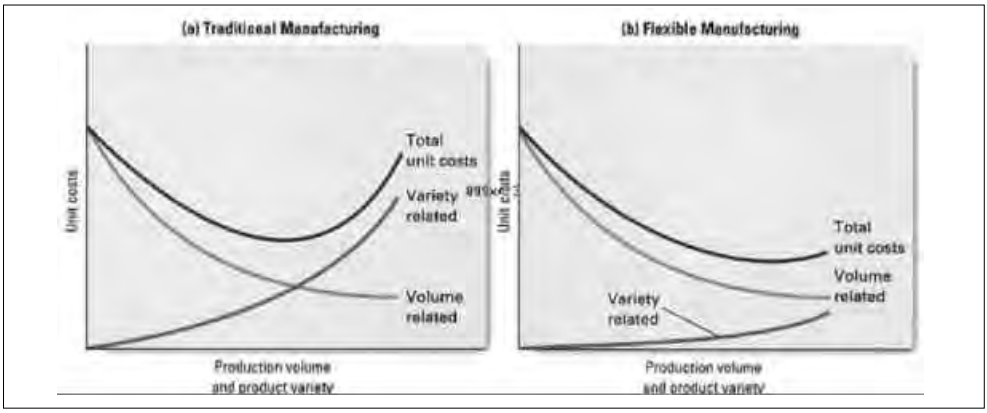


Figure 7 | Comparison of traditional vs flexible manufacturing. (Hill and Jones) [4]

One area where German production is Best Practice today, is Mass Customization. This means: delivering individual customized products, combined with the benefits in high volume production. Figure 7 shows the difference between traditional manufacturing, where the increase in volume and

product variance compensates the benefits of economy of scale very fast. In flexible manufacturing the logistic and the shop floor control system is flexible enough to handle every allowable customer configuration, still giving the benefit of higher volumes.

A typical flexible manufacturing can best be seen by visiting a German car factory today. The typical German car buyer wants to buy 'his' car, which is configured to order and unique, while the typical American buyer takes what is available at the dealers showroom. So German cars are build to order, while US cars are build to plan, as well as cars from Asia. So for a German car factory, producing premium cars, the shop floor control system can handle any possible variety, even down to right hand or left hand steering simultaneously. The factory managers even proudly announce, that they never build the same car. Since a big part of the production is done by robots, the requirements on the supporting logistic system are very high, and all suppliers have to be linked and integrated real time.

6 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Supply chain management (SCM) is the management of a network of interconnected businesses involved in the ultimate provision of product and service packages required by end customers (Harland, 1996). Supply Chain Management spans all movement and storage of raw materials, work-in-process inventory, and finished goods from point-of-origin to point-of-consumption (supply chain) [Wikipedia 2008]. Todays advanced capabilities in SCM, will link all suppliers and the factories around the world, with the customers, wherever they are located, as it is shown in Figure 8.

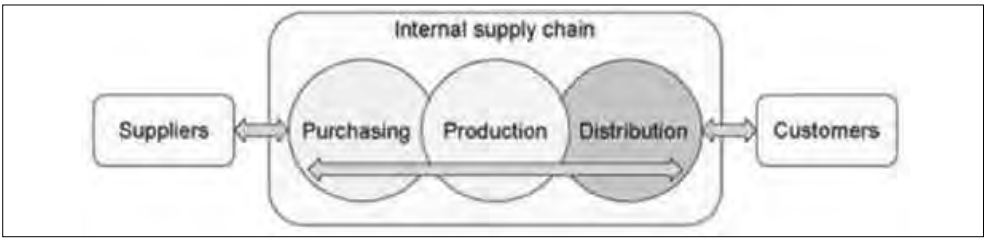


Figure 8 | Supply Chain Management is linking all participants, from the supplier to the customer.

The capabilities of SCM are huge and the need for a globally integrated supply chain is key to success, however the implementation should not be underestimated. Information Technology (IT) has the capabilities, but time and financial effort will be very large. Linking different companies, using different IT architecture and applications, around the world, is a challenge, but there are many very good examples available of companies, which have done it successfully. As a first step, only suppliers will be accepted who can communicate directly by EDI, without any manual interaction. So comput-

ers can talk directly to other computers. To utilize these adavantages fully, which are available today through Globalization, SCM is an absolute necessity, and most companies are investing into it today. Assuming the product is designed in Germany, built in China with suppliers around the world and sold in USA, and all of this with ongoing pressure for Time to Market, Cost and Quality, it is easily understandable why SCM is so important. So the factory today is part of an integrated supply chain, and not isolated and doesn't stand alone anymore. In the past many logistics theories and models have been taught in the schools, like the Bullwip Effect [5], but with todays Advanced Planning Systems having the actual inventory and free capacity overview of all involved processes, they are able to make the best decision for the actual situation, avoiding any unnecessary inventory buildup.

Without going deeper into the capabilities and requirements of an integrated supply chain, I want to pick only one example which gives the easiest and fastest return on investment: this is Procurement. Since the vertical integration in production is reduced significantly over the years, most of the value of a product comes from suppliers, the amount of money spent by the Chief Procurement Officer (CPO) can be easily 50% of the total money spent in the company. Besides the challenges of integration discussed earlier, every Euro saved in Procurement is net profit. Achieving the same profit through production and sales is significantly more difficult. 5-10% savings are realistic numbers for most companies doing a reengineering of their procurement process. IBM for example, being named best procurement process in 1998, achieved a competitive advantage of 7%, and this over a procurement volume of 43B$. Figure 9 shows the main changes, going from an individual buying process locally (Maveric Buying), to a Strategic Sourcing, optimized globally. Typically the percent savings which are achieved, are higher for indirect material, as compared to direct material. To realize these potential savings, often the governance model must be adjusted, so using these central purchasing catalogs is mandatory and not optional. Otherwise the saving potentials cannot be achieved fully.

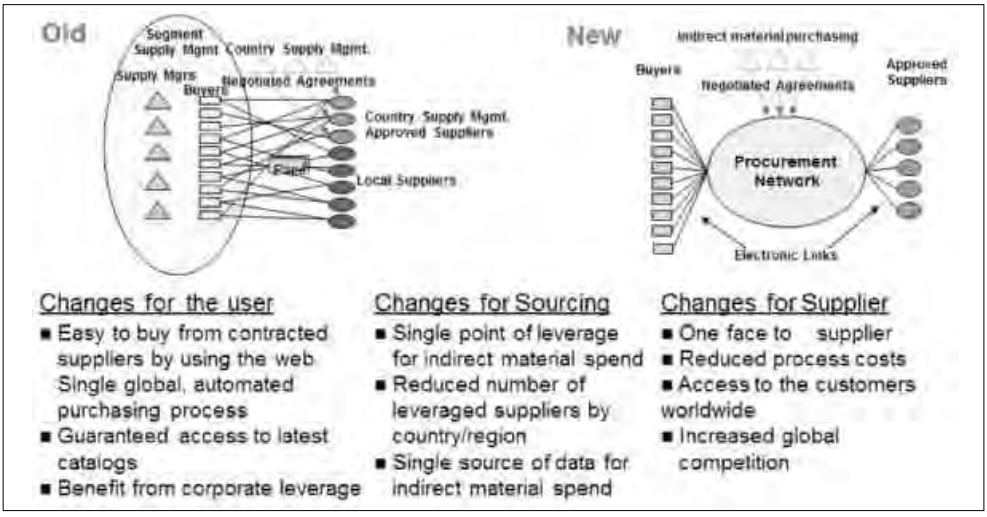


Figure 9 | Reengineering from a local maverick buying into a globally optimized procurement network
Source: IBM/ABB

APPENDICES

BIBLIOGRAPHY

RICHTER AND STREEB, Catching up and Falling Behind,

THOMAS FRIEDMAN, The World is Flat by Thomas Friedmann, 2009

SIMCHI-LEVI AND KAMINSKY, Designing & Managing Supply Chain, 2003

HILL AND JONES, Theory of Strategic Management, 2010

HOPP AND SPEARMAN, Factory Physics, 2008

TABLE OF FIGURES

1 | Levels of Integration for Production S. 412

2 | Development Best Practices (Source IBM Best Practice Study) S. 414

3 | Digital Mock UP for a BMW Model 3 (Source: CATIA / IBM) S. 414

4 | Block Diagram for an integrated Computer Archtecture using PDM S. 415

5 | The move towards Global Integration S. 417

6 | Electric Motor production at AEG in Berlin around 1900 vs Semiconductor Manufacturing at IBM in Fishkill around 2005 S. 418

7 | Comparison of traditional vs flexible manufacturing. (Hill and Jones) [4] S. 419

8 | Supply Chain Management is linking all participants, from the supplier to the customer S. 420

9 | Reengineering from a local maverick buying into a globally optimized procurement network (Source: IBM / ABB) S. 421

TABLE OF ABBREVIATION

BOM	Bill of Material	ODM	Original Design Manufacturer
CAD	Computer Aided Design	P&L	Profit and Loss
CPO	Corporate Procurement Officer	PDM	Product Data Managemen
DMU	Digital Mock Up	POR	Planned Order Release
EDI	Electronic Data Interchange	ppm	parts per million
ERP	Enterprise Resource Planning	SCM	Supply Chain Management
IT	Information Technology	SPQL	Ship Product Quality Level
JIT	Just in Time	TBC	Time Based Competition
KPI	Key Performance Indicator	TMC	Total Manufacturing Cost
MES	Manufacturing Execution System	TQM	Total Quality Management
MRP	Manufacturing Resource Planning		

PROF. DR. DIRK ENGELHARDT | NINA ZIMMERMANN, M.SC.

LOGISTIKPROZESSE IN EINEM MODERNEN HANDELS-UNTERNEHMEN

ENTWICKLUNGEN UND CHANCEN

INHALTSVERZEICHNIS

Zusammenfassung 426

1 Relevanz der Logistik im Kontext des Internationalen Management 427

2 Internationaler Güter(kraft)verkehr als ein wesentliches Kernelement der Logistikaufgaben 429

3 Logistiknetzwerke – warum ist der Netzwerkgedanke in der Logistik und im Supply Chain Management so relevant? 433

4 Grundlagen des Logistikcontrollings 434

5 IT-Unterstützung für Logistikaufgaben in Fuhrpark und Lager 440

6 Qualitätsmanagement in der Supply Chain – »Nice to have« oder Markteintrittskriterium? 442

7 Fazit 445

Anhang 446

ZUSAMMENFASSUNG

Seit dem sich die Logistik nicht mehr nur auf den reinen Transport von Waren stützt, sondern eine Managementfunktion der Wertschöpfungskette inne hat, ergeben sich für den Logistikdienstleister unzählige Möglichkeiten sich von der Konkurrenz abzugrenzen und seine Kunden mit speziellen Serviceangeboten zu binden. Die voranschreitende Globalisierung und die damit verbundenen Wege sich weltweit zu vernetzen, kommen der Logistikbranche dabei sehr entgegen. Denn der Anspruch des privaten oder geschäftlichen Kunden, Güter oder auch Informationen sicher und kurzfristig an jeden Ort der Welt geliefert zu bekommen, bedingt in der Regel ein Netzwerk aus Unternehmen, Informationssystemen und Verkehrsträgern die wertschöpfungskettenübergreifend miteinander interagieren. Gerade hierfür sind funktionierende Informationssysteme essentiell, die Prozesse unterstützen, optimieren und im besten Fall noch für den Kunden transparent machen. In diesem Beitrag sollen besonders die Informationssysteme, die Controllinginstrumente und die notwendigen Qualitätsmanagementsysteme besprochen werden, die die Basis für eine solche ganzheitliche und funktionierende Logistik sind. Um Prozesse schlank und effizient zu gestalten, nimmt auch in der Logistikbranche die passende Software eine immer wichtigere Rolle ein. Dabei kann der Fokus auf die Unternehmensprozesse gelegt werden, z.B. durch die Einführung eines Tools zum Flottenmanagement bzw. für die Disposition der Verkehrsträger oder auf die Kundenbindung, in dem ein Tracking und Tracing System zur Sendungsverfolgung installiert und gelebt wird. Auf den Logistikdienstleister zugeschnittene Softwaretools unterstützen im Optimalfall auch das Prozesscontrolling. Durch die Vielzahl in den Systemen vorliegender und verarbeiteter Daten können den jeweiligen Abläufen relativ einfach ihre tatsächlichen Kosten zugerechnet werden. Gerade für die Logistikbranche, deren Margen im allgemeinen eher gering sind, sind solche Funktionen essentiell und bringen die notwendige Kostentransparenz. Weil die Logistik häufig eine Mittelsfunktion zwischen Produzent und Endkunden darstellt, ist ein gutes Qualitätsmanagement ebenfalls notwendig, um eventuelle Schadensersatzansprüche bei Warenmängeln abzuwenden und natürlich dem Kunden ein Warenhandling auf dem höchsten Niveau zu garantieren. Es wird schnell deutlich, dass eine Zertifizierung nach einem QM-System nicht nur „nice to have“ ist, sondern in den meisten Fällen ein regelrechtes Markteintrittskriterium darstellt.

Der folgende Beitrag soll dem Leser besonders eins verdeutlichen: Logistik ist nicht nur der einfache Warentransport. Es gibt für Logistikdienstleister und Handelshäuser ein enormes Potential, sich durch effiziente und moderne Logistikprozesse am Markt zu differenzieren.

1 RELEVANZ DER LOGISTIK IM KONTEXT DES INTERNATIONALEN MANAGEMENTS

In Zeiten der stetig voranschreitenden Globalisierung, deren Ausprägung sich unter anderem in weltweiten Warenströmen zeigt, kommt dem Aspekt einer gut organisierten und strukturierten Logistik eine bedeutende Rolle zu. Internationale Unternehmen verlagern heute Teile oder sogar ihre komplette Produktion ins Ausland, um von günstigeren Rahmenbedingungen wie niedrigeren Immobilienpreisen oder geringeren Kosten für Arbeitskräfte zu profitieren.

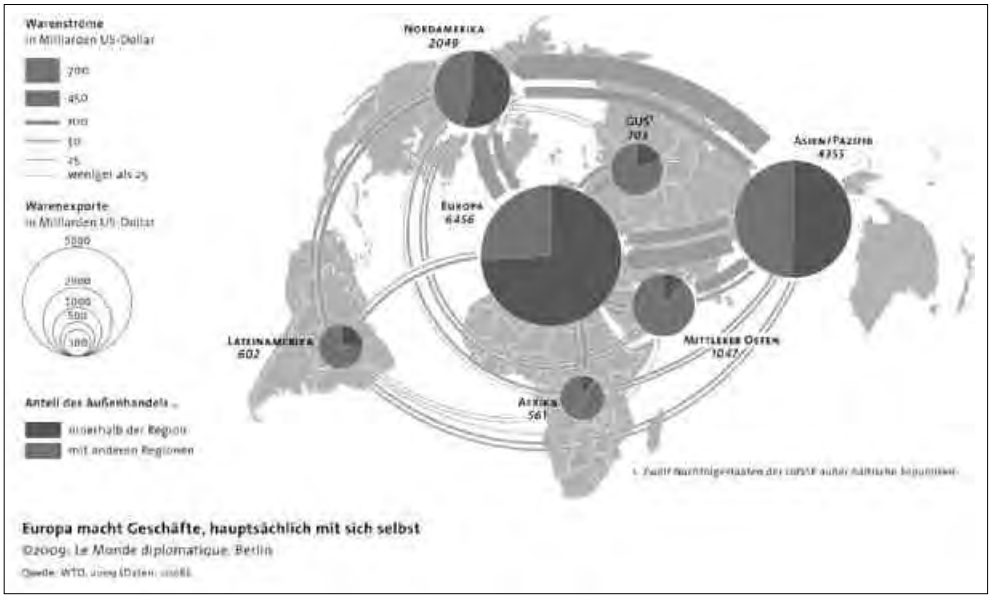


Abbildung 1 | Weltweite Warenströme [Le Monde diplomatique 2010]

In der Konsequenz müssen diese Unternehmen aber eine funktionierende und vor allem (kosten-) effiziente Logistikstruktur vorweisen, damit Bauteile und Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort vorhanden sind oder die gefertigten Produkte weltweit dem Endverbraucher termingerecht zur Verfügung stehen.

Viele Logistiklehrbücher definieren Logistik als das Vorliegen der richtigen Ware, zur richtigen Zeit, in der richtigen Menge, Qualität etc. am richtigen Ort. Diese These stimmt grundsätzlich mit der Sichtweise der Logistik zu Beginn des 20. Jahrhunderts überein. Zu dieser Zeit beschränkt sich die Bedeutung der logistischen Prozesse auf einen funktionierenden Transport der Güter von A nach B. Heute, 100 Jahre später, hat sich der Begriff mit der stetigen Weiterentwicklung

der Weltwirtschaft in seiner Definition gewandelt und vor allem erweitert. Das neue Schlagwort der Wirtschaftswissenschaftler zur Beschreibung der komplexen logistischen Prozesse zwischen und innerhalb von Unternehmen ist das »Supply Chain Management« (SCM). Die vollständig abgestimmte Organisation der kompletten Prozess- bzw. Wertschöpfungskette bei der Herstellung von Produkten und die gesamten zugehörigen Abläufe werden unter diesem Begriff zusammengefasst. Dabei schließt der Begriff sowohl unternehmensinterne Prozesse ein als auch Abläufe, die über die Unternehmensgrenzen hinausgehen. Entsprechend geht es auch nicht mehr nur darum, dass Bauteile in der Fertigung »Just in Time« vorliegen, sondern auch um die stetige Erfassung von Kostenkennzahlen z.B. im Einkauf der Rohstoffe und dem Produktionsablauf, die Überwachung von Lagerbeständen, die zeitgerechte Bereitstellung der richtigen Rohstoffe, Maschinen und von kompetentem Personal, die Überwachung von Qualitätsstandards und die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften sowie die anschließenden Planung der Auslieferung oder Einlagerung der gefertigten Produkte.

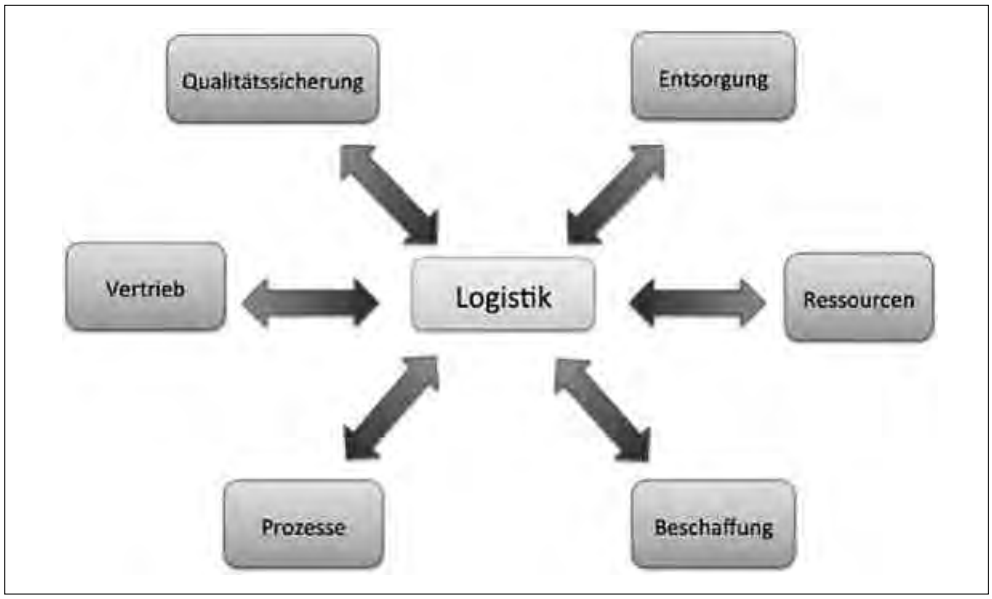


Abbildung 2 | Einflussfaktoren auf die Logistik (eigene Darstellung)

Es wird also nicht nur der reibungslose Ablauf und die Bereitstellung physischer Materialien in der Produktion gewährleistet, sondern auch ein optimierter Informationsfluss, um eine effizient gesteuerte Wertschöpfungskette zu gestalten. Welche Instrumente die Unternehmen dabei unterstützen können, entsprechende Prozesse zu schaffen und wie unterschiedliche Systeme heute miteinander vernetzt werden können, um einen konsequenten Datenaustausch zu gewährleisten, ist ein wichtiges Thema dieses Beitrags und auch des dazugehörigen Seminars im M.Sc. in International Management. Vernetzung ist in der Logistik aber nicht nur innerhalb der eigenen

Prozesse ein wichtiges Thema. Das bereits angesprochene Phänomen der Globalisierung der Wirtschaft bedeutet für die Zukunft auch die Notwendigkeit, sich weltweit mit Partnern zu vernetzen und den Kunden einen Mehrwert durch die Bereitstellung von Komplettlösungen zu bieten. Die Kenntnis vom Verlauf weltweiter Warenströme sowie die Lokalisierung von Logistikclustern und Haupthandelsrouten ist somit auch Grundlage für strategische Unternehmensentscheidungen mit Blick auf die zukünftigen Anforderungen der Märkte. Die sich ausdehnende Vernetzung bringt aber nicht nur Vorteile mit sich. Der kurzfristig darstellbare und kostengünstige Einsatz von Rohstoffen aus dem Ausland, kann zum Beispiel auch schnell zu einem Sicherheitsrisiko werden, wenn dabei Produkte zum Einsatz kommen, deren Herkunft und Herstellung vorher nicht lückenlos überprüft werden. Dies unterstreicht die Notwendigkeit der weiteren Etablierung wertschöpfungskettenintegrierter und -übergreifender international geltender Qualitätsstandards und Qualitätsmanagementsysteme.

Die Logistik selbst hat heute also viele Seiten und spielt gleichzeitig eine Rolle in diversen Unternehmensbereichen. Ziel dieses Beitrags ist es, einerseits diese Vielseitigkeit kurz darzustellen und andererseits zu beleuchten, welchen Herausforderungen sich die Logistik in der Zukunft stellen muss.

2 INTERNATIONALER GÜTER(KRAFT)-VERKEHR ALS KERNELEMENT DER LOGISTIKAUFGABEN

Wie bereits in Abschnitt 1 erwähnt, beschränkt sich zu Beginn des 20. Jahrhunderts der Logistikbegriff allein auf den Transport von Waren. Obwohl mittlerweile der Begriff vielfach erweitert wurde, ist der Warentransport auch heute noch ein Kernelement der logistischen Prozesse. Das kann sowohl unternehmensinterne Transporte und Bereitstellung von Waren als auch Warentransporte für Dritte bedeuten. Obwohl für internationale Warentransporte – vor allem bei großen Distanzen und Mengen – Lösungen im Bereich der See- oder Luftfracht oder Bahntransporte eine Rolle spielen, wird besonders durch seine hohe Flexibilität, für die meisten Transporte der LKW gewählt. Das Institut für Kraftfahrtwesen in Aachen bescheinigt diesem Zustand für die nächsten Jahre sogar eine steigende Tendenz.

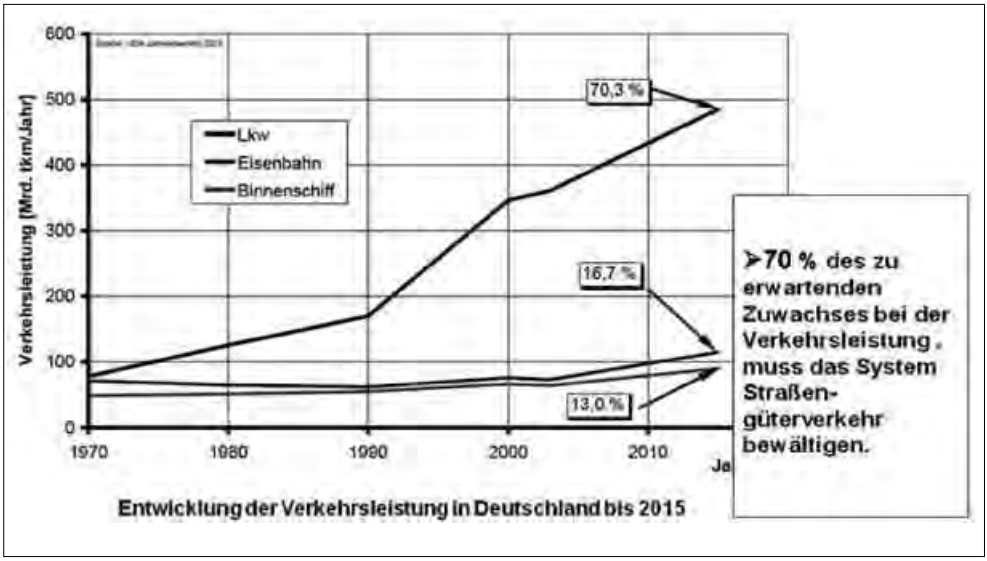


Abbildung 3 | Entwicklung der Verkehrsleistung in Deutschland bis 2015
Quelle: Institut für Kraftfahrwesen, Aachen

Auf Grund dieser Fakten soll im Folgenden auch der Fokus auf den LKW als Transportmittel gelegt werden.

Die Vielzahl an Speditionen, die dem deutschen Bürger auf den Straßen begegnet wirft die Frage auf, ob das Eröffnen eines Speditionsbetriebs eigentlich Jedermann offen steht. Güterkraftverkehr (GüKV) ist laut §1Güterkraftverkehrsgesetz (GüKG) die geschäftsmäßige oder entgeltliche Beförderung von Gütern mit Kraftfahrzeugen, die einschließlich Anhänger ein höheres zulässiges Gesamtgewicht als 3,5t haben und wird in zwei Verkehrsformen unterteilt: Den sogenannten »Werkverkehr« und den »gewerblichen Güterkraftverkehr«. Ersterer bezieht sich auf unternehmensintern durchgeführte Transporte z.B. zur Distribution der eigenen produzierten Waren und ist lizenzfrei. Transporte, die diesen Kriterien nicht entsprechen (z.B. entgeltliche Transporte für Dritte), fallen unter den »gewerblichen Güterkraftverkehr« und sind lizenzpflichtig.

Für die Anmeldung eines Gewerbes zur Durchführung von gewerblichem GüKV in Deutschland gibt es vier Voraussetzungen. Diese betreffen die »Zuverlässigkeit«, die »fachliche Eignung« des Unternehmers sowie auch der zur Führung der Güterkraftverkehrsgeschäfte bestellten Person, die Gewährleistung der »finanzielle Leistungsfähigkeit« des Unternehmens und einen Unternehmenssitz in Deutschland. Die »Zuverlässigkeit« könnte beispielsweise durch erhebliche Vorstrafen oder auch wesentliche/ wiederholt geahndete Verstöße gegen das GüKG oder Steuergesetze beeinträchtigt sein. Die finanzielle Leistungsfähigkeit des Unternehmens wird über folgende Vo-

raussetzungen sichergestellt: Das nachzuweisende Eigenkapital für das erste Fahrzeug beträgt 9.000 €, für das weitere Fahrzeug 5.000 € (der Anhänger oder Auflieger zählt dabei als ein Fahrzeug, so dass z.B. ein Sattelzug mit Auflieger ein Eigenkapital von 14.000 € erfordert). Jeder weitere Lastzug erfordert den Nachweis von zusätzlichen 10.000 €. Die »fachliche Eignung« ist nach GüKG gegeben, wenn»über die Kenntnisse verfügt wird, die zur ordnungsmäßigen Führung eines Güterkraftverkehrsunternehmens erforderlich sind«. Als Nachweis dafür gilt z.B. eine abgeschlossene Berufsausbildung zum Speditionskaufmann/-frau, eine Prüfung der Industrie und Handelskammer (IHK) oder eine mindestens fünfjährige leitende Tätigkeit in einem Unternehmen, das Güterkraftverkehr betreibt, die nicht mehr als fünf Jahre zurückliegen darf.

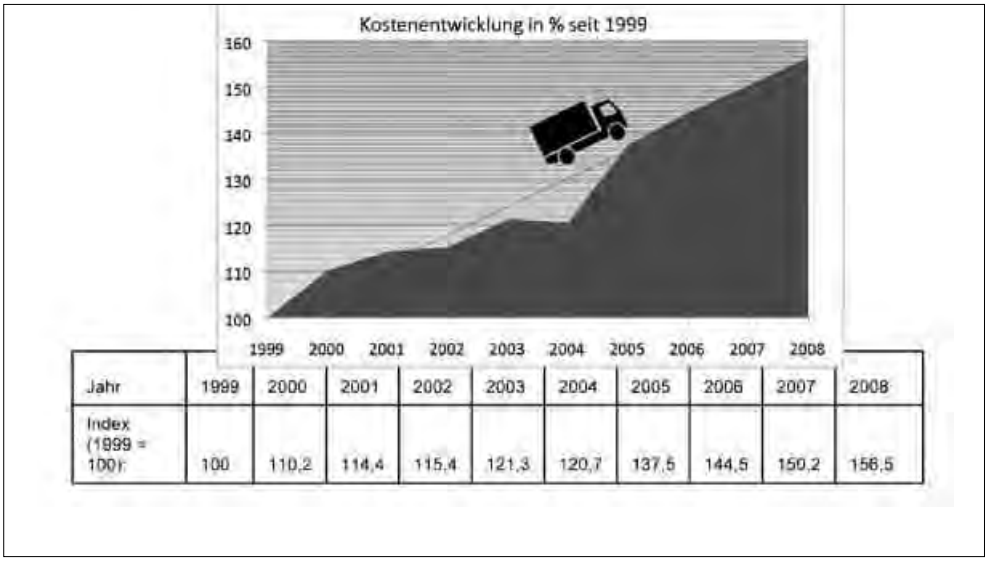
Voraussetzungen für die Beantragung eines Gewerbes für Güterkraftverkehr (Berufszugangsvoraussetzung)
• Der Unternehmer und die zur Führung der Güterkraftverkehrsgeschäfte bestellte Person müssen zuverlässig sein.
• Die finanzielle Leistungsfähigkeit des Unternehmens muss gewährleistet sein
• Der Unternehmer oder die zur Führung der Güterkraftverkehrsgeschäfte bestellte Person muss fachlich geeignet sein
• Unternehmenssitz in Deutschland

Abbildung 4 | Berufszugangsvoraussetzungen (eigene Darstellung)

Die Entwicklung der Logistik- und Transportbranche in den vergangenen Jahren zur derzeit drittstärksten Branche in Deutschland, zeigt die Relevanz dieses Wirtschaftsbereichs und verspricht eine positive Zukunftsentwicklung. Im Gegensatz dazu ist das Transportgewerbe aber von stetig steigenden Kosten in verschiedenen Bereichen stark betroffen. Die Einführung der Maut und der beständig ansteigende Dieselpreis sind dabei nur zwei Faktoren. Hinzu kommt der Mangel an Fachpersonal, der durch das 2006 in Kraft getretene Berufskraftfahrerqualifikationsgesetz noch verschärft wird (s.u.) und die Einhaltung der gesetzlichen Arbeitszeitregelungen, die mit steigenden Personalkosten einhergehen.

Besonders das Inkrafttreten des Arbeitszeitgesetzes im Jahr 2006 hat für die Transportunternehmen schwerwiegende Folgen:

Die maximale Wochenarbeitszeit für den Berufskraftfahrer liegt bei 60 Stunden. Auf einen Zeitraum von vier Monaten betrachtet, darf die durchschnittliche Wochenarbeitszeit aber nur bei maximal 48 Stunden liegen. Wenn die maximale tägliche Lenkzeit (Die Vorgaben der Lenk- und Ruhezeitverordnung sind zusätzlich zum Arbeitszeitgesetz einzuhalten) in der Regel neun Stunden beträgt, der Fahrer fünf Tage in der Woche arbeitet, bleiben in der Differenz nur drei Stunden für alle weiteren Tätigkeiten wie z.B. das Ab-/Beladen, das Reinigen des Laderaums, die Erledigung der Tourendokumentation oder auch nur die Wartezeit zum Ab- und Beladen. Die Zeit, die der Fahrer demnach wirklich hinter dem Steuer verbringen kann, ist dadurch stark eingeschränkt, in Folge muss mehr Fahrpersonal eingestellt werden, um die gleiche Anzahl an Touren zu fahren.



Jahr	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Index (1999 = 100):	100	110,2	114,4	115,4	121,3	120,7	137,5	144,5	150,2	156,5

Abbildung 5 | Kostenentwicklung seit 1999 (eigene Darstellung)

Die zusätzlich strenge Überwachung der Lenk- und Ruhezeiten (mittlerweile über den Digitalen-Tachographen) führt mitunter dazu, dass durch Staus oder unvorhergesehene Verzögerungen beim Ab-/Beladen, die Fahrer unter Umständen wenige Kilometer vor dem Heimatort nicht weiterfahren dürfen und in Folge Nächte oder auch Wochenenden im Fahrzeug verbringen müssen. Die Situation wird noch dadurch verschärft, dass in Deutschland rund 30.000 Parkplätze entlang der Fahrtstrecken fehlen. Diese Arbeitssituation hat in den vergangenen Jahren zu einer negativen Entwicklung des Berufsbilds des Berufskraftfahrers geführt und ist damit neben dem Hauptfaktor, den sinkenden Ausbildungszahlen zum Kraftfahrer bei der Bundeswehr, Ursache für den Mangel an Fachpersonal in der Speditionsbranche. Neuen Zündstoff erhält die Thematik mit der Umsetzung der Richtlinie 2003/59/EG des Europäischen Parlaments und des Rats im Berufskraftfahrerqualifikationsgesetz (BKrFQG), das im Oktober 2006 in Kraft tritt.

Ab dem 09. September 2009 müssen alle Führerscheininhaber der Klassen C1, C1E, C oder CE zusätzlich noch eine Grundqualifikation mit abschließender Prüfung vor der IHK nachweisen. Alternativ kann eine Ausbildung als Berufskraftfahrer angestrebt und eine berufsbezogene Abschlussprüfung abgelegt werden.

Zusätzlich sind für alle Führerscheininhaber (alt oder neu) im Turnus von 5 Jahren Weiterbildungen (5 Module je 7 Stunden) nachzuweisen und der Führerschein entsprechend zu erneuern.
Dies bedeutet also einen erschwerten Zugang zum Beruf des früheren Lkw-Fahrers sowohl aus finanzieller Sicht (Führerschein- und Prüfungskosten belaufen sich auf ca. 4000 – 5000 Euro) sowie durch einen höheren Zeit- und Lernaufwand für die Prüfungen.

3 LOGISTIKNETZWERKE – WARUM IST DER NETZWERKGEDANKE IN DER LOGISTIK SO RELEVANT?

Für die Logistikbranche hat das Thema »Globalisierung« von jeher eine besondere Bedeutung. Anders als Branchen, die zwar in unterschiedlichen Ländern spezifische Clustergebiete vorweisen können (ein Beispiel wäre z.B. Detroit, Michigan als Ballungsgebiet der Automobilhersteller auf dem Nordamerikanischen Kontinent), beschäftigt sich die Logistik branchenübergreifend mit der globalen Bereitstellung von Gütern, Dienstleistungen und Informationen und ist damit Bindeglied für die effiziente Produktion. In Verbindung mit Outsourcing Projekten kann die Logistik sogar zusätzlich noch für Teile der Produktion zuständig sein. So wie sich ein Automobilhersteller auf sein Kerngeschäft – den Bau von Automobilen – spezialisiert und nicht zusätzlich die Produktion von Flugzeugen aufnimmt, konzentrieren sich auch Logistikdienstleister auf ein Kerngebiet. Der Dienstleister, der seinem Kunden heute ein gutes Angebot für einen Straßentransport seiner Waren macht, wird in der Regel morgen nicht unbedingt ein analog gutes Angebot für eine Luftfracht machen können. Außerdem wird der Kunde die Frachtraten, die er angeboten bekommt wahrscheinlich nur schlecht bezüglich ihrer Marktkonformität einschätzen können. Da die Transportkapazitäten in der Regel kurzfristig nachgefragt werden, wäre für die produzierende und verladende Wirtschaft ein zentraler Ansprechpartner für alle Belange wünschenswert. Sinnvoll kann es dafür aber sein, eine Online-Plattform zu schaffen, auf der die Kunden ihre gewünschten Destinationen und Verkehrsmittel eingeben können, einen Indikationspreis für die Fracht bekommen und auch gleich einen Frachtanfrage absenden können. So ein Tool könnte zum Beispiel so gestaltet sein, wie es Abbildung 6 zeigt.

Aber nicht nur die Spezialisierung von Logistikdienstleistern auf einen bestimmten Verkehrsträger kann das Unternehmen bei der Erfüllung der Kundenwünsche einschränken, sondern auch die Festlegung auf bestimmte Destinationen und Frachtrouten oder Frachtarten (z.B. Massengut, Stückgut, flüssige Massengüter, Kühltransporte, Arzneimittel oder Gefahrgut). Um den Kunden möglichst gute Preise und einen schnellen, eventuell auch kurzfristigen Transport anbieten zu können, ist es vorteilhaft, sich mit Partnern zu vernetzen. Schreitet die Globalisierung der Wirtschaft und gleichwohl die Spezialisierung der Logistikdienstleister auf das Angebot von Nischenprodukten weiter voran, müssen die Logistikdienstleister die Weichen für ihr Bestehen am Markt heute stellen. Es kommt dabei darauf an, dass eine ganzheitliche Lösung entsteht, die den Kunden einen vollendeten Service garantiert. Um den Rahmenbedingungen in Produktion und Vertrieb zu genügen, sind entsprechende Netzwerke in Verbindung mit angepassten IT-Strukturen ein denkbarer Lösungsansatz.

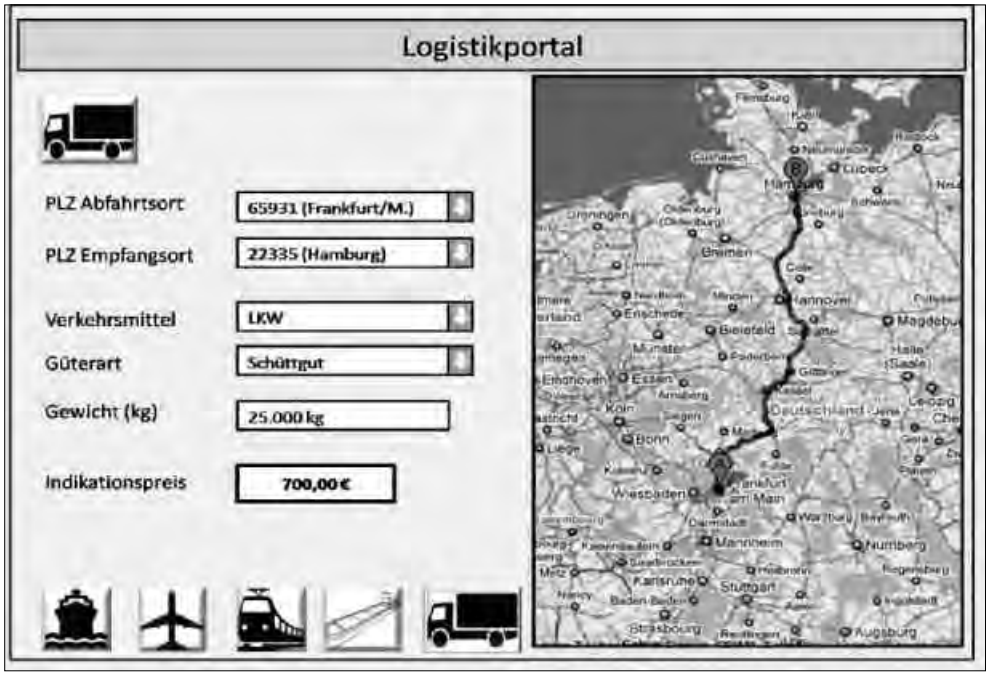


Abbildung 6 | Online Plattform für Frachtanfragen (Eigene Darstellung)

4 IT-UNTERSTÜTZUNG FÜR LOGISTIKAUFGABEN IN FUHRPARK UND LAGER

Wie in fast allen Bereichen können auch in der Logistik die richtigen IT-Anwendungen die Arbeitsabläufe im Tagesgeschäft maßgeblich unterstützen und vereinfachen. Für den Transportbereich existiert mittlerweile eine Fülle an Lösungen verschiedener Anbieter, die – richtig angewandt – einem Unternehmen durch Prozessoptimierungen viel Geld und Arbeitskraft einsparen können. Trotzdem sind vor der Einführung eines neuen IT-Systems verschiedene Rahmenbedingungen zu beachten, damit das System auch den erwünschten Nutzen stiftet. Ein gängiges IT-Instrument für einen Transportdienstleister ist die Speditionssoftware. Diese kann aus verschiedenen Modulen aufgebaut sein, das Kernelement ist aber in der Regel die Disposition. Abbildung 7 zeigt eine Übersicht der IT-Landschaft der Logistik der Raiffeisen Waren-Zentrale Rhein-Main eG (RWZ). Die Komplexität der miteinander interagierenden Module verdeutlicht, dass die Einführung einer Logistik IT-Lösung einer Menge Vorlauf bedarf und gut durchdacht sein muss.

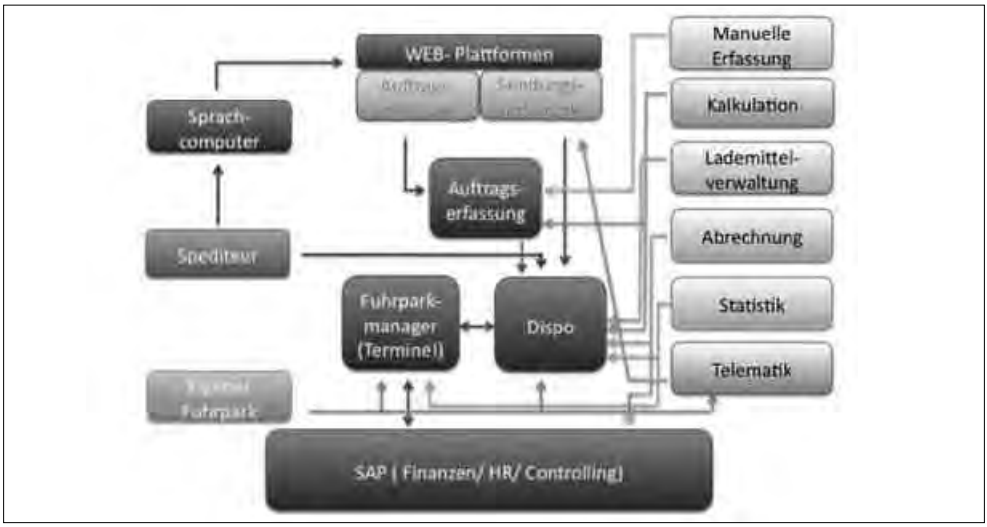


Abbildung 7 | RWZ Systemlandschaft (eigene Darstellung)

Für die RWZ ist im Jahr 2004 bei der Planung der Logistik-IT einer der wichtigsten Punkte die Kompatibilität (also eine Schnittstelle) mit dem im Konzern genutzten Enterprise Ressource Planning (ERP-)System, in diesem Fall SAP. Der Grund dafür ist der notwendige Austausch von Daten mit dem Konzerncontrolling und dem Bereich Finanzen z.B. um ein effizientes Logistikcontrolling zu etablieren und um eine unkomplizierte und einheitliche Abrechnung zu ermöglichen.

Auch wenn das Dispositionsmodul in der Softwarelandschaft das Kernstück darstellt, so kann es doch nicht für sich alleine arbeiten. Das erste zusätzlich notwendige Modul ist eine Auftragserfassung, über die Transportaufträge überhaupt erst in die Disposition gelangen können. Durch die Schnittstelle mit SAP können in großen Konzernen wie der RWZ, die internen Aufträge über SAP in die Auftragserfassung gelangen. Für Unternehmen die kein ERP-System einsetzen und für Aufträge die per Telefon, Fax oder Email eingehen, muss zusätzlich aber auch eine manuelle Auftragserfassung möglich sein. Viele Unternehmen bieten ihren Kunden mittlerweile auch eine Internetauftragserfassung an, bei der die benötigten Daten vom Kunden in eine vorgegebene Maske eingetragen werden können. Auch solche Aufträge müssen ihren Weg in die Disposition finden.

Ein zweites wichtiges Modul für die Logistik IT-Landschaft ist das Fuhrparkmanagement. Hier werden alle Fahrzeuge des Unternehmens verwaltet (LKW, PKW, Gabelstapler etc.) und haben – wenn gewünscht – alle eine separate Kostenstelle (im Zusammenspiel mit einem ERP-System sind die Kostenstellen im Fuhrparkmanagement und dem ERP-System synchronisiert), auf die alle fahrzeugbezogenen Rechnungen gebucht werden. Das betrifft bei der RWZ z.B. auch die Tankdaten der kompletten Flotte. Die RWZ hat ihre gesamte Flotte mit Tankkarten ausgestattet,

so dass einmal monatlich die kompletten Tankungen der Fahrzeuge vom Tankkartenanbieter elektronisch zur Verfügung gestellt und in das System eingelesen werden. So kann jederzeit eine Auswertung über die exakten Kosten eines Fahrzeugs erstellt werden, so dass z.B. Kaufentscheidungen für neue Fahrzeuge auf der Basis realer Kosten getroffen werden können. Auch die Verwaltung von Werkstattterminen wie Inspektion, TÜV oder AU wird über ein Fuhrparkmanagementsystem erledigt, so dass Termine nicht verpasst werden können und rechtzeitig eine Meldung an die Disposition erfolgt, an welchen Tagen das Fahrzeug nicht eingesetzt werden kann, weil es in der Werkstatt ist.

Im Kernstück des Systems, der Disposition (siehe Abbildung 8), werden die Aufträge aus der Auftragserfassung dann den jeweiligen Fahrzeugen zugeordnet. Die zu disponierenden Aufträge werden in der Dispositionsoberfläche farblich gekennzeichnet und den Fahrzeugen per Drag and Drop zugewiesen, alle transportrelevanten Daten über die Telematik (s.u.) an die Fahrer versandt und abgewickelt.

Das System unterstützt den Disponenten dabei in sofern, dass z.B. auf Knopfdruck eine Übersicht über die aktuellen aber auch sämtliche jemals durchgeführte Transporte erzeugt wird. So können Kundendaten und Konditionen jederzeit und schnell abgeglichen werden. Zusätzlich ist das System in der Lage die einzelnen Aufträge zu Touren zusammenzustellen und zu optimieren sowie den Auftragsstatus farblich zu kennzeichnen, so dass der Disponent jederzeit über den Abwicklungsstand informiert ist.

In diesem Umfeld ist das Modul der Telematik besonders wichtig. Natürlich kann der Disponent seinen Fahrern die Auftragsdaten und Anweisungen telefonisch mitteilen, bei einer größeren Flotte und einer Vielzahl an Fahren wird das jedoch schnell unübersichtlich und kostet den Disponenten viel Zeit. Die RWZ hat daher in eine Telematiksoftware investiert, die auf jedes handelsübliche Handy (anstatt nur auf spezielle »Telematikendgeräte«) aufgespielt werden kann. Der Disponent kann dadurch per Mausklick alle Auftragsdaten inklusive z.B. Kontraktnummern für die Beladung oder die im Auftrag enthaltene Telefonnummer des Kunden für Rückfragen oder Avisierung an den Fahrer versenden. Der Fahrer ist dadurch im Besitz aller notwendigen Informationen und kann sich z.B. von der in der Software enthaltenen Navigationslösung direkt zum Kunden führen lassen. Via Knopfdruck auf seinem Handy kann er nach dem Abladen diese Information sofort an die Disposition weitergeben. Im Fall der RWZ können so auch zusätzlich die zur Abrechnungen benötigten Entladegewichte übermittelt werden, so dass eine Transportrechnung bereits erstellt werden kann, wenn der LKW nach dem Abladen noch auf dem Hof steht. Ein solcher Datenfluss erspart der RWZ das Warten auf Lieferbelege und so den Zinsverlust durch spätere Rechnungsstellung. Für größere Konzerne, die zusätzlich zur eigenen Flotte Subunternehmer einsetzen, die keine »Konzern-Telematik« verwenden, kann auch ein Sprachcomputer geschaltet werden. Der Fahrer des Subunternehmers ruft nach dem Abladen über sein Handy eine Telefonnummer an, die auf dem Frachtauftrag vermerkt ist, identifiziert sich über die Transportauftragsnummer und gibt die für die Rechnungsstellung notwendigen Daten über seine Handytastatur ein. Die Daten

werden automatisch in die Disposition eingespielt und können so direkt von der Buchhaltung zur Rechnungserstellung genutzt werden. Neben dem Austausch von Auftragsinformationen kann die Telematik aber noch deutlich mehr leisten: Die für die Disponenten wichtigen Ortungsdaten der Fahrzeuge werden über die Telematik direkt in eine Landkarte innerhalb der Disposition übertragen. Die Telematik kann aber auch mit dem Digitalen Tachographen der Fahrzeuge und dem Bordcomputer vernetzt werden. So kann der Disponent jederzeit die Einhaltung von Lenk- und Ruhezeit sowie der Arbeitszeit überprüfen und in die Tourenplanung einbeziehen. Das entbindet den Disponenten in der Regel zwar nicht vom gesetzlich vorgeschriebenen Auslesen des Tachographen und der Fahrerkarte sowie der Datenarchivierung (neueste Systeme können aber selbst dies teilweise gewährleisten), ist aber trotzdem in der Praxis sehr nützlich um die Übersicht zu wahren. Zusätzlich werden dem Disponenten via Telematik wichtige Daten aus dem Bordcomputer des Fahrzeugs übermittel, z.B. der Kraftstoffverbrauch, Reifen-/Bremsverschleiß oder auch in Kürze notwenige Reparaturen.

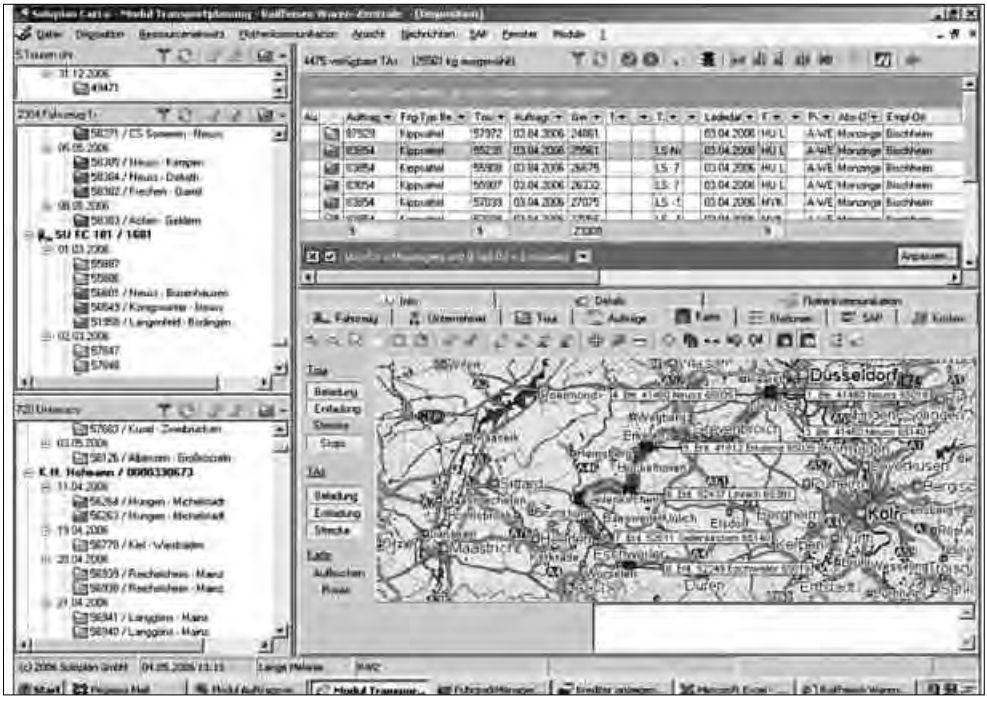


Abbildung 8 | Dispositionsmonitor RWZ-Logistik [RWZ 2011]

Als ein weiteres Modul in der Logistik-IT-Landschaft kann eine Sendungsverfolgung (auch »Tracking&Tracing«) installiert werden. Das Instrument wird gerne als Kundenservice bzw. zur Kundenbindung eingesetzt. Die RWZ hat dieses Modul als webbasierte Lösung aufgebaut, die der Kommunikation zwischen Disposition und Fahrer zwischengeschaltet ist. Die Kunden können

so ihren Transport über die Auftragsnummer online mitverfolgen. Sendet der Disponent einen Auftrag via Telematik an seinen Fahrer, ändert sich zeitgleich die Statusmeldung in der Sendungsverfolgung. Sendet der Fahrer über sein Handy mit Telematiksoftware die Auslieferungsbestätigung an den Disponenten, wird dieser Status ebenfalls direkt im Web vermerkt. Neuste Generationen von Telematikendgeräten besitzt zusätzlich eine Scanner-Funktion. Lieferbelege mit der den Empfang quittierenden Unterschrift des Empfängers können so eingescannt und als PDF Dokument an die Disposition versandt, wo sie als Originalbeleg zum Auftrag abgelegt werden.

Diese Übersicht über eine mögliche Logistik-IT-Landschaft im Bereich Transport soll verdeutlichen, dass es jede Menge Möglichkeiten gibt, Prozesse zu optimieren und Abläufe elektronisch zu unterstützen. Nicht jedes Unternehmen benötigt dabei natürlich solch einen »bunten Strauß« an Werkzeugen, wie sie in einem Konzern der Größe der RWZ eingesetzt werden. Trotzdem sind auch kleine, kostengünstige Systeme einsetzbar, die jederzeit erweitert werden können.

Unterstützende IT-Lösungen werden in der Logistik selbstverständlich nicht nur im Bereich Transport eingesetzt. Im nächsten Abschnitt soll daher auch ein kurzer Überblick zu IT-Systemen in der Lagerlogistik erfolgen:

Die im Lager eingesetzten IT-Lösungen befassen sich maßgeblich damit die Wirtschaftlichkeit der Lagerung zu gewährleisten. Dabei sind vor allem die Bereiche Wareneingang, Lagerung und Warenausgang (Mit den verknüpften Fragestellungen »Welche Artikel befinden sich wo?«, »Wie viele Palettenstellplätze sind leer und wo befinden sich diese?«) und die Optimierung des Kommissionierablaufs interessant. Durch den Einsatz von moderner Technik z.B. aus dem Scannerbereich und durch Automatisierungen können immer kürzere Auftragsdurchlaufzeiten realisiert werden. Effektive und optimierte Prozessschritte im Lager unterstützen dabei jede Warenbewegung wirtschaftlich zu gestalten.

Wie bei den im Transport genutzten Systemen, ist auch im Bereich Lager der Datenaustausch mit einem ERP-System oder auch anderen Modulen der Logistik-IT-Landschaft notwendig. Viele Lager-IT-Systeme übernehmen dabei aber einen eher passiven Part im Prozess und sind abruforientiert ausgerichtet. Ein Lager-IT-System kann aber auch aktiv über die Verwaltung von Mindestbeständen in Warenwirtschaftssystemen die notwendigen Nachschubbestellungen anschieben und auf diesem Weg zur Warenverfügbarkeit und Lieferbereitschaft des Unternehmens beitragen.

Die Kommissionierung von Aufträgen wird elektronisch ähnlich betreut wie die Abwicklung von Transportaufträgen. Die Aufträge werden dabei den Kommissionieren elektronisch zugewiesen, die eine Artikelliste auf eine tragbare Einheit mit Scanfunktion gesendet bekommen. Diese tragbare Einheit führt den Mitarbeiter zum Standort der Ware, der Kommissionierer arbeitet den Auftrag ab und scannt dabei die Barcodes auf den Artikeln. Der Fortgang der Kommissionierung wird in das System zurückgeschrieben, so dass die Mitarbeiter im Lagerleitstand jederzeit den Kommissionierstatus der Aufträge einsehen können. Die einzelnen Stati sind dabei ebenfalls farblich gekennzeichnet.

Die beiden Systeme zur Transportplanung einerseits und der Lagerverwaltung andererseits können nebeneinander existieren und beide für sich dem Unternehmen eine große Vereinfachung der Prozesse sowie wirtschaftliche Vorteile bringen. Eine Verknüpfung der beiden Systeme existiert in der Regel leider nicht, könnte aber den Nutzen des Unternehmens sowie seiner Kunden zusätzlich steigern: Unverknüpft stellt der Disponent dem Lager zu einer festgelegten Uhrzeit einen LKW zur Verfügung, der die kommissionierte Ware ausliefert. Verspätet sich der LKW z.B. durch einen Stau auf der Anfahrtsstrecke oder die Ware kann nicht zeitgerecht kommissioniert werden, weil Mitarbeiter durch Krankheit ausgefallen sind, gerät unter Umständen der gesamte Lieferprozess ins Stocken: Der Warenausgangsbereich des Lagers ist gefüllt mit kommissionierter und noch nicht abgeholter Ware bzw. der LKW steht ungeplant lange bei der Beladung und kann eventuell nicht mehr alle Kunden beliefern.

Wünschenswert wäre also eine Verknüpfung beider Systeme, bei der im Falle eines Staus, der die LKW Ankunft verzögert, eine Meldung des Dispositionssystems an den Lagerleitstand erfolgt und automatisch die Priorität des verknüpften Auftrags für die Kommissionierung herab- und die der nächsten Aufträge heraufsetzt. Im Falle der verzögerten Kommissionierung sollte automatisch eine Meldung an die Disposition erfolgen, dass erst zu einem späteren Zeitpunkt ein Fahrzeug zur Verfügung stehen muss.

Besonderes Augenmerk wird in der Zukunft auf die weiteren Entwicklungen im Bereich der RFID (Radio Frequency Identification) zu legen sein.

Die RFID-Technologie wird – wie der Barcode – in die Klasse der automatischen Identifikationssysteme eingeordnet. Während beim Barcodesystem allerdings der Sichtkontakt jedes mit Barcode versehenen Gutes zur einzelnen Identifizierung durch den Scanner notwendig ist, bietet die RFID-Technik die Möglichkeit mittels eines einzigen Scanners gleichzeitig eine große Menge Ware ohne Sichtkontakt zu identifizieren.

Ein RFID-System besteht grundsätzlich aus drei Komponenten: dem RFID-Transponder, dem Lesegerät und dem Informationssystem. Die grundlegende Funktionsweise eines RFID-Systems ergibt sich aus der Interaktion zwischen Transponder und dem Lesegerät. Der Transponder (hier ein »passiver« Transponder, »aktive« Transponder verfügen über eine eigene Energieversorgung) enthält einen Mikrochip mit gespeicherten Daten und eine Antenne. Befindet sich der Transponder innerhalb des Sendefelds des Lesegerätes, werden ihm die für den Betrieb notwendige Energie, Daten und der Takt übermittelt, er wird also im Sendefeld aktiviert. Als Reaktion sendet der Transponder die auf dem Mikrochip gespeicherten Antwortdaten an das Lesegerät, das diese an das Informationssystem übermittelt. [Tamm und Tribowski 2010]

Der Einsatz von RFID-Technologie in der Logistikpraxis kann durch die schnelle und einfache Übertragung von Daten die Prozesse weiterhin verschlanken, die Fehlerquote durch weniger

manuelle Eingriffe senken und die Rückverfolgbarkeit (besonders wichtig im Bereich Lebens- und Futtermittel, siehe auch Abschnitt 6) sicherer und schneller gestalten.

5 GRUNDLAGEN DES LOGISTIK-CONTROLLINGS

Branchen, die allgemein eher knappe Margen aufweisen, müssen in erster Linie darauf achten ihre Prozesse transparent und effizient zu gestalten. Die Transportbranche zeichnet sich einerseits durch eher geringere Margen und andererseits durch besondere finanzielle Belastungen (steigende Dieselpreise, Maut etc.) aus, die ein funktionierendes Controlling besonders notwendig machen. Der Einsatz von den in Abschnitt 4 beschriebenen IT-Lösungen kann dabei neben der Unterstützung im operativen Tagesgeschäft zusätzlich ein effektives Kostencontrolling ermöglichen. Die einzelnen Module liefern komplette Datensätze zu variablen Kosten (Reifenverschleiß, Tankungen, Maut etc.), fixen Kosten (Versicherungen, Leasingraten etc) und Gemeinkosten (Overheadkosten für die Verwaltung) sowie Erträgen aus dem Transportgeschäft. Innerhalb der IT-Landschaft eines Unternehmens sind die Module in der Regel zwar bezüglich der Funktionen für das operative Tagesgeschäft miteinander kompatibel, aber nicht in der Form, dass auch eine übergreifende Auswertung vorgenommen werden kann. Auf diesem Wege können kurzfristig Aussagen zur Effizienz der gesamten Transportlogistik oder auch einzelner Fahrzeuge bzw. Fahrzeuggruppen getätigt werden. Für Investitionsentscheidungen können so z.B. auch Vergleiche der Kosteneffizienz bestimmter Fahrzeugtypen oder Fahrzeughersteller aufbereitet werden.

Dadurch, dass die Daten jederzeit in elektronischer Form vorliegen, werden Ineffizienzen und Kostentreiber leichter entdeckt und es kann kurzfristig gegengesteuert werden.

Trotz der vielen Auswertungsmöglichkeiten für die elektronisch vorhandenen Daten müssen viele Schritte im Controlling noch manuell durchgeführt werden, was oft dazu führt, dass nur »Ausschnitte« der gesamten Prozesse und Abläufe betrachtet werden und die Gesamtübersicht fehlt. Abhilfe können an dieser Stelle sogenannte BI-Tools (BI = Business Intelligence), wie in Abbildung 9 als »Dashboards« dargestellt, schaffen, die – zugeschnitten auf das jeweilige Unternehmen – die wichtigsten Kennzahlen auf einen Blick zeigen und Auffälligkeiten unmittelbar präsentieren.

Abbildung 9 zeigt als Beispiel ein Dashboard der IT-Anwendung »QlickView«, das durch die Firma Arvato Systems Technologies GmbH für die RWZ konfiguriert wurde. Das Dash-Board zeigt die Gesamtübersicht der für den Nutzer relevanten Kennzahlen. Durch das Klicken auf eine der Anzeigen erhält der Nutzer eine Detailübersicht in einer Baumstruktur.

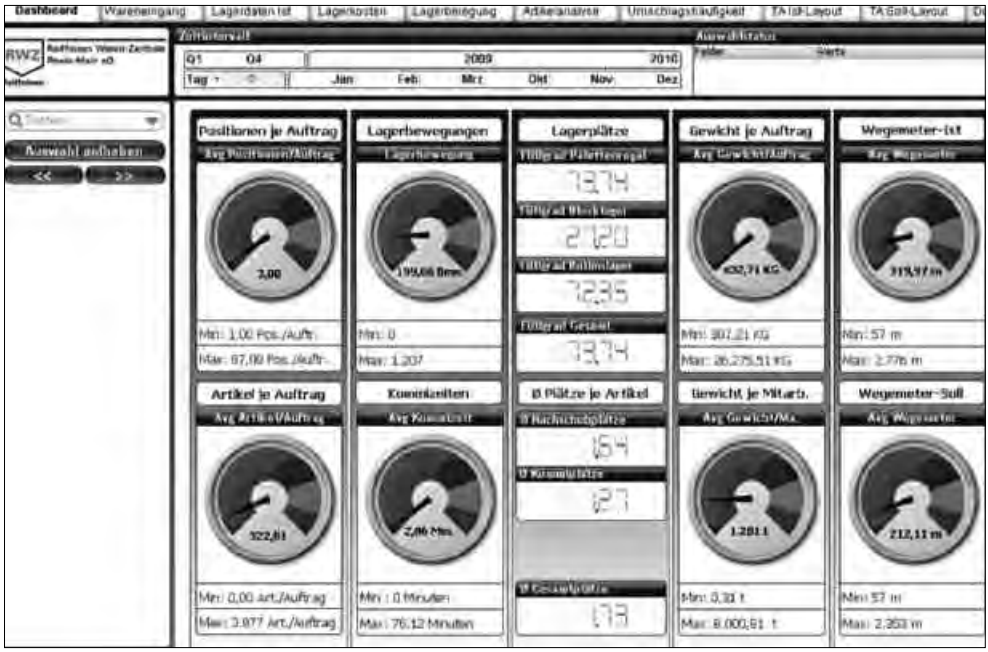


Abbildung 9 | Dashboard »QlickView« (Quelle: arvatosystems Technologies GmbH)

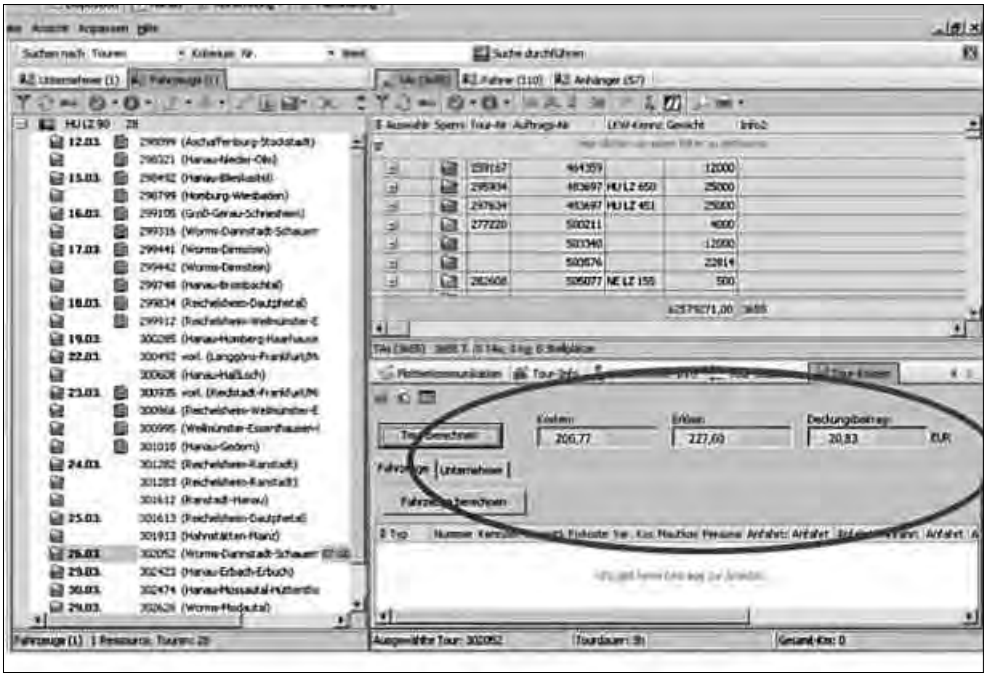


Abbildung 10 | Tourpreisberechnung einer Frachtanfrage [RWZ 2011] (Zahlen verändert)

Der Einsatz solcher BI-Tools kann ein manuelles Controlling also in jedem Fall unterstützen und noch effizienter machen.

Neben der Nachkalkulation von Unternehmensprozessen zur Performancebewertung bekommt aber auch der Zugriff auf die realen Kostendaten im Tagesgeschäft immer größere Bedeutung. Abbildung 10 zeigt, wie ein Disponent einen Transportauftrag vor der Ausführung durchkalkulieren kann, in dem er den Auftrag mit verschiedenen einsetzbaren Fahrzeugen berechnet und den Deckungsbeitrag prüft.

Anhand dieser Information kann der Disponent dem Transport ein passendes Fahrzeug zuordnen und hat bereits vor Transportbeginn einen Überblick bezüglich des zu erwartenden Ergebnisses.

6 QUALITÄTSMANAGEMENT IN DER SUPPLY CHAIN – »NICE TO HAVE« ODER MARKTEINTRITTSKRITERIUM?

Qualitätsmanagement ist einer der Bereiche in Unternehmen, die kontinuierlich und vor allem in jeder Branche an Bedeutung gewinnen. Kontinuierlich berichten die Medien über Funde von giftigen Chemikalien in Kinderspielzeug, mikrobiologisch verunreinigte Lebensmittel (»Gammelfleisch«, Salmonellen etc.) oder Rückrufaktionen großer Automobilhersteller. Gravierende Mängel an Gebrauchsgegenständen oder Nahrungsmitteln können für den Verbraucher im schlimmsten Fall lebensgefährlich oder zumindest gesundheitsgefährdend sein und dürfen im Optimalfall gar nicht vorkommen. Wenn doch, sollte zumindest eine Rückverfolgbarkeit gewährleistet sein, die den Verursacher des Mangels eindeutig identifiziert und so eine weitere Verbreitung des mangelhaften Produkts durch einen Rückruf verhindert. Auch wenn generell alle Branchen von der Thematik betroffen sind, soll an dieser Stelle der Fokus auf die Lebensmittelindustrie gelegt werden.

Beim näheren Betrachten der Qualitätssicherungsmaßnahmen auf den verschiedenen Stufen der Prozesskette fällt auf, dass fast jede Stufe ihr eigenes Qualitätssicherungssystem inklusive Zertifikat besitzt, die Wenigsten übergreifen mehrere oder gar alle Stufen. Hinzukommen diverse nationale oder EU-weite Verordnungen und Richtlinien die eingehalten werden müssen. Eine Übersicht überrelevante Standards und Vorschriften zeigt Abbildung 11.

Im Bereich der Landwirtschaft ist z.B. das GlobalGAP Zertifikat verbreitet – ein »pre-farm-gate-standard«, der ein Siegel für landwirtschaftliche Produktion nach den Richtlinien der »Guten

landwirtschaftlichen Praxis« beinhaltet, nach dem die Betriebe zertifiziert werden. Im Bereich der Futtermittelproduktion oder deren Transport – inklusive dem Transport von Getreide, das in die Weiterverarbeitung zu Lebensmitteln gelangt (Müllereibetriebe, Mälzereien etc.) – ist eine Zertifizierung nach GMP+ Standard notwendig. Für eine Spedition die in Deutschland Getreide transportieren möchte, ist das GMP+ Zertifikat unumgänglich. Ein Aberkennen des Zertifikats z.B. durch einen Verstoß gegen die Richtlinien kommt einem Marktausschluss gleich.

Abbildung 11 | Lebensmittelqualität – Gesetze und Handelsnormen (Eigene Darstellung)

Im Bereich Transport werden nach GMP+ z.B. die Ladegüter in vier Frachtkategorien (LR1- Material mit sehr hohem Risiko, LR2 - Mikrobiologisch verunreinigtes Material, LR3 - Materialien mit physischem und/oder chemischem Risiko, LR4 - Neutrale Materialien) eingeteilt, die jeweils im Anschluss an den Transport spezielle Reinigungsvorschriften implizieren, um eine mögliche Kontamination des nachfolgenden Ladegutes zu vermeiden. Grundsätzlich gilt aber (unter anderem), dass Fahrzeuge, die im Bereich Futtermitteltransport eingesetzt werden, keine Frachten der Kategorie LR1 (Material mit der hohem Risiko, z.B. Klärschlamm oder Haushaltsmüll) befördern dürfen [gmp+ International b.v. 2011a]. (Dies beeinflusst wiederum das operative Geschäft eines Transportdienstleisters, weil dadurch weniger Rückladungen zur Verfügung stehen).

Der GMP+-Standard schreibt zudem die Einführung eines Dokumentationssystems vor. Im Fall eines GMP+ zertifizierten Transportunternehmens, sind das z.B. die Aufzeichnung aller notwendigen Informationen für die Rückverfolgbarkeit wie Be- und Entladeadressen oder Begleitdokumente, die der Aufbewahrung bedürfen. Die zertifizierten Unternehmen lagern bzw. speichern alle relevanten Informationen mindestens drei Jahre, so dass im Fall von z.B. mikrobiologisch verunreinigter Ware,

eine schnelle und lückenlose Rückverfolgung über die gesamte Supply Chain möglich ist [gmp+ International b.v. 2011b, gmp+ International b.v. 2011c]

Um die Rückverfolgbarkeit nach VO (EG) 178/2002 bzw. die GMP+-Vorschriften zu gewährleisten werden zunehmend auch elektronische Systeme eingesetzt (siehe auch Kapitel 4). Abbildung 12 zeigt die computergestützte Mehrkammerdisposition für den Transport von Futtermitteln in einem Achtkammer-Silofahrzeug. Die Inhalte der einzelnen Kammern des Fahrzeugs können von den Disponenten virtuell in der Übersicht betrachtet und bearbeitet werden. In weiteren Fenstern der Software können Angaben zur Frachtkategorie des Ladegutes bzw. zu den notwendigen folgenden Reinigungsvorschriften eingesehen werden.

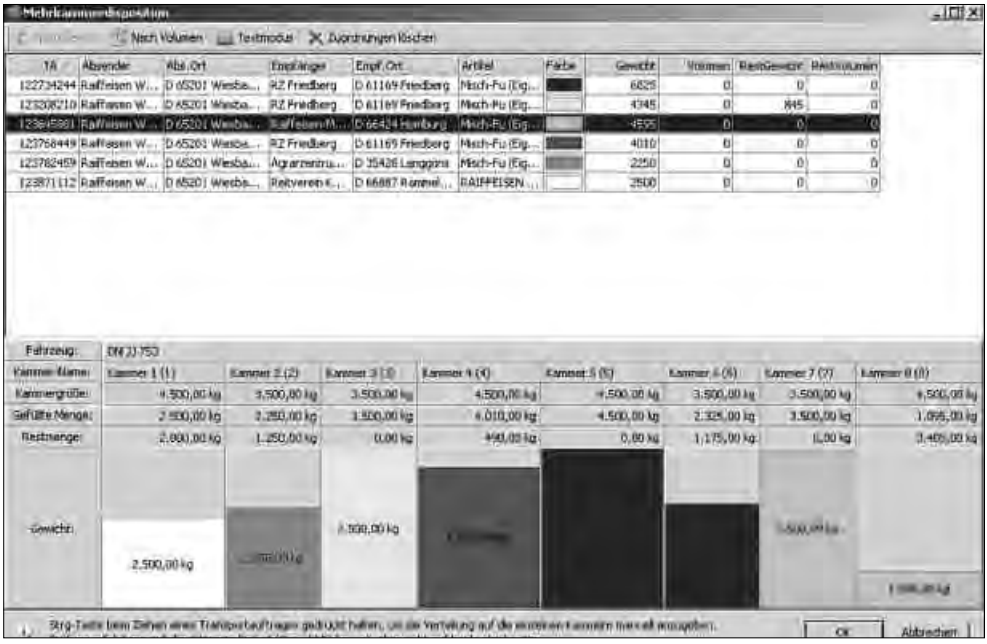


Abbildung 12 | Computergestützte Mehrkammerdisposition [RWZ 2011]

In der Lebensmittelproduktion ist ein Qualitätsmanagementsystem – zertifiziert nach ISO 9000 (DIN Norm bezüglich Qualitätsmanagementsystemen) – die Regel, ebenso ein Hygienekonzept, angepasst an die HACCP-Grundsätze (HACCP: »Hazard Analysis Critical Control Points«; Werkzeug zur Sicherung von Lebensmittelqualität, das i.d.R Bestandteil jeden Qualitätsmanagementsystems ist und die Identifikation, Evaluation und sichere Lenkung von kritischen Prozessen in der Lebensmittelherstellung als Ziel hat. Vgl. auch [Luning 2006])

Im Falle der Produktion und des Transports von Eigenmarken für den Einzelhandel ist wiederum eine Zertifizierung nach dem IFS (International Featured Standard - Food) gängig.

Es wird deutlich, dass Qualitätssicherung und die Etablierung eines funktionierenden Qualitätsmanagementsystems auf allen Stufen der Prozesskette zunehmend unumgänglich ist. Trotzdem ist eine Verknüpfung der Standards z.B. über eine gemeinsame Datenbank bisher nicht erfolgt und jedes zertifizierte Unternehmen legt weiterhin seine Dokumentationen lokal ab. Im Falle einer notwendigen Rückverfolgung geht daher regelmäßig wertvolle Zeit verloren. Es bleibt also zu hoffen, dass zukünftig die vielen verschiedenen Systeme noch besser miteinander verknüpft und harmonisiert werden, um die Sicherheit der Verbraucher sowie die Übersicht für die Kontrollinstanzen wirklich zu gewährleisten. Festzuhalten bleibt aber: Ohne Zertifikat in vielen Bereichen kein Marktzugang.

7 FAZIT

1. Die Logistik ist mittlerweile für Unternehmen nicht nur der Transport seiner Waren von A nach B, sondern gewinnt weiter an Bedeutung und entwickelt sich immer stärker zum Wettbewerbsfaktor und bietet die Möglichkeit einer einzigartigen Differenzierung und der Ertragssteigerung durch Spezialisierung.

2. Um diese Chancen langfristig nutzen zu können ist es aber notwendig, dass sich die Unternehmen kurzfristig den Kundenwünschen anpassen und auf Markterfordernisse flexibel reagieren können.

3. In den Bereichen Lager und Transport sollte zukünftig auf eine stärkere Verknüpfung hingearbeitet werden, z.B. durch den Einsatz von BI-Tools.

4. Netzwerke werden in der Logistik zunehmend wichtiger um den Kunden verschiedenste Logistikdienstleistungen aus »gefühlt einer Hand« anbieten zu können.

5. Die Logistik bzw. die Optimierung der Supply Chain wird auch zukünftig weiterhin ein fester Unternehmensbestandteil für Firmen aus Handel, Produktion und Dienstleistung sein.

6. Auch für die Logistik spielt das Qualitätsmanagement eine immer stärkere Rolle und beeinflusst die Arbeit im Tagesgeschäft nachhaltig.

7. Eine in Bezug auf Kosten und Preise effizient gestaltete Logistik beeinflusst maßgeblich das Fortbestehen am Markt.

ANHANG

LITERATURVERZEICHNIS

Abbildung 1 (Weltweite Warenströme):

LE MONDE DIPLOMATIQUE 2010 (Hrsg.), Atlas der Globalisierung. Sehen und verstehen, was die Welt bewegt, Berlin (Taz Verlag), 2010 (2. Auflage), Seite 57

TAMM, G., TRIBOWSKI, C. RFID, Informatik im Fokus, Springer Verlag Berlin Heidelberg: 2010.

GMP+ INTERNATIONAL B.V. 2011a GMP+ Feed Safety Assurance scheme - Mindestanforderungen an den Straßentransport, BA14. Den Haag. Niederlande: 2011.

GMP+ INTERNATIONAL B.V. 2011b GMP+ Feed Safety Assurance scheme - Herstellung, Handel und Dienstleistungen – GMP+ B1. Den Haag, Niederlande: 2011.

GMP+ INTERNATIONAL B.V. 2011c GMP+ Feed Safety Assurance scheme Straßentransport GMP+ B4.1.Den Haag, Niederlande: 2011.

LUNING 2006 LUNING P A, MARCELIS W J, JONGEN W M F: Food quality management – a techno-managerial approach. Neuauflage 2006. Wageningen, Wageningen Academic Publishers: 2006.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Weltweite Warenströme [Le Monde diplomatique 2010] S. 427
2 | Einflussfaktoren auf die Logistik (eigene Darstellung) S. 428
3 | Entwicklung der Verkehrsleistung in Deutschland bis 2015 S. 430
4 | Berufszugangsvoraussetzungen (eigene Darstellung) S. 431
5 | Kostenentwicklung seit 1999 (eigene Darstellung) S. 432
6 | Online Plattform für Frachtanfragen (Eigene Darstellung) S. 434
7 | RWZ Systemlandschaft (eigene Darstellung) S. 435
8 | Dispositionsmonitor RWZ-Logistik [RWZ 2011] S. 437
9 | Dashboard „QlickView" (Quelle: arvatosystems Technologies GmbH) S. 441
10 | Tourpreisberechnung einer Frachtanfrage [RWZ 2011] (Zahlen verändert) S. 441
11 | Lebensmittelqualität - Gesetze und Handelsnormen (Eigene Darstellung) S. 443
12 | Computergestützte Mehrkammerdisposition [RWZ 2011] S. 444

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ERP	Enterprise Ressource Planning System
GüKV	Güterkraftverkehr
GüKG	Güterkraftvehrkehrsgesetz
KEP K	urier-Express-Paketdienste
RFID	(Radio FrequencyIdentification)
RWZ	Raiffeisen Waren-Zentrale Rhein-Main eG

PROF. DR. WERNER G. FAIX
DIPL.-REG. STEFANIE KISGEN, MBA
SIMONE HEILMANN, B.SC.

GLOBALISIERUNGS-MANAGEMENT DEUTSCHER UNTERNEHMEN

GRÜNDE - ZIELREGIONEN - FORMEN - HINDERNISSE - ERFOLGSFAKTOREN

INHALT

1 Einführung ... 451
1.1 Einleitung ... 451
1.2 Problemstellung und Methodik ... 454

2 Einführung in die Außenwirtschaft ... 455
2.1 Globalisierung – ein Phänomen ... 455
2.2 Volkswirtschaftliche Erklärungsansätze ... 457
2.3 Internationalisierung von Unternehmen ... 459
2.3.1 Dynamische Unternehmensentwicklung ... 459
2.3.2 Entscheidung zur Internationalisierung und Internationalisierungsprozess ... 462
2.3.3 Marktselektion ... 464
2.3.4 Aktive Außenwirtschaft ... 471

3 Ergebnisse aus dem Vergleich der Studien 2003-2009 ... 473
3.1 Grunddaten ... 473
3.2 Gründe des Auslandsengagements ... 475
3.3 Formen des Auslandsengagements ... 476
3.4 Zielmärkte ... 481
3.5 Erfolgsquoten der Zielmärkte ... 483
3.6 Bewertung der Geschäftsbeziehungen nach Zielländern ... 484
3.7 Vorbereitung des Auslandsengagements ... 489
3.7.1 Vorbereitungszeit für erfolgreiche Vorhaben ... 489
3.7.2 Bevorzugte Methoden der Markterkundung ... 490
3.7.3 Produktanpassung auf Auslandsmärkten ... 492
3.7.4 Wege der Mitarbeitersuche ... 493
3.7.5 Herkunft der General Manager ... 496
3.7.6 Besetzungskriterien für Manager im Auslandsgeschäft ... 497

3.8 Auslandsinvestitionen ... 499
3.8.1 Höhe der Auslandsinvestitionen ... 499
3.8.2 Gründe für das Auslandsengagement bei Unternehmen, die im Ausland investieren ... 500

3.9 Erfolg im Auslandsengagement ... 502
3.9.1 Erfolg nach Aktivitäten ... 502
3.9.2 Unternehmensentwicklung im Inland bei Auslandsengagement ... 503
3.9.3 Unternehmensentwicklung im Ausland ... 505
3.9.4 Unternehmensentwicklung im Inland bei Auslandsinvestitionen ... 506
3.9.5 Unternehmensentwicklung im Ausland bei Auslandsinvestitionen ... 507
3.9.6 Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz ... 508

3.10 Hindernisse ... 508
3.10.1 K.O.-Kriterien ... 508
3.10.2 Gelegentliche Hindernisse ... 509
3.10.3 Aktuelle Hindernisse ... 511

3.11 Erfolgsfaktoren ... 511
3.12 Zusammenfassung ... 512

4 Fazit ... 514

Anhang ... 516

1 EINFÜHRUNG

1.1 EINLEITUNG

»Made in Germany« ist ein Begriff, der für Qualitätsarbeit aus Deutschland spricht und im Ausland ungebrochene Beliebtheit sowie ein hohes Ansehen genießt. Dies ist sicher ein Grund dafür, weshalb sich die deutsche Wirtschaft im Außenhandel auf den Weltmärkten in der Spitzengruppe etablieren konnte und seit den 60er Jahren kontinuierlich einen deutlichen Exportüberschuss erzielt (Abb. 1).

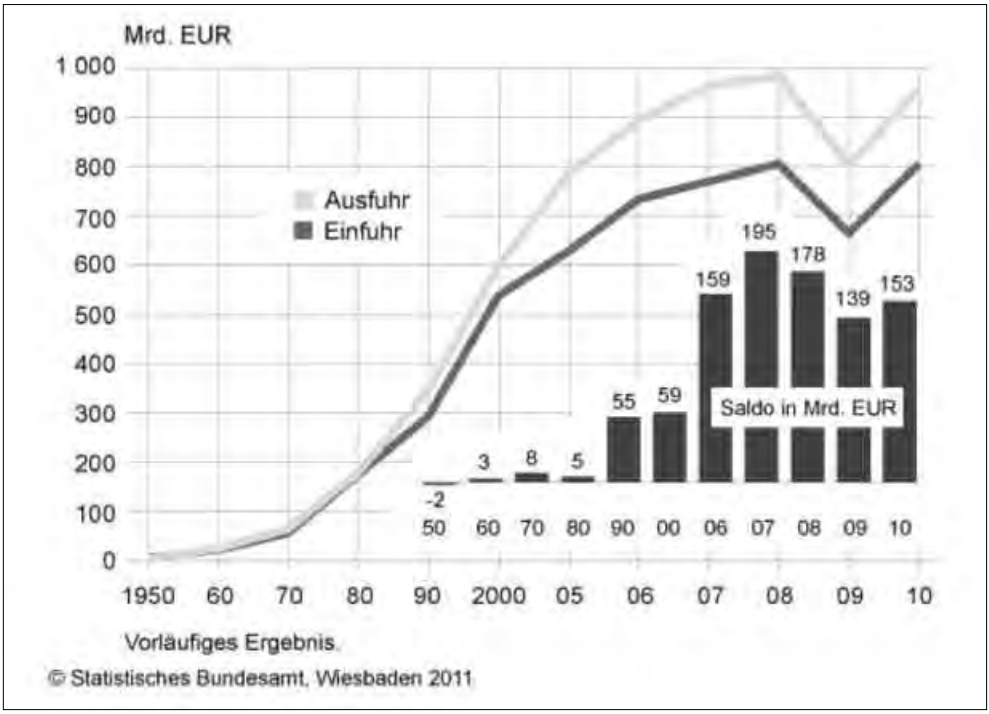


Abbildung 1 | Entwicklung des deutschen Außenhandels

Die Wirtschaftskrise 2008/2009 und der damit verbundene Einbruch der Weltwirtschaft sorgen jedoch für ein Wechselbad der Gefühle im deutschen Außenhandel. Stieg das Wachstum der deutschen Exporte im Jahr 2007 noch um 8,5 %, so war 2008 nur ein Wachstum von 2,0 % auf insgesamt 995 Mrd. Euro zu beobachten. Die jährliche Veränderung von minus 17,9 % im Jahr 2009 verdeutlicht den großen Einfluss, welchen die Wirtschaftskrise auf Deutschland genommen hat (Abb. 2).[1]

1 Vgl. DIHK Expertenumfrage 2009, S. 9 f.

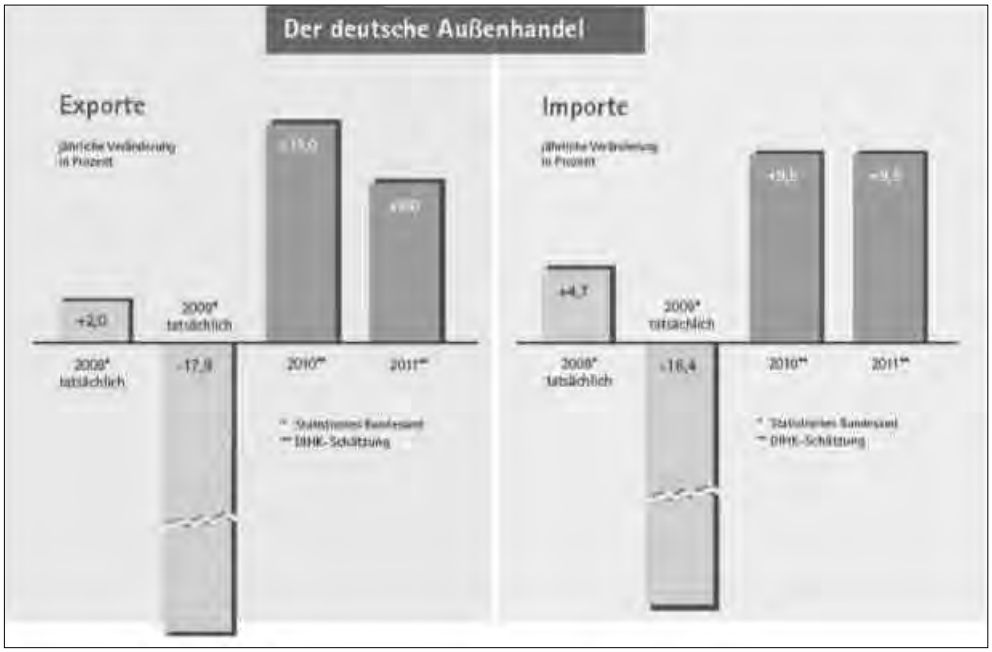


Abbildung 2 | Der deutsche Außenhandel
Quelle: DIHK 2010, S. 3.

Deutschland als stark exportorientiertes Land hatte in den letzten zwei bis drei Jahren stärker unter der erlahmenden Weltwirtschaft gelitten als andere Länder, die sich eher auf ihre Binnennachfrage konzentrierten. Vor allem Deutschlands Hauptexportgüter – Autos, Maschinen, Chemikalien – wurden in der Krise seltener nachgefragt, da die Investitionen zeitgleich zum Stillstand kamen. Doch nachdem 2009 der Außenhandelsüberschuss auf 136,1 Mrd. Euro geschrumpft war und 42,3 Mrd. Euro niedriger als im Vorjahr ausfiel, war die Talsohle erreicht und führte zu den stärksten Umsatzeinbrüchen seit Gründung der Bundesrepublik Deutschland. Bereits am 17. Juli 2010 titulierte die Süddeutsche Zeitung: jedoch schon wieder: »Export-Krise, was war das?« und verkündete in diesem Artikel stolz den Exportzuwachs um 34 Prozent verglichen mit dem Monat Mai des Vorjahres.[2] Niedrige Zinsen, hiesige Konjunkturprogramme und besonders der Wechselkurs, welcher zu einem schwachen Euro führte und damit zu einem Anstieg der Nachfrage nach deutschen Produkten im Ausland, begründeten die positiven Zahlen für den Außenhandel. Nach vorläufigen Ergebnissen des Statistischen Bundesamtes stiegen die deutschen Ausfuhren im Jahr 2010 wieder um 18,5 % und die Einfuhren um 20 %.

2 Vgl. Süddeutsche Zeitung 2010 (URL).

Bei allem Optimismus wird es laut unterschiedlicher Prognosen[3] zwar noch bis zum Jahr 2012 dauern, bis das Exportniveau, welches vor der Krise herrschte, erreicht wird, doch ist bei aller Volatilität herauszustellen, dass der Außenhandel für Deutschlands Wirtschaftswachstum, deren Beschäftigung und dessen Wohlstand von großer Bedeutung ist.

Aufgrund des hohen Stellenwertes der Außenwirtschaft wird seit dem Jahr 2002 von dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) und der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) die Studie »Going International« durchgeführt und veröffentlicht (bis 2006 waren daran der DIHK und die SHB beteiligt, ab 2007 wurde die Studie ausschließlich durch den DIHK fortgeführt).
Bislang sind in dieser Reihe folgende Titel erschienen:

- Basan, Beatrice / Bauer, Günther / Faix, Werner G. / Schulten, Annette: Globalisierungstendenzen in der Region Ostwürttemberg. Wirtschaft in Ostwürttemberg, 05/2002.

- Faix, Werner G. / Zywietz, Tassilo / Schulten, Annette / Taboré-Straub, Sylvie;
  unter Mitarbeit von: Ehrke, Friederike / Müller, Georg / Graf zu Dohna, Konstantin: Going International, Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. Erfahrungen, Lösungen und Perspektiven, Stuttgart 2003.

- Lau, Alexander / Zywietz, Tassilo / Faix, Werner G. / Schulten, Annette: Going International, Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft – Erfahrungen, Lösungen und Perspektiven, Stuttgart 2005.

- Lau, Alexander: Going International – Erfahrungen und Perspektiven der deutschen Wirtschaft im Auslandsgeschäft – Ergebnisse der IHK-Unternehmensumfrage 2006 – Bundesweite Auswertung, Berlin 2006.

- Lau, Alexander: Going International – Erfahrungen und Perspektiven der deutschen Wirtschaft im Auslandsgeschäft – Ergebnisse der IHK-Unternehmensumfrage 2007 – Bundesweite Auswertung, Berlin 2007.

- Lau, Alexander: Going International – Erfahrungen und Perspektiven der deutschen Wirtschaft im Auslandsgeschäft – Ergebnisse der IHK-Unternehmensumfrage 2008 – Bundesweite Auswertung, Bonn 2008.

- Lau, Alexander: Going International – Erfahrungen und Perspektiven der deutschen Wirtschaft im Auslandsgeschäft – Ergebnisse der IHK-Unternehmensumfrage 2009 – Bundesweite Auswertung, Meckesheim 2009.

3 Vgl. BGA 2010; siehe auch HWWI 2010.

Diese Studien bestätigen, dass Unternehmen, über alle Größenklassen und Branchen hinweg, kontinuierlich ihre Tätigkeit im Ausland ausweiten und ihren Auslandsumsatz steigern.

Besonders hervorzuheben ist die gleichnamige Studie aus dem Jahr 2005, die in Kooperation des DIHK und der SHB an deutsche Unternehmen herangetragen und ausgewertet wurde. Der schriftliche Fragebogen, der damals über 74 Industrie- und Handelskammern (IHK) versendet wurde und schließlich zu 4.400 auswertbaren Rückmeldungen von Unternehmen führte, fokussierte vor allem die Praxis des Auslandsengagements und die damit verbundenen Gründe sowie Formen des Auslandsengagements. Dabei wurden die weltweiten Zielmärkte, die Art der Vorbereitung der Aktivitäten, besondere Aspekte der Geschäftsentwicklung und Erfolgsfaktoren als auch Probleme, mit denen sich die Unternehmen konfrontiert sehen, beleuchtet.

Die daraus entstandenen Ergebnisse dienten als Grundlage für die Publikation:
Faix, Werner G. / Kisgen, Stefanie / Lau, Alexander / Schulten, Annette / Zywietz, Tassilo: Praxishandbuch Außenwirtschaft. Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft, Wiesbaden 2006, welche die Ergebnisse aus der Praxis mit theoretischen Erklärungsansätzen flankiert und ergänzende Hintergrundinformationen vorstellt. Die Autoren widmen sich darauf aufbauend ausführlich den Herausforderungen, u.a. kulturellen bzw. sprachlichen Unterschieden und den Anforderungen für ein erfolgreiches Auslandsgeschäft. Beispielhaft zu nennen sind Produktanpassungen oder rechtliche Rahmenbedingungen.

1.2 PROBLEMSTELLUNG UND METHODIK

Durch die Veröffentlichung der bisherigen sieben Studien *Going International* sowie der Publikation des Praxishandbuchs wurde von den Autoren die These entwickelt, dass die Ergebnisse der Studien unabhängig von aktuellen Rahmenbedingungen als derzeit allgemein-gültig angenommen werden können.[4] Dieser Eindruck entstand durch den Vergleich der Ergebnisse der letzten sieben Studien über einen Zeitraum von sieben Jahren, die auf den ersten Blick keine starken Unterschiede bzw. Schwankungen aufzeigten. Darüber hinaus sollte untersucht werden, ob ein positiver Zusammenhang zwischen Auslandsengagement und inländischem Umsatz bzw. Personalbestand besteht, da im Jahr 2005 dieser Zusammenhang festgestellt werden konnte.

Um diese Hypothesen zu hinterfragen, wurden für diese Arbeit die vorhandenen Studien verglichen und analysiert, um anhand statistischer Messwerte die These zu bestätigen oder zu widerlegen.

4 Es wird die Auffassung vertreten, dass durch gravierende Veränderungen der Rahmenbedingungen auch die Ergebnisse der Studie in hohem Maße beeinflussbar sein könnten. Die Ergebnisse der Studie Going International 2009, die die Stimmung der Finanz- und Wirtschaftskrise der Jahre 2008/2009 abbildet, wurden allerdings in dieser Arbeit berücksichtigt.

Dazu wurde im ersten Schritt die Vergleichbarkeit der Studien überprüft, um zu gewährleisten, dass aussagekräftige Schlüsse gezogen werden können. Hierfür wurde die jeweilige Stichprobengesamtheit auf Unterschiede in Mitarbeitergröße und Branchenverteilung untersucht. Auch wurden die Fragen herausgefiltert, die in allen Publikationen identisch waren und andere Fragen hinsichtlich ihrer Aussagelogik aktualisiert. Die Fragen, die am Ende des Vergleichsprozesses übrig blieben, dienten als Datengrundlage für das Forschungsprojekt. Zu jeder Frage wurden über die Jahre 2003 bis 2009 der Mittelwert und die Standardabweichung ermittelt. Zu den Ausreißern wurden jene Fragen tituliert, bei denen die Standardabweichung größer als 0,1 (10 %) ist. Bei Standardabweichungen kleiner 10 % wurde angenommen, dass die Ausprägungen allgemein gültig sind. Fehlt in den folgenden Grafiken die Nennung der Standardabweichung, so ist dies darauf zurückzuführen, dass diese Frage nur in einer der sieben zu vergleichenden Studien aufgeführt wurde. Wenn nur zwei Jahre miteinander verglichen wurden, so wurde eine Standardabweichung gebildet. In der Abbildung sowie im Text wird das aber explizit genannt.

Diese Arbeit möchte in Anlehnung an das Praxishandbuch von 2006 die Ergebnisse aus den sieben Umfragen unter dem Gesichtspunkt ihrer Allgemeingültigkeit vorstellen. Besondere Ergebnisse, bei denen sich stärkere Abweichungen auftaten, werden hervorgehoben und durch ergänzende Informationen erweitert.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es daher, in sowohl umfassender als auch übersichtlicher Form die Ergebnisse der Studien zusammenzufassen und die Erfolgsfaktoren bzw. Hindernisse, welche sich bei den Unternehmen in den letzten sieben Jahren aus ihrer Tätigkeit und den Erfahrungen herauskristallisierten, darzustellen.

2 EINFÜHRUNG IN DIE AUSSENWIRTSCHAFT[5]

2.1 GLOBALISIERUNG – EIN PHÄNOMEN

»Indische Landwirte bauen Baumwolle an und benutzen dazu Pestizide und Düngemittel aus Deutschland. Dann liefern sie die Baumwolle in die Türkei, wo sie zu Garn gesponnen wird. Gleich danach wird sie nach Taiwan transportiert und zu Stoff gewebt. Dann kommen die Franzosen ins Spiel. Sie färben die Stoffe mit chemischen Farbstoffen ein, bevor sie ihre Reise ins mittelamerikanische Honduras fortsetzen. Dort werden sie mit Hilfe britischer Kurzwaren zu Jeans genäht. Das Ganze geschieht im Auftrag einer US-amerikanischen Firma, die auch den deutschen Markt beliefert …« [6]

5 Vgl. Faix et al. 2006, S. 47 ff.

6 Kessler 2003, S. 27.

Dieses Zitat verdeutlicht Globalisierung am Beispiel Jeans. Globalisierung umfasst dabei Prozesse des Zusammenwachsens, zumindest des Näherrückens von Staatengemeinschaften.[7] Neben den politischen, kulturellen, sozialen und ökologischen Aspekten sind davon auch die wirtschaftlichen Aspekte, die Ausweitung des grenzüberschreitenden Austauschs von Waren, Dienstleistungen, Kapital, d.h. sämtliche außenwirtschaftliche Aktivitäten und Interdependenzen sowie wechselseitige Investitionen zwischen den Ländern erfasst, womit nicht nur Chancen, sondern auch Risiken verbunden sind. Das Schlagwort »Globalisierung« und die damit verbundenen Auswirkungen avancieren zunehmend zu einem der Hauptthemen in den Medien und der Wirtschaftsliteratur.[8]

Doch ist Globalisierung keine neuzeitliche Entwicklung; denn die Ursprünge der internationalen Geschäftstätigkeit liegen ca. 2000 v. Chr. und sind im Alten Orient zu finden. Fortan standen Begriffe und Namen wie Seidenstraße, Marco Polo, Hanse, Fugger, Medici und Überseegesellschaften der Kolonialmächte als Synonyme für umfangreiche internationale Handelsaktivitäten.[9] Mit anderen Worten: »Globalisierung wurde praktisch vollzogen durch die christlich-kapitalistische Seefahrt und politisch implantiert durch den Kolonialismus der alteuropäischen Nationalstaaten.«[10] Einer der berühmtesten Ökonomen, Paul Krugman, drückt dies so aus: »The United States is not now and may never be as open to trade as the United Kingdom has been since the reign of Queen Victoria.«[11]

Während zunächst der Handel die internationalen Geschäftsbeziehungen dominierte, erhielten ausländische Direktinvestitionen[12], zunächst zum Abbau von Rohstoffen, dann zur Reduzierung von Kosten und heute vermehrt zur Erschließung neuer Märkte, eine größere Bedeutung. Dazu haben nicht zuletzt weltweite und regionale Wirtschaftsabkommen wie die Welthandelsorganisation (WTO) und die Europäische Union (EU) beigetragen, durch die eine Angleichung politischer und wirtschaftlicher Ordnungsvorstellungen erzielt wurde. Die WTO konstatiert ein starkes Wachstum des Welthandels. So wuchs das Welthandelsvolumen im Zeitraum von 1950 bis 1997 um das 14fache, wobei vor allem seit Mitte der achtziger Jahre ein starkes Wachstum zu verzeichnen ist.[13]

7 Vgl. Bauer 2005.

8 Trotz der inflationären Verwendung des Begriffs in journalistischen, populärwissenschaftlichen und wissenschaftlichen Werken gibt es keine einheitliche Abgrenzung zwischen den Begriffen Globalisierung und Internationalisierung. Definitionen mit dem Beispiel einer begrifflichen Abgrenzung s. Kutschker/Schmid 2005, S. 14 ff., S. 153 ff. S. auch Beck 1997.

9 Ausführlich dazu s. Kutschker/Schmid 2005, S. 7 ff.

10 Bauer 2005.

11 Krugman 1993, S. 24.

12 Die deutsche Bundesbank definiert Direktinvestitionen als grenzüberschreitende Investitionen, die darauf abzielen, einen dauerhaften Einfluss auf eine bestimmte Unternehmung in einem anderen Land zu erzielen, vgl. Deutsche Bundesbank 1997, S. 81. Weitere Definitionen vom IMF und der OECD. Zu Direktinvestitionen s. auch: Kutschker/Schmid 2005, S. 80 ff.

13 Quelle: WTO, in: http://www.wto.org.

2.2 VOLKSWIRTSCHAFTLICHE ERKLÄRUNGSANSÄTZE

Auf die Frage, warum es zu Außenhandel kommt, gibt es aus volkswirtschaftlicher Perspektive verschiedene Erklärungsansätze, womit sich ein ganzer Zweig der Volkswirtschaftslehre beschäftigt.[14] Dabei ist die zumeist angeführte pauschale Antwort mit dem Hinweis auf die Vorteile der internationalen Arbeitsteilung um die Gründe der Verfügbarkeit bestimmter Ressourcen, Preisunterschiede, Transportkosten und Produktdifferenzierungen zu ergänzen.[15]

Als Ausgangspunkt für die Erklärung dient jedoch die aus dem Jahr 1776 auf Adam Smith zurückgehende Theorie der absoluten Kostenvorteile.[16] Dabei geht Smith davon aus, dass jedes Land bei bestimmten Produkten absolute Kostenvorteile aufweist, bei anderen jedoch absolute Kostennachteile. Ein Land hat nach Smith dann einen absoluten Kostenvorteil, wenn es in der Herstellung eines bestimmten Produkts effizienter operiert als andere Länder, und hat umgekehrt dann einen absoluten Kostennachteil, wenn die Herstellung des Produktes weniger effizient erfolgt als in anderen Ländern. Ausschlaggebend für die Effizienz kann z. B. eine höhere Arbeitsproduktivität oder eine bessere Faktorausstattung sein. Daher sollte sich ein Land auf die Herstellung eines Gutes spezialisieren, um dieses dann zu exportieren. Der internationale Handel ermöglicht es dann, im Austausch gegen diese Güter andere Produkte zu beziehen, die im eigenen Lande nur zu höheren Kosten erzeugt werden können. D. h. durch Spezialisierung werden Wohlstandsgewinne und damit einhergehend eine Verbesserung des Lebensstandards eines Landes erzielt.[17]

Smiths Theorie der absoluten Kostenvorteile wurde jedoch rasch durch David Ricardos Theorie der komparativen Kostenvorteile überholt.[18] Ricardo hat die Frage aufgeworfen, ob ein Land, das alle Produkte zu geringeren Kosten herzustellen vermag, oder umgekehrt, ein Land, das bei keinem Produkt Kostenvorteile aufweist, als Konsequenz nur exportieren bzw. importieren könne. Ricardo ist mit seiner Theorie der Nachweis gelungen, dass auch in einem solchen Falle der Außenhandel für die beteiligten Länder durchaus von Interesse ist. Dies ist dann der Fall, wenn trotz absoluter Kostenunterschiede in der Herstellung aller Produkte komparative Kostendifferenzen bestehen, so dass die absoluten Unterschiede bei den einzelnen Produkten auftreten. Die Un-

14 Die nachfolgenden Ausführungen dienen daher dem allgemeinen Überblick. Zur Vertiefung sei auf die weiterführenden Quellen verwiesen.

15 Vgl. Rose/Sauernheimer 1999, S. 375 ff. Zu den nachfolgenden Theorien im Überblick: s. z. B. Borchert 2001, S. 25 ff.; Dieckheuer 2001, S. 47 ff.; Kutschker/Schmid 2005, S. 375 ff.; Siebert 2000, S. 29 ff.; Welge/Holtbrügge 2003, S. 51 ff.

16 S. dazu der 1776 von Adam Smith veröffentlichte Klassiker »An inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations«, s. dazu die deutsche Übersetzung: Smith 1999.

17 Vgl. Kutschker/Schmid 2005, S. 377 ff.

18 Der Klassiker zu diesem Thema ist David Ricardos »The Principles of Political Economy and Taxation«, erstmals erschienen 1817, s. dazu Ricardo 1821. Zu Ricardos Theorie s. auch Krugman/Obstfeld 2004, S. 37 ff.

terschiede in den relativen Kosten können sich durch unterschiedliche Produktionsmöglichkeiten ergeben. Ricardos Theorie der komparativen Kostenvorteile besagt nun, dass sich jedes Land auf die Erzeugung jenes Gutes spezialisieren soll, bei dem es einen komparativen Vorteil besitzt. Diese können dann gegen andere Güter getauscht werden, die sich in inländischer Produktion nur mit komparativen Kostennachteilen herstellen lassen. Durch die Konzentration auf die Produktion, bei der relative Vorteile existieren, entstehen in Konsequenz Wohlstandseffekte. Ricardo selbst drückt dies wie folgt aus: »Bei einem System des vollkommen freien Handels wendet natürlich jedes Land sein Kapital und seine Arbeit solchen Zweigen zu, die jedem am vorteilhaftesten sind. Dieses Verfolgen des individuellen Vorteils ist bewundernswert mit dem allgemeinen Wohle des Ganzen verbunden.«[19]

Während Ricardo vor allem Produktivitätsunterschiede als Ursache für komparative Vorteile betont und dabei insbesondere auf Unterschiede in der Produktivität des Produktionsfaktors Arbeit hinweist, betrachten Eli Heckscher und Bertil Ohlin weitere Produktionsfaktoren (Kapital und Boden) und messen der Ausstattung mit Produktionsfaktoren eine größere Bedeutung bei als den Produktivitätsunterschieden. Die beiden schwedischen Wissenschaftler gehen davon aus, dass die unterschiedlichen Länder mit unterschiedlichen Produktionsfaktoren ausgestattet sind. Je stärker ein Land über einen bestimmten Faktor verfügt, desto geringer sind die Kosten für diesen Faktor, die sog. Faktorkosten. Damit sollte sich ein Land auf die Herstellung eines Gutes spezialisieren, zu dessen Produktion es den Produktionsfaktor reichlich besitzt, und im Gegenzug das Gut importieren, bei dem der zur Herstellung notwendige Produktionsfaktor in vergleichsweise geringerem Ausmaß vorhanden ist.[20] Deutschland würde demnach »kapitalintensive Güter exportieren und arbeitsintensive Güter importieren.«[21] Führt Ricardo die Existenz des Außenhandels auf Produktivitätsunterschiede beim Produktionsfaktor Arbeit und damit auf unterschiedliche Produktionsfunktionen in unterschiedlichen Ländern zurück, so gehen Heckscher/Ohlin von identischen Produktionsfunktionen und qualitativ identischen Produktionsfaktoren aus und sehen die unterschiedliche Ressourcenausstattung als Begründung für die Aufnahme von Außenhandel an. Beiden Ansätzen ist gemein, dass sie Außenhandel über relative Kostenvorteile erklären.[22]

Aufgrund der vereinfachenden Annahmen, die sich hinter diesen Theorien verbergen, wurden und werden diese Theorien häufig kritisch kommentiert[23] und in der Folge auch weiterentwi-

19 Deutsche Übersetzung in: Tietje 2003, S. XI; Original in: Ricardo 1821, S. 133 f.

20 Vgl. Kutschker/Schmid 2005, S. 382; s. ausführlicher Krugman/Obstfeld 2004, S 105 ff.

21 Welge/Holtbrügge 2003, S. 53. Auch Bofinger 2006, S. 299 bezieht die Theorie nach Heckscher/Ohlin auf die Situation in Deutschland, so »dass die Globalisierung für die Arbeitnehmer mit einer schlechten Ausbildung eher nachteilig ist, während sie für Hochqualifizierte mit Einkommensnachteilen verbunden ist. Dabei sind die Gewinne der Qualifizierten insgesamt größer als die Einbußen der Unqualifizierten.«

22 Vgl. Kutschker/Schmid 2005, S. 383.

23 S. dazu Kutschker/Schmid 2005, S. 383 ff.; Empirische Beweise für das Ricardo- und das Heckscher-Ohlin-Modell s. Krugman/Obstfeld 2004, S. 64 ff., 123 ff.

ckelt.[24] Und trotz aller Kritik und Weiterentwicklung vermögen diese klassischen Außenhandelstheorien nach wie vor die insgesamt wohlstandsfördernden Effekte des Außenhandels auf die beteiligten Volkswirtschaften zu erklären.[25] Sie zeigen treffend das Potenzial der Nutzung von Kostenvorteilen auf, die aus betriebswirtschaftlicher Perspektive die Grundlage für Wettbewerbsvorteile von Unternehmen bilden.

2.3 INTERNATIONALISIERUNG VON UNTERNEHMEN

2.3.1 DYNAMISCHE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Die aus der Außenwirtschaft zu erlangenden Wettbewerbsvorteile sind essenziell für die deutschen Unternehmen. Denn wie das Zitat der internationalisierten Jeansproduktion zeigt (s. Kapitel 2.1), sind Deutschland bzw. die deutschen Unternehmen in diesen internationalen Prozess dermaßen eingebunden, dass sie sich einer tendenziell gar zunehmenden Entwicklung der Internationalisierung nur schwerlich entziehen können. Vielmehr bedeutet dies, dass sich die deutschen Unternehmen eindeutig positionieren müssen, um weiterhin zur Gewinnerseite der Globalisierung zu gehören.

Doch treten die wohlfahrtsfördernden Effekte des internationalen Handels nicht von selbst ein, wie der Vergleich mit einzelnen Volkswirtschaften zeigt. Dazu bedarf es neben einem verlässlichen Ordnungsrahmen auch – und vor allem – der Beteiligung der einzelnen Wirtschaftssubjekte. Unternehmen, die sich bisher auf das Inland konzentrieren, haben zu erwägen, ihre Geschäftstätigkeit ins Ausland auszudehnen, d. h. ihre Geschäftstätigkeit zu internationalisieren. Unternehmen, die bereits im Ausland aktiv sind, haben eine Ausweitung ihres Auslandsengagements in Betracht zu ziehen.[26] So entspringt es nicht zuletzt dem Kern des Unternehmertums, eine dynamische Unternehmensentwicklung zu gestalten. Der Ökonom Joseph A. Schumpeter hat bereits 1911 in der Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung[27] angemerkt, dass unternehmerisches Handeln einen wirtschaftlichen Gleichgewichtszustand nicht zulassen darf, sondern vielmehr Wachs-

24 Zur Weiterentwicklung sowie zu Theorien der internationalen Direktinvestitionen s. Kutschker/Schmid 2005, S. 386 ff. u. 411 ff.; Welge/Holtbrügge 2003, S. 53 ff. Anzumerken sei zudem, dass es kein Modell gibt, das eine Art ökonomische Weltformel enthält und die Gesamtheit der Weltwirtschaft abzubilden vermag. Es bedarf nach wie vor einer Vielzahl einzelner Modelle.

25 S. dazu auch Samuelson, in: Hornig/Jung 2005, S. 151.

26 Häufig wird eine Wasserfall-Strategie verfolgt, d. h. von erschlossenen Märkten werden im Zeitablauf verwandte und schließlich auch fremde Märkte erschlossen; bei kürzeren Produktzyklen wird hingegen meist eine Sprinkler-Strategie verfolgt, wobei ein Produkt gleichzeitig und parallel in unterschiedlichen Märkten eingeführt wird. Eine weitere Alternative stellt die kombinierte Wasserfall-Sprinkler-Strategie dar, s. dazu Altmann 2001, S. 26 f.; Kutschker/Schmid 2005, S. 963 ff.

27 S. dazu der Klassiker Schumpeters »Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung«, der erstmals 1911 veröffentlicht wurde, s. Schumpeter 1934/1997.

tum anzustreben hat. Dazu hat Schumpeter fünf Faktoren der unternehmerischen Entwicklung definiert (Abb. 3), wobei eine Ausrichtung an wenigstens einem der fünf Faktoren erfolgen soll, um ein nachhaltiges Wachstum zu bewirken.[28] »Da die prosperierenden Unternehmen ein wirtschaftliches Gleichgewicht nicht zulassen, bedeutet dies für Unternehmen, die ‚stehen bleiben', dass sie automatisch zurückfallen.«[29]

Dabei ziehen zwei der fünf Faktoren der unternehmerischen Entwicklung (Abb. 3) explizit eine Internationalisierung der Geschäftstätigkeit nach sich. So ist einerseits die Erschließung neuer Absatzmärkte ein wichtiger Erfolgsfaktor geworden, um im Rahmen der globalisierten Märkte zum Erfolg zu kommen. Vor dem Hintergrund gesättigter Märkte in den Industrieländern müssen nicht nur die großen, sondern auch die kleinen und mittelgroßen Unternehmen international wachsen, um weitere Marktanteile zu gewinnen.

Abbildung 3 | Fünf Faktoren der ökonomischen Entwicklung nach Schumpeter (1934/1997)
Quelle: Faix. 2006, S. 4.

Eine Internationalisierung ist jedoch auch beim Einkauf und in der Produktion erforderlich. Inzwischen können Lieferanten weltweit die geforderte Qualität gewährleisten, was eine globale Organisation des Bezugs von Modulen, Komponenten und Teilen ermöglicht. Unterstützt durch sinkende Transportkosten wird der Einkauf gebündelt und weltweit abgewickelt, um so Kosten

28 Vgl. Faix 2006, S. 3 f.
29 Faix 2006, S. 3.

einzusparen. In diesem Zusammenhang sei auch die in vielen Industrieländern heftig diskutierte Verlagerung der Produktion ins lohnkostengünstige Ausland anzuführen.[30]

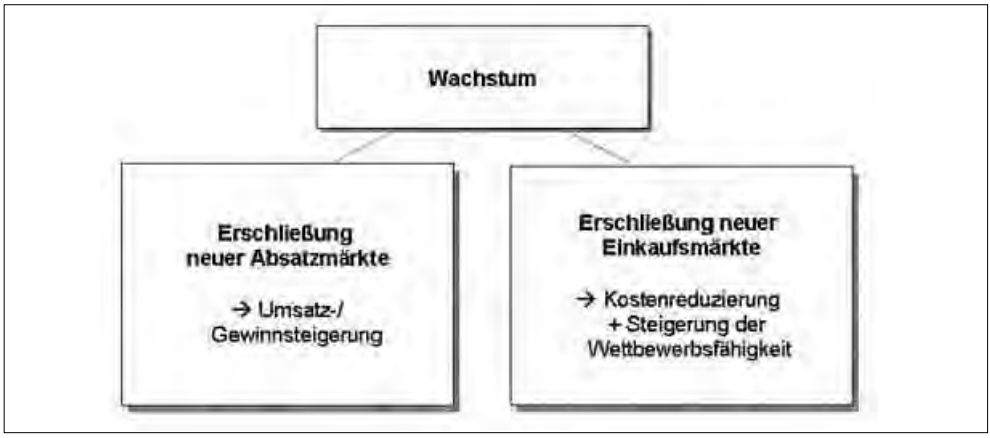


Abbildung 4 | Ziele der Internationalisierung der Geschäftstätigkeit
Quelle: Faix et al. 2006, S. 54.

Vor diesem Hintergrund lassen sich die Umsatz- und Gewinnsteigerung durch die Erschließung neuer Absatzmärkte und die Kostenreduzierung und damit einhergehend die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch die Erschließung neuer Einkaufsmärkte (Abb. 4) als die zwei wesentlichen und allen anderen übergeordneten Ziele zur Internationalisierung der Geschäftstätigkeit herauskristallisieren.[31]

Den unumgänglichen Trend zur Internationalisierung haben auch die deutschen Unternehmen erkannt, wie die Entwicklung der Exportunternehmen zeigt. Während die Zahl der Unternehmen im Zeitraum von 1994 bis 2003 um 4,6 % angestiegen ist, beträgt der Zuwachs bei den Exportunternehmen im selben Zeitraum 14,6 %[32] (Abb. 5), mit weiterhin zunehmender Tendenz. »Nur Unternehmen, die sich ‚global integrieren', besitzen eine Überlebenschance.«[33]

30 Vgl. Faix 2006, S. 34.

31 S. dazu ab Kapitel 3.

32 Noch deutlicher wird das Verhältnis bei der Umsatzentwicklung, Ergebnisse abrufbar im Internet unter »Vorträge«: http://www.ifm-bonn.de.

33 Oldag 2006, S. 19.

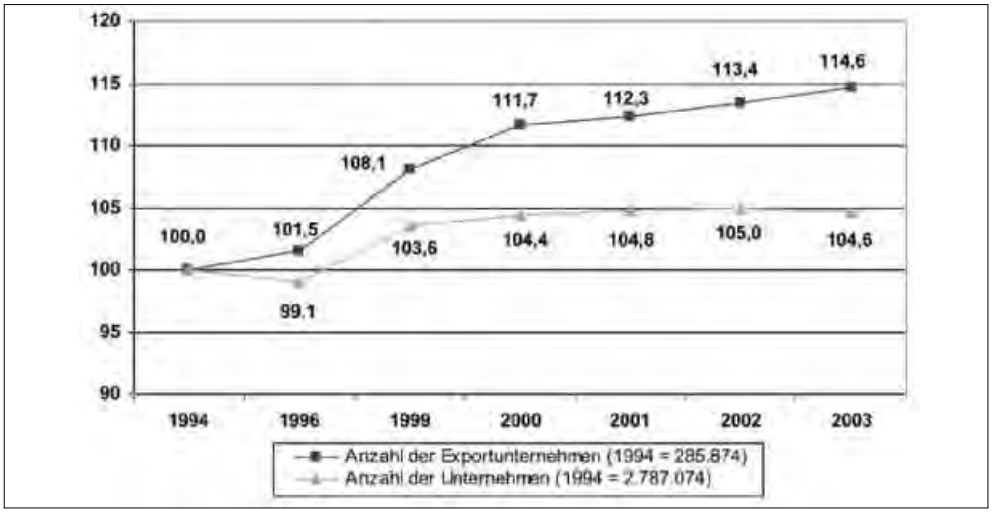


Abbildung 5 | Exportunternehmen in Deutschland
Quelle: IfM, S. 41.

2.3.2 ENTSCHEIDUNG ZUR INTERNATIONALISIERUNG UND INTERNATIONALISIERUNGSPROZESS

Grundvoraussetzung für den Schritt auf das internationale Parkett ist die unternehmerische Entscheidung und damit einhergehend die unternehmerische Zielsetzung zum internationalen Geschäftsaufbau bzw. -ausbau.

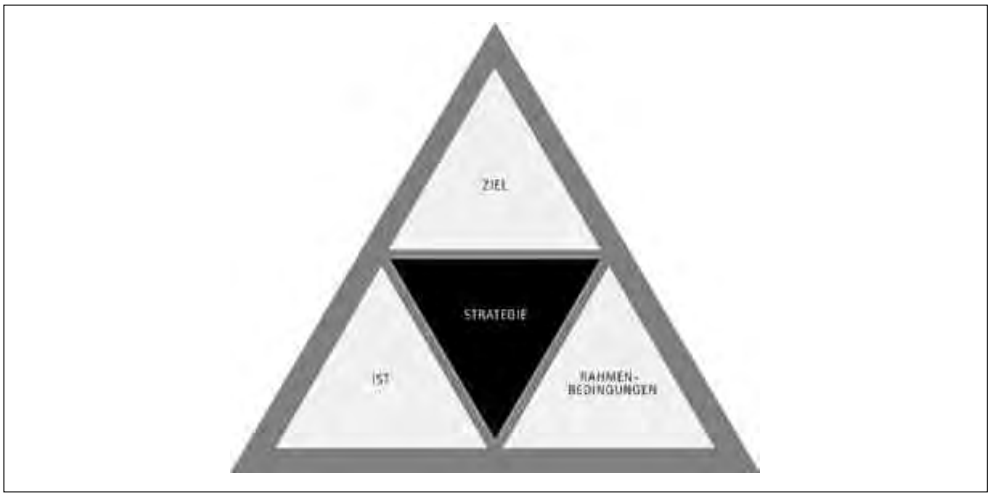


Abbildung 6 | Die Unternehmensentwicklung
Quelle: In Anlehung an Faix et al. 2008, S. 22.

Um zu dieser Entscheidung zu finden, sind die folgenden Fragen zu beantworten (Abb. 6):

- Wie ist die Ist-Situation des Unternehmens?
- Wie sind die Rahmenbedingungen des Unternehmens und der Märkte?

Darauf aufbauend leiten sich dann die nachfolgenden Fragen ab:

- Welches sind die Potenziale und Risiken für ein Auslandsengagement?
- Welches sind die unternehmerischen Ziele für das Auslandsengagements? Und entsprechend der Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung nach Schumpeter und der darin definierten fünf Faktoren der unternehmerischen Entwicklung:
  - Welche neuen Absatzmärkte werden erschlossen?
  - Welche neuen Bezugsquellen von Rohstoffen oder Halbfabrikaten werden aufgebaut? In welchen bestehenden und in welchen neuen Märkten werden diese Bezugsquellen aufgebaut?
  - Welche neuen Produktionsmethoden/Dienstleistungsmethoden werden eingeführt? An welchen Standorten und in welchen Märkten werden diese eingeführt?[34]
- Was ist die Strategie zur Erreichung der Außenwirtschaftsziele?

Nachdem die o.g. Fragen zu einer gedanklichen Vorbereitung und Entscheidungsfindung des Auslandsengagements geführt haben, schließt sich daran der eigentliche Internationalisierungsprozess an.

Der Marktauswahl, die nach einer Bewertung unterschiedlicher Auslandsmärkte zum eigentlichen Zielmarkt führt, schließt sich die Marktvorbereitungsphase an, die die Erarbeitung eines Geschäftsmodells und die Aufstellung eines Business-Planes zum Ziel hat und letztendlich in der Markteintrittsphase mündet, in der die Funktionsfähigkeit des Geschäftsmodells unter realen Gegebenheiten überprüft wird. Nach einer eventuellen Optimierung der Kernprozesse wird sodann eine solide Basis für die Multiplikation des Geschäftsmodells in der Marktentwicklungsphase gelegt, die auf ein Wachstum des Unternehmens ausgerichtet ist. Der gesamte Prozess ist zudem durch eine Vielzahl von Informationsflüssen gekennzeichnet sowie zu kontrollieren, um eine kontinuierliche Verbesserung der Ergebnis- und Prozessqualität auf allen Stufen des Managementprozesses zu erzielen (Abb. 7).[35]

34 Vgl. Faix 2006, S. 7, 20 ff. mit einer sehr praxisnahen Einführung zur Bedeutung und Formulierung unternehmerischer Ziele

35 Vgl. Neubert 2006, S. 55 ff.

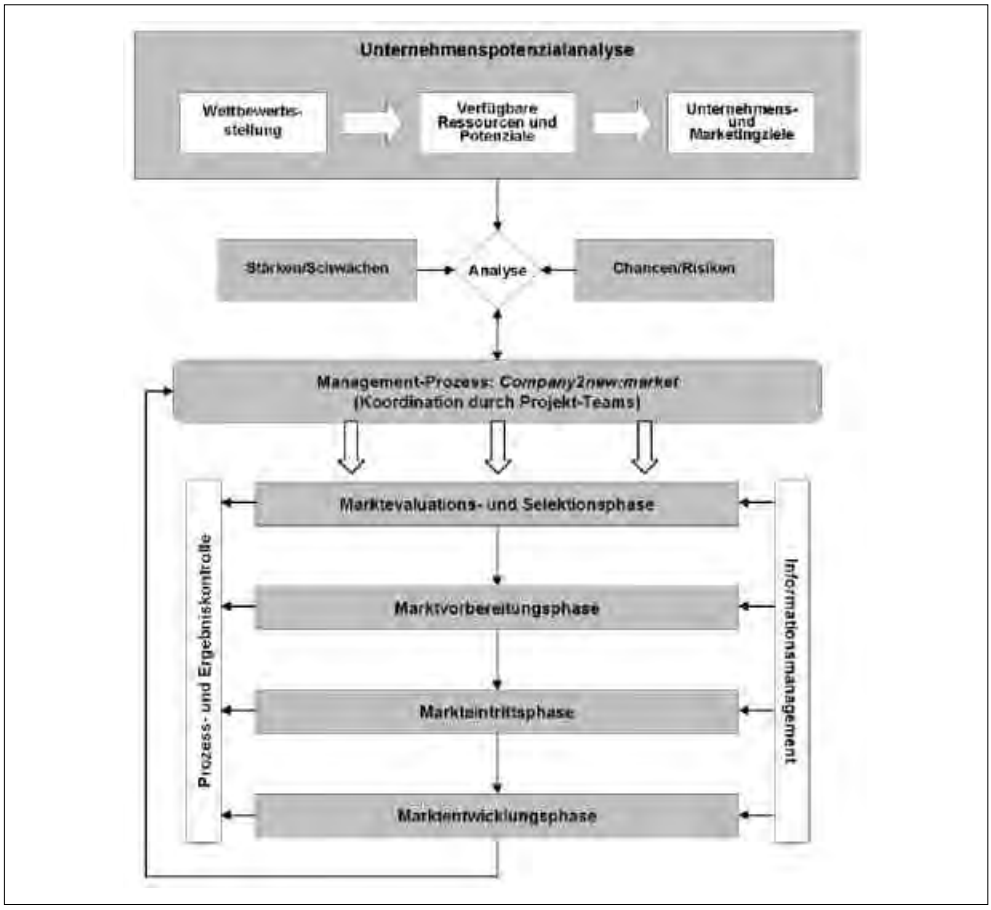


Abbildung 7 | Übersicht über den Ablauf des Managementprozesses Company2new:market
Quelle: Neubert 2006, S. 57.

2.3.3 MARKTSELEKTION

2.3.3.1 VERFAHREN ZUR MARKTSELEKTION

Da der Erfolg der Internationalisierung nicht in geringem Maße von der Auswahl des entsprechenden Marktes abhängt, steht diese Phase nachfolgend im Fokus der Betrachtungen. Zu dieser Phase bietet die Literatur eine Vielfalt an Vorgehensweisen[36], die sich jedoch prinzipiell in einstufige Verfahren und mehrstufige bzw. sequenzielle Verfahren differenzieren lassen (Abb. 8).

36 Z. B. Kutschker/Schmid 2005, S: 927 ff.; Neubert 2006, S. 87 ff.; Scharrer 2000, S. 96 ff.

Während beim einstufigen Verfahren der Marktselektion ein Verfahren z. B. in Form einer Checkliste oder eines Portfolios ausreicht, den entsprechenden Zielmarkt zu definieren, werden beim mehrstufigen bzw. sequentiellen Bewertungsverfahren mehrere der einstufigen Verfahren integriert, um stufenweise den geeigneten Zielmarkt auszuwählen.[37] Um eine fundierte Auswahl des zu bearbeitenden Marktes zu treffen, ist in der Praxis auf mehrstufige bzw. sequentielle Verfahren zurückzugreifen. Vor diesem Hintergrund schließt sich nun ein möglicher Weg der Marktselektion nach dem mehrstufigen bzw. sequentiellen Verfahren an.

Einstufige Verfahren	Mehrstufige Verfahren
- Checklistenverfahren - Verfahren der aspektweisen Elimination - Punktbewertungsverfahren - Investitionsrechnungsverfahren - Portfolioverfahren	meist dreistufiger sequentieller Prozess mit den Stufen - Vorauswahl - Zwischenauswahl - Endauswahl und der Anwendung einstufiger Verfahren in einzelnen Stufen

Abbildung 8 | Zentrale Verfahren der Marktselektion
Quelle: Kutschker/Schmid 2005, S. 936.

2.3.3.2 EIN MÖGLICHER WEG DER MARKTSELEKTION

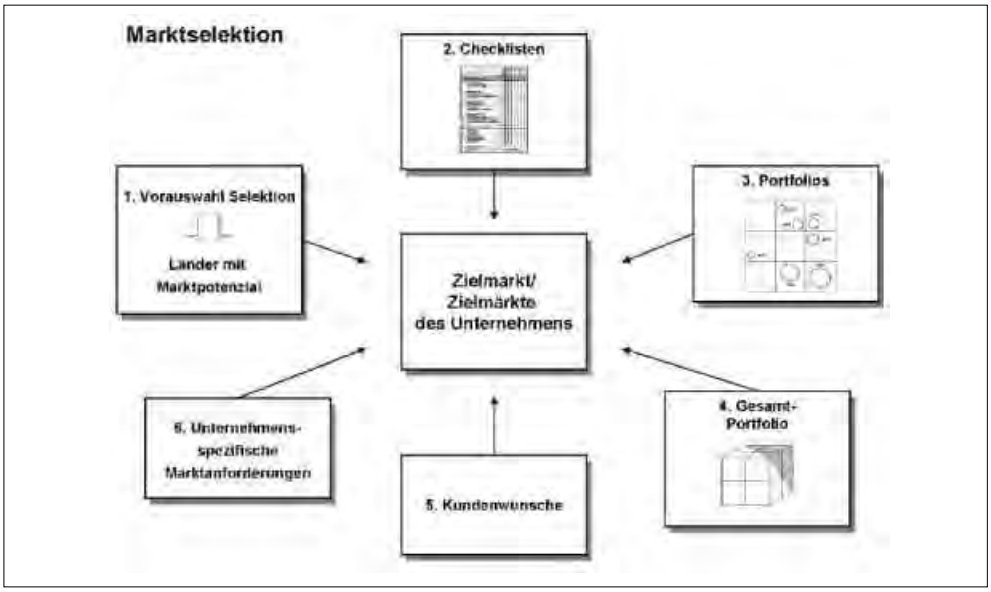


Abbildung 9 | Marktselektion
Quelle: Faix et al. 2006, S. 59.

37 Vgl. Kutschker/Schmid 2005, S. 936 ff.

Um zu der letztendlichen Aussage zu gelangen, welcher Markt bearbeitet werden soll bzw. welcher Markt als Beschaffungsmarkt fungieren soll, bedarf es mehrerer Schritte und Methoden (Abb. 9), die nachfolgend kurz eingeführt werden sollen.

2.3.3.2.1 VORAUSWAHL: LÄNDER MIT MARKTPOTENZIAL

In einem ersten Schritt ist eine Vorauswahl an Ländern zu treffen, die unter Berücksichtigung unternehmensspezifischer Anforderungen ein gefordertes Marktpotenzial aufweisen (Abb. 10, Stufe 3).

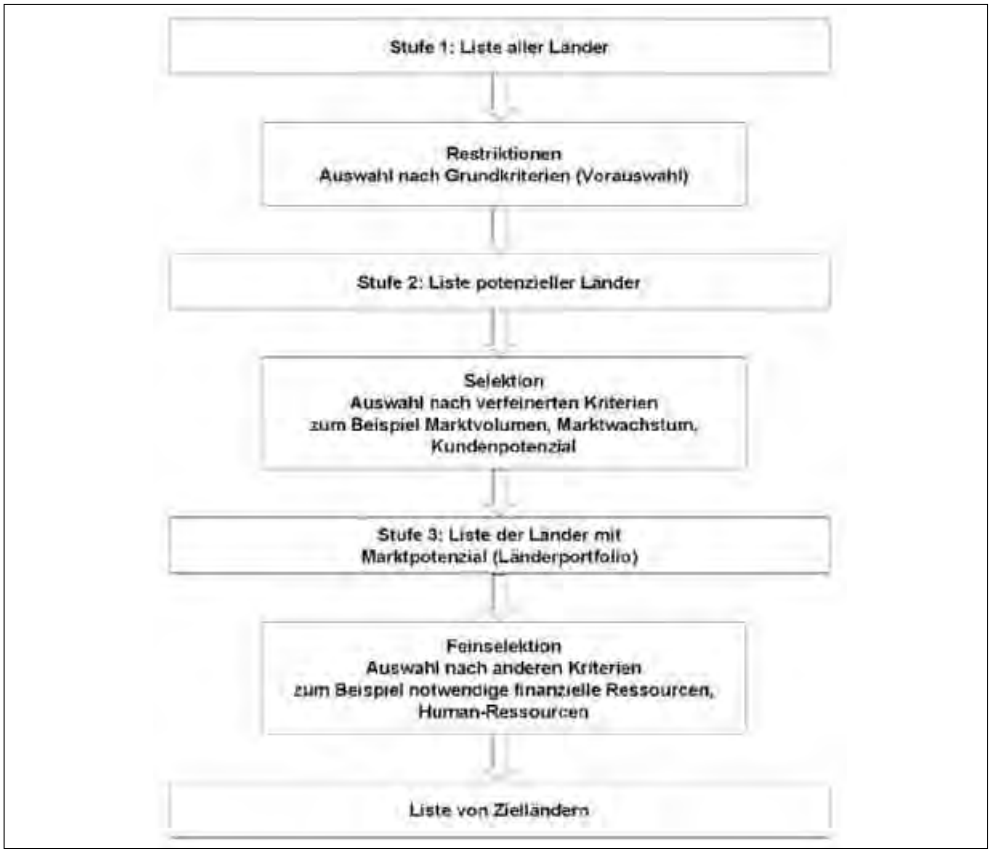


Abbildung 10 | Vorgehensweise bei der Auswahl von Zielmärkten
Quelle: Neubert 2006, S. 37.

Mit einer Liste an Ländern mit Marktpotenzial kann sodann eine strukturierte Feinauswahl beginnen, »die verstärkt den Markt und die Akzeptanz der Produkte in den einzelnen Ländern einer genaueren Analyse unterzieht.«[38]

38 Neubert 2006, S. 37.

2.3.3.2.2 CHECKLISTE

Um sich der Definition des Zielmarktes weiter zu nähern, wird in einem nächsten Schritt das in der Praxis häufig verwandte und einfach durchführbare Checklistenverfahren angewendet. Dazu ist eine Checkliste zu erstellen, die alle Kriterien der Makro- und Mikroumwelt auflistet, die aus Sicht des Unternehmens von Bedeutung sind. In den Spalten der Checkliste wird dann für die in der Vorauswahl selektierten Länder vermerkt, welche Ausprägung die einzelnen Kriterien der Makro- und Mikroumwelt dort annehmen und ob damit in Konsequenz eher Chancen oder Risiken verbunden sind (Abb. 11).[39]

Relevante Faktoren der Umwelt	Land 1	Land 2	Land 3	Land 4	Land 5	Land 6	Land 7	.....
I. Faktoren der Makroumwelt								
1. Politische Umwelt • Innenpolitische Stabilität • Außenpolitische Stabilität • ...								
2. Rechtliche Umwelt • Rechtssicherheit bei Verträgen • Regelungen zu Markteintrittsalternativen • ...								
3. Wirtschaftliche Umwelt • Bruttosozialprodukt • Inflationsrate • Organisation der Kapitalmärkte • ...								
4. Sozio-kulturelle Umwelt • Einstellung gegenüber der Arbeit • Einstellung gegenüber dem Wandel • Einstellung gegenüber der Technologie • ...								
II. Faktoren der Mikroumwelt								
• Marktvolumen • Marktwachstum • Marktstruktur • Konkurrenzintensität • Beschaffungssicherheit • Kostensituation • ...								
Möglichkeiten der Bewertung: ++ große Chancen/sehr gut o neutral – Risiken/schlecht + Chancen/gut – große Risiken/sehr schlecht								

Abbildung 11 | Eine einfache Checkliste als Hilfestellung bei der Auswahl von Märkten
Quelle: Kutschker/Schmid 2005, S. 937.

39 Vgl. Kutschker/Schmid 2005, S. 936 f.

2.3.3.2.3 PORTFOLIOS

An das Checklistenverfahren, das Aussagen über Chancen und Risiken der in der Vorauswahl selektierten Länder hinsichtlich der relevanten Kriterien der Makro- und Mikroumwelt des Unternehmens zulässt, schließt sich eine Visualisierung[40] dieser Ergebnisse in Form von Portfolios an. In einem Portfolio werden die zu betrachtenden Länder anhand zweier oder mehrerer Dimensionen[41] miteinander verglichen.

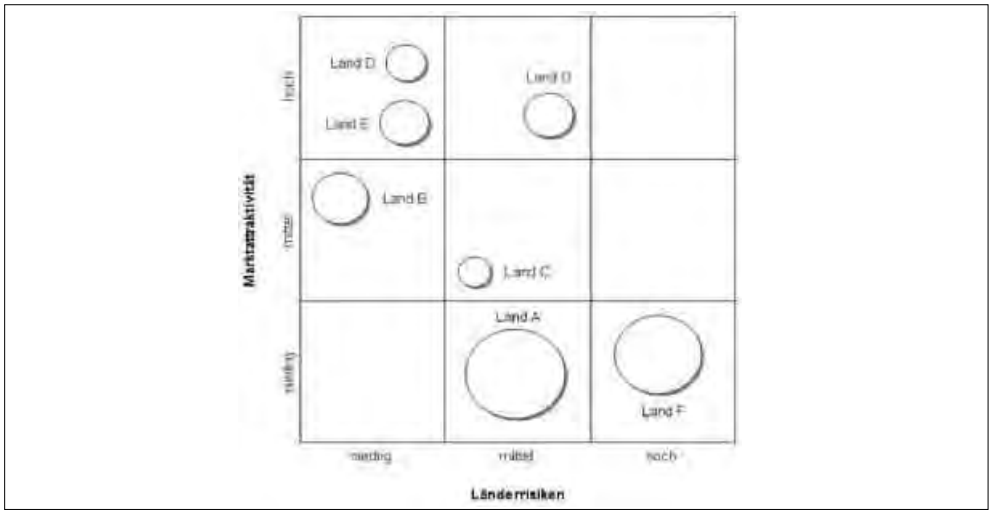


Abbildung 12 | Das Marktattraktivitäts-Marktrisiko-Portfolio
Quelle: Nach Kutschker/Schmid 2005, S. 941.

Dabei kann in einem ersten Portfolio eine externe Betrachtung anhand der außerhalb des eigenen Unternehmens liegenden Dimensionen Marktattraktivität und Länderrisiken erfolgen (Abb. 12). Diese Kategorien werden anhand zahlreicher Subkategorien ermittelt, die dann jeweils gewichtet werden, z. B. in einem Punktbewertungsverfahren[42]. Damit können die einzelnen Länder im Portfolio angeordnet werden. Weitere Informationen lassen sich durch die Größe der eingezeichneten Kreise abbilden, z. B. über das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf.[43]

40 Das Portfolio ist damit streng genommen kein Verfahren der Marktauswahl, sondern lediglich eine Visualisierung zuvor erlangter Ergebnisse.

41 Dabei bieten sich unzählige Möglichkeiten zur Bildung von Portfoliomatrizen zur Länderauswahl. Die in den nachfolgenden Beispielen definierten Dimensionen haben daher lediglich Beispielcharakter.

42 S. z. B. Kutschker/Schmid 2005, S. 939.

43 Vgl. Kutschker/Schmid 2005, S. 940.

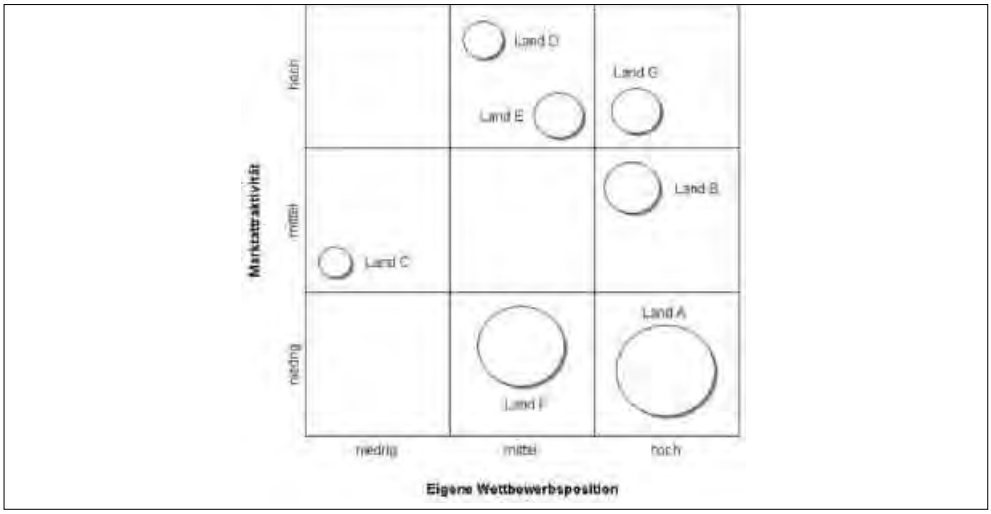


Abbildung 13 | Das Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Portfolio
Quelle: Kutschker/Schmid 2005, S. 942.

In einem weiteren Portfolio lässt sich sodann die externe mit der internen Betrachtung verknüpfen. Dazu ist eine Dimension derart auszuwählen, dass sie sich primär[44] auf die unternehmensexterne Situation bezieht, im nachfolgenden Beispiel die Marktattraktivität. Eine weitere Dimension bildet primär die unternehmensinterne Situation ab, im nachfolgenden Beispiel die eigene Wettbewerbsposition (Abb. 13). Auch in diesem Beispiel kann die Größe der eingezeichneten Kreise (z. B. Gewinn des Unternehmens im potenziellen Land) ein Kriterium für wichtige Entscheidungsgrundlagen sein.[45]

2.3.3.2.4 ENDAUSWAHL MITTELS GESAMTPORTFOLIO

Um eine Entscheidung über den zukünftig zu bearbeitenden Zielmarkt vorzunehmen, sind die Dimensionen der zuvor angefertigten Portfolios in einer dreidimensionalen Darstellung zusammenzuführen. In unserem Beispiel bedeutet dies, die zwei externen Betrachtungsebenen der Marktattraktivität und Länderrisiken mit der internen Dimension der eigenen Wettbewerbsposition zu kombinieren (Abb. 14) und die Ergebnisse der vorangehenden Portfolios in dieses Gesamtportfolio zu übertragen.

44 Es handelt sich nicht um eine rein externe bzw. interne Dimension, da eine gewisse Relativierung am Wettbewerb bzw. in Bezug auf das eigene Unternehmen stattfindet. Daher handelt es sich um eine primär externe bzw. primär interne Situation, vgl. Kutschker/Schmid 2005, S. 942.

45 Vgl. Kutschker/Schmid 2005, S. 941 f.

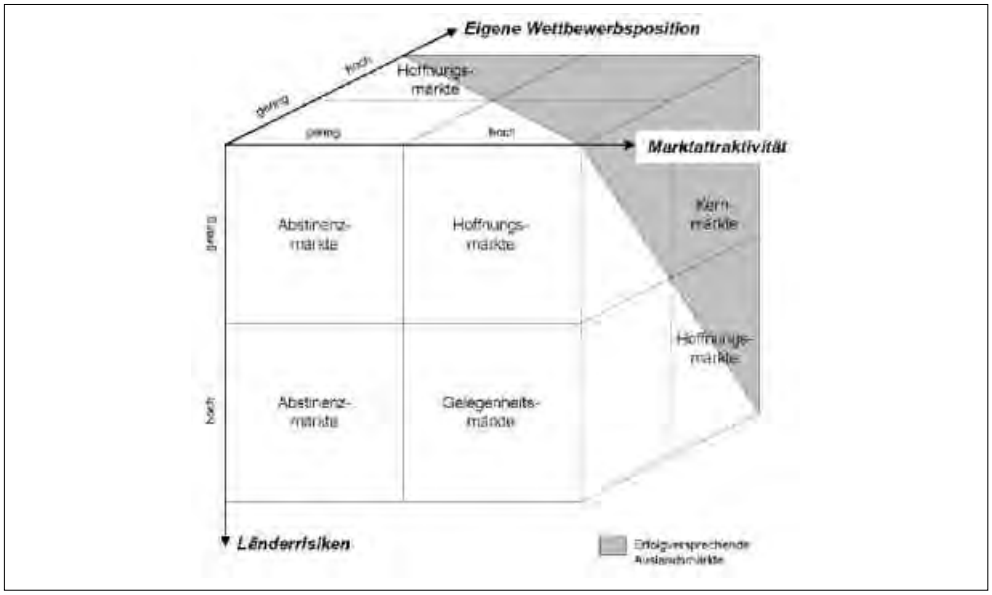


Abbildung 14 | Bewertungswürfel zur Auswahl von Ländermärkten
Quelle: Nach Scharrer 2000, S. 122.

Die Beurteilungsdimensionen lassen sich in die zwei Ausprägungen »niedrig« und »hoch« unterteilen. Entsprechend der jeweiligen Ausprägung lässt sich eine Gruppierung der Länder in Kern-, Hoffnungs-, Gelegenheits- und Abstinenzmärkte ableiten. Dabei stellen die grau hinterlegten Bereiche die Zielmärkte dar, in denen aufgrund vorangehender Bewertungen ein Auslandsengagement für das Unternehmen Erfolg versprechend scheint. Diese Kernmärkte sind durch eine hohe Marktattraktivität und eine starke eigene Wettbewerbsposition bei zugleich geringen Länderrisiken gekennzeichnet. Für die Unternehmen bedeutet dies, die eigene Wettbewerbsposition durch das Erreichen eines hohen Marktanteils zu stärken.

Die Hoffnungsmärkte sind dadurch gekennzeichnet, dass sich eine der drei Dimensionen als weniger gut für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens herausstellt. Durch eine Veränderung dieses Indikators können sich diese Länder jedoch von einem Hoffnungsmarkt zu einem Kernmarkt des Unternehmens entwickeln. Das Unternehmen sollte frühzeitig eine günstige Ausgangsposition anstreben. Den Gelegenheitsmärkten wird eine geringe Bedeutung für den Markteintritt beigemessen. Wenn diese Absatzmärkte dennoch bearbeitet werden sollen, ist eine unternehmerische Betätigung mit einer geringen Intensität der Ressourcenbindung zu favorisieren. Von einem Markteintritt des Unternehmens in Abstinenzmärkte ist grundsätzlich abzuraten.[46]

46 Vgl. Scharrer 2000, S 121 ff.

Die Kundenwünsche sind aufgrund ihres exorbitant hohen Stellenwertes bereits in der Vorauswahl zu berücksichtigen, ebenso wie die unternehmensspezifischen Managementanforderungen. Aufgrund ihrer hohen Bedeutung sind diese beiden Aspekte in dem letzten Schritt der Endauswahl ggf. noch einmal auf eine ausreichende Berücksichtigung in dem künftigen Zielmarkt zu überprüfen.

2.3.3.3 PRIMÄRE MARKTANALYSE

In den selektierten potenziellen Kernmärkten sollte sich nun zur endgültigen Entschließung über einen Markteintritt eine primäre Marktanalyse anschließen. D. h., es werden in den Zielländern potenzielle Zulieferer, potenzielle Kunden, potenzielle Partner definiert und konkret befragt. Ergebnis dieser systematischen Befragungen sind nicht nur konkrete Fakten zur Entscheidung über den Markteintritt, sondern oft sogar schon interessante Zulieferer, Kunden oder Partner.

2.3.4 AKTIVE AUSSENWIRTSCHAFT

Wie bereits herausgestellt werden konnte, stellt die Außenwirtschaft eine tragende Säule der deutschen Konjunktur dar. Ihre Bedeutung wird in Zeiten intensiver globaler Wirtschaftsverflechtungen weiter zunehmen. Unternehmen, die die Globalisierung aktiv gestalten und die Chancen wahrnehmen, die das internationale Geschäft in vielfältiger Form eröffnet, bringen wichtige Impulse für den Wirtschaftsstandort Deutschland und schaffen Arbeitsplätze auch in Deutschland. Dabei sind es vor allem die mittelständisch geprägten deutschen Unternehmen, die die Schlagkraft Deutschlands im internationalen Wettbewerb ausmachen.

Bund und Länder stehen daher der Herausforderung gegenüber, eine gezielte Außenwirtschaftspolitik für die deutschen Unternehmen zu betreiben, damit diese die Chancen der Globalisierung noch besser nutzen können. Unternehmen brauchen zukunftsorientierte Rahmenbedingungen, Strukturen und Instrumente, um neue Märkte zu erschließen und sich im harten internationalen Wettbewerb behaupten zu können. Dabei kommt es in erster Linie darauf an, die Unternehmen in enger Zusammenarbeit zwischen Staat und Wirtschaft in den Schlüsselfaktoren für ihren Erfolg im Auslandsgeschäft zu unterstützen. Ziel der Politik ist es daher, Unternehmen in der Außenwirtschaftsförderung bekannte Ansprechpartner und transparente Abläufe anzubieten.[47]

Die prominente Platzierung des Abschnitts »Aktive Außenwirtschaftspolitik« im 1. Kapitel »Wirtschaft und Technologie« des Koalitionsvertrages der Bundesregierung vom November 2005 trägt

47 S. dazu gemeinsames Positionspapier von BDI, BdB, BGA, DIHK und Ländervereinen: »Außenwirtschaft stärken – Arbeitsplätze und Wohlstand sichern! Die außenwirtschaftspolitischen Erwartungen der deutschen Wirtschaft zur 16. Legislaturperiode«, Berlin 2005, abrufbar unter http://www.dihk.de.

der Bedeutung der Außenwirtschaftsaktivitäten für die deutsche Volkswirtschaft erstmalig Rechnung. Deutlich wird damit die Aufwertung des Themas auch in der politischen Diskussion, nachdem es im Koalitionsvertrag der vorherigen Bundesregierung von 2002 lediglich an einzelnen Stellen sporadisch angeführt wurde.

> *»Offene internationale Märkte und freier Handel sind von zentraler Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung Deutschlands. Durch eine aktive Außenwirtschaftspolitik sollen deutsche Unternehmen daher unterstützt werden, den Weltmarkt zu erschließen. International tätige Firmen sichern und schaffen Arbeitsplätze auch in Deutschland. […] Ein erfolgreicher Abschluss der Doha-Welthandelsrunde liegt im deutschen Interesse.«*[48]

Im Koalitionsvertrag der Bundesregierung von 2009 ist hierzu folgendes ausgeführt:

> *»Weltwirtschaft und Welthandel in einer globalisierten Welt bedürfen klarer Regeln, die allen Ländern eine faire Chance geben, die die Integration der Entwicklungsländer in die Weltwirtschaft fördern und zur nachhaltigen Rohstoffversorgung beitragen. Der Königsweg für die weitere Liberalisierung des Handels mit Waren und Dienstleistungen liegt im multilateralen Ansatz der WTO. Ein zügiger und ehrgeiziger Abschluss der Doha-Welthandelsrunde hat absoluten Vorrang. Gerade dem deutschen Mittelstand, der traditionell auf den Auslandsmärkten besonders aktiv ist, erleichtern wir so die Teilhabe am Welthandel.«*[49]

Den Unternehmen stehen als wirtschaftsnahe Informations- und Beratungsinfrastruktur unterschiedliche Institutionen und Instrumente zur Seite. Hervorzuheben sind in erster Linie

- die regionalen Industrie- und Handelskammern (IHKs) und die Handwerkskammern (HwKs), die bilateralen deutschen Auslandshandelskammern vor Ort in den Zielmärkten (AHKs),
- die zahlreichen Fach- und Branchenverbände, allen voran der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) mit seinen Mitgliedsverbänden und der Bundesverband des Deutschen Groß- und Außenhandels (BGA),
- German Trade and Invest – Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH (GTAI)
- die Ländervereine[50],
- die Wirtschaftsförderung durch die deutschen Auslandsvertretungen (Botschaften und Generalkonsulate),

48 CDU / CSU / SPD im Koalitionsvertrag 2005, S. 25.

49 CDU / CSU / FDP im Koalitionsvertrag 2009, S. 54 f.

50 Afrika-Verein. Ibero-Amerika-Verein, Nah- und Mittelost-Verein, Ostasiatischer Verein, Ost- und Mitteleuropa-Verein.

- die Wirtschaftsfördergesellschaften in den Bundesländern,
- die Messen im Ausland,
- außenwirtschaftliche Informations- und Kontaktveranstaltungen im Auftrag des BMWi und
- die Exportkredit- und Investitionsabsicherung des Bundes (»Hermes- und Investitionsgarantien«).

Die internationale Markterschließung stellt gerade an kleine und mittlere Unternehmen höhere Anforderungen als das Inlandsgeschäft. Sie sind wegen ihrer knappen Personalressourcen und ihrer traditionellen Ausrichtung auf den heimischen Markt bei der Erschließung ausländischer Märkte häufig auf externe Unterstützung und Kooperationen angewiesen. Damit vor allem mittelständische Unternehmen der Einstieg in das Thema internationale Markterschließung erleichtert wird, ist unter der Federführung des BMWi der so genannte »Serviceverbund Außenwirtschaft« [51] ins Leben gerufen worden. Er hat sich zum Ziel gesetzt, die Informations- und Beratungsangebote der unterschiedlichen Akteure von Bund und Ländern im In- und Ausland besser aufeinander abzustimmen. Den elektronischen Medien – insbesondere dem Außenwirtschaftsportal iXPOS – kommt dabei eine Schlüsselrolle zu.

Der Staat kann durch seine Strukturen der Außenwirtschaftsförderung die Rahmenbedingungen schaffen – für den Erfolg auf den Auslandsmärkten sind letzten Endes aber die Unternehmen selbst verantwortlich. Wie sie sich im Auslandsgeschäft erfolgreich behaupten konnten, zeigen die in der Studie Going International befragten Unternehmen beispielhaft auf. Wie funktioniert ein Auslandsengagement in der Praxis? Was führt zum Erfolg und worin liegen die Hauptprobleme? Diese und weitere Fragestellungen gilt es, in den nachfolgenden Ausführungen zu beantworten.

3 ERGEBNISSE AUS DEM VERGLEICH DER STUDIEN 2003–2009

3.1 GRUNDDATEN

An den Studien Going International waren in den aufgeführten Jahren jeweils zahlreiche deutsche Unternehmen quer durch alle Wirtschaftszweige und Unternehmensgrößen beteiligt:

- 2003: 4.800 auslandsaktive Unternehmen aus der Region Stuttgart

51 Hierzu gehören im Wesentlichen non-profit Institutionen der öffentlichen Hand und Verbände der Privatwirtschaft. Einen Überblick über Ansprechpartner, Informations- und Beratungsangebote innerhalb des Serviceverbunds Außenwirtschaft verschafft das zentrale deutsche Internet-Außenwirtschaftsportal iXPOS, http://www.ixpos.de.

– 2005: 4.400 auslandsaktive Unternehmen[52]
– 2006: 1.500 auslandsaktive Unternehmen
– 2007: 3.600 auslandsaktive Unternehmen
– 2008: 2.400 auslandsaktive Unternehmen
– 2009: 2.300 auslandsaktive Unternehmen.

Die Teilnehmer der Befragungen sind mit über 80 % überwiegend kleine und mittelständische Unternehmen (Abb. 15).

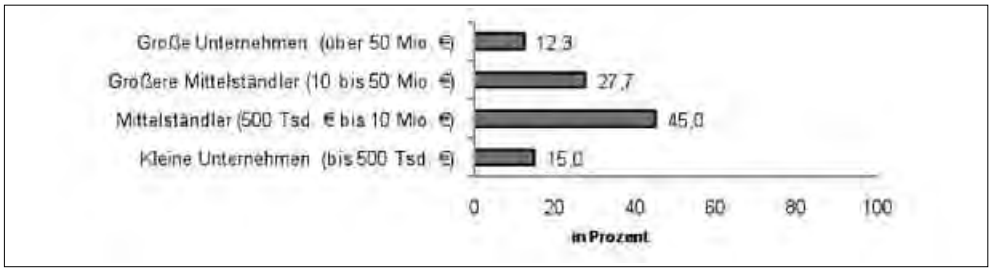


Abbildung 15 | Größenklassen der befragten Unternehmen (Mittelwert 2003–2009)
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

Mehr als die Hälfte der Unternehmen stammt dabei aus dem produzierenden Gewerbe (55,3 %). Danach folgt mit 22,5 % der Handel als die zweitgrößte bzw. die Dienstleistungsbranche als drittgrößte Branche (18,1 %), die in den Befragungen vertreten waren (Abb. 16).

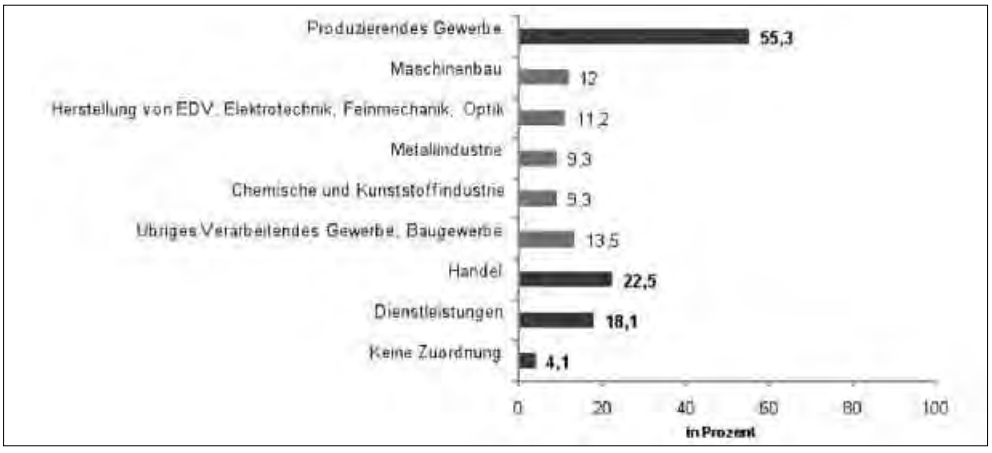


Abbildung 16 | Branchenverteilung der befragten Unternehmen (Mittelwert 2003–2009)
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

52 Ab dem Jahr 2005 bis 2009 beteiligten sich an der Umfrage »Going International« auslandsaktive Unternehmen mit Sitz in Deutschland.

Da die Zusammensetzung der Größenklassen sowie die Branchenverteilung über die sieben Studien jeweils ähnlich waren, lag der Schluss nahe, dass die Studien untereinander vergleichbar sind. In den folgenden Ausführungen werden nun die Ergebnisse aus dem Vergleich vorgestellt.

3.2 GRÜNDE DES AUSLANDSENGAGEMENTS

Die Beschaffungs- und Absatzmärkte vieler deutscher Unternehmen beschränken sich schon lange nicht mehr nur auf die jeweiligen nationalen Heimatmärkte von Unternehmen. Deutschland wurde zwar 2009 von China als Exportweltmeister abgelöst, nichtsdestotrotz ist das Exportvolumen sowohl innereuropäisch, als auch weltweit mit 803,2 Mrd. Euro bemerkenswert.[53]

Diese Exportorientierung zeigt, dass die deutsche Wirtschaft vom Geschäft auf den internationalen Märkten abhängig ist. Eine Frage, der sich die Studien daher jeweils zu Beginn widmet, richtet sich auf die Gründe, weshalb sich ein Unternehmen überhaupt für ein Engagement im Ausland entscheidet.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Motive für ein Auslandsengagement deutscher Unternehmen auf. Dabei lassen sich die Gründe in fünf Cluster unterteilen. So liegen die von den Unternehmen genannten Gründe in den Bereichen Absatz, Einkauf, Produktion, Rahmenbedingungen sowie persönliche Beweggründe. Das wichtigste Motiv ist dabei mit 92,8 % die Erschließung neuer Absatzmärkte für den Verkauf (Abb. 17). An zweiter Stelle steht zur Unterstützung von dem Ziel zur Erschließung neuer Absatzmärkte der Aufbau bzw. die Erweiterung eines Vertriebsbüros (90 %) sowie an dritter Stelle der Aufbau bzw. die Erweiterung neuer Produktionsstätten (78,5 %). Die Erschließung von (kostengünstigeren) Einkaufsmärkten nannten 46,7 % der Unternehmen, womit die Ziele des Wachstums bzw. der Wettbewerbsfähigkeit – im Einklang mit der Theorie – eindeutig im Vordergrund für das Auslandsengagement stehen.

Gerade spezifische Marktgegebenheiten wie beispielsweise die bessere Wettbewerbssituation oder spezielle Märkte für Waren und Dienstleistungen (75,2 %) bewegen Unternehmen zum Gang ins Ausland. 69,9 % der befragten Unternehmen folgen Kundenwünschen und dehnen deshalb ihre Angebote auf ausländische Märkte aus. Niedrigere Personal- und Sachkosten rangieren eher im unteren Mittelfeld als Grund für ein Auslandsengagement (39,9 %). Bemerkenswert fällt die Anzahl der Unternehmen auf, die auf Grund zufälliger Kontakte bzw. persönlicher Beweggründe den Weg ins Ausland wählen (42,0 %).

53 Vgl. Statistisches Bundesamt 2010.

Abbildung 17 | Gründe für das Auslandsengagement
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

3.3 FORMEN DES AUSLANDSENGAGEMENTS

Welche Form des Auslandsengagements ein Unternehmen wählt, hängt von einer Vielzahl von unterschiedlichen Faktoren ab: Die Art der Güter und die Produktionstiefe, die Art der Dienstleistungen, die Zielgruppen und die Vertriebsgegebenheiten am Zielmarkt, die Ein- und Ausfuhrbestimmungen, der rechtliche Rahmen, aber auch langfristige marktstrategische Überlegungen und Risikobereitschaft eines Unternehmens beeinflussen die Entscheidung.

Mit 87,5 % und einer minimalen Standardabweichung von 4,2 % wurde bei den genannten Formen des Außenhandels der Export[54] von Waren und Dienstleistungen genannt (Abb. 18). Diese

54 Definitionen sowie weiterführende Informationen zu den einzelnen Formen des Auslandsengagements s. Faix et al. 2006, S. 79 ff.

geringe Standardabweichung impliziert, dass über die sieben Studien die Abweichungen vom Mittelwert nur sehr gering waren und daher der Export jeweils die bedeutungsvollste Form des Auslandsengagements darstellte.

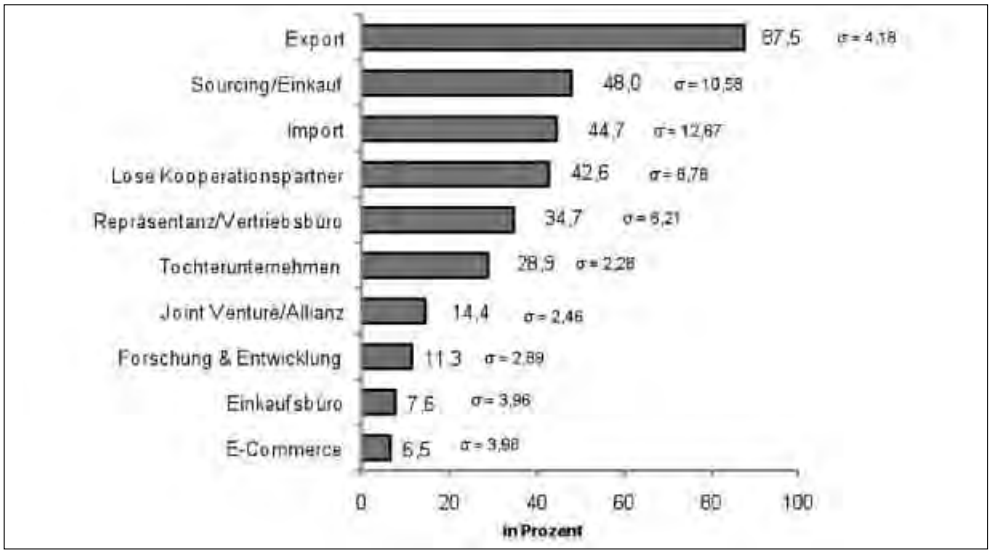


Abbildung 18 | Formen des Auslandsengagements (Mittelwert 2003–2009, Mehrfachnennungen)
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

Mit 48,0 % belegt Sourcing/Einkauf nach dem Export den zweiten Rang und zeigt die zunehmende Bedeutung der grenzüberschreitenden Beschaffung von Waren und Dienstleistungen für die eigene Produktion im Inland sowie die internationalen Abhängigkeiten und Verflechtungen der deutschen Industrie auf. Die zwar noch immer geringe Standardabweichung von 10,6 % bei diesem Punkt lässt darauf schließen, dass Sourcing/Einkauf im Jahr 2003 schon wichtig war; im Verlauf der sieben Jahre ist die Bedeutung jedoch gestiegen.

Der Import wird von 44,7 % der befragten Unternehmen als eine Form des Auslandsengagements genannt. Bei diesem Punkt ist mit 12,7 % die Standardabweichung am höchsten. Dies ist darauf zurückzuführen, dass es stärkere Unterschiede bzgl. der Importquote gab. Im Jahr 2005 wurde mit 28,0 % bzw. 2007 mit 35,5 % weniger importiert als in den Jahren 2006, 2008 und 2009, in denen jeweils über 50 % der Unternehmen Importe tätigten.

Auf den nachfolgenden Rängen finden sich lose Kooperationspartner (42,6 %), der Aufbau von Repräsentanzen und Vetriebsbüros (34,7 %) und Tochterunternehmen (28.9 %) sowie Joint Ventures (14,4 %) wieder.

Forschung und Entwicklung wird nur zu einem geringen Prozentsatz (11,3 %) im Ausland getätigt, was impliziert, dass Deutschland sowohl für inländische als auch ausländische Unternehmen

als Forschungsstandort nach wie vor attraktiv ist.[55] Nach der Expansion großer Forschungsaufwendungen deutscher multinationaler Unternehmen im Ausland gegen Ende der 90er Jahre haben bzw. planten 2005 laut einer Studie des DIHK knapp 30 % der befragten Unternehmen ihre Entwicklungskapazitäten ins Ausland zu verlegen.[56] Demgegenüber stellt eine Studie des Deutschen Instituts für Weltwirtschaft (DIW) aus dem Jahr 2010 allerdings fest, dass deutsche multinationale Unternehmen nun wieder weniger im Ausland forschen. Dieser Rückgang ist auf die vorausgegangene weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise zurückzuführen. Die Zahl grenzüberschreitender Fusionen und Firmenkäufe sank in den letzten Jahren und bremste somit auch den Forschungsprozess im Ausland.[57]

Erstaunlich ist der niedrige Stellenwert von E-Commerce. Trotz der immensen Technologisierung praktizieren nur etwa 6,5 % E-Commerce. Einen Hinweis auf die Ursache für diesen geringen Anteil liefert die Frage nach dem Erfolg. Hier haben Faix et al. 2006 festgestellt, dass »Misserfolge beim E-Commerce im Ausland eher die Regel als die Ausnahme sind«.[58] Die Standardabweichungen liegen, abgesehen vom Aspekt »Import«, alle unter 10 %, so dass die von den deutschen Unternehmen gewählten Formen des Auslandsengagements auch im Zeitverlauf als derzeit allgemeingültig betrachtet werden können.

Stellt man die Fragestellung in den Vordergrund, in welcher Zielregion die Unternehmen in den jeweiligen Branchen aktiv sind (Abb. 19-22), so stehen die Länder der bisherigen EU-15 / EFTA und zumeist Asien/Pazifik bei fast allen Formen des Auslandsengagements obenan, während Lateinamerika und Afrika die Regionen mit den derzeit geringsten Aktivitäten der deutschen Unternehmen darstellen und somit großes Potenzial für ein weiteres Engagement bieten (Abb. 19-22). Bei Betrachtung der nachfolgenden Grafiken ist anzumerken, dass sich je nach Form des Auslandsengagements (Export, Repräsentanz etc.) die Anzahl der genannten Länder unterscheiden. Die Region »Nordafrika / Nah- und Mittelost« wurde z.B. im Bereich »Export« in der Umfrage nicht abgefragt.

Darüber hinaus ist für die Betrachtung der nachfolgenden Abbildungen zu erwähnen, dass sich die Länderkategorien im Zeitverlauf der Studie »Going International« verändert haben. In den Jahren 2003 bis 2006 wurde als Auswahlkategorie ausschließlich »Afrika« vorgegeben, wohingegen in den Umfragen 2007 bis 2008 zwei Kategorien »Afrika« und »Nordafrika, Nah- und Mittelost« abgefragt wurden. In der Umfrage 2009 wurde dann in die Kategorien »Subsahara-Afrika« und »Nordafrika, Nah- und Mittelost« unterteilt.

Diese Änderungen erklären, weshalb teilweise innerhalb einer Grafik sowohl »Afrika« als auch »Nordafrika / Nah- und Mittelost« vertreten sein können. Sofern keine Standardabweichung in

55 Vgl. Belitz 2010, S. 3.
56 Vgl. Rose/Treier 2005, S. 4.
57 Vgl. Belitz 2010, S. 3 f.
58 Faix et al. 2006, S. 81.

der Grafik angegeben wird, lässt das darauf schließen, dass diese Region nur in einer der abgefragten Studien erschienen ist.

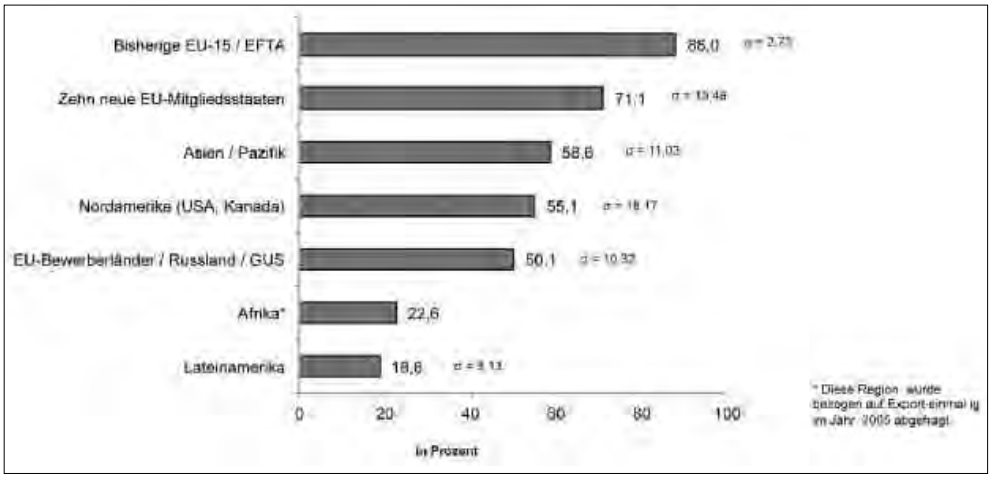


Abbildung 19 | Export (Mittelwert 2003, 2005, 2008)
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

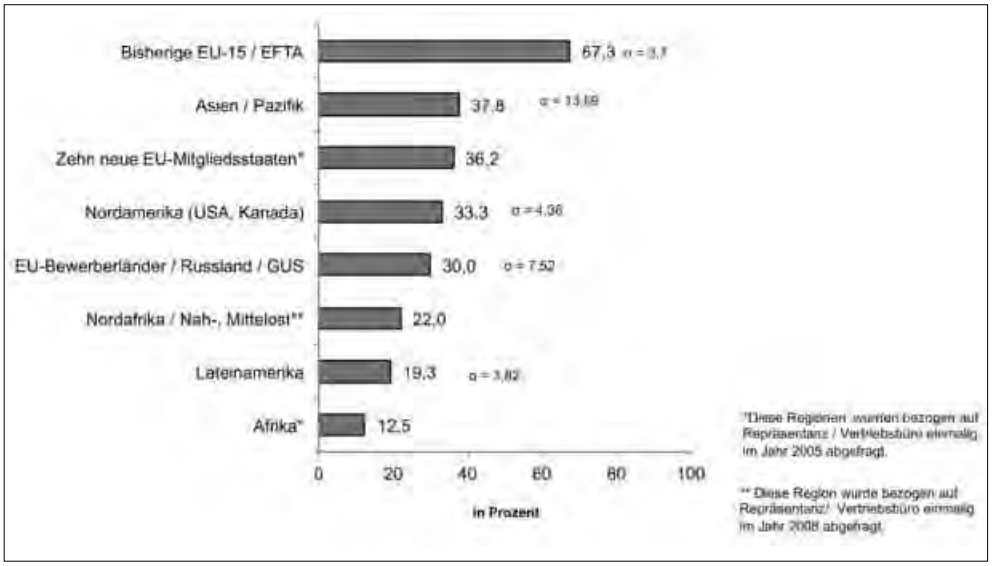


Abbildung 20 | Repräsentanz/Vertriebsbüros (Mittelwert 2003, 2005, 2008)
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

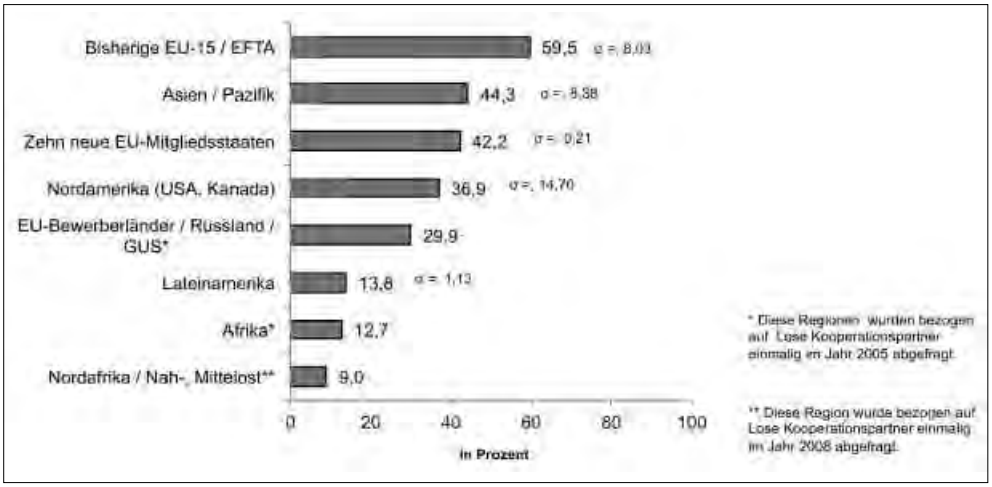


Abbildung 21 | Lose Kooperationspartner (Mittelwert 2003, 2005, 2008)
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

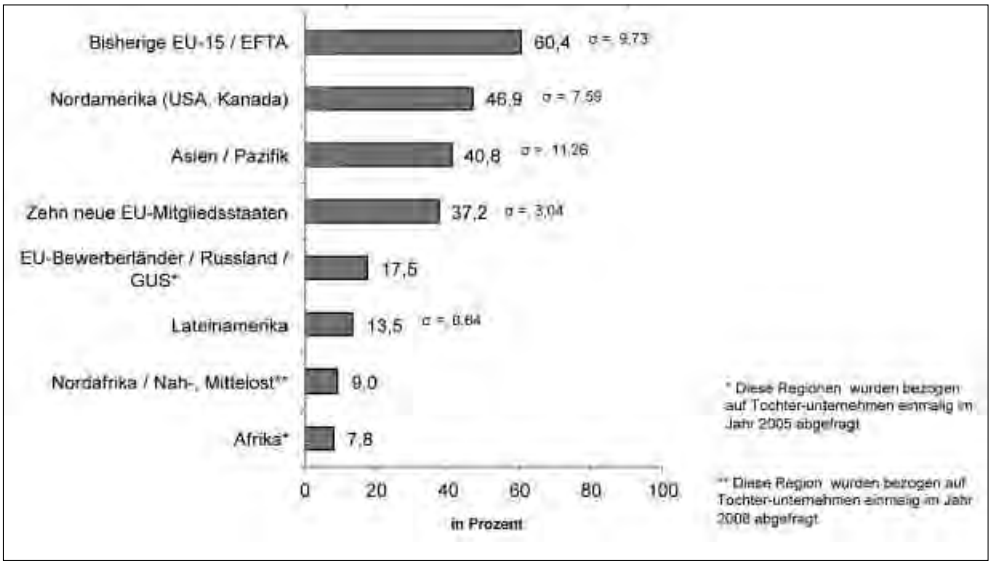


Abbildung 22 | Tochterunternehmen (Mittelwert 2003, 2005, 2008)
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

3.4 ZIELMÄRKTE

Für den Erfolg von auslandsaktiven Unternehmen ist es von entscheidender Bedeutung, den richtigen Zielmarkt bzw. die richtigen Zielmärkte zu bearbeiten.[59] Einer der Gründe für ein Auslandsengagement ist meist eine angestrebte Umsatzsteigerung, die zum Beispiel mit Wachstum durch die Erschließung neuer Ländermärkte bzw. Kostenreduzierung als Folge günstigerer Beschaffung und Produktion im Ausland erzielt werden kann.[60] Je nach Vorhaben ist der künftige Zielmarkt folglich differenziert auszuwählen.

So hat ein Unternehmen, das mittels Export einen neuen Zielmarkt zu erschließen beabsichtigt, andere Faktoren zu berücksichtigen, als wenn es einen neuen Zielmarkt zwecks Sourcing / Einkauf auswählt.[61] Zudem stellt sich die Auswahl des Zielmarktes, der aus unternehmensspezifischer Sicht die größten Erfolgswahrscheinlichkeiten verspricht, nicht als einmaliger, statischer, sondern als ein dynamischer Prozess heraus.[62] So sind die politischen, wirtschaftlichen, rechtlichen, technologischen, sozialen und auch die kulturellen Rahmenbedingungen des zukünftigen Zielmarktes im unternehmerischen Auswahlprozess zu berücksichtigen. Auch wenn die in den Medien hochgejubelten Trendmärkte auf den ersten Blick Erfolg versprechend scheinen oder sonstige Ad-hoc-Entscheidungen oftmals zur Bearbeitung eines vermeintlich attraktiven Marktes führen, ist eine systematische Auswahl für einen erfolgreichen Markteinstieg unabdingbar.

Daher wurde in den Studien die Frage gestellt, welche Zielregionen die Unternehmen bevorzugen. Es stellte sich dabei heraus, dass mit 89,8 % aller befragten Unternehmen ein Engagement innerhalb der Region *Bisherige EU-15 / EFTA* von großer Bedeutung ist. Die geringe Standardabweichung von 2,5 % über den Vergleich von sieben Jahren bekräftigt hierbei die Dominanz des innereuropäischen Marktes für die außenwirtschaftlichen Aktivitäten deutscher Unternehmen.

An zweiter Stelle mit rund 63,6 % stehen die Märkte der zehn neuen EU-Mitgliedstaaten[63] als

59 Zwischen unterschiedlichen Ländermärkten können große Unterschiede z. B. hinsichtlich der Wettbewerbsintensität bestehen, s. auch: Nöcker 2001, S. 187.

60 Siehe dazu Faix 2006.

61 Die Wahl der Internationalisierungsform gilt als Kombination der Entscheidungen über die Wahl der Marktbearbeitungsform (z. B. Auslandsniederlassung), der Eigentumsform (z. B. 100-%ige Tochtergesellschaft) und der Ansiedlungsform (z. B. Neugründung). Diese Entscheidungen bedingen einander. Vgl. Welge/Holtbrügge 2003, S. 99 f.

62 S. auch Scharrer 2000, S. 111. Eine kurze Skizzierung der Lerntheorie der Internationalisierung von Johanson/Vahlne, d. h., erst mit zunehmenden Kenntnissen und Erfahrungen im Auslandsgeschäft erfolgt eine laterale Expansion von kulturell ähnlichen Ländern in Länder mit größeren kulturellen Unterschieden, sowie eine Entscheidung zu risikoreicheren Internationalisierungsformen als dem Export. S. dazu Welge/Holtbrügge 2003, S. 62 ff.

63 2004 traten folgende 10 Länder der EU bei: Tschechien, Estland, Zypern, Lettland, Litauen, Ungarn, Malta, Polen, Slowenien, Slowakei.

attraktive Zielregion für das Auslandsgeschäft. Durch die EU-Erweiterung von 2004 ermöglicht der Wegfall tarifärer und nicht-tarifärer Handelshemmnisse einen ungehinderten Fluss von Produkten, Dienstleistungen und Kapitel innerhalb der EU-Gemeinschaft. Hierbei bieten die neuen Mitgliedstaaten attraktive Märkte mit hohen Wachstumspotenzialen. Zudem können ausländische Investoren von umfangreichen Investitionsbeihilfen profitieren.[64] Die Standardabweichung von 10,5 % ergibt sich dadurch, dass von 2005-2007 die Chancen der neuen Märkte positiver bewertet wurden (ca. 70 %) wohingegen ab 2008 nur noch die Hälfte der befragten Unternehmen diese Länder als attraktive Zielregion einschätzen.

Asien / Pazifik (58,1 %) und Nordamerika (USA, Kanada) (47,4 %) bzw. die EU-Bewerberländer[65], Russland, GUS (52,3 %), in denen sich rund die Hälfte der deutschen Unternehmen engagiert, rangieren auf den Plätzen drei bis fünf der bevorzugten Regionen (Abb. 23). Der südamerikanische und der afrikanische Kontinent werden von jedem vierten Unternehmen als Zielregion genannt. Abgesehen von der Standardabweichung bei den zehn neuen EU-Mitgliedsstaaten sind die Schwankungen nur sehr gering und über die sieben Jahre sehr stabil. Daraus lässt sich schließen, dass die Unternehmen ihre Entscheidung für die Zielregionen richtig getroffen haben und ihre Entscheidungen nicht revidieren mussten.

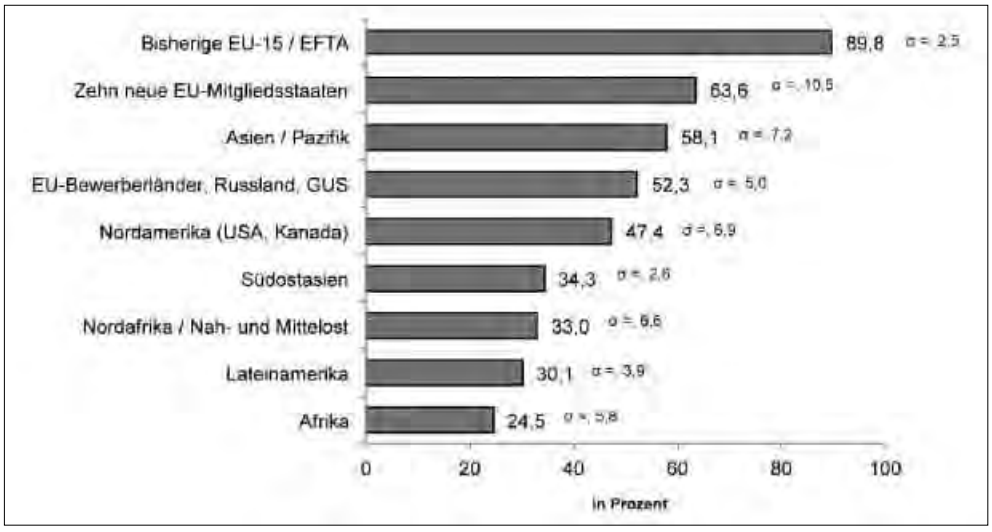


Abbildung 23 | Zielregionen für das Auslandsgeschäft (Mittelwert 2003–2009)
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

64 Vgl. Glowik/Smyczek 2009, S. 89.

65 Gegenwärtig hat der Europäische Rat folgenden Ländern den Titel des EU-Beitrittskandidaten verliehen: Ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien, Island, Kroatien und Türkei. Zum Zeitpunkt der jeweiligen Studien hatten noch andere Länder diesen Titel inne, bevor sie 2007 in die EU aufgenommen wurden. So zählten in den ausgewerteten Studien noch Bulgarien und Rumänien zu den EU-Bewerberländern (vgl. http://europa.eu/abc/european_countries/candidate_countries/index_de.htm).

3.5 ERFOLGSQUOTEN DER ZIELMÄRKTE

Aus den Implikationen von Abbildung 23 könnte man annehmen, dass die Unternehmen in den letzten sieben Jahren gute Erfahrungen mit dem Auslandsgeschäft in der Region Bisherige EU-15 / EFTA gemacht haben, da ansonsten größere Schwankungen aufgetreten wären und die Standardabweichung somit höher wäre. Daraus könnte man die These ableiten, dass die Unternehmen in dieser Region auch besonders erfolgreich gewesen sein müssten. Die nachfolgende Grafik (Abb. 24) sowie Tabelle 1 bestätigen diese These.

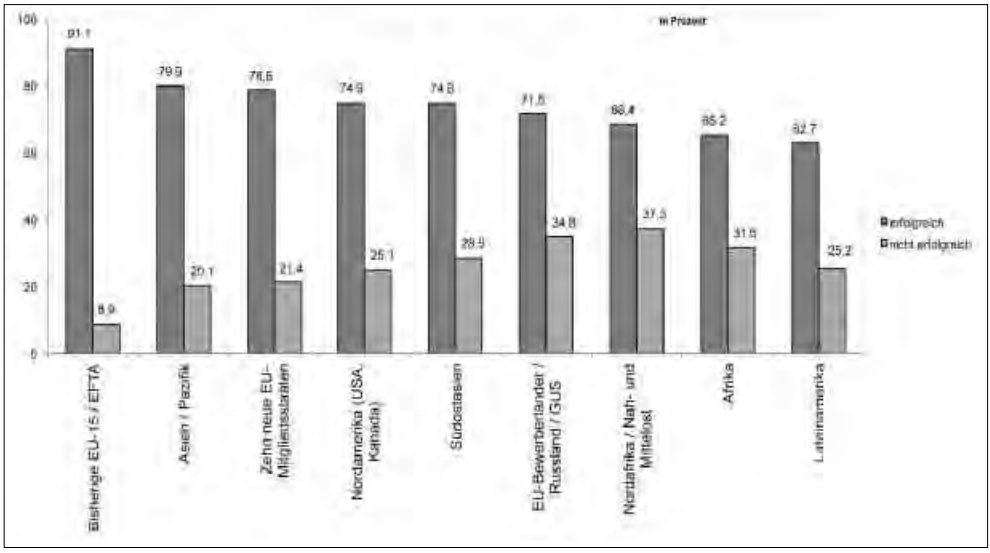


Abbildung 24 | Erfolg nach Zielregionen (Mittelwert 2003, 2005, 2007)
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

Zielregionen	σ "erfolgreich"	σ "nicht erfolgreich"
Bisherige EU-15 / EFTA	10,51	10,51
Asien / Pazifik	6,24	6,24
Zehn neue EU-Mitgliedsstaaten	4,71	4,71
Nordamerika (USA, Kanada)	8,11	8,11
Südostasien	/	1,17
EU-Bewerberländer / Russland / GUS	1,17	25,65
Nordafrika / Nah- und Mittelost	/	18,41
Afrika	25,65	/
Lateinamerika	18,41	/

Tabelle 1 | Standardabweichung »erfolgreich«/»nicht erfolgreich« nach Zielregion in Prozent
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

Es zeigt sich, dass die Unternehmen besonders in denjenigen Ländern sehr erfolgreich sind, welche sie für besonders attraktiv gehalten haben. Daraus lässt sich schließen, dass die Unternehmen ihre Zielmärkte nach ihren Kriterien und Faktoren erfolgreich auswählen.

Die identischen Standardabweichungen wirken auf den ersten Blick irritierend. Sie entstehen dadurch, dass der prozentuale Anteil derjenigen Unternehmen, die angaben, in einer gewissen Zielregion erfolgreich zu sein sowie der Anteil der Unternehmen, die in dieser Region nicht erfolgreich waren, sich jeweils zu 100 Prozent aufsummieren.

Die größten Erfolge erzielen deutsche Unternehmen mit Geschäftspartnern in der Region Bisherige EU-15 / EFTA. Der EU-Binnenmarkt zeigt dabei deutlich seine Wirkung. Aber auch eine klare Tendenz über die Auswirkung der EU-Osterweiterung auf den innereuropäischen Handel lässt sich ablesen. Die hohe Zufriedenheit der befragten Unternehmen mit ihrem Engagement in den zehn neuen EU-Mitgliedsstaaten deutet auf eine schnell voranschreitende Integration dieser Länder in die EU hin und ist als Indikator für eine weitere positive wirtschaftliche Entwicklung anzusehen (Abb. 24).

3.6 BEWERTUNG DER GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN NACH ZIELLÄNDERN

Die Studien Going International beschäftigten sich auch mit der Bewertung der Geschäftsbeziehungen zu vorgegebenen 30 Ländern. Dabei wurden drei Dinge beleuchtet:

- Einschätzung der aktuellen Geschäftssituation in diesen Ländern (Abb. 25)
- Einschätzung der erwarteten zukünftigen Geschäftsperspektiven (Abb. 26)
- Dynamik der Geschäftsentwicklung (Abb. 27).

Die Bewertung der aktuellen Geschäftssituation entspricht dem »Positiv-Saldo« der Einschätzung aller befragten Unternehmen im Zeitverlauf. Dieser wurde berechnet aus dem Differenzbetrag zwischen dem Prozentsatz der Unternehmen, die die aktuelle Situation positiv bewerten abzüglich des Prozentsatzes derjenigen Unternehmen, welche die aktuelle Situation in den Ländern negativ einschätzen.

In allen sieben Jahren erhielten entweder Österreich (2005, 2006, 2008) oder die Schweiz (2007, 2009) die besten Noten für die aktuelle Geschäftssituation. Daneben wurden mit jeweils über 50 % Russland, China und die Niederlande positiv bewertet. Schlusslichter bilden Lateinamerika, Südafrika und Mexiko.

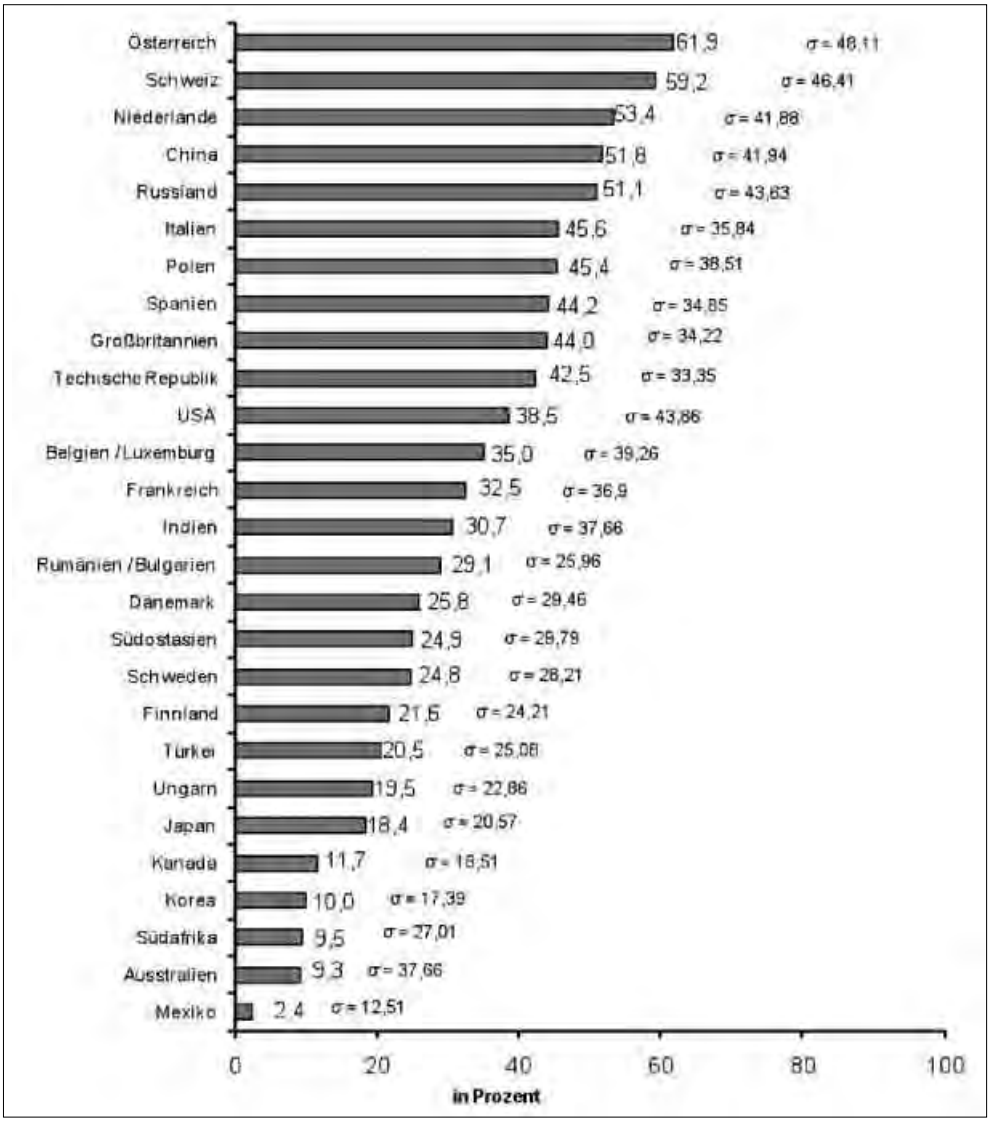


Abbildung 25 | Aktuelle Geschäftssituation (Mittelwert 2003–2009)
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

In Abbildung 25 fallen die im Vergleich zu den bisherigen Abbildungen großen Standardabweichungen auf. Besonders bei den Ländern Österreich und der Schweiz, in welchen der Positiv-Saldo sehr hoch ausgefallen ist, stellt sich die Frage, weshalb die Standardabweichungen ebenfalls in einem hohen Bereich liegen. Bei Betrachtung der einzelnen Jahre bemerkt man einen starken Rückgang des Positiv-Saldos im Jahr 2008 und 2009. Dieser lässt sich im Zusammen-

hang mit der Finanz- und Wirtschaftskrise erklären, der nicht nur in Deutschland, sondern global zu Auswirkungen auf Konjunktur, Beschäftigung und Staatshaushalt führt. In Österreich und der Schweiz fiel der Positiv-Saldo um 45 bzw. 31 Prozentpunkte im Jahresvergleich 2008 und 2009. Zuvor gab es auch schon im Vergleich der Jahre 2007 und 2008 erhebliche Rückgänge zu verzeichnen. Dies ist für alle aufgeführten Länder der Hintergrund für die hohen Standardabweichungen. Bei den Ländern, die eher im unteren Mittelfeld oder am Ende der Abbildung 25 aufgeführt werden, fallen die Standardabweichungen geringer aus. Dies hängt damit zusammen, dass es über die Jahre 2003 bis 2009 hinweg, keine extremen Schwankungen gab. Die Unternehmen bewerteten die aktuelle Geschäftssituation in diesen Ländern auch in den Jahren 2003 bis 2007 nicht einheitlich positiv (d.h. es gab verhältnismäßig viele Unternehmen, die die Geschäftssituation zu jener Zeit als negativ eingestuft haben), so dass auch ab dem Jahr 2008, als die Auswirkungen der Wirtschaftskrise zu spüren waren, keine erheblichen Unterschiede in der Bewertung entstanden sind.

In Zukunft werden den Ländern China, Russland sowie Österreich großes Potenzial zugeschrieben. Lateinamerika, Südafrika und Mexiko bilden auch hier das Schlusslicht. Dies impliziert, dass die Stimmungslage der Unternehmen bzgl. dieser Länder recht verhalten ist (Abb. 26).

Einen interessanten Blick gibt die Grafik über die Einschätzung der Dynamik der Geschäftsentwicklung (Abb. 27). Hierbei wird die Differenz zwischen der aktuellen Geschäftssituation und den Erwartungen für die Zukunft betrachtet. Für manche Länder ändert sich dabei das Bild drastisch. Lateinamerika, welches sowohl bei der aktuellen als auch bei der zu erwartenden Geschäftssituation sehr schlecht abgeschnitten hat, zeigt sich bei Betrachtung der Dynamik überraschend auf Rang 1. Obwohl die derzeitigen und zukünftigen Erwartungen noch nicht den gewünschten Erwartungen entsprechen, lässt sich daher ein Trend ableiten, dass sich in langfristiger Sicht die Situation verbessern könnte. Diese Tendenz wird von Forschung und Politik bestätigt, die den Ländern Lateinamerikas gute wirtschaftliche Aussichten attestieren. So rechnet zum Beispiel der Internationale Währungsfond (IMF) für 2010 mit einem durchschnittlichen Wachstum von über 4 % für Lateinamerika, speziell für Brasilien wird sogar ein Wachstum von 5-6 % erwartet.[66]

Nicht verwunderlich ist, dass für Russland eine sehr starke Dynamik der Geschäftsbeziehungen prognostiziert wird. Dahinter folgen einige neue EU-Mitgliedsländer sowie die USA, Indien, Frankreich und Südafrika. China belegt bei der Einschätzung der Geschäftsdynamik nur einen Platz im Mittelfeld. Sowohl China als auch Russland wird damit aktuell eine sehr positive Geschäftssituation zugeschrieben. Für Russland werden in Zukunft noch bessere Perspektiven erwartet, wohingegen die zukünftigen Erwartungen für China auf hohem Niveau stagnieren.

66 IHK Berlin 2010, S. 1.

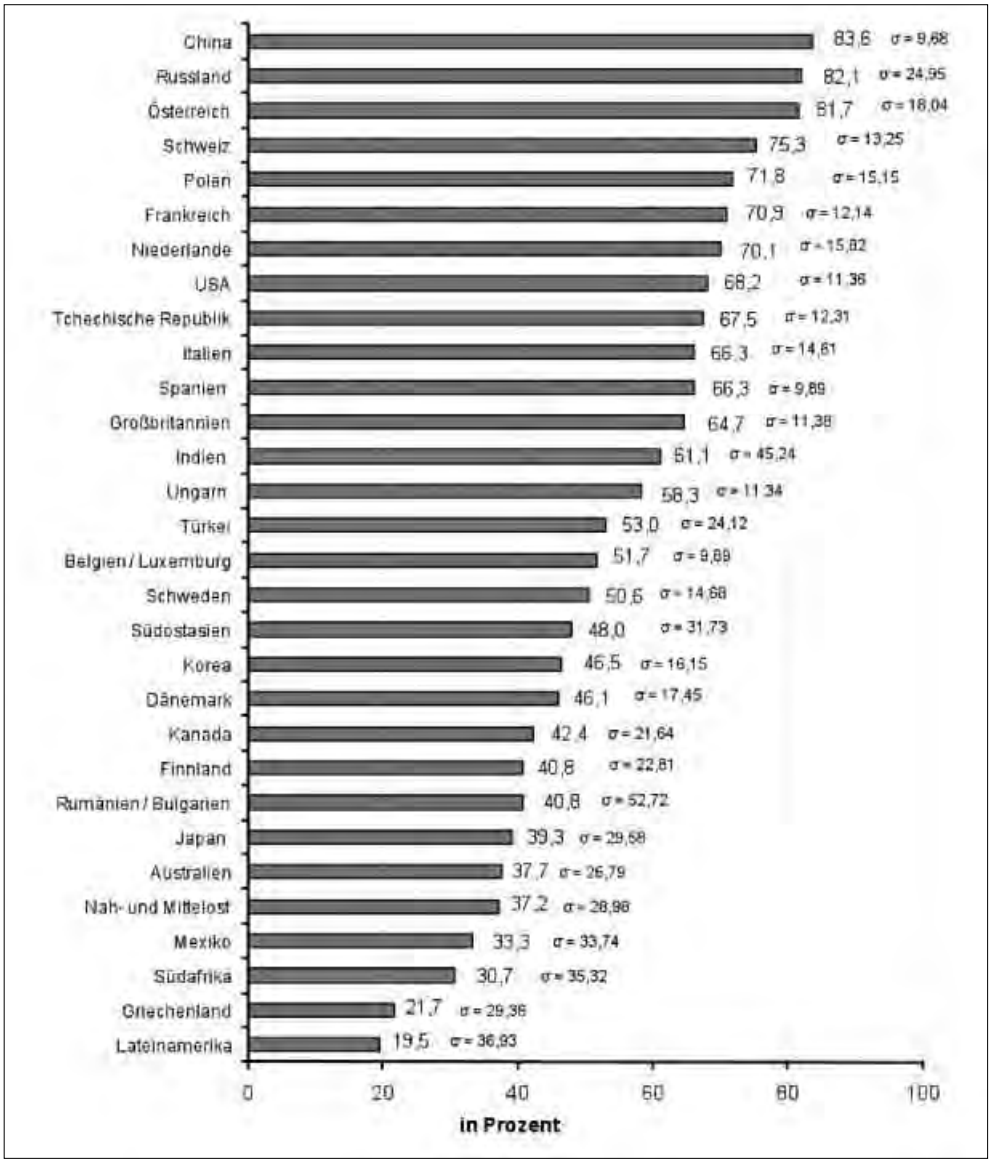


Abbildung 26 | Einschätzung der Geschäftsperspektive (Mittelwert 2003–2009)
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

Die Standardabweichungen sind im Vergleich zu Abbildung 25 wieder auf einem niedrigeren Niveau und führen daher zu belastbareren Aussagen. Im Gegensatz zu Abbildung 25, die für jedes Jahr eine Momentaufnahme der aktuellen Geschäftssituation wiedergibt und somit auch stark von der jeweiligen temporären wirtschaftlichen Lage bzw. anderen Einflussfaktoren abhän-

gig ist, zeigt Abbildung 27 die zukünftigen Erwartungen in Bezug auf die Geschäftsentwicklung. Diese Fragestellung entschärft die Volatilität, indem das Gewicht nun nicht mehr auf der aktuellen Geschäftssituation liegt, sondern auf der zu erwarteten Geschäftssituation in den jeweiligen Ländern. So können auch Länder, denen im Jahr 2008 bzw. 2009 eine eher schlechte Geschäftssituation prognostiziert wurde, eine zukünftig positive Erwartung haben und somit bei der Bewertung der Dynamik der Geschäftsentwicklung (Abb. 27) besser abschneiden. Am Beispiel Russland bedeutet dies, dass in Zukunft im Vergleich zur aktuellen Situation eine erhebliche Verbesserung erwartet wird. Die geringe Standardabweichung bedeutet in diesem Fall, dass nur wenige Unternehmen, diese Einschätzung so nicht teilen, mehrheitlich sprechen die befragten Unternehmen Russland großes Entwicklungspotenzial zu.

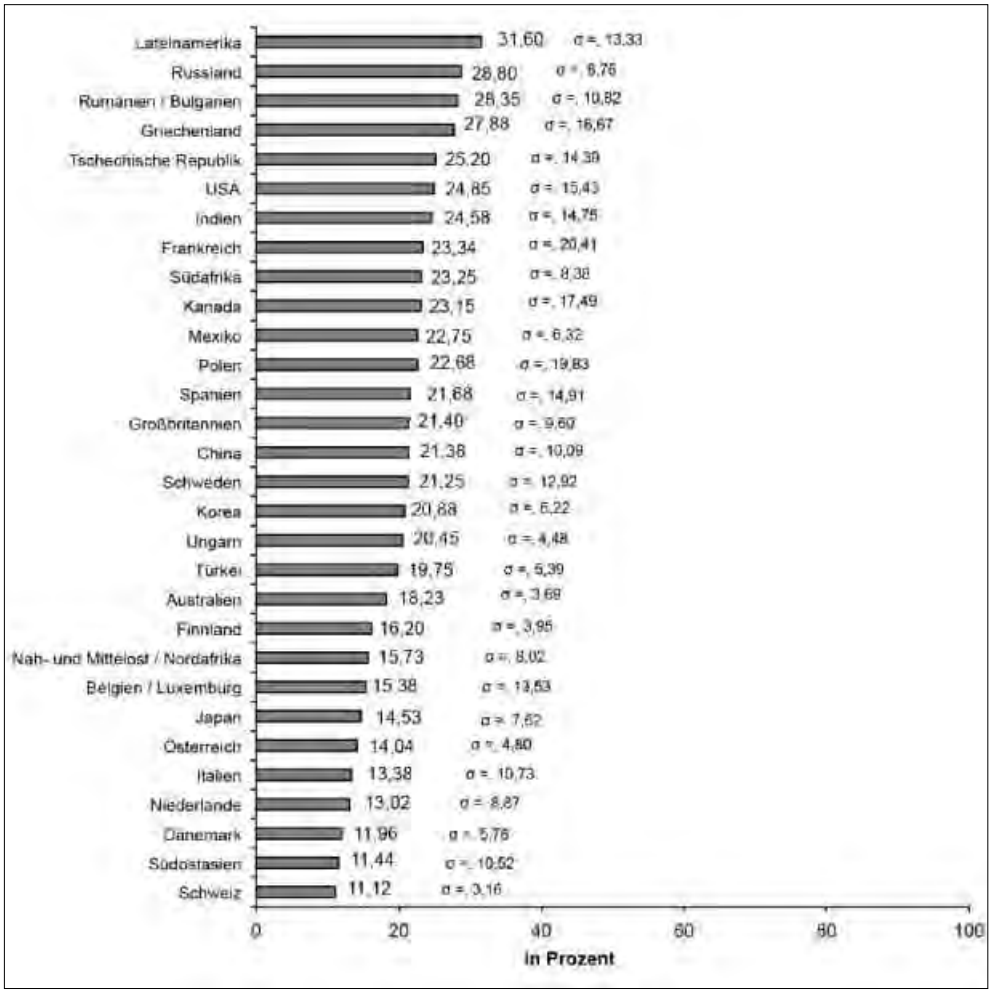


Abbildung 27 | Einschätzung der Dynamik der Geschäftsentwicklung (Mittelwert 2003–2007, 2009)
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

3.7 VORBEREITUNG DES AUSLANDSENGAGEMENTS

3.7.1 VORBEREITUNGSZEIT FÜR ERFOLGREICHE VORHABEN

Haben Unternehmen erst einmal die Entscheidung getroffen, den Schritt ins Ausland zu wagen, vergeht noch einige Zeit, bis dieser Entschluss schließlich in die Tat umgesetzt wird. Welche Vorbereitungszeit brauchen deutsche Unternehmen durchschnittlich in den verschiedenen Regionen der Welt, um dort erfolgreich Geschäfte tätigen zu können? Abbildung 28 zeigt die Erfahrungswerte auslandsaktiver Unternehmen hinsichtlich der Vorbereitungszeit für erfolgreiche Auslandsgeschäfte. Teilweise unterscheidet sich die Vorlaufzeit für ein erfolgreiches Auslandsvorhaben deutlich je nach Zielregion. Um ein erfolgreiches Vorhaben in den bisherigen EU-15/ EFTA-Staaten zu realisieren, benötigen 90 % der befragten Unternehmen weniger als ein Jahr bzw. zwischen ein bis zwei Jahren Planungszeit. Auffällig ist, dass sich offenbar auch Unternehmen, die in Afrika aktiv sind, ähnlich schnell vorbereiten.

Mehr als zwei Jahre Vorbereitungszeit benötigen die Unternehmen in der Regel in den Regionen Asien / Pazifik (28,4 %), Lateinamerika (26,7 %) und Nordamerika (USA, Kanada) (25,5 %).

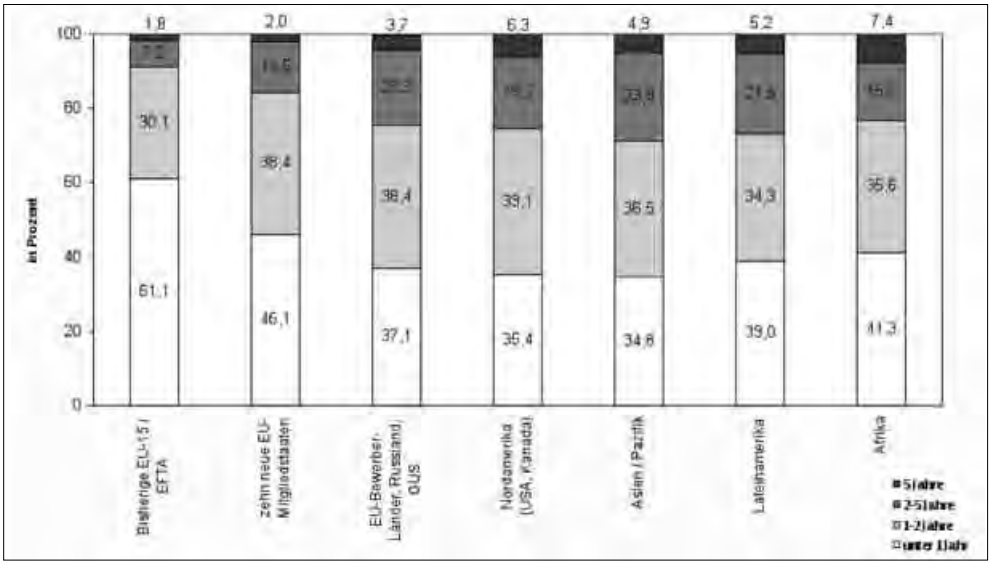


Abbildung 28 | Vorbereitungszeit für erfolgreiche Vorhaben im Ausland (Mittelwert 2003, 2005)
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

In der oben aufgeführten Grafik wurden nur die Jahre 2003 und 2005 betrachtet, da dieser Punkt in den Studien der nachfolgenden Jahre nicht mehr abgefragt wurde. Trotz dieses kurzen Betrachtungshorizonts wird deutlich, dass sich die Vorbereitungszeit kaum verändert hat, was die

geringen Standardabweichungen zeigen (Tab. 2). Daher kann daraus geschlossen werden, dass die Vorbereitungszeiten für ein Auslandsengagement von der jeweiligen Zielregion abhängig ist und die in der Grafik angegebenen Zeitspannen eine allgemeingültige Orientierung bieten.

Regionen	σ "unter 1 Jahr"	σ "1-2 Jahre"	σ "2-5 Jahre"	σ "5 Jahre"
Bisherige EU-15 / EFTA	0,37	1,32	1,72	0,03
zehn neue EU-Mitgliedstaaten	/	/	/	/
EU-Bewerberländer, Russland, GUS	3,71	1,89	1,62	0,78
Nordamerika (USA, Kanada)	0,81	1,14	2,57	0,62
Asien / Pazifik	0,68	1,14	2,46	0,65
Lateinamerika	6,74	2,67	2,08	1,99
Afrika	0,45	2,11	3,11	0,55

Tabelle 2 | Standardabweichungen Vorbereitungszeit (2003–2005)
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

3.7.2 BEVORZUGTE METHODEN DER MARKTERKUNDUNG

Zur Vorbereitung eines Auslandsengagements zählt auch bzw. vor allem die Markterkundung, da der Schritt ins Ausland von einer Vielzahl von Risiken aufgrund andersartiger Markt- und Umweltbedingungen gekennzeichnet ist. Dabei ist der Zugriff auf Informationen in zufriedenstellender Qualität und Quantität – mehr als beim reinen Inlandsgeschäft – eine essenzielle Voraussetzung für eine sachgerechte Entscheidungsfindung. Doch gerade daran mangelt es vielen Unternehmen. Während ein Unternehmen aufgrund seiner meist langjährigen Tätigkeit im Inland auf eine Vielzahl von Informationen zurückgreifen kann, ist es mit den meisten Auslandsmärkten wenig oder gar nicht vertraut.[67] So verfügt ein Unternehmen auf einem Auslandsmarkt nicht über die im Vergleich zu heimischen Unternehmen umfassenden Informationen bzw. es kann die gesammelten Informationen durch die fehlende Eingebundenheit in diesen Markt nur unzureichend interpretieren.[68]

Nachdem in dieser Arbeit bisher Gründe, Formen und Zielmärkte sowie die Vorbereitung des Auslandsengagements deutscher Unternehmen beleuchtet wurden, sollen nun die weiteren Schritte einer Markterschließung betrachtet werden. Gefragt wurde: Welches sind die bevorzugten Methoden der Marktanalyse deutscher Unternehmen? Wie erkunden sie die jeweiligen ausländischen Märkte? Wo werden Informationen über die Begebenheiten des Marktes bevorzugt eingeholt (Abb. 29)?

67 Vgl. Müller/Kornmeier 2002, S. 104; Kutschker/Schmid 2005, S. 914.

68 Vgl. Kabst 2004, S. 55 f.

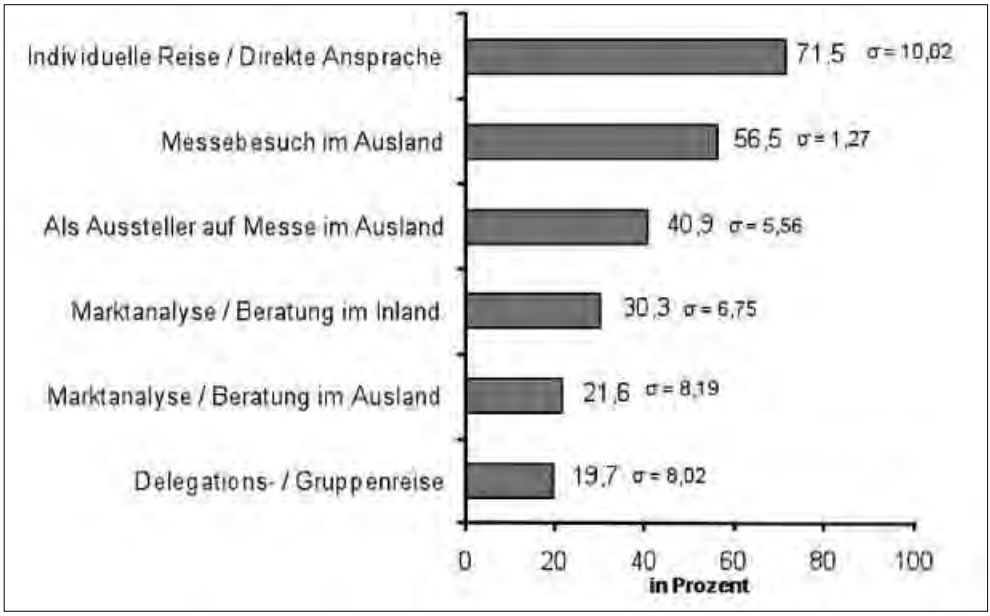


Abbildung 29 | Bevorzugte Methoden der Markterkundung (Mittelwert 2003, 2005; Mehrfachnennungen)
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

71,5 % der Unternehmen nennen an erster Stelle die eigene Reisetätigkeit ins Zielland als wichtigste Erkenntnisquelle. 56,5 % der Unternehmen nutzen im Ausland Messebesuche, um sich Informationen zu beschaffen und Kontakte herzustellen. Etwa jedes dritte Unternehmen (40,9 %) nimmt als Aussteller daran aktiv teil. Die Messen im Ausland bleiben nach wie vor eines der wichtigsten Instrumente, um in neuen Regionen Fuß zu fassen und Neukunden zu gewinnen. Sie ermöglichen zusätzlich eine kostengünstige Beobachtung der Markt- und Wettbewerbssituation. Anhand von Beratung und Marktanalysen im In- und Ausland informieren sich 30,3 bzw. 21,6 % der Unternehmen, wohingegen Delegations- und Gruppenreisen (19,7 %) nur von wenigen der befragten Unternehmen zur Vorbereitung des Auslandsengagements genutzt werden.

Die geringe Standardabweichung über den Verlauf der letzten sieben Jahre verdeutlicht, dass die Priorisierung der Formen der Markterkundung bei den Unternehmen zufriedenstellend war. Wäre dies nicht der Fall, dann hätten sich Veränderungen im Ranking gezeigt, die sich in einer höheren Standardabweichung kenntlich gemacht hätten. Die in Abbildung 29 genannten Methoden der Markterkundung sind derzeit als allgemeingültig anzusehen. Sie zeigen, mit welchen Wegen und Instrumenten deutsche Unternehmen ihre potenziellen Zielmärkte erforschen.

3.7.3 PRODUKTANPASSUNG AUF AUSLANDSMÄRKTEN

Um Güter und Dienstleistungen am ausländischen Markt erfolgreich zu positionieren, hat jedes Unternehmen – ob multinationales Großunternehmen oder der kleinste Exporteur – Entscheidungen bezüglich der Produktpolitik zu treffen. Dazu zählt insbesondere, ob die heimische Produktpolitik auch im Ausland umzusetzen ist. Diese Aufgaben können für Unternehmen, die in mehreren ausländischen Absatzmärkten agieren, äußerst komplexer Natur sein, da spezifische Markt- und Landesbedingungen zu berücksichtigen sind. Bei der Internationalisierung von besonderem Interesse ist daher die Entscheidung der Produktadaption oder Standardisierung, d.h. inwiefern ein Unternehmen seine Produkte an den ausländischen Markt anpasst (adaptiert). Von der Standardisierung oder Adaption kann das physische Kernprodukt (z. B. Größe, Funktion, Farbe) erfasst sein, die Verpackung und/oder mit dem Produkt zusammenhängende Dienstleistungen. Damit besteht die Möglichkeit, die eigenen Produkte so weit zu standardisieren, dass es sich um ein und dasselbe Produkt handelt, wie es auf dem Heimatmarkt vermarktet wird, was auch als globale Produktstrategie bezeichnet wird.

Im Gegensatz dazu steht die Adaption. Dabei werden die Produkte so weit individualisiert, dass sie an die einzigartigen Bedürfnisse der Kunden auf den Auslandsmärkten angepasst werden. Eine Adaption kann z. B. aufgrund von Sprachunterschieden, verschiedenen Maßsystemen oder gesetzlichen Anforderungen zwingend erforderlich sein oder auch freiwillig erfolgen. Dabei kann die Frage, ob ein Unternehmen seine Produkte standardisieren soll oder nicht, nicht allgemein gültig beantwortet werden, sondern ist produktspezifisch zu entscheiden.[69] Inwieweit passen also die befragten deutschen Unternehmen ihre Produkte den besonderen Bedingungen der jeweiligen Zielregion an?

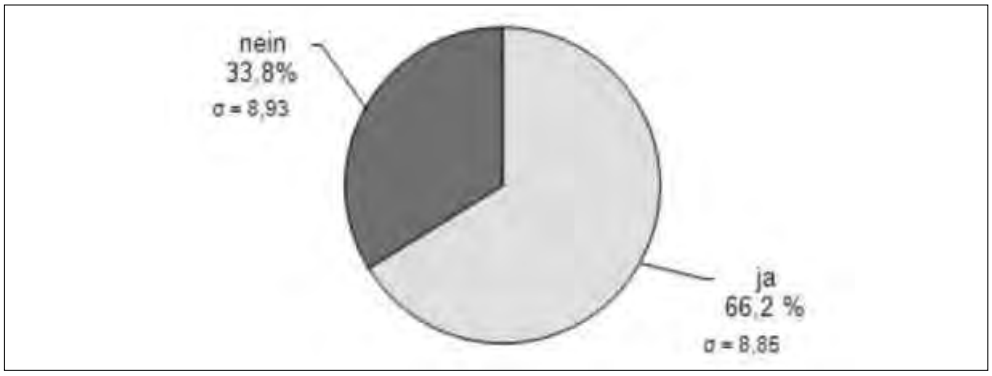


Abbildung 30 | Anpassung von Gütern/Dienstleistungen an den ausländischen Markt (Mittelwert 2003, 2005)
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

69 S. dazu: dazu Ermschel 2004, S. 108 ff.; Albaum/Strandskov/Duerr 2001, S. 369 ff., vor allem S. 397 ff. Kurz und knapp: Jahrmann 2004, S. 251 ff.; Brenner/Fuchs 2003, S. 49 ff.

Abbildung 30 zeigt, dass 66,2 % der befragten Unternehmen ihre Produkte an den ausländischen Markt anpassen. Auch diese Grafik bezieht sich nur auf die Jahre 2003 und 2005. Die geringe Standardabweichung von unter 9 % impliziert jedoch, dass die Unternehmen ihre Produkte den unterschiedlichen Bedürfnissen anderer Länder anpassen.

3.7.4 WEGE DER MITARBEITERSUCHE

Der Erfolg auslandsaktiver Unternehmen wird langfristig immer stärker davon abhängen, ob und mit welchem Erfolg es gelingt, die richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Ort einzusetzen. Insbesondere durch den demographischen Wandel, der sich in Deutschland abzeichnet, steht die Personalrekrutierung in deutschen Unternehmen vor einem Umbruch. Neben vielfältigen Gründen führen vor allem die steigende Nachfrage nach hochqualifizierten Arbeitskräften sowie das Ausscheiden vieler hochqualifizierter Arbeitskräfte aus den geburtenstarken Jahrgängen in den kommenden fünf Jahren auf dem Arbeitsmarkt zu dem bereits Ende der 1990er Jahre ausgerufenen »War for Talent«.[70] Damit endet die Phase der Personalrekrutierung, in der Arbeitgeber aus einem Pool von Bewerbern ihre Arbeitskräfte aussuchen konnten. Durch die steigende Nachfrage seitens der Arbeitgeber und das geringe Angebot an »Talents« aus den geburtenschwachen Jahrgängen werden die Unternehmen nun gezwungen sein, »mit attraktiven Konditionen um die Arbeitnehmer zu kämpfen«.[71]

Dabei müssen insbesondere bei der Suche und Rekrutierung von passenden Mitarbeitern für das Auslandsgeschäft zahlreiche Herausforderungen überwunden werden. Neben rechtlichen, gesetzlichen, gesellschaftlichen und kulturellen Regelungen, die es zu beachten gilt, ist die Auswahl geeigneter Mitarbeiter auf Aufgaben im Ausland von großer strategischer Bedeutung und die Mitarbeiterrekrutierung durchaus risikobehaftet.[72] Mit der Einstellung von Mitarbeitern mit internationalen Verträgen geht gleichzeitig ein hohes Risiko bei Fehlbesetzungen – z. B. aufgrund vorzeitigen Abbruchs oder hoher Fluktuation – einher. Dieses Risiko kann durch das Erstellen eines spezifischen Anforderungsprofils an die zukünftigen entweder entsandten oder vor Ort angestellten Mitarbeiter systematisch begegnet werden. Dabei liegen die Anforderungen an internationale Führungskräfte insbesondere auf den interkulturellen Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten.

Für handlungskompetente[73] Mitarbeiter und Führungskräfte im internationalen Management bedarf es (Abb. 31):

70 Vgl. Chambers et al. 1998.

71 Achouri 2010, S. 11 f., s. dazu auch Faix / Mergenthaler 2009 sowie Rominger 2009.

72 Vgl. Bohdal 2009, S. 2 f.

73 S. dazu: Faix/Laier 1991, S. 36 ff.; dazu auch Dülfer 1999, S. 448 ff.

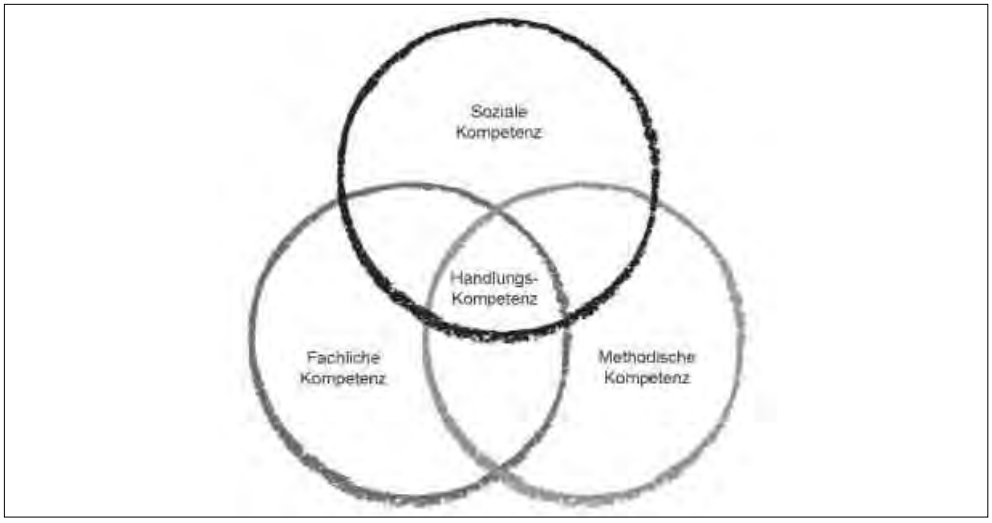


Abbildung 31 | Fachliche, methodische und soziale Kompetenz
Quelle: Faix/Laier 1991, S. 37.

- **Fachlicher Kompetenz**: Einschlägige Fachkenntnisse und Erfahrungen, Produkt- und Dienstleistungskenntnisse sowie Branchen- und Unternehmenskenntnisse etc.
- **Sozialer Kompetenz**:
  - Schlüsselqualifikationen (Mitarbeiterführung, Kommunikations- und Teamfähigkeiten, Selbständigkeit etc.)
  - Interkulturelle Anforderungen (Anpassungs- und Einfühlungsvermögen in unterschiedliche Kulturen, Bereitschaft zum Erlernen der Landessprache etc.)
  - Persönliche Anforderungen (physische und psychische Belastbarkeit etc.)
- **Methodischer Kompetenz**: Marktanalysen, Informations- und Wissensmanagement.

Neben der Festlegung der spezifischen Auswahlkriterien[74], die für einen Manager im Ausland deutlich mehr Anforderungen enthalten als für einen Manager im Inland, ist zudem auf die Gewichtung dieser Kriterien zu achten. Vor diesem Hintergrund stellt sich sodann die Frage, welche Wege der Mitarbeiterrekrutierung die befragten deutschen Unternehmen für ihre Auslandsniederlassungen nutzen (Abb. 32)?

Bei der Suche nach geeigneten Mitarbeitern für das Auslandsgeschäft steht die klassische Stellenanzeige mit 68,8 % an erster Stelle. Zweitwichtigstes Instrument ist die eigene Personalentwicklung. 48,8 % der befragten Unternehmen nutzen diesen Weg, um Führungskräfte für ihre

74 S. dazu auch: Niermeyer 2000, S. 327-343; Dülfer 1999, S. 476 ff.

Niederlassungen im Ausland im eigenen Hause vorzubereiten. Insbesondere bei Mittelständlern kommt es auf eine frühzeitige und zielgerichtete Planung der Rekrutierung von Fachpersonal für den Einsatz im Ausland an.

Gerade das heutige Medienzeitalter hat die Personalakquise auf die neuen elektronischen Medien ausgedehnt. Es bleibt zu vermuten, dass dieser Weg der Mitarbeitersuche weiter an Bedeutung gewinnen wird. 29,3 % der Unternehmen nutzen bisher das Internet und die eigene Homepage für die Gewinnung von Mitarbeitern für das Auslandsgeschäft. Fast ebenso viele beauftragen einen Personalberater. 19,5 % suchen ihre Mitarbeiter direkt an Universitäten, Fachhochschulen und Berufsakademien. Außerdem kontaktieren 12,7 % die Arbeitsagentur und beantworten Stellengesuche. 7,4 % nutzen die Personaldienstleistungen der deutschen Auslandshandelskammern (AHK).

Die bevorzugten Methoden der Stellenanzeige, Personalentwicklung, Internet und Personalberater scheinen zu einer erfolgreichen Personalrekrutierung für das Ausland zu führen, was die geringen Standardabweichungen verdeutlichen. Der Aspekt Personalentwicklung wurde nur im Jahr 2005 abgefragt, daher konnte bei diesem Punkt keine Standardabweichung berechnet werden.

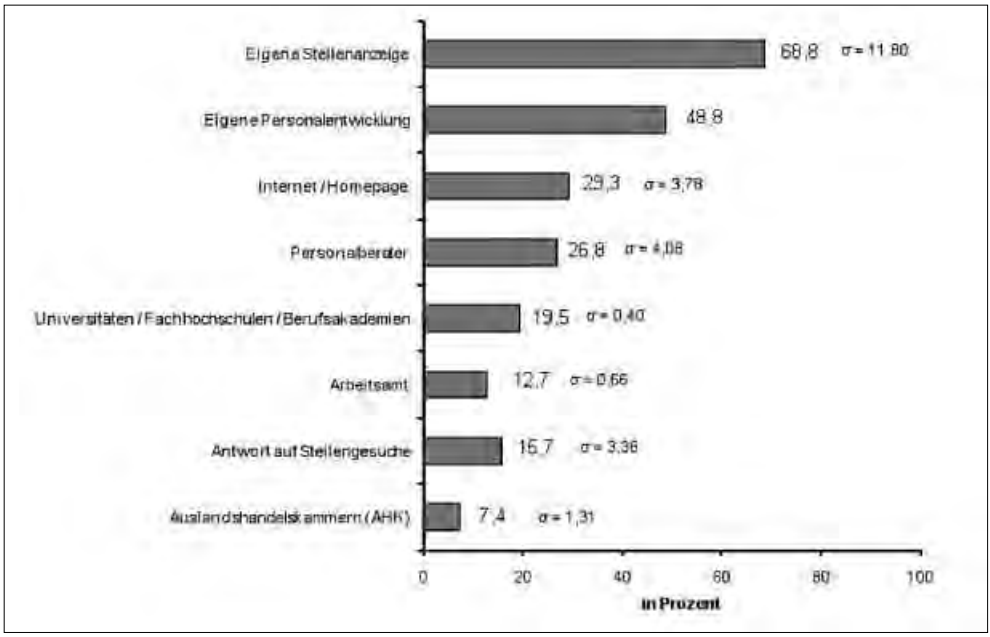


Abbildung 32 | Wege der Mitarbeitersuche (Mittelwert 2003, 2005)
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

3.7.5 HERKUNFT DER GENERAL MANAGER

Aufgrund der hohen strategischen Bedeutung kompetenter und qualifizierter Mitarbeiter für den weiteren Erfolg stellt sich neben der Mitarbeitersuche für das Auslandsgeschäft sodann die Frage, ob die Unternehmen in den Auslandsniederlassungen mit deutschen, ausländischen oder lokalen[75] Führungskräften arbeiten.

Ein Vergleich der Studien zeigt, dass unabhängig vom Zielland jeweils über 50 % der Unternehmen ihre General Manager lokal rekrutieren. 30-35 % stellen zudem Führungskräfte aus Deutschland an und nur ein geringer Prozentsatz von ca. 10 % sucht die passenden Mitarbeiter weltweit (Abb. 33). Es bleibt abzuwarten, wie sich diese Zahlen im Zuge des »War for Talent« entwickeln werden.

Tabelle 3 verdeutlicht dabei, dass die Unternehmen im Vergleich der beiden Jahre 2003 und 2005 vor allem bei der lokalen Rekrutierung erfolgreich gewesen sind, denn die sehr niedrigen Standardabweichungen bestätigen keine erheblichen Veränderungen im Rekrutierungsverhalten der Unternehmen. Die Standardabweichung zum Kriterium »weltweit« konnte nicht erhoben werden, da dieser Punkt nur 2005 abgefragt wurde.

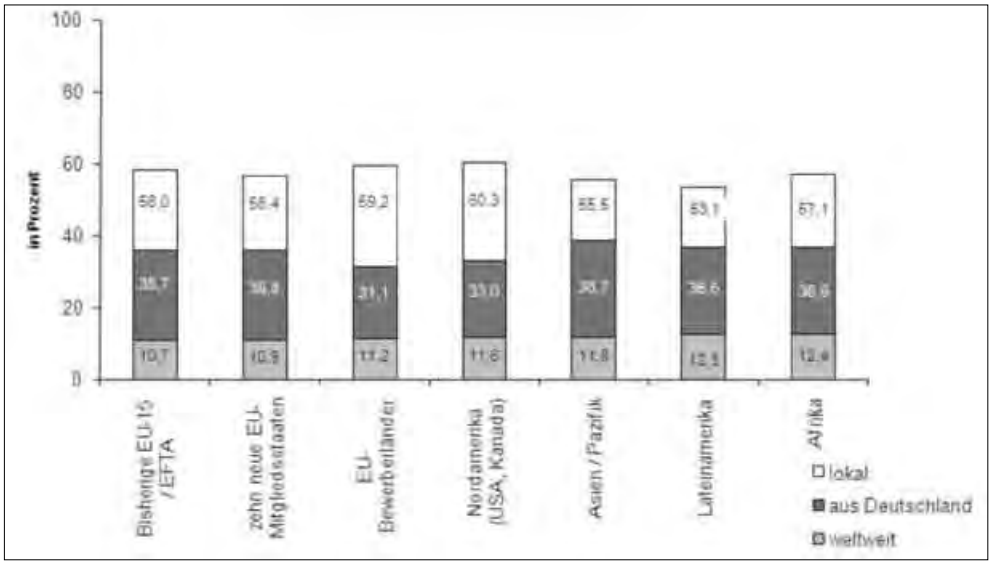


Abbildung 33 | Herkunft der rekrutierten Arbeitskräfte (Mittelwert 2003, 2005)
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

75 Zur ethnozentrisch, polyzentrisch oder geozentrisch orientierten Stellenbesetzungspolitik s. Meier 2004, S. 207; Welge/Holtbrügge 2003, S. 206 f.

Herkunftsort	σ "lokal"	σ "aus Deutschland"
Bisherige EU-15 / EFTA	0,14	4,53
Asien / Pazifik	2,12	9,05
Zehn neue EU-Mitgliedsstaaten	3,11	5,66
Nordamerika (USA, Kanada)	3,96	1,77
EU-Bewerberländer / Russland / GUS	/	/
Afrika	0,42	8,06
Lateinamerika	4,81	7,50

Tabelle 3 | Standardabweichungen »lokale« Rekrutierung / »Rekrutierung aus Deutschland«
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

3.7.6 BESETZUNGSKRITERIEN FÜR MANAGER IM AUSLANDSGESCHÄFT

Ein Grund, weshalb Unternehmen lokale Manager präferieren, könnte damit zusammen hängen, dass für das Auslandsgeschäft andere Kenntnisse und Fähigkeiten von größerer Bedeutung sind, als für eine Management-Position im Inland. Daher beschäftigt sich die nachfolgende Frage mit den Besetzungskriterien für Manager im Auslandsgeschäft.

Gefragt wurde nach den Eigenschaften, die für Personalentscheider der befragten Unternehmen bei der Besetzung von Führungskräften im Ausland besonders wichtig sind. Folgende Auswahlkriterien wurden vorgegeben:

- Fachqualifikation,
- Gute Kontakte im Zielland,
- Marktkenntnisse,
- Praktische Erfahrung im Unternehmen vor Ort,
- Anbindung an das deutsche Mutterhaus/Kontrolle,
- Sprachkenntnisse,
- Personalkosten,
- Kulturkenntnisse.

Mit 68,7 % sind gute Kontakte im Zielland die wichtigste Eigenschaft, über die ein General Manager verfügen muss (Abb. 34). Die sehr geringe Standardabweichung von 0,1 % unterstreicht dabei die Bedeutung dieses Kriteriums. Mit 56,9 % ist Marktkenntnis der zweitwichtigste Punkt. Sprachkenntnisse werden für 49,0 % der Unternehmen als wichtige Eigenschaft eingestuft. Kulturkenntnisse des Ziellandes sind nur für 23,0 % der Unternehmen ein wichtiges Besetzungskriterium. Die dabei höhere Standardabweichung entstand dadurch, dass 2003 die Kulturkenntnisse mit fast 34 % höher bewertet wurden als 2005 (12 %).

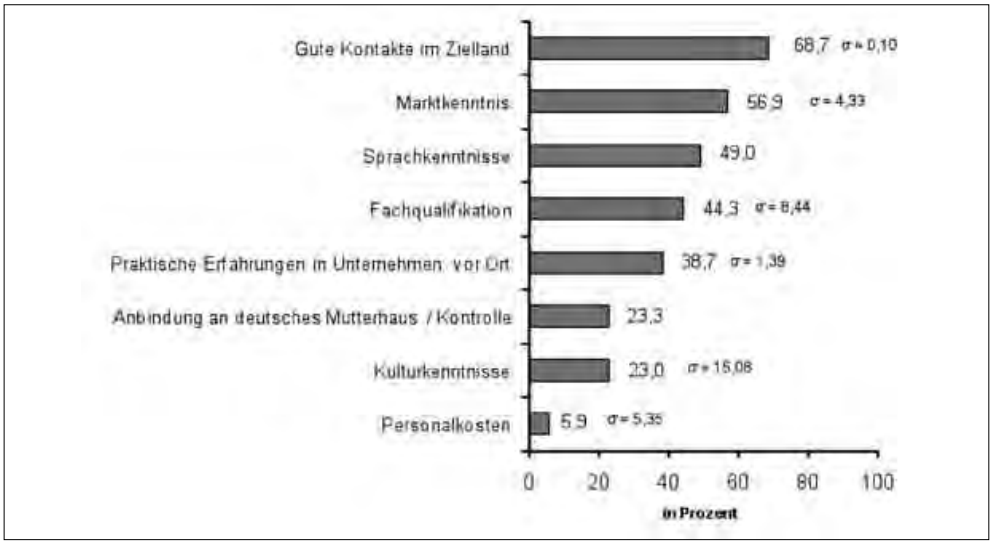


Abbildung 34 | Wichtige Eigenschaften der Führungskräfte – General Manager (Mittelwert 2003,2005)
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

Bei Betrachtung der Qualifikationen für Führungskräfte Leiter Finanzen, fallen einige Unterschiede auf (Abb. 35). Die wichtigste Eigenschaft sind bei dieser Gruppe nicht die guten Zielkontakte im Ausland, sondern vor allem entsprechende Fachqualifikationen. Daneben werden neben praktischen Erfahrungen im Unternehmen vor Ort den Sprachkenntnissen eine hohe Bedeutung beigemessen.

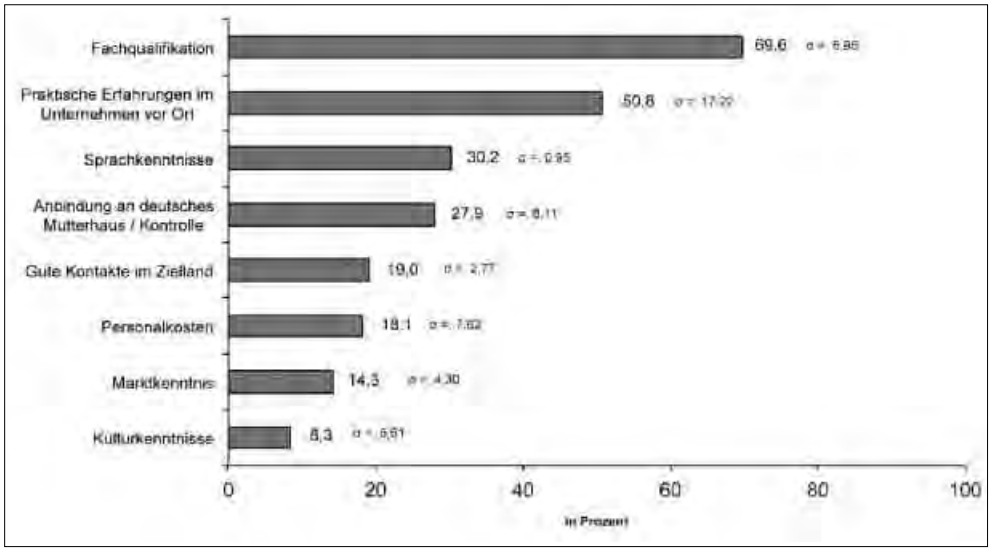


Abbildung 35 | Wichtige Eigenschaften der Führungskräfte – Leiter Finanzen (Mittelwert 2003, 2005)
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

3.8 AUSLANDSINVESTITIONEN

3.8.1 HÖHE DER AUSLANDSINVESTITIONEN

Es gibt verschiedene Gründe für Unternehmen Auslandsinvestitionen zu tätigen, die laut Dunning in vier Kategorien unterteilt werden können:

- Faktorbedingungen (ressourcenorientiert),
- Marktbedingungen (nachfrageorientiert),
- Rationalitäts- und Effizienzvorteile,
- Strategische Gründe.[76]

So erwägen Unternehmen insbesondere dann Auslandsinvestitionen, wenn sie sich dadurch Zugang zu knappen Ressourcen verschaffen können.[77] Unter Ressourcen werden dabei neben Rohstoffen auch die Qualifikation des Personals sowie die Verfügbarkeit von Wissen verstanden. Ein weiteres Motiv postuliert den nachfrageorientierten Ansatz. Dieser besagt, dass Unternehmen Auslandsinvestitionen dann in Erwägung ziehen, wenn sie dadurch ihren Umsatz bzw. den Marktanteil steigern können. Ein weiterer Grund für Unternehmen Auslandsinvestitionen in Erwägung zu ziehen sind indirekte Kostenvorteile, die durch eingesparte Transportkosten oder eine bessere Lieferflexibilität erzielt werden können. Unter strategischen Gründen wird verstanden, dass Unternehmen Auslandsinvestitionen tätigen sollten, wenn sie sich dadurch günstiges Kapital beschaffen bzw. ein besseres Investitionsumfeld zum Beispiel durch Subventionen und Steuervergünstigungen vorfinden können. Dadurch entstehen dem Unternehmen signifikante Wettbewerbsvorteile. [78]

Eine zunehmend wichtige Form der Auslandsinvestitionen ist der Ausbau von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (FuE). Wie in Kapitel 3.7.3 dieser Arbeit ausgeführt, passen 66,2 % der befragten Unternehmen ihre Güter bzw. Dienstleistungen an die Bedürfnisse anderer Länder an, um ihre Produkte dort erfolgreich zu positionieren. Wenn die Produkte auch im Ausland erstellt werden, so liegt der Ausbau einer ausländischen FuE- Aktivität nahe. Dabei können die FuE-Abteilung mit der Produktion effizient kooperieren, um Möglichkeiten der Produktweiterentwicklung und Grenzen des Machbaren auszuloten. Der Technologietransfer kann ohne Verzögerung erfolgen. Ein weiterer Vorteil der FuE-Auslagerung ist die räumliche Nähe zu den potenziellen Kunden und deren Bedürfnisse. Durch den Wegfall von Sprachbarrieren und lokalen Forschungsaktivitäten kann eine authentische Bedarfsermittlung erhoben werden, die mit einer erheblichen Zeitersparnis verbunden ist. Darüber hinaus kann es weitere standortbedingte Gründe zur Auslagerung von FuE-Aktivitäten geben, wie zum Beispiel die bessere Verfügbarkeit von qualifizierten

76 Vgl. Dunning 1993, S. 143 ff.

77 Siehe ressourcenbasierter Ansatz nach Wernerfelt 1984, Fahy 2002.

78 Vgl. Glowitz / Smyczek 2009, S. 90.

Fachkräften oder eine finanzielle Unterstützung durch staatlich geförderte Programme.

Dem Abfluss an Kapital ins Ausland steht entgegen, dass ausländische Investoren ihre Finanzmittel und ihr Management-Know-how in inländischen auslandsaktiven Unternehmen einsetzen. Mit den Fragen nach dem Anteil der deutschen Unternehmen, an denen sich ausländische Investoren in den vergangenen fünf Jahren beteiligt haben, und den Ursprungsländern dieser Kapitalgeber schließt dieser Abschnitt.

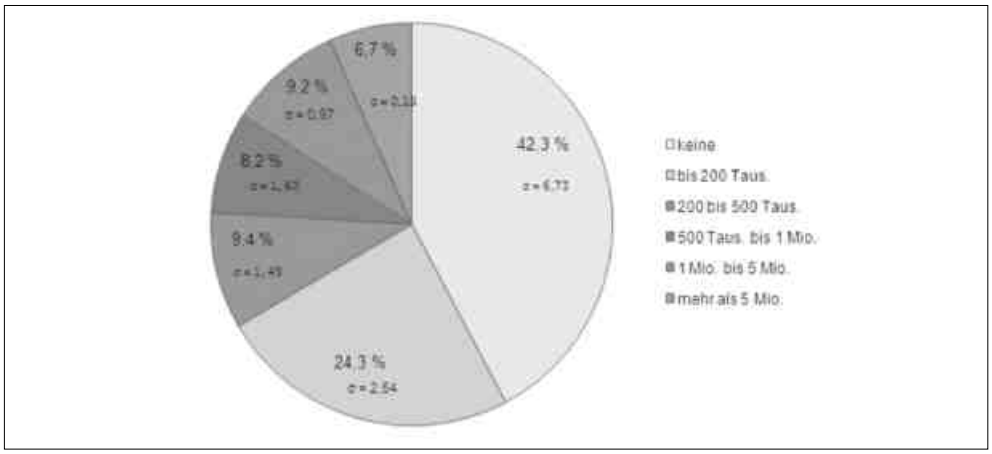


Abbildung 36 | Höhe der Auslandsinvestitionen der letzten 5 Jahre (Mittelwert 2003, 2005)
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

Die vorherige Abbildung (Abb. 36) zeigt, dass über 50 % der Unternehmen zum Vergleichsjahr 2005 seit dem Jahr 2000 Auslandsinvestitionen getätigt haben. Dabei hat sich das Kapitaleinsatzvolumen innerhalb der kurzen Vergleichsphase kaum verändert. 24 % investierten unter 200.000 Euro, 6,7 % investierten über 5 Mio. Euro.

3.8.2 GRÜNDE FÜR DAS AUSLANDSENGAGEMENT BEI UNTERNEHMEN, DIE IM AUSLAND INVESTIEREN

Für die Gruppe der Unternehmen, die neben ihren sonstigen ausländischen Geschäftstätigkeiten zudem auch dort investieren bzw. investiert haben (58 % aller auslandsaktiven Unternehmen), stehen – analog zur Grundgesamtheit aller auslandsaktiven Unternehmen – absatzseitige Gründe wie die Erschließung neuer Märkte oder die Kundennähe für das Auslandsengagement an vorderster Stelle (Abb. 37). Bei den fünf wichtigsten Gründen für eine Auslandsaktivität gibt es beim Vergleich der Unternehmen für ein generelles Auslandsengagement bzw. denjenigen Unternehmen, die Auslandinvestitionen tätigen, keine großen Unterschiede (Tab. 4, erster Block). Beachtliche Unterschiede bei den Unternehmen, die im Ausland investieren, gibt es im Vergleich

zu der Grundgesamtheit bei den nachfolgenden Aspekten (Tab. 4, zweiter Block).

So geben 47 % der im Ausland investierenden Unternehmen an, dass die dortigen niedrigen Personal- und Sachkosten ein wichtiger Grund für die Aufnahme internationaler Geschäftsbeziehungen sind. In der Gesamtheit aller auslandsaktiven Unternehmen beträgt dieser Anteil indes nur rund 40 %. Wurden niedrige Steuern nur von 16,8 % aller Unternehmen als Grund genannt, so waren es bei dieser speziellen Gruppe mehr als 30 %. Weniger Regulierung bzw. Bürokratie für Geschäftstätigkeit wurde bei der Grundgesamtheit für 13,8 % als wichtiger Aspekt genannt, wohingegen Unternehmen mit Auslandsinvestitionen diesem Punkt mit 42 % eine viel höhere Bedeutung beimessen.

Bei den Aspekten »Kundenwunsch / Nähe zum Kunden«, »Wettbewerbssituation / Spezieller Markt für mein Produkt«, »Service / Aftersale«, »Bessere Personalverfügbarkeit« sowie »Bessere Infrastruktur im Ausland« fallen die hohen Standardabweichungen auf. Dies erklärt sich dadurch, dass alle o.g. genannten Kriterien innerhalb des Betrachtungszeitraums sehr stark an Bedeutung gewonnen haben. Im Jahr 2005 wurden z.B. »Service / Aftersale« von 30,7 % und »Bessere Personalverfügbarkeit« von 21,9 % der befragten Unternehmen als Grund genannt. Im Jahr 2007 waren es 76,8 % (»Service / Aftersale«) und 66,9 % (»Bessere Personalverfügbarkeit«) der Unternehmen, die diese beiden Punkte als Gründe nannten.

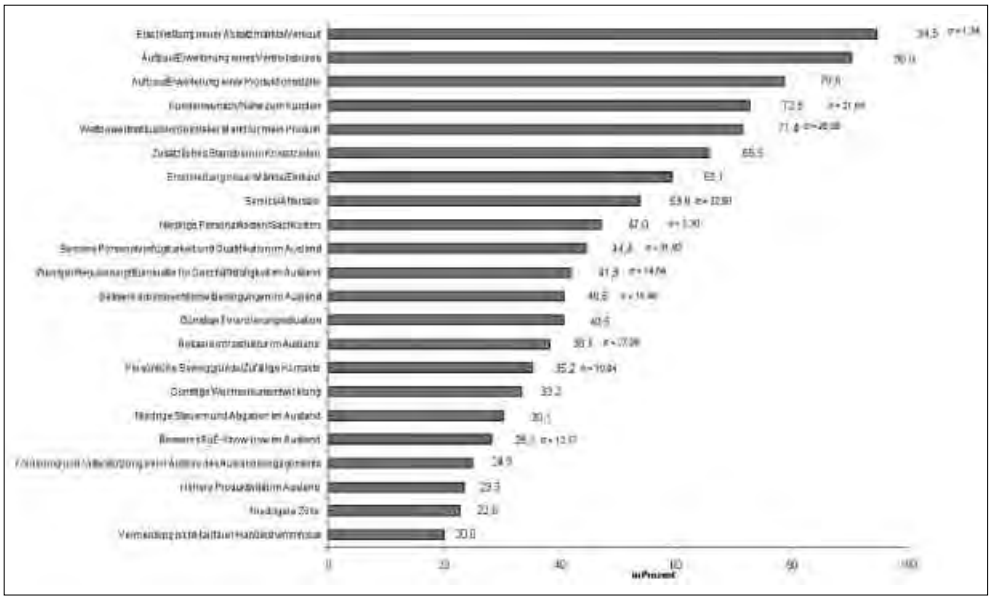


Abbildung 37 | Gründe für die Tätigung von Auslandsinvestitionen (Mittelwert 2005, 2007)
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

(in Prozent)	Gründe für die Tätigung von Auslands-investitionen	Gründe für Auslands-engagement insgesamt
Erschließung neuer Absatzmärkte/Verkauf	94,5	92,8
Aufbau / Erweiterung eines Vertriebsbüros	90,0	90,0
Aufbau / Erweiterung einer Produktionsstätte	78,5	78,5
Kundenwunsch / Nähe zum Kunden	72,6	69,9
Wettbewerbssituation / Markt für mein Produkt	71,4	75,2
Niedrige Personalkosten / Sachkosten	47,0	39,9
Niedrige Steuern und Abgaben im Ausland	30,1	16,8
FuE-Know-How im Ausland	28,1	19,9
Weniger Regulierung / Bürokratie im Ausland	41,9	13,8

Tabelle 4 | Vergleich Gründe Auslandsinvestition – Auslandsengagement Mittelwert-Vergleich: 2005 & 2007
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

3.9 ERFOLG IM AUSLANDSENGAGEMENT

3.9.1 ERFOLG NACH AKTIVITÄTEN

Im Folgenden steht die Frage im Mittelpunkt, ob sich die – im Laufe der Geschäftsentwicklung entwickelten – Formen des Auslandsengagements bewährt haben. Mit welcher Art ihrer internationalen Geschäftstätigkeit sind deutsche Unternehmen nach eigenem Bekunden am erfolgreichsten?

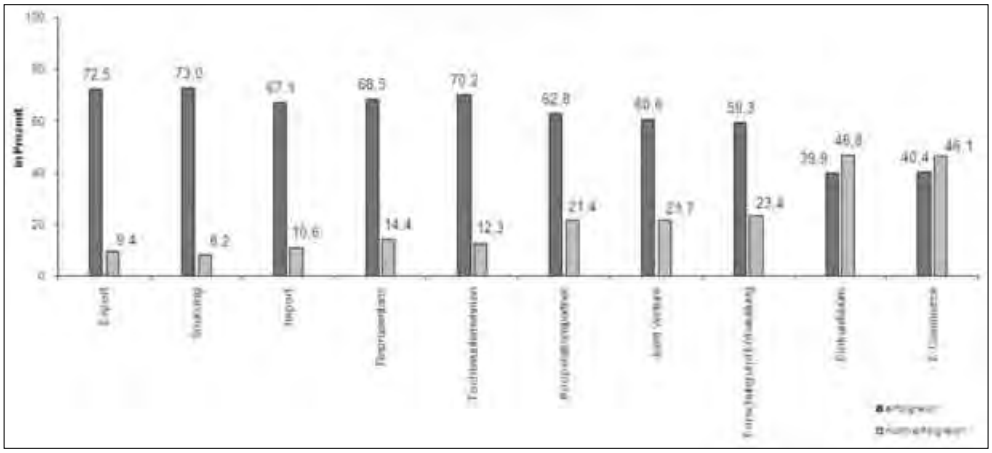


Abbildung 38 | Erfolg nach Aktivitäten (Mittelwert 2003-2007)
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

Unabhängig von Branchen und Zielmärkten bestätigt die Mehrzahl der auslandsaktiven deutschen Unternehmen einen Erfolg in ihren Auslandsgeschäften (Abb. 38). Bis auf das E-Commerce-Geschäft und die Errichtung von Einkaufsbüros stellen sich alle Formen der internationalen Geschäftstätigkeit in über 50 % der Fälle als erfolgreich dar. Dies ist den Angaben der Unternehmen zufolge besonders bei den Aktivitäten Export, Sourcing, Import, Repräsentanzen und Tochterunternehmen der Fall.

3.9.2 UNTERNEHMENSENTWICKLUNG IM INLAND BEI AUSLANDSENGAGEMENT

Nach der eher groben Erfolgseinschätzung der Unternehmen zu ihren verschiedenen ausländischen Geschäftstätigkeiten wird in diesem Abschnitt die Zielerreichung der Auslandsaktivität auf der Unternehmensebene untersucht – und zwar in puncto Umsatz, Gewinn und Personalbestand. In anderen Worten: Hat sich das Auslandsengagement für die befragten deutschen Unternehmen gelohnt? Wie haben sich die Unternehmen, die sich mit und im Ausland engagieren, entwickelt?

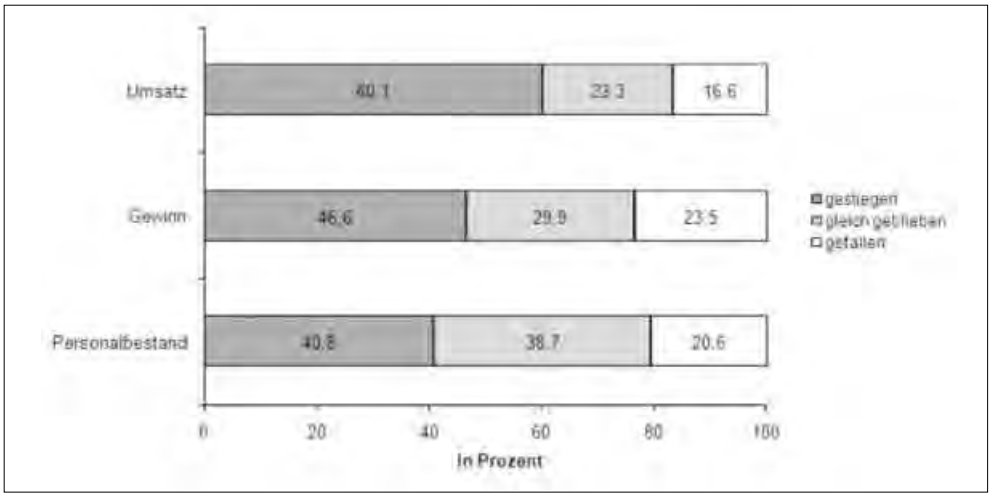


Abbildung 39 | Auslandsengagement und Unternehmenserfolg im Inland Mittelwert 2005–2009)
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

Abbildung 39 zeigt, dass 60,1 % der Unternehmen seit Beginn ihres Auslandsengagements den Umsatz in Deutschland steigern konnten. Für 23,2 % ist der Umsatz gleich geblieben und nur 16,6 % mussten Umsatzeinbußen hinnehmen. Ähnlich positiv ist die Gewinnentwicklung. 46,6 % der Unternehmen können seit Beginn ihres Auslandsengagements eine Gewinnzunahme verzeichnen, 23,5 % eine Gewinnabnahme. Viele Kritiker argumentieren, dass ein zunehmendes Auslandsengagement inländische Arbeitsplätze gefährdet. Dieses Argument kann nach dem Vergleich der Studien nicht bestätigt werden. 40,8 % der Unternehmen verzeichnen seit dem Beginn des Auslandsengagements sogar einen Zuwachs des Personalbestands im Inland, wohingegen nur 20,6 % Personalbestand abgebaut haben.

Bei einer Betrachtung der Standardabweichungen im Verlauf der fünf Jahre fallen die im Verhältnis sehr niedrigen Werte auf. Aus der nachfolgenden Tabelle 5 wird deutlich, dass die Anzahl der Unternehmen, die angaben, dass ihr inländischer Personalbestand, Gewinn oder Umsatz seit Beginn des Auslandsengagements gesunken ist, sehr gering ist.

Dies lässt darauf deuten, dass ein Auslandsengagement keine negativen Auswirkungen auf den Erfolg im Inland hat.

Erstaunlich ist die geringe Standardabweichung bei dem Punkt Personalbestand. Obwohl sich die Krise im Jahr 2009 auf dem Arbeitsmarkt bemerkbar machte und viele Unternehmen durch Einstellungsstopps sowie Anmeldung von Kurzarbeit bei der Bundesagentur für Arbeit versuchten auf die Folgen einzuwirken[79], kann man aus der Tabelle keine signifikanten Unterschiede zu den vorherigen Jahren feststellen. Im Gegenteil: Der Anteil der Unternehmen, die 2008 und 2009 ihren inländischen Personalbestand erhöht haben, stieg im Vergleich zu den Jahren 2005 und 2006 an.

Gewinn- und Umsatzentwicklung lassen ähnliche Rückschlüsse zu. Von 2005 bis 2007 ist der Anteil der Unternehmen, die den Gewinn steigern konnten, um 9,4 Prozentpunkte auf 52 % angestiegen. Durch die gesunkene Nachfrage und dem damit einhergehenden niedrigeren Absatz der letzten beiden Jahre sank im Jahr 2008 der Anteil auf 46 % in 2008, bzw. 45,1 % im Jahr 2009. Analog dazu ist der Anteil der Unternehmen, deren Gewinn gefallen ist, besonders im Jahr 2009 wieder stärker angestiegen auf 25 %.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die Schwankungen und Krise bei den befragten Unternehmen nicht so dramatisch auswirkten, wie es vor allem durch die Medien suggeriert wurde und dass die Unternehmen ihren Personalbestand, Gewinn und Umsatz im Jahr 2009 im Heimatland im Vergleich zum Jahr 2005 erhöhen konnten (vgl. Tabelle 5).

	2005			2006			2007			2008			2009		
Umsatz	54.9	25.9	19.2	62.8	21.9	15.4	66.0	21.0	13.1	59.1	24.6	16.3	57.6	23.2	19.2
Gewinn	42.4	32.9	24.7	47.5	27.5	25.0	52.0	27.4	20.6	46.0	31.9	22.1	45.1	29.6	25.0
Personalbestand	36.9	40.8	22.3	40.6	21.9	15.4	46.0	33.3	20.8	41.1	41.7	17.2	39.5	43.0	17.6

Mittelwert (2005-2009)				Standardabw.		
Umsatz	60.1	23.3	16.6	4.4	2.0	2.6
Gewinn	46.6	29.9	23.5	3.5	2.5	2.0
Personalbestand	40.8	38.7	20.6	3.3	4.4	3.2

gestiegen
gleich geblieben
gefallen

in Prozent

Tabelle 5 | Gesamtüberblick Auslandsengagement und Unternehmenserfolg im Inland
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

79 Vgl. Mai 2010, S. 237 f.

3.9.3 UNTERNEHMENSENTWICKLUNG IM AUSLAND

Abbildung 40 zeigt auf, wie sich die Unternehmen im Ausland entwickelt haben. Im Gegensatz zu Kapitel 3.9.2 tauchte die Frage nach der Unternehmensentwicklung im Ausland in den Studien Going International erst ab dem Jahr 2006 auf, so dass die Beobachtungsspanne von 2006 bis 2009 reicht. Dabei fällt auf, dass die Ergebnisse den Erkenntnissen des vorangehenden Teilkapitels ähneln. Den Umsatz im Ausland konnten über 60 % der Unternehmen steigern, der Gewinn konnte bei 47,4 % der Unternehmen zunehmen und der Personalbestand entwickelte sich bei rund 32 % der Unternehmen positiv.

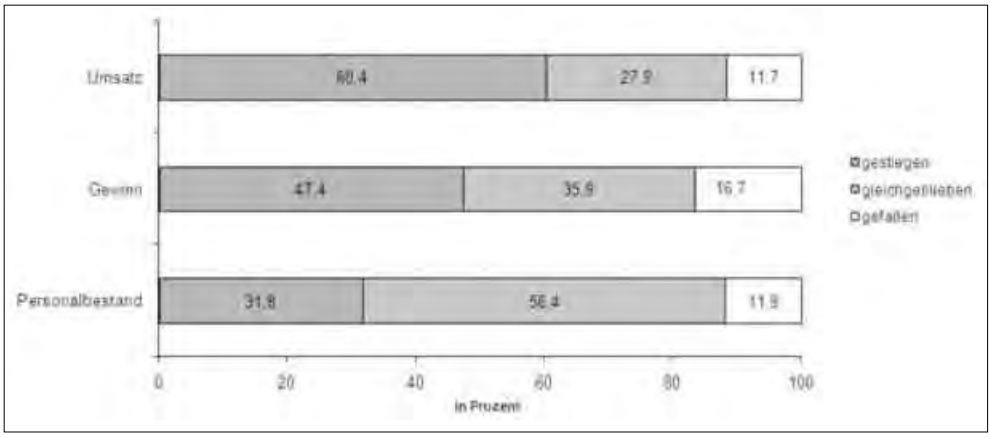


Abbildung 40 | Auslandsengagement und Unternehmensentwicklung im Ausland (Mittelwert 2006–2009)
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

	2006			2007			2008			2009		
Umsatz	74.5	17.8	7.6	42.5	43.6	13.9	64.5	25.6	9.8	60.0	24.4	15.6
Gewinn	56.8	28.4	14.8	34.8	48.9	16.3	50.3	34.7	15.0	47.8	31.6	20.6
Personalbestand	39.5	48.2	12.3	18.0	72.1	9.9	36.3	52.2	11.5	33.4	52.9	13.7

Mittelwert (2006-2009)				Standardabw.		
Umsatz	60.4	27.9	11.7	13.4	11.0	3.7
Gewinn	47.4	35.9	16.7	9.2	9.0	2.7
Personalbestand	31.8	56.4	11.9	9.5	10.7	1.6

gestiegen
gleich geblieben
gefallen

in Prozent

Tabelle 6 | Gesamtüberblick Auslandsengagement und Unternehmenserfolg im Ausland
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

3.9.4 UNTERNEHMENSENTWICKLUNG IM INLAND BEI AUSLANDSINVESTITIONEN

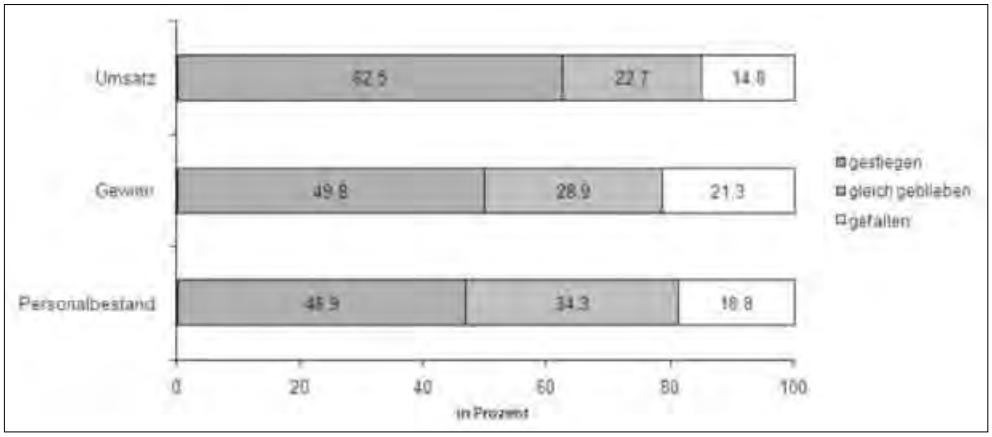


Abbildung 41 | Unternehmensentwicklung im Inland bei Auslandsinvestitionen (Mittelwert 2006–2009)
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

Die Studien zeigen, dass mit der stärkeren Internationalisierung der Unternehmen auch die unternehmerischen Erfolge im Inland zunehmen (Abb. 41). Dabei verläuft die Unternehmensentwicklung im Inland bei Unternehmen mit Auslandsinvestitionen sogar noch positiver als im Durchschnitt aller auslandsaktiven Unternehmen. Beispielsweise beträgt der Saldo aus »Unternehmen mit gestiegenen Umsätzen« und »gesunkenen Umsätzen« bei den im Ausland investierenden Unternehmen plus 47,7 Prozentpunkte (62,5 % abzüglich 14,8 %), siehe Abbildung 41, bei der Gesamtheit aller auslandsaktiven Unternehmen beträgt dieser Saldo indes nur 43,5 Prozentpunkte (60,1 % abzüglich 16,6 %) siehe Abbildung 39.

	2005			2008			2009		
Umsatz	59.1	23.0	17.9	66.2	22.1	11.6	62.1	23.1	14.8
Gewinn	46.8	30.0	23.3	53.5	27.4	19.1	49.2	29.4	21.5
Personalbestand	41.1	34.7	24.3	51.5	31.7	16.8	48.2	36.6	15.2

Mittelwert aus 2005, 2008-2009)				Standardabw		
Umsatz	62.5	22.7	14.8	3.6	0.6	3.1
Gewinn	49.8	28.9	21.3	3.4	1.3	2.1
Personalbestand	46.9	34.3	16.8	5.3	2.5	4.8

gestiegen
gleich geblieben
gefallen

in Prozent

Tabelle 7 | Standardabweichung Auslandsinvestitionen und Unternehmenserfolg im Inland
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

Aus Tabelle 7 geht hervor, dass die Veränderung von Umsatz, Gewinn und Personalbestand der Unternehmen mit Auslandsinvestitionen während der Wirtschaftskrise 2008/2009 ebenfalls nicht so starken Schwankungen ausgesetzt war, wie manche es erwartet hätten. Damit kann bestätigt werden, dass Auslandsinvestitionen eine stabilisierende Wirkung auf den Unternehmenserfolg bei wechselnden Umwelt- bzw. Rahmenbedingungen haben können.

3.9.5 UNTERNEHMENSENTWICKLUNG IM AUSLAND BEI AUSLANDSINVESTITIONEN

Die Rückschlüsse aus dem vorherigen Teilkapitel werden bei Betrachtung der Unternehmensentwicklung im Ausland weiter verdeutlicht. Offenkundig führen Auslandsinvestitionen im Allgemeinen dazu, dass die Unternehmen die Märkte besser erschließen, die Kostenstruktur spürbar verbessern und letztlich eine höhere Nachfrage nach ihren Produkten erzeugen. An ihren ausländischen Standorten erzielen Unternehmen mit Auslandsinvestitionen sogar noch bessere Ergebnisse als im Inland (Abb. 42; Tab. 8). Ein hervorstechendes Ergebnis ist, dass die im Ausland investierenden Unternehmen sogar häufiger zusätzliche Beschäftigung seit Beginn ihrer ausländischen Geschäftstätigkeit geschaffen haben als andere auslandsaktive Unternehmen.

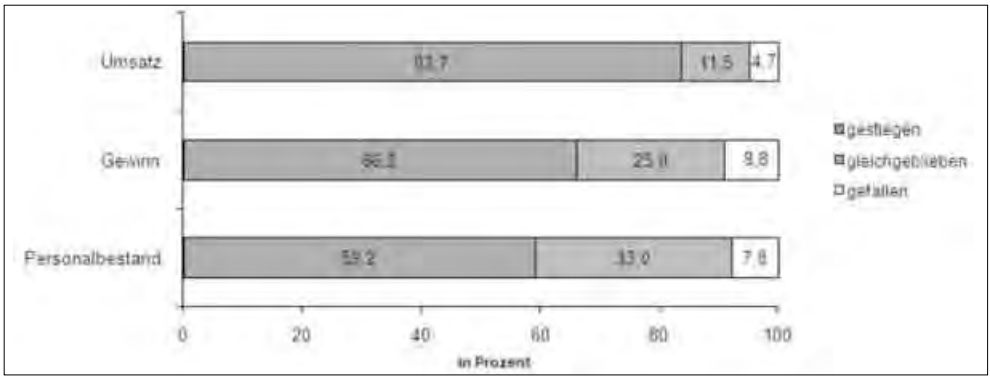


Abbildung 42 | Unternehmensentwicklung im Ausland bei Auslandsinvestitionen (Mittelwert 2005, 2008)
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

	2005			2008		
Umsatz	88,3	8,5	3,3	79,2	14,6	6,2
Gewinn	68,9	23,8	7,4	63,5	26,2	10,3
Personalbestand	63,0	29,8	7,2	55,5	36,2	8,3

Mittelwert (2005, 2008)				Standardabw		
Umsatz	83,7	11,5	4,7	6,4	4,3	2,1
Gewinn	66,2	25,0	8,8	3,8	1,7	2,1
Personalbestand	59,2	33,0	7,8	5,3	4,5	0,8

Tabelle 8 | Standardabweichung Auslandsinvestitionen und Unternehmenserfolg im Ausland
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

3.9.6 ANTEIL DES AUSLANDSUMSATZES AM GESAMTUMSATZ

Häufig in den Studien abgefragt wurde zudem der Anteil des Auslandsgeschäfts am Gesamtumsatz der Unternehmen. 33,2 % der Unternehmen haben zwischen 0-19 % des Gesamtumsatzes durch das Auslandsgeschäft erwirtschaften können. Diese ernüchternd wirkende Zahl kann durch die Kumulation der Unternehmen, die mind. 40 % und maximal 100 % ihres Gesamtumsatzes durch das Auslandsgeschäft generieren, aufgehoben werden. Insgesamt lassen sich 48,6 % (Abb. 43) der Unternehmen dieser Kategorie zuordnen (16,5 % + 13,2 % + 18,9 %).

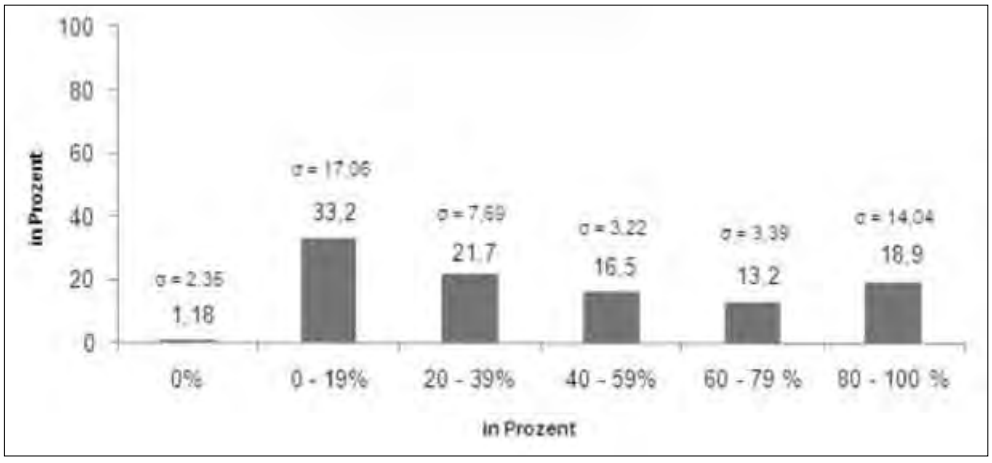


Abbildung 43 | Anteil des Auslandsgeschäftes am Gesamtumsatz (Mittelwert 2006-2009)
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

3.10 HINDERNISSE

3.10.1 K.O.-KRITERIEN

Das Fehlen des geeigneten Marktes ist mit großem Abstand K.O.-Kriterium Nummer eins; es wird insgesamt von 33,2 % der zu den K.O.-Problemen Stellung beziehenden Unternehmen genannt (Abb. 44). Zweithäufigstes K.O.-Kriterium im Auslandsgeschäft ist die Suche nach verlässlichen Partnern im Ausland (24,9 %), gefolgt von instabilen politischen Verhältnissen im Zielland (18,6 %). Die geringen Standardabweichungen unterstreichen, dass sich die Kriterien über den gesamten Zeitverlauf hinsichtlich ihrer Wichtigkeit nicht verändert haben und somit als derzeitig allgemeingültige K.O.-Kriterien für das Auslandsgeschäft betrachtet werden können. Auffallend hoch ist die Standardabweichung nur bei dem Punkt »Kein Markt für mein Produkt«. Dies lässt sich jedoch dadurch erklären, dass dieser Aspekt nur in den Jahren 2003 und 2005 abgefragt wurde und dort der Unterschied erheblich war. (2003: 50 %; 2005: 16 %). Die Standardabweichung, als ein gegenüber Ausreißern sehr empfindlich reagierendes Streuungsmaß, ist daher in diesem Fall so stark ausgefallen.

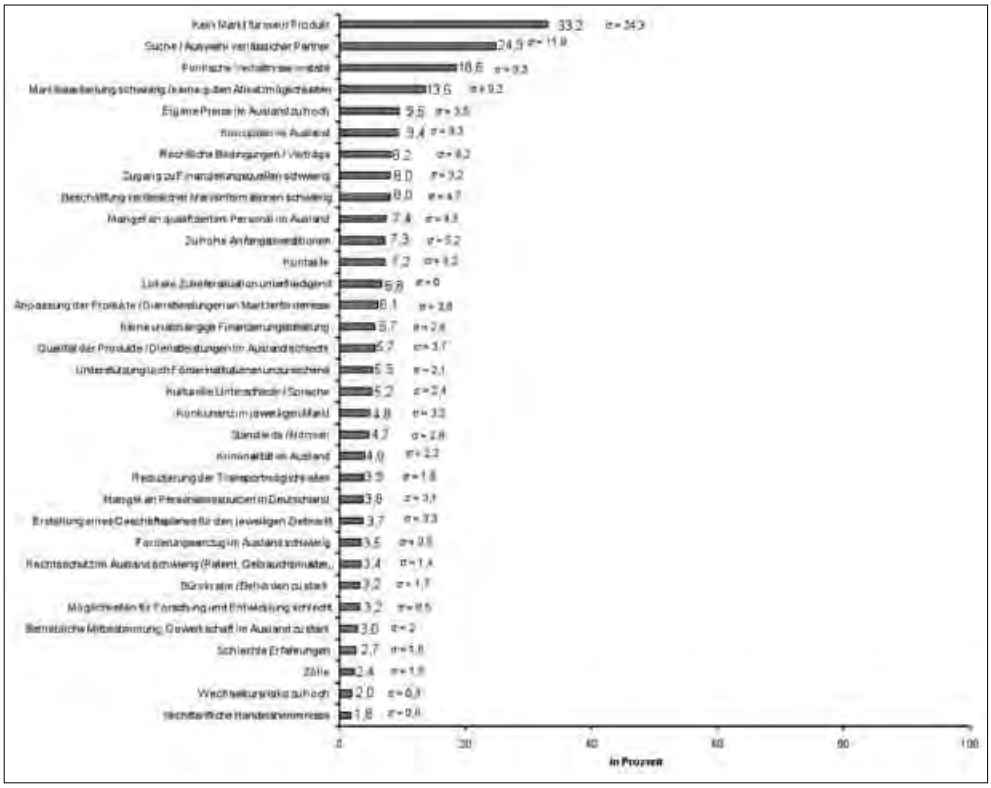


Abbildung 44 | KO-Kriterien (Mittelwert 2003–2009)
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

3.10.2 GELEGENTLICHE HINDERNISSE

Als gelegentlich auftretende Probleme wurde von den befragten Unternehmen eine große Bandbreite verschiedener Themenfelder genannt (Abb. 45). Am häufigsten zählen die Betriebliche Mitbestimmung bzw. zu starke Gewerkschaften im Ausland zu den gelegentlichen Hindernissen (85,7 %).

Ebenfalls sehr häufig genannt wurden schlechte Erfahrungen (65,7 %), nichttarifäre Handelshemmnisse (63,3 %) sowie schlechte Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen im Ausland (61,9 %).

Danach folgen in graduellen Abstufungen zahlreiche Aspekte beginnend mit einem Mangel an Personalressourcen in Deutschland (53,4 %), Zölle (52,7 %), einem zu hohen Wechselkursrisiko (50,4 %), kulturelle Unterschiede / Sprache (47,3 %), über Kontakte (36,6 %), instabile politische Verhältnisse (31,6 %), schwieriger Zugang zu Finanzierungsquellen (26,6 %) und schließlich schlechte Möglichkeiten für Forschung und Entwicklung (16,2 %) sowie keine unabhängige Finanzberatung (15,8 %).

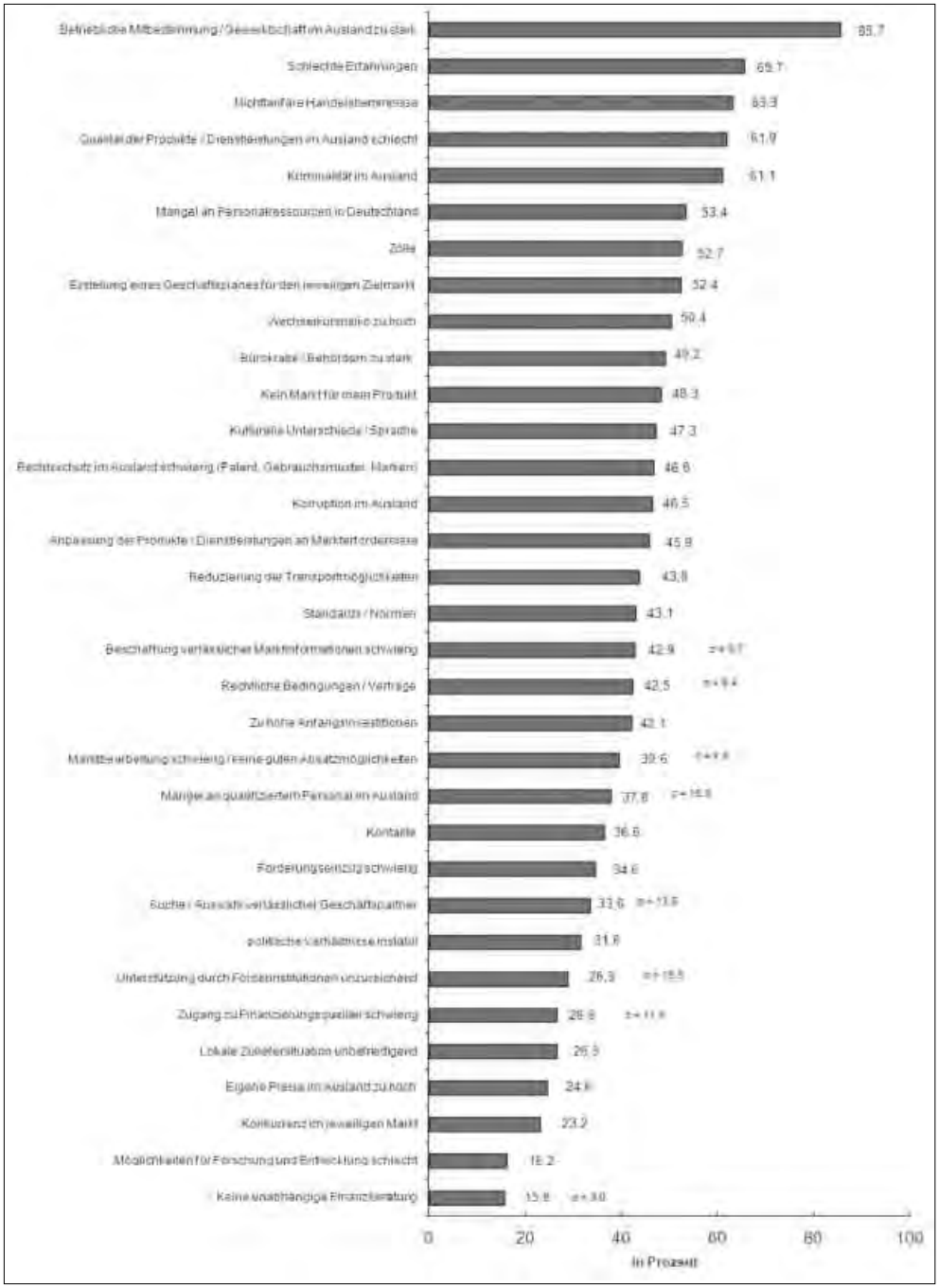


Abbildung 45 | Gelegentliche Hindernisse beim Aufbau internationaler Geschäftsbedingungen (Mittelwert 2003–2006) Quelle: Eigene Darstellung 2010.

3.10.3 AKTUELLE HINDERNISSE

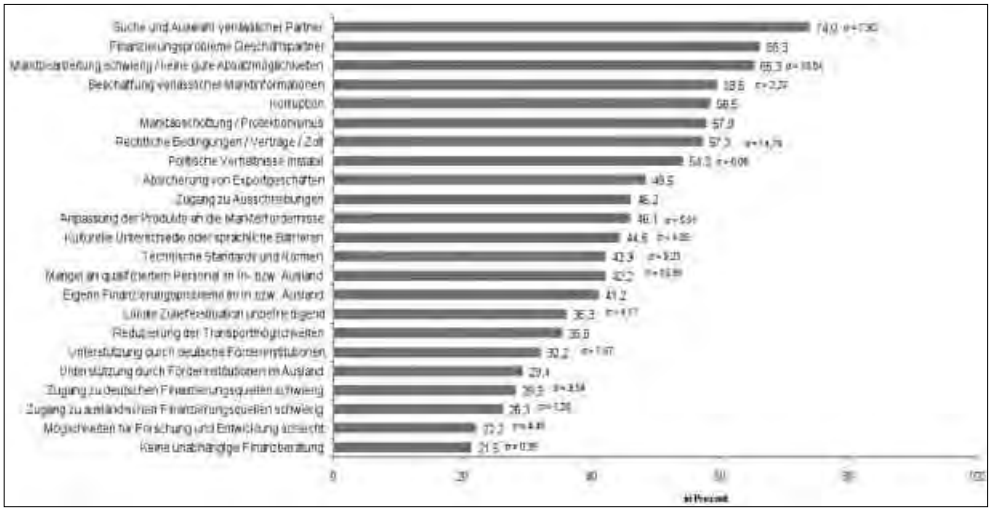


Abbildung 46 | Aktuelle Hindernisse (Mittelwert 2007–2009)
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

Ab dem Jahr 2007 bis 2009 wurden der Befragung weitere Kriterien hinzugefügt, die Abbildung 46 aufführt. Diese stimmt mit Abbilung 44 (K.O.-Kriterien) überein, dass die Suche nach verlässlichen Partnern von großer Bedeutung ist. Das Kriterium Korruption rangiert ähnlich wie in Kapitel 7.1 auf dem fünften Platz. Korruption, die durch »mangelnde Kontrollmechanismen, fehlende Transparenz und Rechenschaftspflicht«[80] begünstigt wird, hemmt die Entwicklung des privaten Sektors und führt zu starken Wettbewerbsverzerrungen. Neu ist jedoch die hohe Platzierung des Kriteriums »Finanzierungsprobleme der Geschäftspartner« auf Rang zwei. Die Nennung der Finanzierungsprobleme der Geschäftspartner deutet darauf hin, dass die Abhängigkeiten und internationalen Vernetzungen der Unternehmen zunehmen und eine wichtige Variable für den Erfolg im Ausland darstellen.

3.11 ERFOLGSFAKTOREN

Wie die Ergebnisse dieser Studie zeigen, sind die meisten der befragten im Ausland agierenden Unternehmen trotz aller Risiken und Probleme erfolgreich. Die Erfolgsfaktoren aus Sicht der Unternehmen werden in Abbildung 47 dargestellt. Dabei kristallisierten sich die Produktqualität und die Auswahl des richtigen Partners sowie gute Kontakte als essenzielle Faktoren für ein erfolg-

80 BMZ 2009, S. 1 f.

reiches Geschäft im Ausland heraus. Darüber hinaus sind eine gute Marktkenntnis sowie qualifizierte Mitarbeiter für die Hälfte der befragten Unternehmen von großer Bedeutung. Die durchweg geringen Standardabweichungen unterstreichen auch hier, dass die genannten Faktoren unabhängig von bestimmten Gegebenheiten und Situationen wichtig sind und von ihrer Bedeutung kaum Schwankungen unterliegen. Die in Abbildung 47 aufgeführten Erfolgsfaktoren sind daher derzeit allgemeingültige, wichtige Voraussetzungen für ein erfolgreiches Auslandsgeschäft.

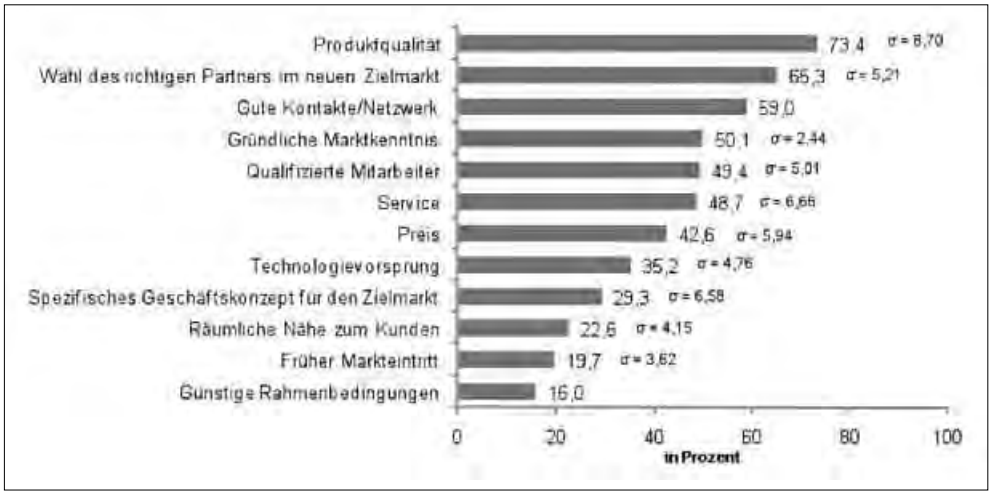


Abbildung 47 | Erfolgsfaktoren (Mittelwert 2003–2006)
Quelle: Eigene Darstellung 2010.

3.12 ZUSAMMENFASSUNG

Ein Vergleich der Studien Going International aus den Jahren 2003 bis 2009 zeigt, dass es innerhalb der sieben Jahre kaum herausragende Unterschiede bei den von den Unternehmen abgegebenen Antworten gab. Dieser Eindruck wird durch die jeweils sehr niedrigen Standardabweichungen bestätigt. Dabei wurde für diese Arbeit angenommen, dass eine Standardabweichung unter 10 % zu einer derzeit allgemeingültigen Aussage führt.

In diesem Kapitel werden nun jeweils Kernaussagen aus den Unterkapiteln dieser Arbeit zusammengefasst.

Die Unternehmen entscheiden sich aus ganz bestimmten Gründen für den Weg ins Ausland. Dabei ändern sich die Gründe nicht von Zeit zu Zeit, sondern es sind hauptsächlich die Erschließung neuer Absatzmärkte, der Aufbau von Vertriebsbüros bzw. der Aufbau von Produktionsstätten, die die Unternehmen ins Ausland bewegen.

Dabei bleiben die deutschen Unternehmen ihrem langjährigen Ruf als Exportweltmeister treu. Mit fast 88 % ist der Export die häufigste Tätigkeitsform im Ausland. Danach folgen mit Abstand der Einkauf / Sourcing (48,0 %) sowie der Import (44,7 %).

Auslandsaktive Unternehmen müssen für ihr Engagement nicht unbedingt über den Pazifik oder Atlantik fliegen, sondern können beruhigt ihren Blick in die unmittelbare Nähe schweifen lassen. Die europäischen Nachbarländer, die Bisherige EU-15 / EFTA, allen voran Frankreich, Großbritannien und Österreich sind mit fast 90 % die bevorzugten und darüber hinaus auch die erfolgsversprechenden Zielregionen deutscher Unternehmen im Außenhandel. Damit entsprechen die Daten des Statistischen Bundesamts denjenigen aus den Studien Going International sowie den in dieser Arbeit herausgearbeiteten Ergebnissen.[81]

Fragt man die Unternehmen jedoch nach der Dynamik bestimmter Zielregionen, so taucht die Region Bisherige EU-15 / EFTA nicht auf. Dies bedeutet keineswegs, dass die zukünftige Geschäftssituation in dieser Region negativ ausfallen wird, sondern dass die Erwartungen auf hohem Niveau stagnieren. Die Dynamik der Zielregionen wird durch die Berechnung der Differenz zwischen der Bewertung der erwarteten Geschäftsentwicklung sowie der aktuellen Geschäftssituation ermittelt. Hierbei verzeichnet allen voran Lateinamerika gefolgt von Russland, Rumänien und Bulgarien die größte Dynamik. Daraus lässt sich ableiten, dass die Unternehmen sich von diesen Ländern in mittel- bis langfristiger Sicht eine stärkere Verbesserung der Geschäftsentwicklung erhoffen.

Zur gründlichen Vorbereitung gehört einhergehend mit der Auswahl geeigneter Zielländer des Auslandsgeschäfts die Markterkundung im Zielland. Hierbei bevorzugen ca. 65 % der Unternehmen die individuelle Betrachtung und Erkundung vor Ort. Dabei sind Messen im Ausland eine hilfreiche Quelle, um Kontakte und Informationen zu generieren, ganz gleich ob das Unternehmen nur als Besucher lokaler Messen oder als Aussteller aktiv ist.

Sobald die Vorbereitungen nahezu abgeschlossen sind und das Zielland endgültig bestimmt wurde, folgt die Gewinnung / Rekrutierung von Mitarbeitern. Dabei wird wie bei der inländischen Personalrekrutierung zum Großteil auf Stellenanzeigen und die eigene Personalentwicklung zurückgegriffen. Die Qualifikationen und Anforderungen für Führungspositionen im Ausland unterscheiden sich jedoch teilweise von denjenigen im Inland. So finden sich die Fachkenntnisse für General Manager nicht unter den Top 3 Anforderungen. Für eine verantwortungsvolle Position im Ausland sind vor allem gute Kontakte im Zielland, Marktkenntnis und die Beherrschung der Landessprache wichtig.

Aus den sieben Studien bietet sich für Unternehmen die Möglichkeit aus den Erfahrungen bereits

81 Vgl. Statistisches Bundesamt 2010.

auslandsaktiver Unternehmen zu lernen und so zu Beginn eines Auslandsengagements Fehler zu vermeiden. Ein Schwerpunkt der Studien lag daher auf den Hindernissen und Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. Als gravierendstes K.O.-Kriterium, das auf jeden Fall das Auslandgeschäft gefährdet, ist das Nichtvorhandensein eines geeigneten Marktes für das Produkt bzw. die Dienstleistung. Dies führt zu Schwierigkeiten bei der Marktbearbeitung und damit einhergehend zu schwierigen Absatzmöglichkeiten. Danach wurden die Suche und Auswahl verlässlicher Partner, Finanzierungsprobleme der Geschäftspartner sowie instabile politische Verhältnisse genannt. Wenn dies die größten Hindernisse für das Auslandsgeschäft darstellen, so müssten die notwendigen Erfolgsfaktoren genau diesen Hindernissen vorbeugen. In dieser Logik beantworteten die Unternehmen auch die Frage nach den Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. Der wichtigste Aspekt ist hierbei mit fast 74 % die Produktqualität. Darüber hinaus spielen die Wahl des richtigen Partners im Zielland sowie gute Kontakte und ein funktionierendes Netzwerk eine wichtige Rolle und sind bedeutungsvolle Stellschrauben, die den Unternehmen zu einem Erfolg im Ausland verhelfen.

4 FAZIT

Im Jahr 2006 haben die Autoren der SHB in Kooperation mit dem DIHK mit dem »Praxishandbuch Außenwirtschaft« ein ausführliches und übersichtliches Nachschlagewerk zum Thema Außenwirtschaft deutscher Unternehmen hervorgebracht. Die darin gegebenen Momentaufnahmen, hauptsächlich auf Basis der Studie Going International 2005 des DIHK und der SHB begründet, gaben einen umfassenden Einblick in die Gründe, Formen, Hindernisse und Erfolgsfaktoren auslandsaktiver Unternehmen. Nach Veröffentlichung des Buches sind nun durch den DIHK vier weitere Studien veröffentlicht worden, so dass sich die Frage geradezu aufdrängte, ob sich innerhalb dieser Phase irgendwelche Unterschiede herauskristallisiert haben. Daher überprüfte diese Arbeit die aufgestellte These, dass es allgemeingültige Aussagen aus den Studien für ein erfolgsversprechendes Auslandsgeschäft gibt, durch einen umfassenden Vergleich der Kernaussagen.

Durch die durchweg geringen Standardabweichungen konnte nachgewiesen werden, dass es im Antwortverhalten der Unternehmen im Verlauf der sieben Jahre keine bemerkenswerten Schwankungen gab, die darauf schließen lassen würden, dass die Erfolgsfaktoren grundsätzlich von temporären, gegenwärtigen äußeren Gegebenheiten abhängig sind und sich diese daher ändern. Zwar tauchen zum Teil einzelne größere Standardabweichungen auf, die jedoch entweder auf Grund der derzeitigen wirtschaftlichen Lage entstanden oder von einer zu geringen Vergleichsmenge herrührten. Die Gründe, warum Unternehmen im Ausland aktiv werden, sind daher derzeit als allgemeingültig anzusehen. Darüber hinaus gibt es Hindernisse und Erfolgsfaktoren, die einen Erfolg im Ausland federführend bestimmen. Zwar kann sich auf Grund veränderter wirtschaftlicher Situationen im Inland bzw. im Ausland, z. B. rückläufige Nachfrage oder Wechselkursschwankungen, die Priorisierung ändern, aber grundlegend geben die Erkenntnisse aus dem

Praxishandbuch sowie aus dieser Arbeit einen Überblick über Faktoren, die sich durch temporäre Ereignisse nicht verändern.

Darüber hinaus konnte diese Arbeit eine wichtige Erkenntnis, die bereits im »Praxishandbuch Außenwirtschaft« erarbeitet wurde, festigen: Es zeigt sich, dass im Ausland aktive Unternehmen ihren Umsatz und Personalbestand im Inland erhöhen konnten. Mit anderen Worten bedeutet dieser positive Zusammenhang, dass das wachsende Auslandsengagement deutscher Unternehmen eine beachtliche Stütze der Konjunktur im Inland ist. Gerade für ein so stark exportorientiertes Land wie Deutschland ist diese Erkenntnis sowohl beruhigend als auch motivierend.

Sowohl im Praxishandbuch als auch in Kapitel 2 dieser Arbeit wird auf Schumpeters Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung Bezug genommen. Bei Betrachtung der fünf Faktoren unternehmerischer Entwicklung ziehen zwei der aufgeführten Faktoren, die Erschließung neuer Absatzmärkte und die Erschließung neuer Einkaufsmärkte, eine Internationalisierung der Geschäftstätigkeit nach sich. Um nachhaltig zu wachsen und im Wettbewerb nicht zurück zu fallen, empfiehlt Schumpeter daher die Ausrichtung an mindestens einem der fünf Faktoren. Diese Arbeit kann nachweisen, dass Unternehmen, die den Faktor »Erschließung neuer Absatzmärkte« oder »Erschließung neuer Bezugsquellen von Rohstoffen oder Halbfabrikaten« bzw. beide Faktoren berücksichtigten, über die zu beobachteten Jahre hinweg erfolgreich ihren Umsatz bzw. Gewinn steigern und somit ihre Kosteneffizienz verbessern konnten. Ebenso kann Schumpeters These bestätigt werden, dass eine Ausrichtung von Unternehmen an mindestens einem der Faktoren darüber hinaus weitere Prozesse und Impulse für das Unternehmen auslöst. Als Beispiel ist die Produktentwicklung bzw. Produktanpassung an die ausländischen Absatzmärkte zu nennen. Innovationen sind die wesentlichen Faktoren für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung. Daher erbringen Innovationen im Bereich der Außenwirtschaft nicht nur einen deutlichen Zugewinn, sondern sind vielmehr zwingende Notwendigkeit.

ANHANG

QUELLEN- UND LITERATURVERZEICHNIS

ACHOURI, CYRUS: Recruiting und Placement. Methoden und Instrumente der Personalauwahl und -Platzierung, 2. Auflage, Wiesbaden 2010.

ALBAUM, G. / STRANDSKOV, J. / DUERR, E.: Internationales Marketing und Exportmanagement, 3. Auflage, München 2001.

ALTMANN, J.: Außenwirtschaft für Unternehmen, 2. Auflage, Stuttgart 2001.

BASAN, B. / BAUER, G. / FAIX, W. G. / SCHULTEN, A.: Globalisierungstendenzen in der Region Ostwürttemberg. Wirtschaft in Ostwürttemberg, 05/2002.

BAUER, G.: Globalisierung. Auswirkungen auf die Unternehmen in Ostwürttemberg. Vortrag in der IHK Ostwürttemberg/Heidenheim am 11. November 2005.

BECK, U.: Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus - Antworten auf Globalisierung, 9. Auflage, Frankfurt am Main 1997.

BELITZ, H.: Deutsche Unternehmen forschen weniger im Ausland; Wochenbericht des DIW Berlin Nr. 20/2010.

BMWi: http://www.bmwi.de

BMZ (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung): Korruption vorbeugen; Transparenz fördern, Berlin 2009.

BOFINGER, P.: Wir sind besser als wir glauben. Wohlstand für Alle, Reinbek 2006.

BOHDAL, U.: Entsendungsmanagement im Wandel; Studie im Auftrag der Human Capital Advisory Services Deloitte Consulting GmbH, Frankfurt 2009.

BORCHERT, M.: Außenwirtschaftslehre. Theorie und Politik, 7. Auflage, Wiesbaden 2001.

BRENNER H. / FUCHS, B.: Exportieren leicht gemacht. 44 Checklisten weisen den Weg, Köln 2003.

BUNDESVERBAND GROSSHANDEL, AUSSENHANDEL, DIENSTLEISTUNGEN e.V. (BGA): Konjunktur 2010 zieht kräftig an. URL:http://www.bgaonline.de/50.html?&tx_ttnews[tt_news]=142&tx_ttnews[backPid]=47&cHash=7b406befc9; zuletzt abgerufen am 13.08.2010.

CDU/CSU/FDP: Wachstum. Bildung. Zusammenhalt. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und FDP, 17. Legislaturperiode, 2009. URL: http://www.cdu.de/doc/pdfc/091026-koalitionsvertrag-cducsu-fdp.pdf, zuletzt abgerufen am 02.10.2010.

CDU/CSU/SPD: Gemeinsam für Deutschland. Mit Mut und Menschlichkeit. Koalitionsvertrag von CDU, CSU und SPD, Rheinbach 2005. URL: http://www.cducsu.de/upload/koavertrag0509.pdf; zuletzt abgerufen am 02.10.2010.

CHAMBERS, E. ET AL.: The War for Talent, in: The McKinsey Quarterly 3, 1998.

DEUTSCHE BUNDESBANK: Zur Problematik internationaler Vergleiche und Direkt-investitionsströmen, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 49. Jg. , Nr. 5, Mai 1997, S. 79-86.

DIECKHEUER, G.: Internationale Wirtschaftsbeziehungen, 5. Auflage, München 2001.

DIHK: Der deutsche Außenhandel, AHK-Experten-Index 2010/2011, Berlin 2010.

DÜLFER, E.: Internationales Mangement in unterschiedlichen Kulturbereichen, München 1999.

DUNNING, J. E.: Multinational Enterprises and the Global Economy, Workingham 1993.

ERMSCHEL, U.: Einführung in das Internationale Marketing, in: Meier, H. / Roehr, S. (Hrsg.): Einführung in das Internationale Management, Herne/Berlin 2004, S. 89-114.

FAHY, J.: A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment, in: International Business Review, Volume 11, Issue 1, Februar 2002, S. 57-77.

FAIX, W. G.: Die Unternehmensentwicklung zu Wachstum und Globalisierung, in: Faix, W. G. / Schulten, A. / Keck, G. / Sailer, J. / Mezger, P: Management von Wachstum und Globalisierung, Steinbeis-Edition, Stuttgart 2006, S. 1-42.

FAIX, W. G. / KECK, G. / KISGEN, S. / MEZGER, P. / SAILER, J. / SCHULTEN, A. (Hrsg.): Management von Wachstum und Globalisierung, Band 3, Stuttgart 2008.

FAIX, W. G. / KISGEN, S. / LAU, A. / SCHULTEN, A. / ZYWIETZ, T.: Praxishandbuch Außenwirtschaft, Wiesbaden 2006.

FAIX W. G. / LAIER, A.: Soziale Kompetenz. Das Potential zum unternehmerischen und persönlichen Erfolg, Wiesbaden 1991.

FAIX, W. G. / MERGENTHALER, J.: War for Talents, in: Faix, Werner G. / Auer, Michael (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management, Stuttgart 2009, S. 13-77.

FAIX, W. G. / ZYWIETZ, T. / SCHULTEN, A. / TABORÉ-STRAUB, S.: Going International, Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. Erfahrungen, Lösungen und Perspektiven, Stuttgart 2003.

GLOWIK. M / SMYCZEK, S.: Erfolgs- und Risikofaktoren von Auslandsdirektinvestitionen in Polen. Eine empirische Studie über das Investitionsverhalten deutscher Unternehmen, in: TH Wildau [FH], Wissenschaftliche Beiträge 2009|2010.

HAMBURGERISCHES WELTWIRTSCHAFTSINSTITUT (HWWI): Schuldenkrise dämpft Konjunkturerholung, Pressemitteilung Juni 2010. URL:http://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Mediencenter/Pressemitteilungen/2010_Pressemitteilungen/2010-06-15_Pressemitteilung_Konjunktur.pdf; zuletzt abgerufen am 13.08.2010.

HORNIG, F. / JUNG, A.: Der Markt hat kein Herz. Gespräch mit US-Ökonom Paul A. Samuelson, in: Spiegel Special: Globalisierung. Die Neue Welt, Nr. 7/2005, S. 150-153.

IfM: Die Bedeutung der außenwirtschaftlichen Aktivitäten für den deutschen Mittelstand, Bonn 2007, abrufbar unter: http://www.ifm-bonn.de/assets/documents/IfM-Materialien-171.pdf.

IHK Berlin: Wachstumspotenzial in Lateinamerika, Berlin 2010.

INTERNATIONAL MONETARY FUND (IMF): World Economic Outlook, April 2006. Globalization and Inflation, Washington D.C. 2006.

JAHRMANN, F.-U.: Außenhandel, 11. Auflage, Ludwigshafen 2004.

KABST, R.: Internationalisierung mittelständischer Unternehmen. Schriftenreihe Empirische Personal- und Organisationsforschung, Band 24, Mering 2004.

KESSLER, W.: Gesellschaften unter Globalisierungsdruck, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Globalisierung, Informationen zu politischen Bildung, Nr. 280/2003, S. 27-33.

KRUGMAN, PAUL R.: What do Undergrads Need to Know About Trade?, in: American Economic Review, 83. Jg., Nr. 2; 1993, S. 23-26.

KRUGMAN, P. R. / OBSTFELD, M.: Internationale Wirtschaft. Theorie und Politik der Außenwirtschaft, 6. Auflage, München 2004.

KUTSCHKER, M. / SCHMID, S.: Internationales Management, 4. Auflage, München 2005.

LAU, A. / ZYWIETZ, T. / FAIX, W. G.: Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. Erfahrungen, Lösungen und Perspektiven, Stuttgart 2005.

LAU, A.: Going International – Erfahrungen und Perspektiven der deutschen Wirtschaft im Auslandsgeschäft. Ergebnisse der IHK-Unternehmensumfrage 2006, Berlin 2006.

LAU, A.: Going International – Erfahrungen und Perspektiven der deutschen Wirtschaft im Auslandsgeschäft. Ergebnisse der IHK-Unternehmensumfrage 2007, Berlin 2007.

LAU, A.: Going International – Erfahrungen und Perspektiven der deutschen Wirtschaft im Auslandsgeschäft. Ergebnisse der IHK-Unternehmensumfrage 2008, Bonn 2008.

LAU, A.: Going International – Erfahrungen und Perspektiven der deutschen Wirtschaft im Auslandsgeschäft. Ergebnisse der IHK-Unternehmensumfrage 2009, Meckesheim 2009.

MAI, C.: Der Arbeitsmarkt im Zeichen der Finanz- undWirtschaftskrise; in: Statistisches Bundesamt: Wirtschaft und Statistik 3/2010; S. 237-247, Wiesbaden 2010.

MEIER, H.: Internationales Personalmanagement, in: Meier, H. / Roehr, S. (Hrsg.): Einführung in das Internationale Management, Herne/Berlin 2004, S. 203-230.

MÜLLER, S. / KORNMEIER, M.: Motive und Unternehmensziele als Einflussfaktoren der einzelwirtschaftlichen Internationalisierung, in: Macharzina, K. / Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management. 2. Auflage, Wiesbaden 2002, S. 99-130.

NEUBERT, M.: Internationale Markterschließung. Vier Schritte zum Aufbau neuer Auslandsmärkte, Landsberg am Lech 2006.

NIERMEYER, R.: Kriterien der Personalauswahl, in: Gerhard und Lore Kienbaum Stiftung / Gutmann, J. / Kabst, R. (Hrsg.): Internationalisierung im Mittelstand. Chancen – Risiken – Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2000, S. 327-343.

NÖCKER, R.: Internationalisierung als Wettbewerbsstrategie, Hamburg 2001.

OLDAG, A.: Global integiert, in: Süddeutsche Zeitung Nr. 143, 24./25. Juni 2006, S. 19.

RICARDO, D.: On the Principles of Political Economy and Taxation, 3. Auflage, London 1821.

ROMINGER, B.: Battle for Competencies - Kompetenzträger rekrutieren und auswählen im War for Talents, in: Faix, Werner G. / Auer, Michael (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management, Stuttgart 2009, S.219-262.

ROSE, K. / SAUERNHEIMER, K.: Theorie der Außenwirtschaft, 13. Auflage, München 1999.

ROSE, G. / TREIER, V.: FuE-Verlagerung. Innovationsstandort Deutschland auf dem Prüfstand. DIHK-Studie auf Basis einer Unternehmensbefragung durch die Industrie- und Handelskammern, Berlin 2005.

SCHARRER, J.: Internationalisierung und Länderselektion. Eine empirische Analyse mittelständischer Unternehmen in Bayern, München 2000.

SCHUMPETER, J. A.: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 9. Auflage, unveränderter Nachdruck der 1934 erschienenen 4. Auflage, Berlin 1997.

SIEBERT, H.: Außenwirtschaft, 7. Auflage, Stuttgart 2000.

SMITH, A.: Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen. Aus dem Englischen übertragen und mit einer Würdigung von Horst Claus Recktenwald, München 1999.

STATISTISCHES BUNDESAMT (2011): Entwicklung des deutschen Außenhandels URL:http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Grafiken/Aussenhandel/Diagramme/Entwicklung,templateId=renderPrint.psml, zuletzt abgerufen am 09.04.2011.

STATISTISCHES BUNDESAMT (2010): Entwicklung des Außenhandels nach den wichtigsten Exportländern; URL:http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Grafiken/Informationsgesellschaft/Diagramme/EntwicklungExport.psml, zuletzt abgerufen am 03.07.2010.

SÜDDEUTSCHE ZEITUNG: Export-Krise – Was war das? URL: http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/deutschland-export-krise-war-das-was-1.971841, zuletzt abgerufen am 03.07.2010.

TIETJE, C.: Einführung, in: WTO. Welthandelsorganisation, 2. Auflage, München 2003, S. IX-XXI.

WELGE, M. / HOLTBRÜGGE, D.: Internationales Management. Theorien, Funktionen, Fallstudien, 3. Auflage, Stuttgart 2003.

WERNERFELT, B.: A resource-based view oft he firm, in: Strategic Management Journal, 5/1984, S. 272-280.

WTO: http://www.wto.org.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Entwicklung des deutschen Außenhandels S. 451
2 | Der deutsche Außenhandel S. 452
3 | Fünf Faktoren der ökonomischen Entwicklung nach Schumpeter (1934/1997) S. 460
4 | Ziele der Internationalisierung der Geschäftstätigkeit S. 461
5 | Exportunternehmen in Deutschland S. 462
6 | Die Unternehmensentwicklung S. 462
7 | Übersicht über den Ablauf des Managementprozesses Company2new:market S. 464
8 | Zentrale Verfahren der Marktselektion S. 465
9 | Marktselektion S. 465
10 | Vorgehensweise bei der Auswahl von Zielmärkten S. 466
11 | Eine einfache Checkliste als Hilfestellung bei der Auswahl von Märkten S. 467
12 | Das Marktattraktivitäts-Marktrisiko-Portfolio S. 468
13 | Das Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Portfolio S. 469
14 | Bewertungswürfel zur Auswahl von Ländermärkten S. 470
15 | Größenklassen der Unternehmen S. 474
16 | Branchenverteilung der Unternehmen S. 474
17 | Gründe für das Auslandsengagement S. 476
18 | Formen des Auslandsengagements S. 477
19 | Export in den jeweiligen Regionen S. 479
20 | Repräsentanz/Vertriebsbüros in den jeweiligen Regionen S. 479
21 | Lose Kooperationspartner in den jeweiligen Regionen S. 480
22 | Tochterunternehmen in den jeweiligen Regionen S. 480

23 | Zielregionen für das Auslandsgeschäft. S. 482
24 | Erfolg nach Zielregionen S. 483
25 | Aktuelle Geschäftssituation S. 485
26 | Einschätzung der Geschäftsperspektive S. 487
27 | Dynamik der Geschäftsentwicklung S. 488
28 | Vorbereitungszeit für Vorhaben im Ausland S. 489
29 | Bevorzugte Methoden der Markterkundung S. 491
30 | Anpassung von Gütern/Dienstleistungen an den ausländischen Markt S. 492
31 | Fachliche, methodische und soziale Kompetenz S. 494
32 | Wege der Mitarbeitersuche S. 495
33 | Herkunft der rekrutierten Arbeitskräfte S. 496
34 | Wichtige Eigenschaften der Führungskräfte – General Manager S. 498
35 | Wichtige Eigenschaften der Führungskräfte – Leiter Finanzen S. 498
36 | Höhe der Auslandsinvestitionen S. 500
37 | Gründe für die Tätigung von Auslandsinvestitionen S. 501
38 | Erfolg nach Aktivitäten S. 502
39 | Auslandsengagement und Unternehmenserfolg S. 503
40 | Unternehmensentwicklung im Ausland S. 505
41 | Unternehmensentwicklung im Inland bei Auslandsinvestitionen S. 506
42 | Unternehmensentwicklung im Ausland bei Auslandsinvestitionen S. 507
43 | Anteil des Auslandsgeschäfts S. 508
44 | K.O.-Kriterien S. 509
45 | Gelegentliche Hindernisse S. 510
46 | Aktuelle Hindernisse (2007-2009) S. 511
47 | Erfolgsfaktoren S. 512

TABELLENVERZEICHNIS

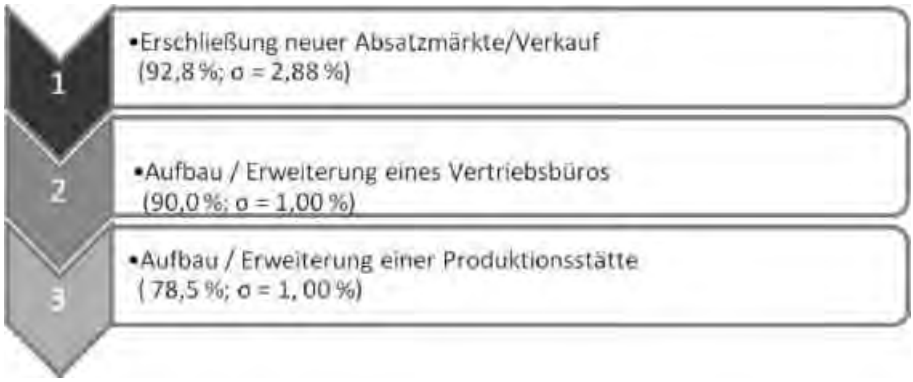
1 | Standardabweichung „erfolgreich" /"nicht erfolgreich" nach Zielregion S. 483
2 | Standardabweichungen Vorbereitungszeit S. 490
3 | Standardabweichungen „lokale" Rekrutierung / „Rekrutierung aus Deutschland" S. 497
4 | Vergleich Gründe Auslandsinvestition - Auslandsengagement S. 502
5 | Gesamtüberblick Auslandsengagement und Unternehmenserfolg im Inland S. 504
6 | Gesamtüberblick Auslandsengagement und Unternehmenserfolg im Ausland S. 505
7 | Standardabweichung Auslandsinvestitionen und Unternehmenserfolg im Inland S. 506
8 | Standardabweichung Auslandsinvestitionen und Unternehmenserfolg im Ausland S. 507

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

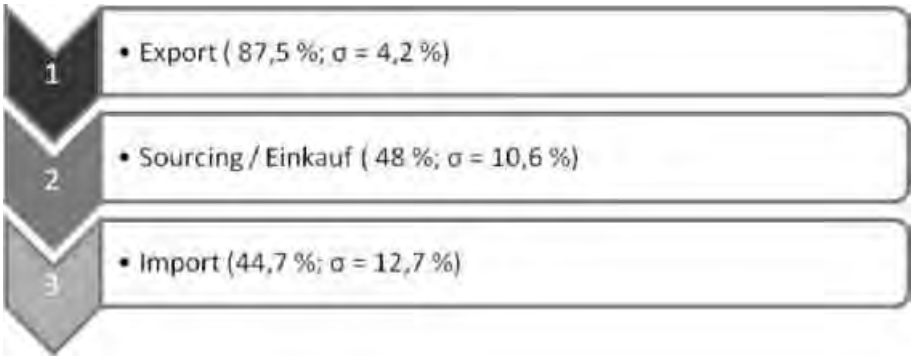
Abb.	Abbildung
AHK	Deutsche Auslandshandelskammern
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
bezgl.	bezüglich
BGA	Bundesverband des Deutschen Groß- und Außenhandels
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
DIW	Deutsches Institut für Weltwirtschaft
EFTA	European Fair Trade Association
et al.	et alii
EU	Europäische Union
FuE	Forschung und Entwicklung
GTAI	German Trade and Invest
GUS	Gemeinschaft Unabhängiger Staaten
HwK	Handwerkskammer
HWWI	Hamburgisches WeltWirtschaftsInstitut
IHK	Industrie- und Handelskammer
IMF	International Monetary Fund
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
o.g.	oben genannt
s.	siehe
SHB	Steinbeis-Hochschule Berlin
Tab.	Tabelle
u. a.	unter anderem
WTO	World Trade Organization
z. B.	zum Beispiel

A | TOP 3

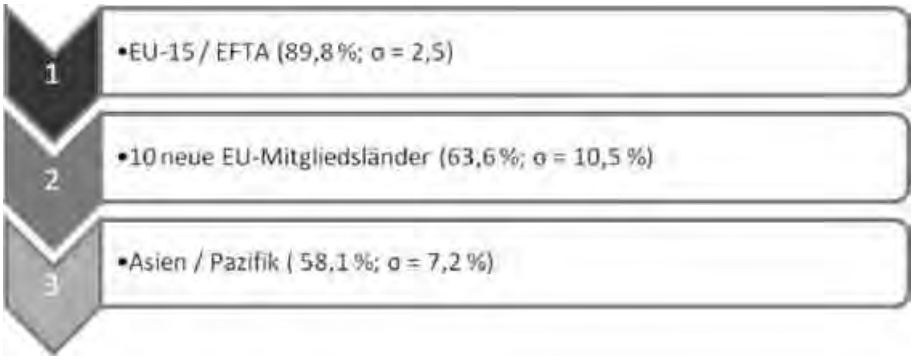
Top 3 Gründe für das Auslandsengagement



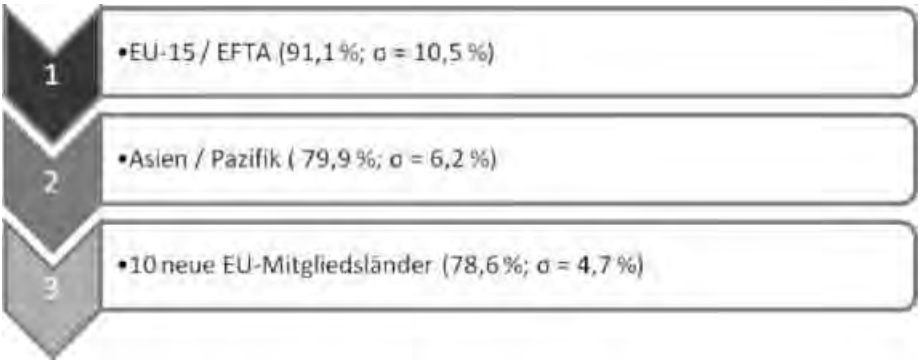
Top 3 Formen des Auslandsengagements



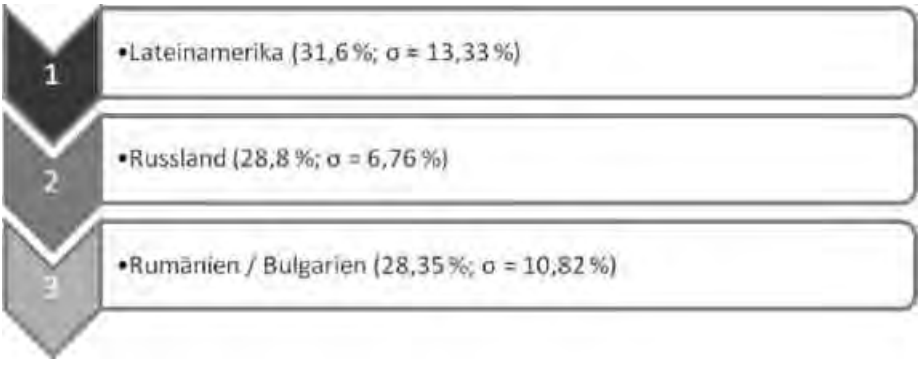
Top 3 Zielregionen



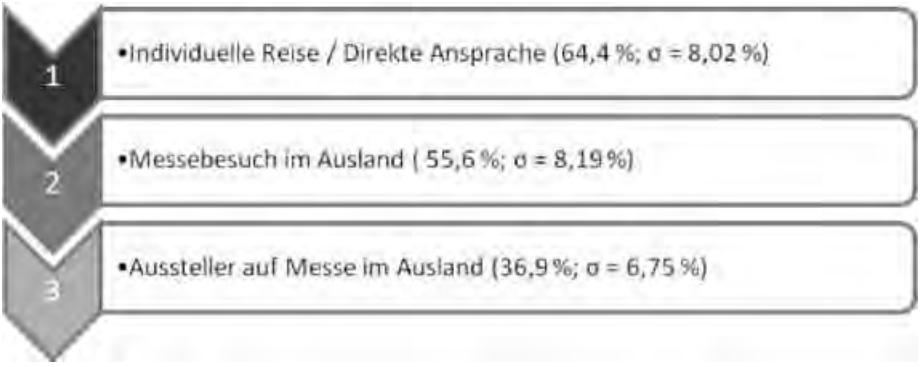
Top 3 Zielregionen mit dem größten Erfolg



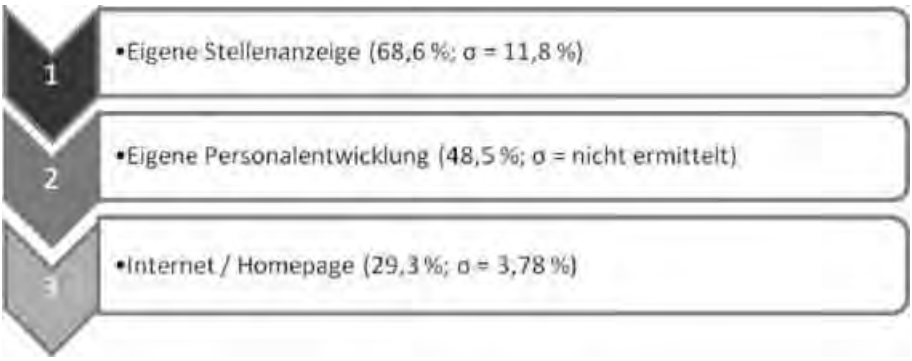
Top 3 Dynamik der Geschäftsentwicklung (Saldo aus der Differenz von der Einschätzung der zukünftigen Geschäftsperspektive abzüglich der Bewertung der aktuellen Geschäftssituation)



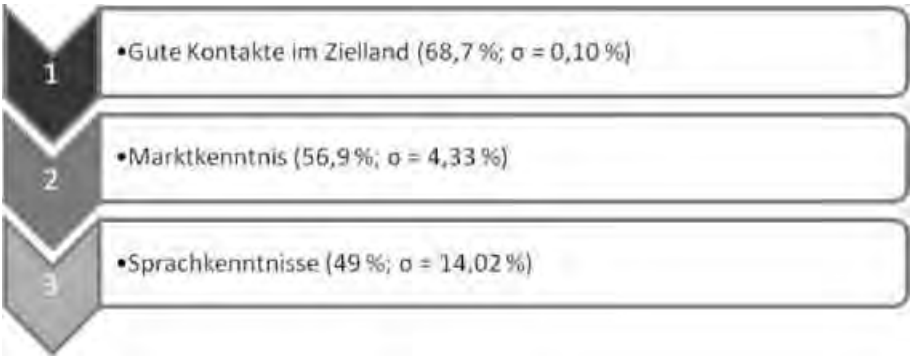
Top 3 Methoden der Markterkundung



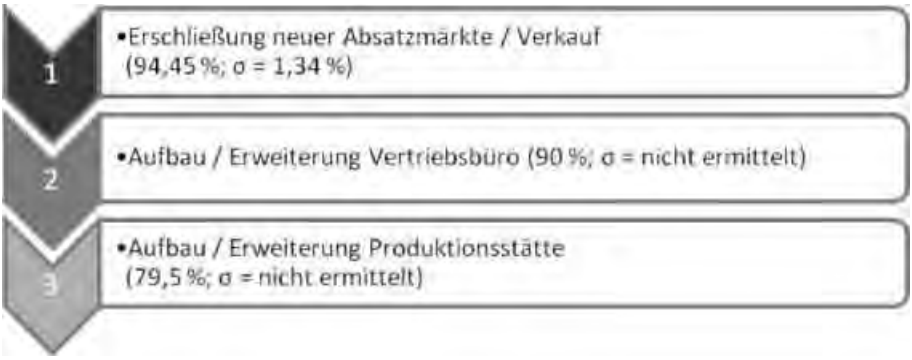
Top 3 Wege der Mitarbeitersuche



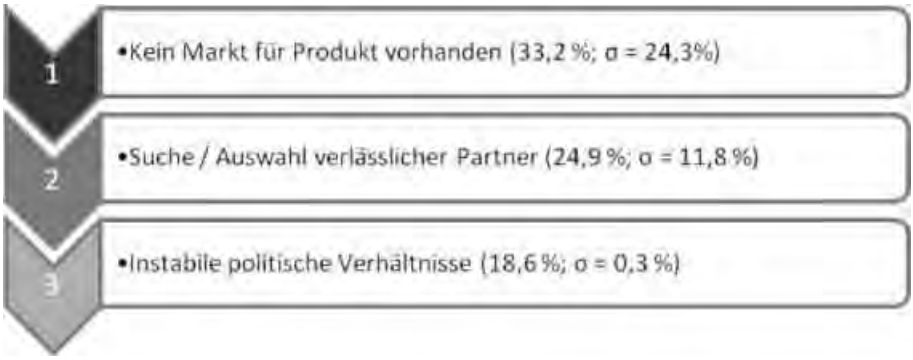
Top 3 Wichtige Eigenschaften der General Manager



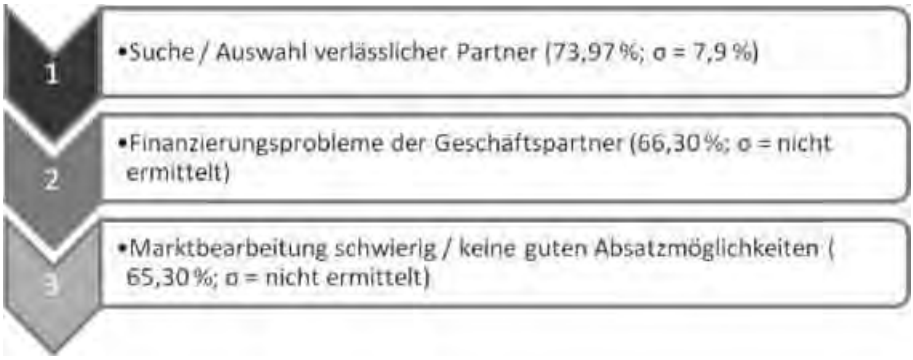
Top 3 Gründe für Auslandsinvestitionen



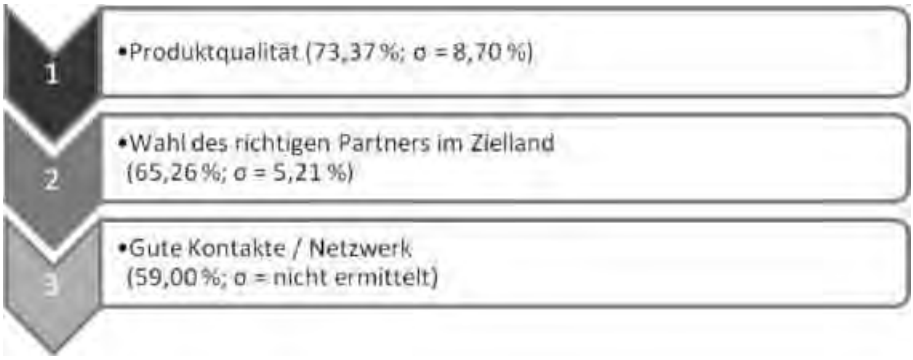
Top 3 K.O.- Kriterien



Top 3 Hindernisse



Top 3 Erfolgsfaktoren



Quelle: Eigene Darstellung 2010.

DIPL.-KFM. STEFAN HEIDENREICH | PROF. DR. JONAS F. PUCK

DIE ATTRAKTIVITÄT VON UNSICHERHEIT

INHALTSVERZEICHNIS

Zusammenfassung 530

1 Relevanz und Zielsetzung 531

2 Was ist Unsicherheit 531
2.1 Politische Unsicherheit 534
2.2 Wirtschaftspolitische Unsicherheit 536
2.3 Makroökonomische Unsicherheit 537
2.4 Soziale Unsicherheit 538

3 Investitionen unter hoher Unsicherheit 541

4 Fazit 543

Anhang 544

ZUSAMMENFASSUNG

Unternehmen internationalisieren zunehmend in Märkte, deren Kontext sich stark von dem Kontext ihres Heimatmarktes unterscheidet. Eine Vielzahl länderspezifischer Variablen im Gastland, insbesondere in Schwellen- und Entwicklungsländern, erhöht dabei im Rahmen der Internationalisierung die Unsicherheit für ausländische Unternehmen. Die Literatur des Internationalen Managements verbindet Unsicherheit hauptsächlich mit Risiko und dem Eintreten negativer Ereignisse, oder verwendet die zwei Begriffe synonym. Vorliegender Beitrag liefert eine differenziertere Betrachtung beider Konstrukte und weist auf deren Beziehungszusammenhang im Rahmen der unternehmensinternen Interpretation hin. Anhand von Beispielen aus der Unternehmenspraxis werden beide Effektrichtungen von Unsicherheit verdeutlicht. Unter Rückgriff auf die Theorie der operationalen Flexibilität wird in einem nächsten Schritt auf die Chancen, die sich aus einer Geschäftstätigkeit in unsicherem Kontext für MNU ergeben, hingewiesen. Der Beitrag endet mit einer Zusammenfassung und Implikationen für Praxis und Forschung.

1 RELEVANZ UND ZIELSETZUNG

Im Zuge der Globalisierung weiten Unternehmen ihre Geschäftstätigkeit zunehmend auf eine Vielzahl von Ländermärkten aus. Dabei werden auch Märkte bearbeitet, die sich z. B. durch ihre politische, makroökonomische, kulturelle oder natürliche Struktur stark vom Heimatmarkt unterscheiden. Ein Beispiel ist hierbei die Internationalisierung in Entwicklungs- oder Schwellenmärkte, von denen einige in den letzten Jahren ihre »Politik der verschlossenen Tür« abgelegt und begonnen haben, ausländischen Investoren Zugang zu ihren Märkten und/oder Ressourcen zu gewähren [Oetzel 2005]. Die Unternehmenstätigkeit in entfernte Märkte auszuweiten, kann aufgrund des länderspezifischen Kontextsdes Gastlandes jedoch von großer Unsicherheit geprägt sein. Diese kann sich aus dem grenzüberschreitenden Charakter der Aktivitäten generell ergeben (endogene Variablen), oder durch spezifische Bedingungen in bestimmten Zielmärkten (exogene Variablen) verursacht sein [vgl. Rehner/Neumair 2009]. Vor Eintritt in den Zielmarkt ist daher zu prüfen, ob die damit verbundene Unsicherheit eher ein Risiko oder eine Chance für die Unternehmung darstellt. Demzufolge kommt dem Management unter Unsicherheit im internationalen Management eine besondere Bedeutung zu [Ghoshal 1987].

Basierend auf der kurz dargestellten Relevanz ist es Ziel dieses Beitrags, eine integrierte Betrachtung der Unsicherheit im Rahmen der Internationalisierung von Multinationalen Unternehmen (MNU) durchzuführen. Neben den in der Literatur ausführlich behandelten negativen Aspekten, wird in diesem Beitrag jedoch auch explizit auf die positiven Effekte von Unsicherheit hingewiesen. Zunächst folgt eine genauere Betrachtung und Differenzierung von Unsicherheit und Risiko anhand einer Literaturübersicht. Darauf aufbauend wird im nächsten Abschnitt anhand von Beispielen erläutert, wie Unternehmen von spezifischen Formen von Unsicherheit profitieren (Potential), oder davon negativ beeinflusst sind (Risiko). Der Fokus liegt dabei auf Unsicherheit, die sich aus der Tätigkeit in einem spezifischen Gastland ergibt. Auf Unsicherheit, die durch die Internationalisierung im Allgemeinen resultiert, wird nur dann Bezug genommen, sofern sie für ein spezifisches Beispiel relevant ist. In einem dritten Schritt werden dann aus theoretischer Perspektive Gründe herausgearbeitet, warum einige Unternehmen gerade hoch unsichere Märkte als enorme Chance für ihre Geschäftstätigkeit sehen. Der Beitrag schließt mit einer Betrachtung der erarbeiteten Erkenntnisse sowie Anregungen für weitere Forschung in diesem Gebiet.

2 WAS IST UNSICHERHEIT

Das Unternehmensumfeld für ausländische Investoren im Gastland wird durch eine Vielzahl von Variablen determiniert. Diese Variablen können dabei für ein spezifisches Unternehmen oder eine spezifische unternehmerische Entscheidung positiv oder negativ ausgeprägt sein. Während

bereits die Tätigkeit in einem nicht-optimalen Umfeld (etwa schwierige Rechtslage, herausfordernde klimatische Bedingungen, starker Wettbewerb etc.) für Unternehmungen eine erhebliche Herausforderung darstellt, entsteht durch Unsicherheit ein weiterer und oft noch viel problematischerer Effekt: zukünftige Entwicklungen dieser Variablen sind nicht (vollkommen) prognostizierbar. In der Literatur finden sich für diesen Effekt allerdings zwei unterschiedliche Begriffe: Risiko und Unsicherheit. Diese werden teilweise als unterschiedliche Konzepte, teilweise als Synonyme verstanden. Im Folgenden soll daher zunächst die Verwendung dieser Begriffe in der Literatur dargestellt und einem nächsten Schritt eine klare Konzeptionalisierung vorgenommen werden.

Knight [1921] definiert in einem frühen Beitrag Unsicherheit als einen Zustand der nicht messbar ist, Risiko im Vergleich dazu jedoch als berechenbar. Eine logische Schlussfolgerung dieser Betrachtung ist die Versicherbarkeit von Risiko aufgrund der berechneten Wahrscheinlichkeit des risikospezifischen Eintritts. Nach Haufler [1997] gleicht eine Entscheidung unter Unsicherheit einem Glücksspiel und hat somit höchst spekulativen Charakter. Nach March/Simon [1958, S. 137] ist unter Unsicherheit zu verstehen, dass »the consequences of each alternative belong to some subset of all possible consequences, but that the decision maker cannot assign definite probabilities to the occurrence of particular outcomes.« Ähnlich wie Knight [1921] repräsentiert Risiko nach March/Simon [1958, S. 137] die »Wahrscheinlichkeitsverteilung der Konsequenzen aller [möglichen] Alternativen.« Diesem Ansatz zufolge, ist die Wahrscheinlichkeitsverteilung von Risiko bekannt und Entscheidungen somit berechenbarer als Entscheidungen unter Unsicherheit. Alvarez/Barney [2005] machen dies in ihrem Beitrag am Beispiel eines Würfelwurfs deutlich: es ist bekannt, dass der Würfel sechs Seiten hat, dass er fair und ausgeglichen ist (die Wahrscheinlichkeiten für jede Seite des Würfels stehen also fest), einzig das Ergebnis des Würfelwurfs ist ungewiss.

Penrose [1972] weist in ihrem Beitrag jedoch darauf hin, dass zukünftige Entwicklungen in Unternehmen, ebenso wie deren Wahrscheinlichkeiten, niemals mit absoluter Genauigkeit vorhergesagt werden können und geplante Investments daher immer stärker an Erwartungen über mögliche Entwicklungen der Zukunft, als an deren fixierte Wahrscheinlichkeiten geknüpft werden (müssen). Daraus wird deutlich, dass in der unternehmerischen Praxis Risiko meist eine (durch Berechnungen oder Intuition erfolgte) Interpretation von Unsicherheit darstellt:

> *»Risk is not a tangible thing but a bundle of expectations concerning potential future instability« [Frynas/Mellahi 2003, S. 545].*

In der Literatur wird der Begriff jedoch oft allein mit den Kosten der Unvorhersehbarkeit gleichgesetzt [z.B. March/Shapira 1987]. Auch nach Howell [1998] ist Risiko für Unternehmen primär die Beantwortung der Frage, inwiefern zukünftige Ereignisse im Zielland vorhergesagt werden können, die das Geschäftsumfeld beeinträchtigen und mögliche Investitionsverluste verursachen bzw. die Erfolgserwartungen der Investition maßgeblich schmälern können. Die Tatsache, dass Unternehmen Unsicherheit auch positiv interpretieren können, wurde lange vernachlässigt. Ins-

besondere die Literatur zum Internationalen Entrepreneurship hat jedoch gerade diesen Aspekt wieder ins Zentrum der Betrachtung gestellt. Basierend auf Erkenntnissen der Realoptionentheorie hat vor allem Di Gregorio [2005, S. 110] eine interessante Differenzierung vorgenommen. Er unterscheidet zwischen »downside risk« und »upside risk« und bezieht sich dabei sowohl auf unvorhersehbare negative als auch positive Risikoereignisse im Zielland. Nordal [2001] weist in seinem Beitrag ebenso darauf hin, dass Unsicherheit zwei Effektrichtungen beinhaltet, sowohl »upside potential« als auch »downside risk« [Nordal 2001, S. 199]. Auch Butler und Joaquin [1998] erwähnen in ihrer Studie einen möglichen positiven Effekt, der von politischer Unsicherheit ausgehen kann.

Zusammenfassend wird deutlich, dass Unternehmen (gerade in Entwicklungs- und Schwellenländern) unter oft erheblicher Unsicherheit tätig sind, da sich zukünftige Entwicklungen sowie deren Eintrittswahrscheinlichkeiten nicht klar voraussagen lassen. Diese Unsicherheit lässt sich als Konsequenz in zwei Richtungen interpretieren: einerseits als Risiko (downside risk), also als die interpretierte Wahrscheinlichkeit des Eintretens negativer Effekte. Andererseits aber auch als Potential (upside potential), also als die interpretierte Wahrscheinlichkeit des Eintretens positiver Effekte. Abbildung 1 illustriert diesen Zusammenhang.

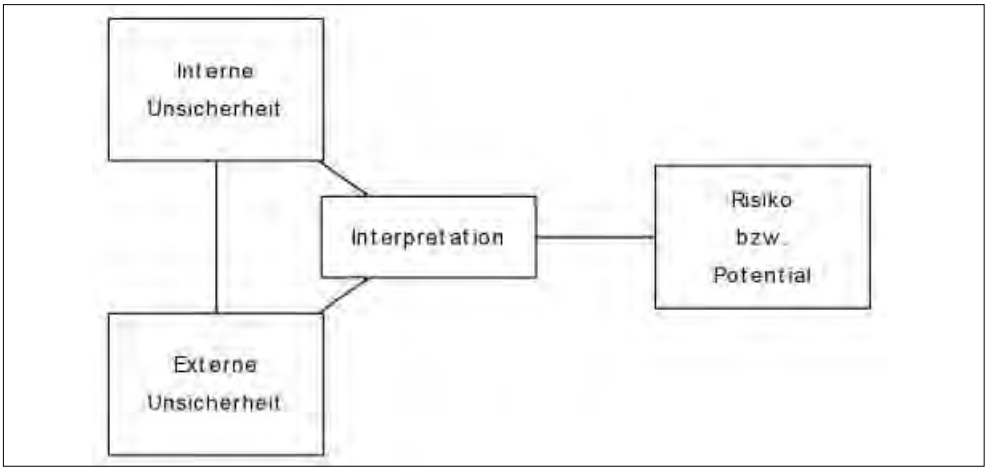


Abbildung 1 | Bezugsrahmen Unsicherheit – Risiko – Potential

Die Gesamtheit der Unsicherheit setzt sich für Unternehmen aus endogenen und exogenen Dimensionen zusammen. In Bezug auf eine Klassifikation von Unsicherheit und dem daraus resultierenden Risiko (upside und downside) wird in der Literatur vielfach auf den integrativen Ansatz von Miller [1992] hingewiesen [z. B. Ahmed et al. 2002; Al Khattab et al. 2007; Brouthers 1995; Das/Teng 1996; Miller 1998; Miller/Waller 2003]. Nach Miller [1992] entsteht Risiko aus drei Unsicherheitskategorien und liefert damit eine »Alternative zum suboptimalen Ansatz, Unsicherheiten

isoliert voneinander zu behandeln« [Miller 1992, S. 313]. In seinem Bezugsrahmen stellen die drei Unsicherheitsdimensionen die relevanten Variablen dar, aus denen Unternehmungen ihre »totality of risks« [Brouthers 1995, S. 10] kalkulieren. Die kritische Gesamtheit der Unsicherheit sieht er in »general environmental«, »industry« und »firm-specific uncertainties« [Miller 1992]. Jede dieser Kategorien beinhaltet wiederum Komponenten, die im Rahmen der internationalen Unternehmenstätigkeit auftreten können und sich als relevante Einflussvariablen auf die Unternehmenstätigkeit auswirken können. Tabelle 1 stellt diesen integrierten Bezugsrahmen des internationalen Risikos in Anlehnung an Miller [1992] dar, wobei der Fokus in diesem Beitrag, in Einklang mit der Zielsetzung, auf den umweltbedingten Unsicherheiten liegt. Die anderen Dimensionen werden im Folgenden bei jenen praktischen Beispielen berücksichtigt, wo sie eine erhebliche Rolle für die Risikowahrnehmung der Unternehmen darstellen.

UMWELTBEDINGTE UNSICHERHEIT	BRANCHENUNSICHERHEIT	FIRMENSPEZIFISCHE UNSICHERHEIT
Politische Unsicherheit	**Lieferantenunsicherheit**	**Betriebsunsicherheit**
• Krieg / Terrorismus	• Qualitätsunsicherheit	• Arbeitsbedingte Unsicherheit
• Revolution	• Marktangebotsverschiebungen	• Produktionsunsicherheit
• Regierungswechsel		
Wirtschaftspolitische Unsicherheit	**Absatzbedingte Unsicherheit**	**Haftungsunsicherheit**
• Preiskontrollen	• Konsumentenunsicherheit	• Produkthaftung
• Handelsbeschränkungen	• Verfügbarkeit von Substituten	• Schadstoffemission
• Verstaatlichung/Enteignung		• Produkthaftung
Makroökonomische Unsicherheit	**Wettbewerbsunsicherheit**	**F&E-Unsicherheit**
• Inflation	• Rivalität zwischen Wettbewerbern	
• Wechselkurse	• Markteintritt neuer Anbieter	
Soziale Unsicherheit		**Kreditunsicherheit**
Aufstände		
Demonstrationen		
Natürliche Unsicherheit		**Verhaltensunsicherheit**
Wirbelstürme/Erdbeben		

Tabelle 1 | Bezugsrahmen der internationalen Unsicherheit in Anlehnung an Miller (1992)

2.1 POLITISCHE UNSICHERHEIT

Politische Unsicherheit ist die wohl am häufigsten betrachtete Dimension in der Literatur zum internationalen Risikomanagement. Trotz der Vielzahl an Untersuchungen mangelt es jedoch an einer klaren Definition dieses Phänomens [Clark/Marois 1996]. Robock [1971] definiert politische Unsicherheit im Internationalen Management als auftretende Diskontinuitäten im Geschäftsum-

feld, die schwer vorhersehbar sind und durch politische Veränderungen hervorgerufen werden. Nach Brouthers [1995] wird politisches Risiko durch die Unsicherheit über politische Stabilität und in Phasen politischer Unruhen determiniert. West [1996] sieht in politischem Risiko die »Wahrscheinlichkeit des Auftretens eines politischen Ereignisses, das die Profitabilitätsperspektiven eines [..] Investments verändert« [West 1996, S. 6]. Zusammenfassend wird politisches Risiko daher in dieser Arbeit als Risiko verstanden, das aus der Unsicherheit im gesamten politischen (nicht-marktlichen) Umfeld resultiert. Wie bei anderen Formen von Unsicherheit kann jedoch auch politische Unsicherheit, neben Verlusten, Gewinne hervorbringen [Robock 1971, S. 7]. In Anlehnung an den Bezugsrahmen in vorliegender Arbeit wird auf die Definition von Miller [1992] verwiesen: »politische Unsicherheit spiegelt die Gefährdungen und Chancen wieder, die mit potentiellen oder aktuellen Veränderungen im politischen System verbunden sind« [Miller 1992, S. 313].

Politik und individuelles Macht- sowie Kontrollstreben von Entscheidungsträgern können lokale Marktbedingungen maßgeblich beeinflussen. DIe daraus resultierende Unsicherheit kann hierbei sowohl einheimische als auch ausländische Unternehmen unter enormen Druck setzen. Die Verhaftung des Yukos-Vorstandsvorsitzenden Michail Chodorkowskij und das damit verbundene Vorgehen der russischen Entscheidungsträger ist beispielhaft für einen politisch motivierten Eingriff des Staates in die Unternehmenstätigkeit [Kusznir 2005, Luchterhandt 2005, Ludwig 2005, Mommsen/Nussberger 2009]. Chodorkowskij unterstützte liberale Kräfte in Russland, verdächtigte den Kreml öffentlich der Korruption und demzufolge auch den neu gewählten Präsidenten Putin. 2005 wurde er wegen Steuerhinterziehung, planmäßigen Betrugs sowie Bildung einer kriminellen Vereinigung zu acht Jahren Haft verurteilt. Hinter diesem Vorgehen der russischen Führung wurden einerseits die Ausschaltung des politischen Gegners Chodorkowskij und andererseits die Zerschlagung des Yukos-Konzerns vermutet, um »einen vom Staat kontrollierten Superkonzern der Energiebranche zu schmieden« [Ludwig 2005, o.S.] auf dessen Ressourcen politisch zurückgegriffen werden könne. Dieser Fall erscheint auf den ersten Blick ausschließlich innenpolitisch motiviert, beziehungsweise personenbezogen. Infolgedessen legte aber z. B. der amerikanische Ölkonzern ChevronTexaco die Investitionspläne für Russland nieder [Pleines 2005]. Der von Medwedjew vor seinem Amtsantritt beklagte ‚Rechtsnihilismus' in Russland [Heller 2008, Luchterhandt 2005] und die daraus resultierende politische Unsicherheit schien demnach die Investitionsabsichten ausländischer Unternehmen maßgeblich zu beeinflussen.

Auch regionale Konflikte innerhalb eines Landes oder Konflikte zwischen benachbarten Ländern können Quellen der Unsicherheit für ausländische Unternehmen darstellen. Gründe für derartige Konflikte können beispielsweise in einer intra-nationalen Diversität hinsichtlich Ethnien und/oder Sprachen begründet sein und in soziale Unruhen oder politische Konflikte münden. Seit mittlerweile 25 Jahren existiert etwa der Konflikt zwischen der Türkei und Anhängern der Arbeiterpartei Kurdistans (PKK). Auf der einen Seite zielen Separatisten auf die Bildung eines autonomen kurdischen Staates ab, auf der Gegenseite gibt es Militäroperationen, um die Organisation zu zerstören. Aus Sicht von Ankara würde ein kurdischer Staat an türkischer Grenze eine separatistische

Bewegung innerhalb der eigenen Bevölkerung entfachen [Bremmer, 2005] und als Konsequenz soziale Unruhen nach sich ziehen. Trotz der vorhandenen politischen Unsicherheit operieren ausländische Tochterniederlassungen in dieser Region, die hohe Chancen in einer Geschäftstätigkeit in diesem Kontext sehen. Siemens erhielt z. B. 2004 einen Auftrag des kuwaitischen Telekommunikationskonzerns Wataniya Telecom in zweistelliger Millionenhöhe zum Aufbau eines Mobilfunknetzes im Nordirak. Zwar reduzierte Siemens seine Mitarbeiterzahl in der Region aufgrund von Terroranschlägen, ein kompletter Rückzug kam für das Unternehmen jedoch nicht in Frage [Ginsburg 2004].

Der Fünf-Tage-Krieg zwischen Russland und Georgien 2008 um die abtrünnigen Regionen Südossetien und Abchasien blieb ebenfalls nicht ohne Auswirkung auf Unternehmen in Georgien. Die ethnische Diversität in der kaukasischen Region sowie Vorwürfe, Georgien würde die ossetische Minderheit unterdrücken einerseits und Russland würde separatistische Rebellen unterstützen andererseits, waren Triebfedern für den Kaukasus-Konflikt. Das Wiener Institut für internationale Wirtschaftsvergleiche (WIIW) berechnete die georgischen Kriegsschäden auf ca. 2,7 Mrd. US$, was in etwa einem Fünftel der jährlichen Wirtschaftsleistung entspricht [Schulze 2008]. Zwar beschloss die internationale Staatengemeinschaft ein umfangreiches Hilfspaket in Milliardenhöhe, die Auswirkungen des Konflikts sowie daraus resultierende Unsicherheit waren dennoch für die Unternehmen spürbar. Das Werksgelände des deutschen Konzerns HeidelbergCement in Kaspi wurde von einer Bombe getroffen, wodurch zerstörte Versorgungsleitungen und Gasanbindungen zu einer zweiwöchigen Zwangspause der Unternehmenstätigkeit führten [Schulze 2008].

Zusammenfassend wird aus diesen Beispielen deutlich, dass politische Unsicherheit sowohl negative (HeidelbergCement, Yukos) als auch positive (Siemens) Effekte für Unternehmen zur Folge haben kann.

2.2 WIRTSCHAFTSPOLITISCHE UNSICHERHEIT

Unter wirtschaftspolitischer Unsicherheit ist die Unsicherheit über wirtschaftspolitische Handlungen von Entscheidungsträgern der Regierung zu verstehen, die sich auf das allgemeine Markt- und Geschäftsklima sowie auf die Geschäftstätigkeit von Unternehmungen bezieht. Die Abgrenzung zwischen politischer und wirtschaftspolitischer Unsicherheit ist darin zu sehen, dass Komponenten der politischen Unsicherheit im Vergleich zur wirtschaftlichen Unsicheheit auf einer höheren Aggregationsebene anzusiedeln sind. Zwar haben Ereignisse wie Krieg und Revolution ebenfalls einen hohen EInfluss auf die Wirtschaftsgemeinschaft im Land und über die Landesgrenzen hinaus, wirtschaftspolitische Unsicherheit ist jedoch als Unsicherheit zu verstehen, die aus bewussten Handlungen von Entscheidungsträgern resultiert. Beispiele hierfür können unerwartete fiskal- und geldpolitische Maßnahmen, Preiskontrollen, Handelbeschränkungen, Verstaatlichung von Unternehmen sowie Enteignungen, oder die unzureichende Versorgung von öffentlichen Gütern durch

den Staat sein. Gerade in Entwicklungsländern kann etwa die Unsicherheit über verlässliche öffentliche Versorgung Unternehmen vor große Risiken und Probleme stellen [Miller 1992, S. 315].

Einen »revolutionären« Kurs verfolgt der venezolanische Präsident Hugo Chavez, der ebenfalls nicht ohne Auswirkungen auf ausländische MNU blieb. Der strikte Nationalisierungskurs des Präsidenten führte in den vergangenen Jahren dazu, dass Firmen im Telekommunikations-, Metall-, Banken- und Ölsektor unter staatliche Kontrolle gebracht wurden. Zwar wurden meist Ausgleichszahlungen wie bei den Zementherstellern Holcim (Schweiz) und Lafarge (Frankreich) vereinbart, im Falle von Cemex (Mexiko) kam es jedoch zu keiner Einigung [Ackerman 2008, Peer 2008]. Das mexikanische Unternehmen war bis dato größter Zementhersteller des Landes, Chavez war 2008 aber der Meinung, dass der Wohnbau durch die nicht ausreichende Belieferung von Zement durch das Unternehmen gehemmt würde. Infolgedessen mussten alle ausländischen Zementunternehmen Anteile von mindestens 60% an den Staat übereignen. Während die Verhandlungen beim schweizer und französischen Konkurrenten abgeschlossen und eine Ausgleichszahlung vereinbart wurde, eskalierte die Situation im Fall Cemex. Die Firmenanlagen wurden nach Ablauf der Frist noch in der Nacht besetzt und durch den venezolanischen Staat enteignet. Der schweizer Konzern Holcim hatte die vereinbarte Entschädigungssumme 2009 noch immer nicht erhalten, woraufhin das zuständige Schiedsgericht bei der Weltbank in Washington D.C. angerufen wurde [Holcim 2009].

Der deutsche Reifenhersteller Continental wollte im Rahmen eines Joint-Ventures mit dem Moskauer Reifenwerk seine Geschäftstätigkeit im russischen Markt nachhaltig stabilisieren und eine Produktionsstätte in Moskau errichten. Das Moskauer Stadtparlament verweigerte jedoch nach dreijährigen Verhandlungen die Genehmigung, sodass sich Continental 2004 aus dem Markt zurückzog. Nach Unternehmensangaben entstand durch die fehlgeschlagene Investition ein Verlust von ca. 30 Mio. € für Continental. Gleichzeitig wurde jedoch Michelin, dem größten Konkurrenten von Continental auf dem europäischen Markt, die Genehmigung für dasselbe Vorhaben erteilt. Ein Grund hierfür waren die offenbar engeren Beziehungn des Unternehmens zu lokalen Entscheidungsträgern in der russischen Verwaltung [Holtbrügge/Puck 2009].

Einerseits zeigen diese Beispiele, dass sich wirtschaftspolitische Unsicherheit negativ (Holcim, Cemex, Continental) auf Unternehmen auswirken können und unvorhersehbare Entscheidungen von Entscheidungsträgern im Gastland dabei die Geschäftstätigkeit maßgeblich beeinflussen können. Andererseits kann diese Unsicherheit Effekte nach sich ziehen, die große Vorteile (Michelin) für Unternehmen darstellen.

2.3 MAKROÖKONOMISCHE UNSICHERHEIT

Zusammen mit der ökonomischen Situation eines Landes, sind Unternehmungen auch makroökonomischer Unsicherheit ausgesetzt. Unsicherheit über konjunkturelle Veränderungen in-

nerhalb des Wirtschaftsraums, Risiko durch offene Positionen in Fremdwährungen sowie hoch volatile Wechselkurse, können für Unternehmungen erhebliche Herausforderungen darstellen. Externe Faktoren wie Terror, Krieg, massive Veränderungen der Ölfördermengen oder Naturkatastrophen, können erhebliche inflatorische Effekte nach sich ziehen und zu weitreichenden Angebots- und Nachfrageverschiebungen innerhalb einer Volkswirtschaft führen.

Der überaus positiven Wirtschaftsentwicklung in den südostasiatischen Ländern in den 90er Jahren folgte etwa 1997/98 eine Währungs- und Finanzmarktkrise von erheblichen Ausmaß. Die Entkoppelung des thailändischen Bahts vom US-Dollar löste in Thailand einen drastischen Währungswertverfall aus. Kreditportfolios von Banken, die sich an den prosperierenden Konjunktur- und Investitionsprognosen der 90er Jahre orientierten, wurden nahezu wertlos. Da erhebliche Mengen an Kapital abgezogen wurden, stand Südkorea 1997 kurz vor der Zahlungsunfähigkeit – »über 10 000 koreanische Firmen gingen in der Krise in Konkurs und über die Hälfte aller Banken musste wegen zu geringer Eigenkapitalbasis geschlossen werden« [Otten 2007, o.S.]. Auch die koreanische Automobilindustrie, die durch intensiven Wettbewerb zwischen den großen Familienkonglomeraten gekennzeichnet ist, wurde von der Krise stark getroffen, da der Kapitalbedarf dieser Konglomerate weitestgehend durch Kredite bei Banken finanziert wurde. Infolgedessen mussten Automobilhersteller wie Ssangyong, Kia (später von Hyundai übernommen) und zu einem späteren Zeitpunkt auch Daewoo (das in General Motors überging) Insolvenz anmelden [Maull/Maull 2004, S. 120].

Der Wertverfall des Euros wurde zwar von einigen Finanzexperten vorhergesagt, der Eintritt dieses Ereignisses in diesem Ausmaß unterlag jedoch einer hohen makroökonomischen Unsicherheit. Der in Amsterdam ansässige Pan-Europäische Flugkonzern EADS profitiert maßgeblich von diesem Effekt. Während die Erlöse vorwiegend in US-Dollar erzielt werden, produziert das Unternehmen nahezu ausschließlich im Euro-Raum, was durch einen niedrigen Euro-Kurs wiederum die Profitabilität des Unternehmens begünstigt. Den Konkurrenten Boeing will EADS nun im Rahmen einer Ausschreibung der US-Regierung zum Bau von Tankflugzeugen mit einem ca. 10% niedrigeren Gebot unterbieten. Eine maßgebliche Rolle für EADS spielt hierbei »der Wechselkurs, der sich durch den Wertverlust des Euros zum Dollar erheblich zu ihren Gunsten verschoben hat« [Welt Online 12.07.2010].

Zusammenfassend werden auch bei makroökonomischer Unsicherheit beide möglichen Effektrichtungen deutlich. Während einige Unternehmen in Südostasien stark unter Druck gerieten (Ssangyong, Kia, Daewoo), können Unternehmen auf der anderen Seite von makroökonomischer Volatilität profitieren (EADS).

2.4 SOZIALE UNSICHERHEIT

Soziale Risiken können für Unternehmungen vor allem dann erhebliche Unsicherheit darstellen, wenn sich das Werte- und Normengerüst der Bevölkerung im Gastland stark von dem der ausländ-

dischen Unternehmung unterscheidet. Hierbei kann, bedingt durch länderspezifische Ereignisse im Heimatland der ausländischen Unternehmung, ebenso die »liability of foreignness« [Zaheer 1995, S. 341] zusätzlich verstärkt werden. Aktivitäten der Heimatlandregierung des ausländischen Unternehmens , die im Gastland auf Widerstand treffen, werden beispielsweise auf das ausländische Unternehmen im Gastland projiziert. Kulturelle Distanz schlägt sich dabei nicht nur auf generelle Verhaltenserwartungen und Verhaltenseinstellungen nieder, sondern beeinflusst auch die Akzeptanz von Produkten und Dienstleistungen [Brouthers 1995, S. 14].

Unterscheidet sich die Einstellung der Bevölkerung entscheidend von der Einstellung der Regierung, beziehungsweise sieht sich die Bevölkerung durch diese nicht adäquat vertreten [Dunn, 1983, S. 141], kann daraus Gefahrenpotential in Form von sozialer Unsicherheit entstehen. Kollektivereignisse wie Demonstrationen, soziale Unruhen oder Krawalle, sind Folge dieser Unsicherheit und können Vorläufer von politischer und wirtschaftspolitischer Unsicherheit sein [Miller 1992, S. 315].

Der TV-Werbespot des Sportartikelherstellers Nike mit US-Basketball Star LeBron James in China hat zu erheblichem Aufruhr geführt. In dem Spot kämpft LeBron James gegen Kung-Fu-Meister und Drachen und gewinnt diese Auseinandersetzung. Dies verletzte die chinesische Tradition mit seinen kulturellen Symbolen und Werten in solchem Maße, dass die Werbung auf Drängen vieler Fernsehzuschauer von der Regierung verboten wurde. Nike plazierte infolgedessen Anzeigen in mehreren chinesischen Zeitungen, in denen sie sich bei der chinesischen Bevölkerung entschuldigten.

Die Abbildung der Mohammed-Karikaturen in der dänischen Tageszeitung Jyllands-Posten wurde zur Triebfeder weltweiter Demonstrationen, sozialer Unruhen und eines erheblichen Anstiegs sozialer Risiken in mehreren muslimisch geprägten Ländern. Die Karikaturen wurden Anfang 2006 zum Hauptthema des Freitagsgebets in vielen Moscheen und führten zu weltweiten Ereignissen. Die dänische und norwegische Botschaft in Syrien wurde niedergebrannt, die dänische Botschaft im Iran wurde attackiert und das dänische Generalkonsulat in Beirut wurde in Brand gesetzt [Jensen, 2008, S. 278]. Dänische Unternehmen sahen sich aufgrund dieser Entwicklungen hohen Risiken ausgesetzt und wurden in höchste Alarmbereitschaft versetzt, da sich der Unmut in der Bevölkerung gegen dänische Institutionen im Allgemeinen zu richten schien. Der dänische Export in den Nahen und Mittleren Osten sank binnen kürzester Zeit um 15,5%, was beispielsweise am Boykott dänischer Milch in einigen Ländern lag [Harding 2006]. Aus dänischer Unternehmenssicht beliefen sich die Kosten des Karikaturenstreits nach einer ersten Berechnung auf 134 Mio. € verglichen mit dem Vorjahreszeitraum [N. N. 2006].

Das US-Bergbauunternehmen Freeport McMoRan Copper & Gold Inc. betreibt in Papau, Indonesien eine der größten Gold- und Kupferminen der Welt, beschäftigt 180.000 Mitarbeiter vor Ort und gehört zu den größten Steuerzahlern Indonesiens [Bekefi/Epstein 2006]. Nach dem Bericht der New York Times über Schmiergeldzahlungen des Unternehmens an lokale Polizeibehörden

und das Militär in Höhe von fast 20 Mio. US$ zwischen 1998 und 2004 [Pan 2006], kam es zu großen Protesten. Das Unternehmen positionierte zusätzliche Sicherheitskräfte um die Mine, um diese unter dem Deckmantel gesundheitlicher Risiken für die Bevölkerung vor einheimischen Goldschürfern zu schützen. Zusätzlich wurden die Sicherheitskräfte mit Waffengewalt autorisiert. Die einheimische Bevölkerung fühlte sich ungerecht behandelt, da ihnen jeglicher marginaler Profit an den lokalen Ressourcen verwehrt wurde. Daran anschließende Proteste führten zu einer viertägigen Schließung der Mine, wodurch das Unternehmen rund 14 Mio. US$ pro Tag verlor.

Unternehmen zu identifizieren, die von sozialer Unsicherheit profitieren, erscheint auf den ersten Blick schwierig. Betrachtet man jedoch die enge Verknüpfung von sozialer Unsicherheit mit politischer bzw. wirtschaftspolitischer Unsicherheit [Miller 1992, S. 315], vergrößert sich das Spektrum möglicher Profiteure erheblich. Soziale Unsicherheit, die durch Aufstände, Demonstrationen und Krawalle gekennzeichnet ist, kann bis hin zu militärischen Auseinandersetzungen führen. Einhergehend mit den Ereignissen des 11. September 2001, änderte sich auch die Denkweise hinsichtlich der Rüstungsausgaben. Der grundlegendste Aspekt in Verbindung mit Rüstungsausgaben sei, so eine Verteidigungsexpertin, dass Bedrohung die Rüstungsausgaben steigen lässt [Berrigan 2001]. Führende Unternehmen in diesem Bereich wie Lockheed Martin, Northrop Grumman, oder Boeing haben von den kriegerischen Auseinandersetzungen in jüngster Vergangenheit profitiert, welche zum Teil in sozialer Unsicherheit ihren Ursprung hatten.

Die Beispiele weisen auf die enge Verbindung von sozialer Unsicherheit zu politischer bzw. wirtschaftspolitischer Unsicherheit hin. Einerseits werden unvorhersehbare Ereignisse innerhalb kurzer Zeit zu »Staatsaffären« (Mohammed-Karikaturen, Nike-Werbespot) und können die Unternehmenstätigkeit im Auslandsmarkt erheblich beeinträchtigen (Freeport McMoRan Copper & Gold Inc.). Auch die Verletzung von kulturellen Normen, kann zum Desaster für Unternehmungen werden [Brouthers 1995, S. 14]. Andererseits können Unternehmen von den Folgen sozialer Unsicherheit profitieren, wie das Beispiel der Rüstungsindustrie zeigt.

Zusammenfassend machen die genannten Beispiele aus der Unternehmenspraxis deutlich, dass die wahrgenommene Unsicherheit sowohl zu unvorhersehbaren negativen Ereignissen, als auch zu Ereignissen mit positiven Effekten für Unternehmen führen kann. Die Differenzierung des Risikobegriffs in der Literatur mit dem Hinweis auf beide Effektrichtungen (downside risk und upside potential) von Nordal [2001] und Di Gregorio [2005], ist demnach in der Unternehmenspraxis wiederzuerkennen. Außerdem wird deutlich, dass Unsicherheit in großem Maße von der unternehmensintern interpretierten Wahrscheinlichkeit eines Ereigniseintritts abhängig ist, was am Beispiel Continental erklärt werden kann. Der unsichere Kontext wurde hierbei offensichtlich mit einem hohen Potential für das Unternehmen verbunden, was sich auch in der hohen Investitionssumme des Unternehmens wiedererkennen lässt. Letztlich war das Unternehmen zwar wirtschaftlich nicht erfolgreich, kann jedoch für folgende Interpretationsprozesse schwer prognostizierbarer Ereignisse einen Lerneffekt aus diesem Ereignis mitnehmen. Die individuell unterschiedliche Interpretation von Unsicherheit mit positiven, oder negativen Konsequenzen für den Unternehmenserfolg, wur-

de an genannten Beispielen deutlich und auch Kobrin [1982, S. 40] weist in Bezug auf politische Ereignisse darauf hin, dass »the impact […] varies from firm to firm and from project to project«.

3 INVESTITIONEN UNTER HOHER UNSICHERHEIT

Die Praxisbeispiele zeigen, dass Unternehmen in Märkten mit hoher Unsicherheit oft Chancen auf Überrenditen haben, aber eben zeitgleich auch einem erheblichen Investitionsrisiko ausgesetzt sind. Ausländische Unternehmen haben gegenüber lokalen Unternehmen in Märkten mit extremer Unsicherheit einen auf den ersten Blick besonders großen Nachteil. In diesen Märkten ist die »liability of foreignness« [Zaheer 1995, S. 341], die sich aus der großen Distanz zum Heimatmarkt, daraus resultierendem höheren Kontrollaufwand, der fremden Kultur sowie fehlendem Wissen ergibt, besonders groß.

Grundsätzlich können Unternehmen zwischen zwei verschiedenen Handlungsalternativen wählen, wenn hohe Unsicherheit im Gastland identifiziert wurde.

1) den Markteintritt nach Prüfung der Gastlandbedingungen nicht durchführen bzw. sich vom Markt zurückziehen sofern der Eintritt bereits erfolgt ist, oder
2) auf Basis der unternehmensspezifischen Stärken sowie den Bedürfnissen der Gastlandregierung versuchen, einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen [vgl. Jain 1990; Puck et al. 2009].

Allerdings kann eine nicht getätigte Internationalisierung zu nachteiligen Effekten für das Unternehmen führen. Wendet man eine Risikominimierungsstrategie in Form einer »avoidance strategy« an, also Inaktivität und Nichteintritt in das Zielland, unterliegt die Unternehmung möglicherweise einem Anstieg der Opportunitätskosten, die sich aus kontextspezifischen Bedingungen im Zielland ergeben und bei Markteintritt gewinnbringend für die Unternehmung gewesen wären [Di Gregorio 2005]. Konkurrenten, die den Schritt gewagt haben und infolgedessen von dem unsicheren Kontext profitieren, können zudem die Wettbewerbsintensität auf den Heimatmarkt umlagern und gegenüber ihren Konkurrenten noch erhöhen. Eine Strategie des konsequenten Nichteintritts in unsichere Märkte sollte daher kritisch betrachtet werden.

Kogut hat mit seiner Theorie der operationalen Flexibilität ein Konzept vorgelegt, das die Attraktivität der zweiten Variante für MNU auch theoretisch gut erläutert. Nach Kogut [1989] ist die Besonderheit des Internationalen Managements insbesondere darin begründet, dass sich im Zuge der Globalisierung nicht nur der Markt vergrößert, sondern Variablen wie Unsicherheit, Varianz und Diskontinuitäten von Umweltentwicklungen zunehmen. Daraus ergeben sich für Unternehmen Chance diese weltweiten Varianzen auszunutzen. Die Implementierung einer lände-

rübergreifenden Netzwerkstruktur ist die evolutionäre Antwort eines MNU auf die Unsicherheit internationaler Märkte [Kogut/Kulatilaka 1994, S. 124]. Im Rahmen eines länderübergreifenden Netzwerks können MNU Produktionsaktivitäten weltweit verlagern bzw. umverteilen und aus den Differenzen zwischen den Ländern Arbitragevorteile generieren [Kogut 1985]. Gerade im Kontext hoher Unsicherheit, der durch eine hohe Volatilität der Umweltbedingungen gekennzeichnet ist, können MNU durch eine Erhöhung der operationalen Flexibilität und Abkehr von zentralistischen und hierarchischen Organisationsmodellen [Welge/Holtbrügge 2006] Wettbewerbsvorteile erlangen und die landesspezifischen Kontextbedingungen zu ihrem Vorteil nutzen. Der Netzwerkgedanke wendet sich dabei von einer starren Wahl zwischen Globalisierung oder Lokalisierung ab und weist auf Arbitrage- und Hebelwirkungsvorteile [Kogut 1985] hin, die sich aus der Varianz der Umweltbedingungen ergeben. MNU können neben Steuer- und Finanzmarktarbitrage, Vorteile im Rahmen der globalen Beschaffungspolitik generieren, indem Länderdifferenzen der Produktionsfaktoren und der Faktorausstattung genutzt werden. Durch die Internationalisierung eines MNU in unsichere Märkte, lassen sich durch die Verbindung von monopolistischen Vorteilen der Unternehmung sowie einer hohen Ressourcenkapazität, Markteintrittsbarrieren errichten und »bandwagon-« bzw. »free-rider«-Effekte der Konkurrenz minimieren bzw. ganz ausschalten. Gleichzeitig ergeben sich für MNU Hebelwirkungsvorteile [Kogut 1985] in Form von höherer Machtausübung gegenüber lokalen Marktpartnern und der Gastlandregierung.

Eine wichtige Rolle kommt außerdem den Lern- und Erfahrungseffekten zu. Die Fähigkeit eines Unternehmens mit Risiko im Zielland umzugehen und gesammelte Erfahrung zu operationalisieren (Umgang mit korrupten Entscheidungsträgern, politische Machtausübung im Gastland, hohe gesellschaftliche Stellung bei der lokalen Bevölkerung), kann zu einem einzigartigen Vorteil für das Unternehmen werden und die Basis für einen Wettbewerbsvorteil im »Kontext hoher Unsicherheit« bilden [Frynas/Mellahi 2003]. Pantzalis [2001] untersucht in seiner Studie das Internationalisierungsportfolio von MNU in Industrie- bzw. Entwicklungsländern und kommt zu dem Schluss, dass es aus Sicht des Unternehmenswerts vorteilhaft ist, Investitionen in Entwicklungsländern mit in das Portfolio aufzunehmen. Ein MNU kann durch sein Ländernetzwerk außerdem das negative Risikopotential im »high-risk«-Markt durch sein Portfolio abfedern und Risiko somit diversifizieren.

4 FAZIT

Der vorliegende Artikel weist auf die Chancen hin, die sich aus einer Geschäftstätigkeit in unsicherem Umfeld ergeben können und liefert gleichzeitig, nach einem Überblick über die Verwendung des Risiko- und Unsicherheitsbegriffs in der Literatur des Internationalen Management, ein integriertes Modell von Unsicherheit und Risiko. Zudem wird an zahlreichen Beispielen aus der Unternehmenspraxis deutlich, dass Unsicherheit zwar eine Herausforderung mit negativen Folgen, aber zugleich auch große Chancen für Unternehmen bedeuten kann. Unternehmen, die den Schritt in diesen Kontext wagen, eröffnen sich die Möglichkeit, hohe Gewinne und strategische Vorteile gegenüber ihren Konkurrenten zu generieren. Unter Rückgriff auf die Theorie der operationalen Flexibilität von Kogut (1989) wird deutlich, dass die Internationalisierungsentscheidung in Länder, die sich in ihrer Struktur und dem Umfeld stark von Industrieländern unterscheiden, zwar von hoher Unsicherheit geprägt ist, jedoch ebenso enorme Chancen für MNU birgt. »Rather than being something to always avoid, country risk becomes an opportunity to profit from uncertainty« [Di Gregorio 2005, S. 209]. Der Beitrag verdeutlicht somit die hohe praktische Relevanz der Thematik und fordert gleichzeitig, die Forschung zu dieser Thematik zu intensivieren.

ANHANG

LITERATURVERZEICHNIS

ACKERMAN, R. (2008): Venezuela Seizes Cemex. http://www.forbes.com/2008/08/19/cemex-venezuela-chavez-markets-equity-cx_ra_0819markets41.html

AHMED, Z. U./MOHAMAD, O./TAN, B./JOHNSON, J. P. (2002): International risk perceptions and mode of entry: a case study of Malaysian multinational firms. In: Journal of Business Research, Vol. 55, 10, S. 805-813.

AL KHATTAB, A., ANCHOR, J., DAVIES, E. (2007): Managerial perceptions of political risk in international projects. In: International Journal of Project Management, Vol. 25, 7, S. 734-743.

BEKEFI, T./EPSTEIN, M. J. (2006): Integrating Social and Political Risk Into Management Decision-Making. New York et al.: AICPA.

BERRIGAN, F. (2001): The War Profiteers: How Are Weapons Manufacturers Faring in the War? In: Common Dreams. http://www.commondreams.org/views01/1218-03.htm

BREMMER, I. (2005): Managing risk in an unstable world. In: Harvard Business Review, June, S. 51-60.

BROUTHERS, K. D. (1995): The influence of international risk on entry mode strategy in the computer and software industry. In: Management International Review, Vol. 35, 1, S. 7-28.

BUTLER, K. C./JOAQUIN, D. C. (1998): A Note on Political Risk and the Required Return on Foreign Direct Investment. In: Journal of International Business Studies, Vol. 29, 3, S. 599-607.

CLARK, E./MAROIS, B. (1996): Managing Risk in International Business. London et al.: International Thomson Press.

CONTROL RISKS (2010): Risk Map 2010. London: Control Risks Group.

DAS, T. K./TENG, B.-S. (1996): Risk types and inter-firm alliance structures. In: Journal of Management Studies, Vol. 33, 6, S. 827-843.

DI GREGORIO, D. (2005): Re-thinking country risk: insights from entrepreneurship theory. International Business Review, Vol. 14, 2, S. 209-226.

DUNN, J. (1983): Country risk: social and cultural aspects. In: Herring, R. J. (Hrsg.): Managing international risk. Cambridge et al.: Cambridge University Press.

FRYNAS, J. G./MELLAHI, K. (2003): Political Risks as Firm-Specific (Dis)Advantages: Evidence on Transnational Oil Firms in Nigeria. In: Thunderbird International Business Review, Vol. 45, 5, S. 541-565.

GHOSHAL, S. (1987): Global strategy: an organizing framework. In: Strategic Management Journal, Vol. 8, 5, S. 425-440.

GINSBURG, H. J. (2004): Irak: Deutsche Unternehmen harren aus. http://www.wiwo.de/unternehmen-maerkte/irak-deutsche-unternehmen-harren-aus-345593/

HARDING, L. (2006): How one of the biggest rows of modern times helped Danish exports to prosper. In: The Guardian, 30.09.2006. http://www.guardian.co.uk/world/2006/sep/30/muhammadcartoons.lukeharding/print

HAUFLER, V. (1997): Dangerous commerce-Insurance and the management of international risk. Ithaca: Cornell University Press.

HELLER, R. (2008): Normensozialisation in Russland. Chancen und Grenzen europäischer Menschenrechtspolitik gegenüber der Russländischen Föderation. Wiesbaden: VS Verlag.

HOLCIM (2009): Holcim initiates arbitration proceedings against Venezuela http://www.holcim.com/CORP/EN/id/1610648307/mod/6_1/page/news.html

HOLBURN, G. L. F./ZELNER, B. (20XX). Political Risk, Political Capabilities and International Investment Strategy: Evidence from the Global Electric Power Industry. In: Strategic Management Journal (erscheinend).

HOLTBRÜGGE, D./PUCK, J. F. (2009): Stakeholder networks of foreign investors in Russia: An empirical study among German firms. In: Journal for East European Management Studies, Vol. 14, 4, S. 369-394.

HOWELL, L. D. (1998): The handbook of country risk analysis. New York: The PRS Group.

JAIN, S. C. (1990): International marketing management. Boston: Kent Publishing.

JENSEN, H. R. (2008): The Mohammed cartoons controversy and the boycott of Danish products in the Middle East. In: European Business Review, Vol. 20, 3, S. 275-289.

KNIGHT, F. H. (1921): Risk, uncertainty and profit. Boston: Houghton Mifflin.

KOBRIN, S. J. (1979): Political risk: a review and reconsideration. In: Journal of International Business Studies, Vol. 10, 1, S. 67-80.

KOGUT, B. (1985): Designing global strategies: Profiting from operational flexibility. In: Sloan Management Review, Vol. 27, 1, S. 27-38.

KOGUT, B. (1989): Research Notes and Communications – A Note on Global Strategies. In: Strategic Management Journal, Vol. 10, 4, S. 383-389.

KOGUT, B./KULATILAKA, N. (1994): Operating Flexibility, Global Manufacturing, and the Option Value of a Multinational Network. In: Management Science, Vol. 40, 1, S. 123-139.

KUSZNIR, J. (2005): Der Staat schlägt zurück. Wirtschaftspolitische Konsequenzen der Jukos-Affäre. In: Osteuropa, Vol. 55, S. 76-87.

LUCHTERHANDT, O. (2005): Rechtsnihilismus in Aktion. Der Jukos-Chodorkovskij-Prozeß. In: Osteuropa, Vol. 55, S. 7-37.

Ludwig, M. (2005): Politischer Schauprozess. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1.6.2005, S. 31.

MARCH, J. G./SHAPIRA, Z. (1987): Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking. In: Management Science, Vol. 33, 11, S. 1404-1418.

MARCH, J. G./SIMON, H. A. (1958): Cognitive limits on rationality. In: March, J. G./ Simon, H. A. (Hrsg.): Organizations. New York: Wiley & Sons. S. 136-171.

MAULL, H. W./MAULL, I. M. (2004): Im Brennpunkt: Korea. München: Beck.

MILLER, K. D. (1992): A framework for integrated risk management in International Business. In: Journal of International Business Studies, Vol. 23, 2, S. 311-331.

MILLER, K. D. (1998): Economic exposure and integrated risk management. In: Strategic Management Journal, Vol. 19, 5, S. 497-514.

MILLER, K. D./WALLER, H. G. (2003): Scenarios, real options and integrated risk management. In: Long Range Planning, Vol. 36, 1, S. 93-107.

MOMMSEN, M./NUSSBERGER, A. (2009): Das System Putin: Gelenkte Demokratie und politische Justiz in Rußland. München: Beck.

N. N. (2006): Cartoons row hits Danish exports. http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/5329642.stm

NORDAL, K. B. (2001): Country risk, country risk indices and valuation of FDI: a real options approach. In: Emerging Markets Review, Vol. 2, 3, S. 197-217.

OETZEL, J. M./BETTIS, R. M./ZENNER, M. (2001): Country risk measures: how risky are they? In: Journal of World Business, Vol. 36, 2, S. 128-145.

OTTEN, C. (2007): Gefahren für den Musterschüler.
http://www.handelsblatt.com/politik/konjunktur-nachrichten/gefahren-fuer-den-musterschueler;1288315

PANTZALIS, C. (2001): Does Location Matter? An Empirical Analysis of Geographic Scope and MNC Market Valuation. In: Journal of International Business Studies, Vol. 32, 1, S. 133-155.

PAN, E. (2006): Small Window for Peace in Papau.
http://www.cfr.org/publication/10484/small_window_for_peace_in_papua.html

PEER, M. (2008): Chavez Cements Nationalization Drive.
http://www.forbes.com/2008/08/18/lafarge-holcim-venezuela-markets-equity-cx_mp_0818markets39.html

PENROSE, E. T. (1972): The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Basil Blackwell.

PLEINES, H. (2005): Die Jukos-Affäre im Überblick. In: Pleines, H./Schröder, H.-H. (Hrsg.): Die Jukos-Affäre. Russlands Energiewirtschaft und die Politik. Arbeitspapier Nr. 64, Forschungsstelle Osteuropa Bremen. S. 4-6.

PUCK, J. F., ROGERS, H., HUBL, M. (2009): Risky Business: A Contingency Approach to Political Strategies and Political Risk Exposure in Emerging Markets. In: 2009 EIBA Annual Conference, Spain, 13.-15.12.2009.

REHNER, J./NEUMAIR, S. M. (2009): Risiken internationaler Unternehmenstätigkeit: Begriffserklärungen und Formen von Internationalisierungsrisiken. In: Haas, H.-D./Kühlmann, T. (Hrsg.): Internationales Risikomanagement. Auslandserfolg durch grenzüberschreitende Netzwerke. München: Oldenbourg. S. 41-60.

ROBOCK, S. H. (1971): Political risk: identification and assessment. In: Columbia Journal of World Business, Vol. 6, 4, S. 4-6.

SCHULZE, G. (2008): Georgiens Wirtschaft hofft auf Steuersenkungen und Milliardenhilfen des Westens. In: Germany Trade & Invest.

WELGE, M. K./HOLTBRÜGGE, D. (2006): Internationales Management. Theorien, Funktionen, Fallstudien. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

WELT ONLINE (2010): EADS will mit niedrigem Angebot Boeing ausstechen.
http://www.welt.de/wirtschaft/article8430157/EADS-will-mit-niedrigem-Angebot-Boeing-ausstechen.html, 12.07.2010

WEST, G. T. (1996): Managing project political risk: the role of investment insurance. In: The Journal of Project Finance, Winter, S. 6-11.

ZAHEER, S. (1995): Overcoming the liability of foreignness. In: Academy of Management Journal, Vol. 38, 2, S. 341-363.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Bezugsrahmen Unsicherheit – Risiko – Potential S. 533

TABELLENVERZEICHNIS

1 | Bezugsrahmen der internationalen Unsicherheit in Anlehnung an Miller (1992) S. 534

PROF. DR. JONAS F. PUCK
DIPL.-KFM. (UNIV.) ALEXANDER WISGICKL
DR. DAVID RYGL

KMU-SPEZIFISCHE INTERNATIONALISIERUNGS-HERAUSFORDERUNGEN

INHALTSVERZEICHNIS

Zusammenfassung ... 550

1 Relevanz und Zielsetzung ... 551

2 Merkmale von KMU ... 552
2.1 Ressourcen ... 552
2.2 Struktur ... 553
2.3 KMU-Beziehungen ... 553
2.4 Zwischenfazit ... 554

3 KMU-spezifische Herausvorderungen im Rahmen der Internationalisierung ... 555
3.1 Ressourcen ... 556
3.2 Struktur ... 557
3.3 KMU-Beziehungen ... 558
3.4 Zwischenfazit ... 559

4 Limitationen und Implikationen ... 561

Anhang ... 562

ZUSAMMENFASSUNG

Rund 800.000 kleine und mittelständische deutsche Unternehmen sind international aktiv – nicht jede internationale Aktivität dieser Unternehmen ist erfolgreich. In der Literatur fehlt ein systematischer Überblick über die spezifischen Herausforderungen, mit denen KMU im Rahmen der Internationalisierung konfrontiert sind. In diesem Beitrag werden die spezifischen Herausforderungen im Rahmen der Internationalisierung von KMU abgeleitet und systematisiert. Hierzu werden unterschiedliche Definitionen von KMU analysiert und die prägnantesten Kernaussagen der unterschiedlichen Begriffsbestimmungen zusammengefasst. Schließlich werden aus den KMU-typischen Eigenschaften Herausforderungen abgleitet und durch Beispiele aus der Praxis verdeutlicht. Der vorliegende Beitrag zeigt, dass die wesentlichsten Herausforderungen bei der Internationalisierung in Zusammenhang mit den knappen Ressourcen, der KMU-Struktur sowie den Beziehungen zwischen den einzelnen Interessensgruppen stehen.

1 RELEVANZ UND ZIELSETZUNG

Die fortschreitende Globalisierung von Märkten, Technologien, sozialen Aspekten oder rechtlichen Rahmenbedingungen seit Beginn der Industrialisierung hat die unterschiedlichen Regionen der Welt enger miteinander verknüpft [vgl. Holtbrügge/Puck/Berg 2009]. Als Folge dieser Entwicklungen haben internationale Wirtschaftsaktivitäten in den vergangenen Jahren stark zugenommen [Santos 2006]. Gerade das »Rückgrat der deutschen Wirtschaft«, wie Politiker kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) häufig bezeichnen, ist von dieser Entwicklung betroffen. So sind von den ca. 3,55 Mio. KMU in Deutschland etwa 800.000 international vertreten [Lo 2009]. Diese international agierenden KMU stehen nicht nur vor der Herausforderung den eigenen Ansprüchen gerecht zu werden, sondern auch »(…) den Anforderungen des externen Marktes mit seinen Spielregeln, Kulturen und Verhaltensweisen (…)« [Hering/Pförtsch/Wordelmann 2001, S.23] Rechnung zu tragen.

Eine Reihe von Autoren haben sich in den letzten Jahren speziell mit der Internationalisierung von KMU befasst und die internationalen Aktivitäten dieser Gruppe von Unternehmen analysiert [vgl. z.B. Bamberger et al., 1995; Borrman et al. 1996; Chetty/Cambell-Hunt 2003; Coviello/McAuley 1999; Cutura/Kraus 2005; Etemad 1999; Etemad 2004; Habedank 2006; Hausmann/Rygl 2003; Hollenstein 2005; Holtbrügge 2003; Kabst 2004; Kastl/Rödl 2000; Kröger 2008; Lin 1998;Rundh 2001; Sachse 2002; Schwens 2006; Weber 1997; Wright/Westhead/Ucbasaran 2007].

Wie die Studien belegen, sind die Internationalisierungsbemühungen dieser Unternehmen nicht zwangsläufig von Erfolg gekrönt. Dies zeigen auch Schlagzeilen wie: »Rückzug aus China: Steiff holt Produktion nach Deutschland zurück« [N.N. 2008, a], »Der große Sprung zurück in die Heimat« [Lode/Pfaffenberger 2008] oder »Standort Deutschland: Warum Firmen die Produktion heim holen« [N.N. 2008, b]. Absolute Zahlen darüber, wie viele KMU in den letzten Jahren ihr internationales Geschäft aufgegeben haben bzw. eine Internationalisierung gar nicht erst in Erwägung zogen, sind nicht bekannt. Auch wissenschaftliche Beiträge, die sich konsequent mit Herausforderungen der Internationalisierung von KMU beschäftigen, sind knapp.

Ziel dieses Beitrags ist es, potentielle Faktoren aus der Literatur abzuleiten, die eine besondere Herausforderung für KMU im Rahmen der Internationalisierung darstellen oder einem positiven Verlauf des Auslandsengagements im Wege stehen. Hierzu wird zunächst der Begriff KMU erläutert. Aus diesen Definitionen lassen sich zahlreiche KMU-spezifische Eigenschaften ermitteln. Basierend auf diesen Eigenschaften werden dann in einem nächsten Schritt KMU-spezifische Hindernisse aus der Literatur abgeleitet.

Der Artikel endet mit einer abschließenden Gesamtbetrachtung sowie Anregungen für die weitere Forschung auf diesem Gebiet.

2 MERKMALE VON KMU

Nach Definition des IfM Bonn sind rund 99,7% aller deutschen Unternehmen der Gruppe der kleinen und mittelständischen Unternehmen zuzuordnen. Diese Unternehmensgruppe beschäftigt in Deutschland ca. 70% der arbeitenden Bevölkerung, über 80% der Auszubildenden [Günterberg/Wallau 2008] und erwirtschaftet rund 37,5% des Gesamtumsatzes aller deutschen Unternehmen [IfM Bonn 2003].

In der Literatur und den Medien werden die Begriffe »mittelständische Unternehmen«, »Familienunternehmen« und »kleine und mittlere Unternehmen« oft synonym gebraucht [Haunschild et al. 2007]. Bis heute gibt es keine allgemein anerkannte Definition des Begriffs Mittelstand [Ströder 2008], so dass die Verwendung der Bezeichnungen meist im Ermessen des Betrachters liegt [Buckley 1989, S. 89]: »It is apparent that definitions of »small firm« vary according to author and contex.«

Als früher Versuch einer Definition ist beispielsweise der Bolton Report [Bolton Report 1971] zu nennen. Im deutschsprachigen Raum finden aktuell vor allem die Definition der Europäischen Kommission [Europäische Kommission 2006] oder des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn [IfM Bonn 2003] auf breiter Basis Anwendung. Diese werden nicht nur von Autoren [z.B. Ahrweiler/Börner 2003; Mugler 2005] als Referenz herangezogen, sondern auch in Institutionen, um eine zielgerichtete Verteilung von Fördermitteln zu garantieren. Zusätzlich existieren Definitionen, die speziell für Forschungsfragen aufgestellt sind. Ein Beispiel hierfür ist die Definition des Deloitte Mittelstandsinstituts [Becker et al. 2008].

Da diese in der Literatur verwendeten Definitionen jedoch inhaltlich sehr heterogen sind und es folglich keine universellen, einheitlichen Kriterien von KMU gibt [Storey 1994], wird im Folgenden darauf verzichtet, unterschiedliche Definitionen einzeln zu erläutern. Allerdings lassen sich aus den existierenden Begriffsbestimmungen die prägnantesten Merkmale dieser Unternehmensgruppe ableiten. Diese dienen im Anschluss dazu, mögliche Herausforderungen im Rahmen der Internationalisierung ableiten zu können. Dabei wird zwischen den Oberkategorien Ressourcen, Struktur und KMU-Beziehung differenziert.

2.1 RESSOURCEN

In allen Definitionsversuchen von KMU werden neben qualitativen Merkmalen vor allem quantitative Messgrößen wie Mitarbeiterzahl, Umsatz oder die Bilanzsumme genutzt, um diese Unternehmensgruppe abzugrenzen. In diesen Begriffsbestimmungen sind KMU im Vergleich zu Großunternehmungen vor allem durch geringere Mitarbeiterzahlen und Umsätze gekennzeichnet.

Die Verwendung einer absoluten Maßzahl, die zwischen KMU und Großunternehmen unterscheidet, scheint jedoch wenig sinnvoll. Beispielweise kann ein Unternehmen in der einen Branche, gemessen an seiner Mitarbeiterzahl als sehr groß erscheinen, in einem anderen Wirtschaftszweig jedoch als kleines Unternehmen angesehen werden. Vor allem in Deutschland würden eine Reihe von international erfolgreichen Unternehmen nicht als KMU erkannt werden, wenn man nur von Mitarbeiterzahl und Umsatzhöhe ausgehen würde. Ein Beispiel wäre die aus aktuellen Medien bekannte Schäffler Gruppe, welche allein ca. 66.000 Mitarbeiter an 180 Standorten weltweit beschäftigt [Schäffler KG 2009] und von vielen Autoren als Bespiel für ein deutsches KMU genannt wird.

2.2 STRUKTUR

Der deutsche Mittelstand besteht zu einem großen Teil aus familiengeführten Unternehmen [Picot/Kamp 2008]. Es verwundert also nicht, dass die einschlägigen quantitativen Definitionen meist durch zusätzliche qualitative Komponenten erweitert wurden.

Das IfM Bonn bezeichnet ein Unternehmen etwa auch dann als KMU, wenn bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienangehörigen mindestens 50% der Anteile halten und der Geschäftsführung angehören [IfM Bonn 2003]. In der eher anwendungsorientierten Definition des Deloitte Mittelstandsinstituts ist die Eigentumsform von großer Bedeutung. Hier gilt ein Unternehmen bereits als KMU, wenn es unabhängig von Beschäftigtenzahl oder Umsatzhöhe eigentümer- bzw. familiengeführt ist [Becker et al. 2008]. Basierend auf dieser Eigenschaft können KMU meist unabhängig agieren.

Zusätzlich werden in der Literatur weitere strukturelle Eigenschaften von KMU aufgeführt. Beispielsweise führen zahlreiche Autoren an, dass KMU besonders flache Unternehmenshierarchien aufweisen [Gantzel 1962]. Zwar sind die Mitarbeiter in einem KMU meist absolute Spezialisten auf ihrem Fachgebiet, allerdings sind diese nicht ausschließlich an ihre Funktionen gebunden und können unterschiedliche Aufgaben übernehmen [Nienaber 2003]. Ebenso sind KMU oft durch kurze Informationswege und eine räumliche und personelle Überschaubarkeit geprägt. Diese erlaubt es ihnen oft flexibel auf Umweltveränderungen auf der Makro- und Mikroebene reagieren zu können [Gutmann/Kabst 2000; Mugler 2005; Pfohl 1997].

2.3 KMU-BEZIEHUNGEN

Wie bereits erwähnt sind KMU oft familiengeführt. Besonders bei traditionellen KMU ist dies generationenübergreifend der Fall. Als prominentes Beispiel kann hier Haribo genannt werden. Der weltweit bekannte Süßwarenhersteller wurde 1920 von Hans Riegel in Bonn gegründet. Über 80 Jahre später ist das Unternehmen immer noch im Besitz der Familie und wird von Sohn Dr. Hans Riegel

weitergeführt [Haribo 2010; Seidel 2009]. Auch durch derartig lange Unternehmenstraditionen geprägt, liegt bei KMU dementsprechend oft eine enge Beziehung zwischen Unternehmen und Eigentümer vor [Haghani/Heinemann 2008]. Dies hat zur Folge, dass sich der Eigentümer stark mit dem Unternehmen identifiziert und zudem sehr häufig auch ein Familienmitglied dessen Leitung innehat.

Neben der Verbundenheit zwischen Unternehmer und Unternehmen bestehen regelmäßig auch engere Beziehungen zu Kunden oder Lieferanten als dies bei Großunternehmen der Fall ist. KMU verfügen oft über ein viele Jahre aufgebautes Beziehungsnetzwerk mit unterschiedlichen Interessengruppen [Mugler 2005]. Nicht nur eine lange Unternehmenshistorie, sondern auch die hochgradige Spezialisierung, die viele KMU auszeichnet, tragen hierzu bei. In diesem Zusammenhang ist es für KMU häufig typisch, Leistungen speziell auf Kundenwünsche anzupassen. [Mugler 1998]

Desweiteren ist auffällig, dass KMU oft eine starke regionale Verankerung aufweisen [Becker 2007; BMWi 2009]. So sind KMU meist durch eine hohe Standorttreue gekennzeichnet, welche dazu beiträgt, dass KMU einen wesentlichen Beitrag zur Beschäftigung in einer Region leisten. Dies, die überschaubare Größe des Unternehmens und auch die Tatsache, dass Mitarbeiter unterschiedliche Aufgaben übernehmen, hat zur Folge, dass in vielen Fällen auch eine enge Bindung zwischen Personal und Unternehmen vorliegt [Gantzel 1962].

2.4 ZWISCHENFAZIT

Abbildung 1 | Allgemeine Charakteristika von KMU
Quelle: Eigene Darstellung

Es lässt sich abschließend zusammenfassen, dass bei den genannten Autoren eine Definition von KMU nie unter alleiniger Betrachtung quantitativer Merkmale erfolgt, sondern Begriffsbestimmungen von KMU immer im Zusammenhang mit qualitativen Eigenschaften geschehen [z.B. Gantzel 1962; Haake 1987; Mugler 1998; Nienaber 2003; Pfohl 1997; Pleitner 1995; Schlüchtermann/Pointner 2004; Weber 1997]. Dabei sind die unterschiedlichen Definitionsversuche sehr heterogen und eine allgemeingültige Begriffsbestimmung ist nicht vorhanden. Aus den vielen Beiträgen, die KMU zu erläutern versuchen, lassen sich allerdings Charakteristika ableiten, die das Wesen dieser Gruppe von Unternehmen beschreiben. Diese zeigen, dass ein »(...) small business (...)« kein »(…) little big business« ist [Welsh/White 1981] und sich KMU klar von Großunternehmen abgrenzen lassen. Eine Zusammenfassung der hier aufgeführten Aspekte findet sich in Abbildung 1.

3 KMU-SPEZIFISCHE HERAUSFORDERUNGEN IM RAHMEN DER INTERNATIONALISIERUNG

Im Rahmen der Internationalisierung haben Unternehmen unabhängig von der Größe zahlreiche Herausforderungen zu bewältigen. Dabei kann zwischen Makroeinflüssen und Brancheneinflüssen unterschieden werden [Hungenberg/Wulf 2005].

Unter die Makroeinflüsse fallen z.B. politische und rechtliche Unsicherheiten, eine problematische Bildungssituation aber auch Probleme mit der Infrastruktur. Diese lassen sich unter dem Oberbegriff institutionelle Hürden zusammenfassen. So sehen KMU als große institutionelle Hürden auf dem ausländischen Markt Probleme mit Zöllen, Banken oder Behörden [DIHK 2009; Hering/Pförtsch/Wordelmann 2001]. Darüber hinaus verursacht die kulturelle Distanz häufig erhebliche Probleme [Hofstede 1980; Hofstede 2001; House et al. 2004]. Neben der kulturellen Distanz muss auch eine eventuelle geographische Distanz in Betracht gezogen werden. Zusammenfassend führen diese institutionellen Hürden zu einer »liability of foreigness«, d.h. zu Herausforderungen und Problemen, die nur für ausländische, nicht jedoch für inländische Unternehmen existieren [Schmidt/Sofka 2006; Zaheer 1995]. Auch auf der Branchenebene existieren zahlreiche Herausforderungen. Hierunter fallen vor allem sich ändernde Nachfrageentwicklungen oder steigende Lohnkosten.

Basierend auf den im vorangegangenen Kapitel abgeleiteten Merkmalen von KMU und den hier kurz skizzierten Anforderungen erfolgreicher Internationalisierung werden im folgenden Abschnitt nun spezifische Herausforderungen im Rahmen der Internationalisierung von KMU abgeleitet.

3.1 RESSOURCEN

Zahlreiche Autoren [z.B. Aragon-Sanchez/Sanchez-Marin 2005] argumentieren, dass KMU durch ihre geringe Größe flexibler agieren können und somit auch einen Vorteil gegenüber großen Konzernen haben. Diese Vorteile sind durch kürzere Informationswege und flachere Unternehmenshierarchien bedingt. Allerdings haben KMU durch die geringe Größe auch Nachteile. Haussmann/Rygl [2003] sehen die aus der geringen Größe resultierenden knappen Ressourcen als kritischen Faktor, um als KMU erfolgreich international agieren zu können [Gutmann/Kabst 2000; Haussmann/Rygl 2003; Pfohl 1997; Welch/Luostarinen, 1988]. Dies gilt vor allem für zwei Formen von Ressourcen.

a) Finanzielle Ressourcen

Mangelnde finanzielle Ressourcen führen oft zu unüberwindbaren Hindernissen während des Internationalisierungsvorhabens [Puck/Oldag 2003]. Dies zeigt auch eine Studie der KfW Bank [Lo 2009] welche zu dem Ergebnis kommt, dass finanzielle Hürden die größte Barriere im Rahmen der Internationalisierung von KMU darstellen.

Als Motiv der Internationalisierung wird allen voran das Motiv der Kostensenkung genannt [vgl. z.B. Lau 2008; Lo 2009]. Steigen die Kosten aber, kann dies bedeuten, dass sich ein Engagement nicht mehr rentiert. Als prominentes Beispiel kann hierfür der Teddybärenhersteller Steiff genannt werden. Medien wie beispielsweise die Süddeutsche Zeitung [Lode/Pfaffenberger 2008] berichteten erst kürzlich, dass Steiff seine Bärenherstellung aus China wieder zurück nach Deutschland verlagern werde. Als Grund hierfür werden die steigenden Lohnkosten in China genannt, welche eine dortige Produktion, auch auf Grund mangelnder Qualität nicht mehr rechtfertigt.

Bedingt durch diesen begrenzten finanziellen Spielraum ist es für KMU essentiell, intransparente Kosten aufzudecken. Ist dies für ein KMU nicht möglich, kann dies schwerwiegende Folgen haben. Beispielsweise berichten KMU immer wieder davon, dass Korruption erhebliche finanzielle Ressourcen verzehrt. Ein betroffenes KMU, welches vor kurzem das Engagement in Ghana aufgab, berichtet, dass in einem Zeitraum von einem Jahr die Summe der Schmiergelder ca. 100.000 Dollar betrug. Diese Summe musste an unterschiedliche Parteien (Behörden, Polizei, Zölle, Politiker etc.) gezahlt werden, um wirtschaftliche Aktivitäten überhaupt erst zu ermöglichen. Diese »außerplanmäßigen Investitionen« stellen in vielen Fällen nicht nur eine finanzielle, sondern vor allem auch ethisch schwer zu bewältigende Herausforderung für KMU dar. Das hier erwähnte KMU gab das Vorhaben schließlich nach zweijähriger Tätigkeit auf und zog sich aus Ghana zurück.

b) Personelle Ressourcen

Wie oben dargestellt sind KMU im Vergleich zu Großunternehmungen durch eine dünnere Personaldecke gekennzeichnet, in der die Mitarbeiter oft mehrere Funktionen parallel übernehmen. Obwohl die Mitarbeiter meist hochqualifiziert sind, fehlt es diesen oft an internationaler Erfahrung [Picot 2008]. Dies führt im Vergleich zu Großunternehmungen, die auf einen großen Pool von Mit-

arbeitern zurückgreifen können, zu Informationsdefiziten über das jeweilige Gastland. Diese hängen zum einen mit dem Personal zusammen, das wie angesprochen, nicht über die ausreichende Erfahrung, mangelnde Sprachkenntnisse oder interkulturelle Anpassungsprobleme verfügt. Zum anderen kann dies auch auf eine mangelhafte Planung zurückgeführt werden. Vor allem die personellen Aufwendungen für Marktforschung und Markterschließung, welche noch vor der Leistungserstellung im Ausland erbracht werden müssen, sind für KMU häufig eine Herausforderung [Picot 2008]. So schreibt etwa Herr Schrott, Manager eines in der zweiten Generation familiengeführten Zulieferers für Elektrounternehmen, in einem persönlich geführten Gespräch großen Konzernen eine viel höhere Flexibilität als KMU zu. Er begründet dies damit, dass diese über finanzielle Ressourcen verfügen, die es ihnen trotz eines hohen Organisationsgrades ermöglichen schnell zu agieren. Ebenso weist er auf die Möglichkeit hin, dass Konzerne auf große personelle Ressourcen zurückgreifen können. Hierin sieht er ein großes Problem für KMU, da diese nicht über ein international erfahrenes und erprobtes Personal verfügen. KMU bleiben also nur zwei Optionen. Eine Möglichkeit ist, die internationalen Aktivitäten mit dem bestehenden Personal, welches oft über fehlendes Know How verfügt, durchzuführen. Die andere ist, das Personal durch lange Auswahlverfahren oder teure erfahrene Kräfte zu erweitern. Letztere Option wird allerdings meist nicht in Betracht gezogen. Die Gründe hierfür erläutert folgender Abschnitt.

3.2 STRUKTUR

a) Unabhängigkeit

Ein häufig genanntes Kriterium von KMU ist deren Unabhängigkeit. Aus dieser Unabhängigkeit resultiert der Vorteil, dass Entscheidungen frei getroffen werden können und mit höherer Flexibilität auf Marktveränderungen reagiert werden kann. Allerdings beinhaltet die Unabhängigkeit auch Nachteile. Beispielweise können Risiken nicht verteilt werden und Fehlentscheidungen die Existenz des Unternehmens bedrohen [Gutmann/Kabst 2000; Pfohl 1997]. Ebenso ist der Zugang zu Kapital für KMU viel aufwendiger als es dies für Unternehmen ist, die in einem Konzern eingegliedert sind. Jene haben, wie in Kapitel 3.1 bereits angedeutet, nicht nur den Vorteil, Risiken zu verteilen sondern sind oft auch in der Lage günstig Kapital, Personal und Know-How aus dem Stammhaus zu organisieren.

b) Organisation

In Kapitel 2.2 wurde dargestellt, dass KMU häufig Mitarbeiter beschäftigen, die Spezialisten in ihrer Branche sind, jedoch auch mehrere Aufgaben übernehmen müssen. Die daher bei KMU oft kaum vorhandene Arbeitsteilung [Gutmann/Kabst 2000; Pfohl 1997] hat den Vorteil, dass Mitarbeiter einen breiten Überblick über die Vorgänge in dem Unternehmen erhalten. Allerdings führt sie auch zu Herausforderungen.

Beispielweise betonen Autoren, dass KMU häufig nicht über die organisatorischen Voraussetzungen verfügen komplexe Aufgaben, wie z.B. die Entwicklung eines integrierten Marketingkonzepts [Nienaber 2003], zu bewältigen. Es besteht also das Problem, dass dem Personal nicht nur das nötige Know How fehlt sondern auch keine eigenen Abteilungen existieren, die sich ausschließlich auf komplexe Aufgaben und deren Durchführung und Planung konzentrieren. Folglich ist es für KMU typisch, dass diese über keine eigenen Stabsabteilungen verfügen, welche sich ausschließlich mit den internationalen Geschäftsangelegenheiten befassen [Backes-Gellner/Huhn 2000].

Wird die Internationalisierung nicht richtig geplant, kann dies schwerwiegende Folgen nach sich ziehen. Als Beispiel kann hier ein bekannter deutscher Landmaschinenhersteller aufgeführt werden:

Das KMU gründete in den 90er Jahren einen Standort in Russland um dort Einzelteile für die heimische Produktion zu fertigen. Zur Überbrückung der kulturellen Unterschiede setzte das KMU zwar einheimische Mitarbeiter an seinem Standort in Russland ein, berücksichtigte jedoch nicht die hohe geographische Distanz zwischen Heimat- und Gastland. Neben zeitlichen Verzögerungen wurden anfallende Kosten für den Rücktransport nicht beachtet. Diese standen in Zusammenhang mit den notwendigen Zöllen durch die einzelnen osteuropäischen Länder und den Schäden, die bei der Verschiffung der Einzelteile durch Salzwasser entstanden. Diese Probleme, sowie institutionelle Hürden [Plasberg 2007] ergaben schließlich, dass der russische Standort aufgegeben wurde und das KMU die Produktion wieder nach Deutschland verlagerte.

Bedingt durch mangelnde Erfahrung sowie fehlende strukturelle Voraussetzungen zur Durchführung der Internationalisierung fehlt KMU oft die passende Organisation und Planung der Internationalisierung [Europäische Kommission 2003].

3.3 KMU-BEZIEHUNGEN

a) Unternehmenstradition

Eine weitere Herausforderung für KMU besteht darin sich nicht zu stark auf die Tradition und Erfolge im Heimatmarkt zu verlassen. Während KMU im regionalen Heimatmarkt oft relativ bekannt sind sowie einen engen Bezug zu Mitarbeitern, Kunden und der Region aufweisen, sind KMU im Gastland meist vollkommen unbekannt, besitzen zunächst keine Beziehungsnetzwerke oder spezifische Marktkenntnisse.

Beispielsweise ist es bei Auslandsengagements für deutsche Unternehmen häufig notwendig die Unternehmensorganisation anzupassen. Das bedeutet Aufbau- und Ablauforganisation zu überdenken und eventuell traditionell existierende Strukturen weiter zu entwickeln. Allerdings haben gerade KMU, dadurch dass sie sich zu sehr auf die statische und traditionelle Sichtweisen verlassen, Probleme sich an Kultur und Arbeitsweisen des Gastlandes zu assimilieren. [Picot 2008]

b) Einheit von Eigentum, Kontrolle und Leitung

Bei KMU liegt, wie in Kapitel 2.3 erläutert, oft eine enge Beziehung zwischen Unternehmen und Eigentümer vor [Haghani/Heinemann 2008]. Zahlreiche Autoren [Gantzel 1962; Ströder 2008] sehen die Unternehmung auch als Lebensaufgabe des Unternehmers. Daraus lässt sich ableiten, dass die relevanten Entscheidungen häufig allein beim Unternehmer liegen [Kastl/Rödl 2000], was eine stark personenbezogene bzw. zentralisierte Organisationsform [Cutura/Kraus 2005] mit einer hohen Abhängigkeit von einzelnen Personen bedingt [Picot/Kamp 2008]. Daraus resultiert die Problematik, dass Entscheidungen teilweise auf statischen und traditionellen Ansichten von Einzelpersonen basieren [Picot/Kamp 2008]. Dementsprechend besteht Gefahr, dass kaum landeskundigen Manager mit Entscheidungskompetenzen eingesetzt werden, die im Umgang mit kulturellen und politischen Rahmenbedingungen geübt sind.

c) Enge Beziehung KMU und Kunden

KMU wird die Fähigkeit nachgesagt, besonders gut Beziehungen zu Kunden zu pflegen und zu erhalten. Im gleichen Zuge wird darauf hingewiesen, dass KMU sich oft zu sehr auf bisherige Geschäftsbedingungen und -partner verlassen [Picot 2008]. Dass dies zu Problemen führen kann lässt sich an einem einfachen Beispiel darstellen:

Die Schneider Technik GmbH (Name geändert) ist Zulieferer unterschiedlicher Komponenten in der Automobilindustrie. Das KMU wurde 2004 von einem Kunden dazu gedrängt nach Polen zu internationalisieren. Der Autohersteller nannte eine Internationalisierung des KMU als Voraussetzung für eine langfristige Geschäftsbeziehung. Trotz intensiver Planung durch externe Beratungsunternehmen war die Gründung der dortigen Vertriebsniederlassung sehr kostspielig. Schon nach kurzer Zeit konnte das sich das KMU nicht mehr eigenständig finanzieren, verlor schließlich seine Eigenständigkeit und musste verkauft werden.

Diese sogenannten Kielwasserinvestitionen oder auch reaktiven Motive sind ein häufiger Auslöser der Internationalisierung von KMU [Borrmann et al. 1996]. Sie beinhalten jedoch die Gefahr, dass das Vorhaben aufgrund des von außen herangetragenen Internationalisierungsmotives nicht ausreichend durchdacht ist und/oder Risiken übersehen werden.

3.4 ZWISCHENFAZIT

Wie zu Beginn des dritten Kapitels erläutert, war es das Ziel KMU-spezifische Herausforderungen bei der Internationalisierung zu ermitteln. Selbige lassen sich den drei Oberkategorien Ressourcen, Struktur und KMU-Beziehung, welche auch zur Bestimmung der Charaktereigenschaften aus Kapitel 2 festgestellt wurden, zuordnen.

Die erste Herausforderung ist auf die begrenzten Ressourcen dieser Unternehmensgruppe zurückzuführen. KMU können nicht auf ebenso umfangeriche Ressourcen wie Großunternehmen

zurückgreifen. Großunternehmen sind fähig Risiken durch Skaleneffekte, Verbundvorteile und Arbitrageeffekte zu verteilen und können Rückschläge daher leichter verkraften [Aiginger/Tichy 1985; Welge/Holtbrügge 2006]. Die zweite Herausforderung steht in Verbindung mit der Struktur von KMU. Da diese meist unabhängig sind, müssen sie mit dem bestehenden Kapital, Personal und Know-How die bei der Internationalisierung anfallenden Aufgaben meistern. Die Kernaufgabe besteht hier darin, die bisherigen Strukturen und Unternehmensorganisation an die komplexen Aufgaben der Internationalisierung anzupassen. Hierzu ist es oft notwendig lange Tradition zu überdenken und das KMU neu auszurichten, was zu einer dritten Herausforderung führt. Die lang gehegten Beziehungen zwischen Unternehmer, Unternehmen und Kunden sind nicht immer von Vorteil für die KMU. Gerade auf Grund der engen Beziehung des KMU und dem Eigner/Manager ist der Erfolg der Internationalisierung abhängig von dessen Einstellungen und Erfahrungen [Europäische Kommission 2003]. Zusätzlich ruhen sich KMU oft zu sehr auf bestehenden Beziehungen aus [Picot 2008]. Es besteht die Gefahr, dass sich die Unternehmen auf die eigenen Stärken und bewährte Beziehungen verlassen, welche für den Erfolg im Heimatmarkt verantwortlich, aber keine Garantien für den Erfolg im Ausland sind. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die ermittelten Aspekte.

Abbildung 2 | KMU-spezifische Herausforderungen bei der Internationalisierung
Quelle: Eigene Darstellung

4 LIMITATIONEN UND IMPLIKATIONEN

Globalisierung ist ein »(…) komplexer Metaprozess (…)« [Mohammadi 1997, S. 185ff.], der in seinen verschiedenen Dimensionen als Auslöser neuer Chancen und Risiken zu verstehen ist [Welge/Holtbrügge 2006]. Infolgedessen sind nahezu alle Marktteilnehmer der Wirtschaft [Schlüchtermann/Pointner 2004] direkt oder indirekt von der Globalisierung betroffen [Picot/Kamp 2008]. So stellte Levitt [1983] bereits fest, dass Unternehmen sich und ihre Produkte an diese Entwicklung hin zu einem globalen Weltmarkt anpassen müssen, um auf Chancen und Risiken reagieren zu können. Kastl/Rödl [2000] gehen sogar noch weiter und sehen Unternehmen in ihrer Existenz bedroht, falls sie nicht an diesem Globalisierungsprozess teilnehmen. Folglich können KMU auf dem globalen Weltmarkt nur bestehen, wenn sie ihre Aktivitäten internationalisieren. Jedoch gibt es im Rahmen der Internationalisierung von KMU keinen sicheren Weg, der Erfolg bei der internationalen Marktbearbeitung garantiert [OECD 1998; Volery/Jakl 2006].

Es ist jedoch möglich durch Beiträge wie diesen KMU für Problemfelder zu sensibilisieren und diese über die Herausforderungen bei der Internationalisierung aufzuklären.

Die hier ermittelten Herausforderungen wurden aus unterschiedlichen Begriffsbestimmungen von KMU abgeleitet und durch Ergebnisse aus Studien sowie Beispielen aus der Praxis bekräftigt. Der Fokus dieses Beitrags lag dabei auf KMU-spezifischen Problemen und Hindernissen, die auf die Gesamtheit aller KMU zutreffen. Aus diesem Grund wurden nur die prägnantesten Charakteristika von KMU, bzw. diejenigen Eigenschaften, die sich in unterschiedlichen Begriffsbestimmungen und Definitionen wiederfinden, untersucht. Es wurde also darauf verzichtet Eigenschaften in die Betrachtung einzubeziehen, die nicht für die Mehrzahl von KMU zutreffen. Beispielsweise könnten Herausforderungen, die in Verbindung mit der Produktionsweise eines KMU stehen, auf produzierende KMU zutreffen aber nicht zwangsläufig für dienstleistende KMU relevant sein. Für weitere Nachforschungen zu dieser Thematik sei daher empfohlen, die Bedeutung KMU nach unterschiedlichen Kriterien zu untersuchen. Beispielsweise kann eine Unterteilung nach Branche, Internationalisierungsgrad, Gastland oder der Art des KMU, z.B. Zuliefer- oder Dienstleistungsunternehmen, erfolgen.

Zusammenfassend konnte der vorliegende Beitrag zahlreiche KMU-spezifische Herausforderungen im Internationalisierungsprozess aufdecken. Unternehmen können diese Ergebnisse nutzen, um einen ersten Überblick über mögliche Anforderungen im Internationalisierungsprozess zu erlangen. Zudem können basierend auf diesen Ergebnissen frühzeitig Strategien entwickelt werden um die Herausforderungen zu meistern. Denn, dass die deutschen KMU erhebliches internationalisierungspotenzial besitzen, ist unbestritten. Dies wird auch darin deutlich, dass in keiner der aufgeführten Untersuchungen [vgl. z.B. Europäische Kommission 2003; Lo 2009] Konkurrenten oder Produktsubstitute als Hindernisse auf dem ausländischen Markt oder als Grund für ein Scheitern genannt wurden. Die Produktkompetenz deutscher KMU scheint daher unumstritten – sie muss nur durch ein sensibles und strukturiertes Management in Auslandsmärkten umgesetzt werden.

ANHANG

LITERATURVERZEICHNIS

AIGINGER, K./TICHY, G. (1985). Die Größe der Kleinen. Die überraschenden Erfolge kleiner und mittlerer Unternehmungen in den achtziger Jahren. Signum Verlag, Wien.

ARAGON-SANCHEZ, A./SANCHEZ-MARIN, G. (2005). Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs. In: Journal of Small Business Management, Vol. 43, No. 3, S. 287-308.

AHRWEILER S./BÖRNER, C.J. (2003). Neue Finanzierungswege für den Mittelstand. Ausgangssituation, Notwendigkeit und Instrumente. In: Kienbaum, J./ Börner, C.J. (Hrsg.): Neue Finanzierungswege für den Mittelstand. Von der Notwendigkeit zur Gestaltungsform. Gabler Verlag, Wiesbaden.

BACKES-GELLNER, U./HUHN, K. (2000). Internationalisierungsformen und ihre Bedeutung für mittelständische Unternehmen. In: Gutmann, J./Kabst, R. (Hrsg.): Internationalisierung im Mittelstand – Chancen, Risiken, Erfolgsfaktoren. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 177-191.

BAMBERGER, I/ESSLING, R./EVERS, M./WRONA, T. (1995). Internationalisierung und strategisches Verhalten von Klein- und Mittelunternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Organisation Planung Nr. 5, Universitätsgesamthochschule Essen.

BECKER, W. (2007): Mittelstand und Mittelstandsforschung, Deloitte Mittelstandsinstitut Bamberg, http://www.unibamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/sowi_lehrstuehle/unternehmensfuehrung/Deloitte.Mittelstandsinstitut/WB-Mittelstand.pdf, 07.05.2009.

BECKER, W./FISCHER, S./STAFFEL, M./ULRICH, P (2008). Implementierungsstand von Unternehmensführung und Controlling in Mittelständischen Unternehmen – Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung. In: Bamberger betriebswirtschaftliche Beiträge – Band 149, Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg.

BMWi (2009) (Hrsg.). Mittelstand: Leistung durch Vielfalt, Druckschrift des Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, (Referat Öffentlichkeitsarbeit, Scharnhorststr. 34-37, 10115 Berlin).

BOLTON REPORT (1971). Report of the Committee of Inquiry on Small Firms, HMSO, London.

BORRMANN, M./HOLTHUS, M./MENCK, K-W./SCHNATZ, B. (1996). Kleine und mittlere deutsche Unternehmen in Asien. Investitionschancen und Erfahrungen, Baden-Baden.

BUCKLEY, P. J. (1989). Foreign Direct Investment by Small- and Medium-Sized Enter-prises: The Theoretical Background. In: Small Business Economics, 1, S. 89-100.

CHETTY, S./CAMBELL-HUNT, C. (2003). Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms-A global versus regional approach. In: European Journal of Marketing, 37, 5/6, S. 796-820.

COVIELLO, N. E./MCAULEY A. (1999). Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Research. In: Management International Review, Third Quarter, 39, 3, S. 223-256.

CUTURA, B./KRAUS, S. (2005). Internationalisierung von KMU. Am Beispiel des Markteintritts in die Republik Kroatien. Verlag Dr. Kovac, Hamburg.

DIHK BERLIN (2009). Mittelstandsreport. Ergebnisse einer DIHK- Umfrage bei den In-dustrie- und Handelskammern, Sommer 2009 (11052 Berlin, Breite Straße 29).

ETEMAD, H. (2004): Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and an Overview. In: Canadian Journal of Administrative Sciences, Mar 2004; 21, 1, S. 1-21.

ETEMAD, H. (1999). Globalization and small and medium-sized enterprises: Search for potent strategies. In: Journal of Global Focus, 11, 3, S. 85-105.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2006). Die neue KMU-Definition. Benutzerhandbuch und Mustererklärung, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf, 08.02.2010.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2003). Beobachtungsnetz der europäischen KMU. Internationalisierung von KMU, Nr. 4. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/analysis/doc/smes_observatory_2003_report4_de.pdf, 08.02.2010.

GANTZEL, K.J. (1962). Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung. West-deutscher Verlag, Köln und Opladen.

GÜNTERBERG, B./WALLAU, F. (2008). Beschäftigungsbeitrag des Mittelstands 2007 in Deutschland. Ergebnisse einer Sonderauswertung der Beschäftigtenstatistik der Bundes-agentur für Arbeit, Working Paper 05/08, IfM Bonn.

GUTMANN, J./KABST, R. (2000) (Hrsg.). Internationalisierung im Mittelstand. Chancen, Risiken, Erfolgsfaktoren. Gabler Verlag, Wiesbaden.

HAAKE, K. (1987). Strategisches Verhalten in europäischen Klein- und Mittelunternehmen. Dunker & Humboldt, Berlin u.a.

HABEDANK, C. (2006). Internationalisierung im deutschen Mittelstand. Ein kompetenzorientierter Ansatz zur Erschließung des brasilianischen Marktes. Deutscher Universitäts-Verlag.

HAGHANI, S./HEINEMANN, P. (2008). Finanzielle Restrukturierung. In: Picot, G. (Hrsg.): Handbuch für Familien und Mittelstandsunternehmen. Schäffer- Poeschel: Stuttgart, S. 442-459.

HARIBO (2009). Geschichte von Haribo http://www.haribo.de/planet/de/info/frameset_presse.php, 04.02.2010.

HAUNSCHILD, L./WALLAU, F./HAUSER, H.-E./WOLTER, H.-J. (2007). Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. Gutachten im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg): IfM-Materialien Nr. 172, Bonn.

HAUSSMANN, H./RYGL, D. (2003). Erfolgsstrategien mittlerer Unternehmungen im Inter-nationalisierungsprozess, Working Paper des Lehrstuhls für Internationales Management (Prof. Dr. Dirk Holtbrügge), Nr. 2/2003, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

HERING, E./PFÖRTSCH, W./WORDELMANN, P. (2001). Internationalisierung des Mittelstandes. Strategien zur internationalen Qualifizierung in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.). Berichte zur beruflichen Bildung, H. 244, Bertelsmann, Bielefeld.

HOFSTEDE, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2. Aufl., Sage Publications, London.

HOFSTEDE, G. (1980). Culture's Consequences: International differences in work related values. Sage Publications, London.

HOLLENSTEIN, H. (2005). Determinants of International Activities: Are SMEs Different?. In: Small Business Economics, 24, S. 431-450.

HOLTBRÜGGE , D. (2003) (Hrsg.). Die Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmungen. ibidem-Verlag, Stuttgart.

HOLTBRÜGGE, D./PUCK, J./BERG, N. (2009). Internationale Unternehmenstätigkeit in einem globalen Umfeld. In: Börsig, C. /Werder, A. (Hrsg.). Globalisierung aus unternehmensstrategischer Sicht, Hrsg., 25-44. Stuttgart: Schäffer Poeschel.

HOUSE, R.J/ HANGES, P.J./JAVIDAN, M./DORFMAN, P.W./ GUPTA, V. (2004). Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies. Sage Publications, London.

HUNGENBERG, H./WULF, T. (2005). Grundlagen der Unternehmensführung. 2. Aufl., Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.

IFM BONN (2007). Die Bedeutung der außenwirtschaftlichen Aktivitäten für den deutschen Mittelstand. Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Nr. 171, Institut für Mittelstandsforschung Bonn.

IFM BONN (2003). KMU Definition des IfM Bonn, http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89, 19.01.2010.

KABST, R. (2004). Internationalisierung mittelständischer Unternehmen. Rainer Hampp Verlag, München/Mering.

KASTL, M./RÖDL, B. (2000) (Hrsg.). Going Global. Der Gang mittelständischer Unternehmen an den Weltmarkt. Frankfurter Allgemeine Buch.

KRÖGER, S. L. (2008). Internationalisierung von KMU in den neuen EU-Ländern. VDM-Verl. Müller, Saarbrücken.

LAU, A. (2008). Going International. Erfahrungen und Perspektiven der deutschen Wirtschaft im Auslandsgeschäft.

DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERTAG (DIHK) Bereich International/AHK, Außenwirtschaftsförderung, 11052 Berlin, Breite Straße 29.

LEVITT, T. (1983). The globalization of markets. In: Harvard Business Review, May-June, S. 92-102.

LIN, C. Y. (1998). Success-Factors of Small- and Medium-Sized Enterprises in Taiwan: An Analysis of Cases. In: Journal of Small Business Management, October, 36, 4, S. 43-56.

LO, V. (2009). Auslandsinvestitionen im Mittelstand: Märkte, Motive, Finanzierung. Nr. 43., Frankfurt am Main.

LODE, S./PFAFFENBERGER, G. (2008). Der große Sprung zurück in die Heimat. Bayerische Firmen wenden dem Ausland den Rücken zu, 08.07.2008, http://www.sueddeutsche. de/bayern/86/447820/text/, 09.01.2010.

MOHAMADI, A. (1997). International Communication and Globalization. A Critical Introduction, Sage Publications, London.

MUGLER, J. (1998). Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Band 1, 3. Aufl., Springer Wien New York.

MUGLER, J. (2005). Grundlagen der BWL der Klein- und Mittelbetriebe, Facultas Verlags- und Buchhandels AG, Wien.

NIENABER, K.B. (2003). Internationalisierung mittelständischer Unternehmen. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde zur Strategiewahl und -umsetzung. Verlag Dr. Kovac.

N.N. (2008, a). Steiff holt Produktion nach Deutschland zurück, 02.07.2008, http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/297/302293/text/, 20.01.2010.

N.N. (2008, b). Standort Deutschland: Warum Firmen die Produktion heim holen, 08.07.2008, http://www.impulse.de/tagesgeschehen/1003893.html, 08.02.2010.

N.N. (2003). Definition der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). In: Tätigkeitsbereiche der Europaeischen Union. Zusammenfassung der Gesetzgebung, http://europa.eu/legislation_summaries/other/n26001_de.htm, 09.01.2010.

PFOHL, H.C. (1997). Abgrenzung der Klein- und Mittelbetrieb von Grossbetrieben. In: Pfohl, H.C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. 3. Aufl., Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 1-27.

PICOT, G. (2008) (Hrsg.). Handbuch für Familien und Mittelstandsunternehmen, Schäfer- Poeschel: Stuttgart, S. 1-35.

PICOT, G./KAMP S. (2008). Familien-Mittelstandsunternehmen im globalen Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft. In: Picot, G. (Hrsg.). Handbuch für Familien und Mit-telstandsunternehmen, Schäfer- Poeschel: Stuttgart, S. 1-35.

PLASBERG, F. (2007). Der Innlandskorrespondent. Kiepenhauer & Witsch, Köln.

PLEITNER, H.J. (1995). Gewerbe und gewerbliche Betriebe – mittelständische Betriebe – Klein und Mittelunternehmen. In: Mugler, J./Schmidt, K.H. (Hrsg.). Klein und Mittel-unternehmen in einer dynamischen Wirtschaft - Ausgewählte Schriften von Hans Jobst Pleitner. Duncker & Humboldt, Berlin/München/St. Gallen, S. 17-30.

PUCK, J./OLDAG, A. (2003). Die Finanzierung der Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmungen nach Basel II. In: Holtbrügge D. (Hrsg.): Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmungen. ibidem-Verlag, Stuttgart.

OECD (1998). Globalization and small and medium sized Enterprises - Vol. 1 Synthesis Report. OECD 2, rue Andre- Pascal, 75775 Paris Cedex, France.

RUNDH, B. (2001). International market development: new patterns in SMEs international market behavior?. In: Marketing Intelligence & Planning, 19, 5, S. 319-329.

SACHSE, U. (2002). Internationalization of the Medium-sized Enterprises – An integrated Approach to Management Consulting. Verlag Wissenschaft & Praxis, Sternenfels.

SANTOS, B.D.S. (2006). Globalization. In: Theory, Culture & Society, 23, S. 393-399.

SCHÄFFLER KG (2009). Continental und Schäffler Gruppe forcieren Zusammenarbeit durch gemeinsamen Einkauf, http://www.ina.de/content.ina.de/de/press/press-releases/press-details.jsp?id=3315851, 09.01.2010.

SCHLÜCHTERMANN, J./POINTNER, M.A. (2004). Unternehmensplanung und Mittelstand - Strategieumsetzung mit Hilfe der Balance Scorecard. In: Schlüchtermann, J./Tebroke, H.J. (Hrsg.). Mittelstand im Fokus – 25 Jahre BF/M Bayreuth. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, S. 19-44.

SCHMIDT, T./SOFKA, W. (2006). Lost in Translation. Empirical Evidence for liability of foreigness as barriers to knowledge spillovers. ZEW Discussion Paper No. 06-01, Mannheim.

SCHWENS, C. (2006). Internationalisierung von mittelständischen Unternehmen. Eine empirische Analyse unter Berücksichtigung von Born Globals. Josef Eul Verlag GmbH, Lohmr – Köln.

SEIDEL, H. (2009). Warum der Haribo-Chef den Bankern misstraut http://www.welt.de/wirtschaft/article3132880/Warum-der-Haribo-Chef-den-Bankern-misstraut.html, 04.02.2010.

STOREY, D. J. (1994). Understanding Small Firms. Routledge, London.

STRÖDER, D. (2008). Fundamentale Risiken im deutschen Mittelstand und Modelle zu ihrer Bewältigung. Entwicklung modularer, mittelstandsadäquater Risikobewältigungs-strategien auf Basis einer brachenübergreifenden empirischen Studie unter 421 mittel-ständischer Unternehmen. SBM Dr. Stroeder Süddeutsche Mittelstandsberatung GmbH, Stuttgart.

VOLERY, T./ JAKL, M.L. (2006). Chancen und Problemfelder der Internationalisierung für KMU. In: Kailer/Pernsteiner (Hrsg.). Wachstumsmanagement für Mittel- und Kleinbetriebe. Eintrittsschritte in die neuen EU Märkte. Erich Schmidt Verlag.

WEBER, P. (1997). Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

WELCH, L. S./LUOSTARINEN R. (1988). Internationalization: Evaluation of a Concept. In: Journal of General Management, 14, 2, S. 36-64.

WELGE, M.K./HOLTBRÜGGE D. (2006). Internationales Management. 4. Aufl., Schäffer- Poeschel, Stuttgart.

WELSH, J.A./WITH, J.F. (1981). A small business is not a little big business. In: Harvard Business Review, July-August, S. 18-32.

WRIGHT, M./WESTHEAD, P./UCBASARAN, D. (2007). Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) and International Entrepreneurship: A Critique and Policy Implications. In: Regional Studies, Vol. 41.7, S. 1013–1029.

ZAHEER, S. (1995). Overcoming the liability of foreigness. In: Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 2, S. 341-363.

ABBILDUNGSERZEICHNIS

1 | Allgemeine Charachteristika von KMU S. 554

2 | KMU-spezifische Herausforderungen bei der Internationalisierung S. 560

DR. DAVID RYGL
PROF. DR. HELMUT HAUSSMANN, BUNDESWIRTSCHAFTSMINISTER A.D.
UNIV.-PROF. DR. DIRK HOLTBRÜGGE

INTERNATIONALISIERUNGSPHASEN MITTELSTÄNDISCHER WELTMARKTFÜHRER

INHALTSVERZEICHNIS

Zusammenfassung ... 570

1 Einleitung ... 571
2 Abgrenzung des Begriffs »mittelständische Weltmarktführer« ... 572

3 Untersuchungsdesign ... 573
3.1 Auswahl der Stichprobe ... 573
3.2 Datenerhebung und -auswertung ... 575

4 Internationalisierungsphasen von MWFs ... 576
4.1. Phase I – Die Visionäre ... 577
4.1.1 Erfolgsfaktor Technologieführerschaft ... 577
4.1.2 Internationalisierungsmuster ... 578
4.1.3 Herausforderung: Schaffung einer internationalen Vision als zukünftiges Leitbild ... 580
4.1.4 Risiken ... 581

4.2 Phase II ... 581
4.2.1 Die Eroberer ... 582
4.2.2 Die Begleiter ... 585
4.2.3 Phasenbezogene Risiken ... 588

4.3 Phase III – Die Globalisierer ... 588
4.3.1 Erfolgsfaktor Kontinuität ... 588
4.3.2 Internationalisierungsmuster ... 589
4.3.3. Herausforderungen ... 590
4.3.4. Risiken ... 592

5 Zusammenfassung und Implikationen ... 593

Anhang ... 595

ZUSAMMENFASSUNG

Auf Basis einer qualitativen empirischen Erhebung wurde ein Phasenmodell der Internationalisierung von mittelständischen Weltmarktführern abgeleitet. Die stufenweise Internationalisierung von MWFs (mittelständische Weltmarktführer) wird in jeder Phase durch einen dominanten Erfolgsfaktor geprägt (Technologieführerschaft, Wettbewerbsnähe, Kundennähe und Kontinuität). Die Internationalisierung ist zunächst durch die räumliche Nähe zum Stammhaus geprägt. Insbesondere Österreich, die Schweiz und Frankreich dienen hierbei als erste Testmärkte für die MWFs. Die weitere Internationalisierung erfolgt in den USA und Asien, wobei die meisten MWFs einen ausgesprochenen Wunsch nach Eigenständigkeit aufweisen, die sich wiederum in Form einer Going-Alone-Strategie widerspiegelt. Sofern Kooperationen für den Markteintritt unabdingbar sind, werden diese mit der klaren Zielsetzung eingegangen, die Kooperationen zu dominieren. Lediglich beim Eintritt in große Märkte wie Indien, China und Russland setzt sich die Erkenntnis durch, dass Kooperationen eine unabdingbare Voraussetzung der Marktbearbeitung sind. Zu den wichtigsten internationalisierungsbedingten Managementherausforderungen zählt die Schaffung einer globalen Mentalität.

1 EINLEITUNG

Derzeit fallen knapp 99,7% aller Unternehmungen in Deutschland in die Kategorie der kleinen und mittleren Unternehmungen (KMUs). Sie produzieren knapp die Hälfte der Bruttowertschöpfung des Unternehmenssektors, sorgen in ihrer Vielfalt für wirtschaftliche Stabilität und sind integraler Bestandteil einer ausgewogenen Größenstruktur von Unternehmungen. Gleichzeitig fördern sie Innovationen und tragen damit zu mehr Wachstum und Beschäftigung in Deutschland bei. Trotz ihrer großen Bedeutung im Heimatland spielen deutsche KMUs international nur eine unbedeutende Rolle. Gründe für die *geringe internationale Präsenz* sind vor allem die niedrige Eigenkapitalausstattung, begrenzte Management- und Personalkapazitäten, fehlende internationale Marktkenntnisse und mangelnde interkulturelle Kompetenz. Empirischen Untersuchungen zufolge sind zwar viele KMUs durch Export auf ausländischen Märkten präsent, dessen Anteil ist im Vergleich zum Gesamtumsatz aber nur gering [vgl. Gutmann 2000, S. XIX]. Während die überwiegende Mehrzahl der KMUs international kaum aktiv ist, gibt es eine überschaubare, jedoch sehr bedeutsame Gruppe von Unternehmungen, die nicht nur einen sehr hohen Internationalisierungsgrad aufweist, sondern dabei auch sehr erfolgreich ist. Diese mittelständischen Weltmarktführer (MWFs) zeichnen sich durch eine *besonders erfolgreiche Stellung im Weltmarkt*, vor allem aber auch auf dem europäischen Markt aus. Zumeist belegen sie in ihrer speziellen Branche oder Marktnische einen der ersten drei Plätze, wobei diese Marktstellung über Jahre hinweg gehalten und weiter ausgebaut wurde [vgl. Haussmann 2003]. Trotz ihrer großen Relevanz wurden MWFs bislang kaum untersucht. Die erste und bislang einzige empirische Untersuchung hierzu stammt von Simon [1996]. Ungeachtet ihres Pioniercharakters weist diese aus Sicht der hier relevanten Fragestellung jedoch einige gravierende Nachteile auf. Zum einen basiert die Untersuchung auf Daten, die zu Beginn der neunziger Jahre erhoben wurden. Damals waren die Veränderungen des Wettbewerbsumfelds durch die Globalisierung jedoch erst in Ansätzen erkennbar. Zum anderen – und noch bedeutsamer – wird dem Aspekt der Internationalisierung in dieser Studie nur eine untergeordnete Rolle eingeräumt. Die Internationalisierung von KMUs steht darüber hinaus im Mittelpunkt zahlreicher Studien, wie sie etwa jüngst gemeinsam von der Kreditanstalt für Wiederaufbau und der IKB Deutsche Industriebank AG durchgeführt wurde [vgl. KfW Bankengruppe 2004]. Die meisten Studien beschränken sich in ihren Umfragen auf reine Exportaktivitäten, ohne anspruchsvollere und weitergehende Formen der Internationalisierung wie Joint Ventures und Produktionsniederlassungen im Ausland zu betrachten. Somit bleiben die zentralen Fragen nach den Erfolgsfaktoren der Internationalisierung unbeantwortet.

Vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen verfolgt die vorliegende Studie die folgenden zentralen Ziele:

– In einem ersten Untersuchungsschritt wird der Frage nachgegangen, welche besonderen *Fähigkeiten bzw. Voraussetzungen MWFs* aufweisen, die es ihnen ermöglichen, zu Weltmarktführern in ihrem jeweiligen Bereich zu werden. Dabei werden gerade persönliche

Faktoren des Gründers bzw. Eigentümers, unternehmenskulturelle, strukturelle und technologische Faktoren betrachtet.

– Daran schließt sich die Frage an, wie MWFs ihren *Internationalisierungsprozess* gestalten. Zudem wird analysiert, wie MWFs mit den besonderen Risiken internationaler Unternehmungstätigkeit umgehen. Denn während »für einen Großkonzern, der in einen falschen Standort investiert hat, die Verluste ein ärgerliches Lehrgeld (sind), kann für einen Mittelständler (…) eine solche Fehlinvestition die Existenz des Unternehmens bedrohen« [Kastl/Rödl 2000, S. 15].

2 ABGRENZUNG DES BEGRIFFS »MITTELSTÄNDISCHE WELTMARKTFÜHRER«

Bevor der Internationalisierungsprozess von MWFs genauer betrachtet wird, erscheint eine Abgrenzung dieses Unternehmungstyps sinnvoll. Insbesondere ist zu erörtern, welche Merkmale MWFs einerseits von KMUs und andererseits von Großunternehmungen unterscheiden.

In der vorliegenden Untersuchung werden unter MWFs Unternehmungen verstanden, die einen Auslandsanteil am Umsatz von mindestens 40% besitzen und mindestens 30% Marktanteil in Europa oder am Weltmarkt haben. Insbesondere der hohe internationale Marktanteil ist ein entscheidendes Kriterium, das die große Bedeutung der Auslandstätigkeit für diesen Unternehmungstyp wiedergibt. Neben diesen quantitativen Kriterien sind MWFs durch drei qualitative Merkmale gekennzeichnet: die inhaberorientierten Managementstrukturen, die leistungsorientierte Führungsphilosophie sowie die Nischenorientierung.

MWFs zeichnen sich durch die völlige oder zumindest weitgehende *Konzernunabhängigkeit* und die damit einhergehende *Identifikation des Eigentümers mit seiner Unternehmung* aus. Durch die Einheit von Eigentum, Risiko und Kontrolle einerseits sowie von Leitung, Entscheidung und Verantwortung andererseits besteht eine sehr enge wechselseitige Beziehung zwischen den Inhabern, einer Familie oder eines eng begrenzten Personenkreises mit der Unternehmung [vgl. Jordan 1999]. Die verantwortliche Führungsperson ist zumeist gleichzeitig Inhaber und trägt somit das volle wirtschaftliche Risiko. MWFs sind damit Eigentümer- bzw. Familienunternehmungen.

Als direkte Folge davon ist die *Führungsphilosophie* untrennbar mit den Führungskräften verbunden. Durch ihre ausgeprägte Persönlichkeit, ihr Credo und ihre Verhaltensweisen gelingt es ihnen, die Mitarbeiter von ihren Entscheidungen zu überzeugen und sie zu motivieren. »Wenn Alfred Kärcher«, so etwa ein ehemaliger Mitarbeiter über den Gründer der Alfred Kärcher GmbH

& Co. KG Reinigungssysteme, »in seinem Element war, wenn es um Versuche ging, dann war Highlife. Der Mann war nicht zu bremsen, er hatte laufend neue Ideen« [Kärcher 2005]. Bei MWFs sind die langfristigen Ziele klar definiert, die Strategien zu deren Umsetzung jedoch nicht sehr detailliert ausgearbeitet. Es gibt eher qualitative Vorstellungen als quantitative Analysen. Die damit einhergehende Flexibilität bildet den Hauptunterschied zu Großunternehmen, die Entscheidungen eher auf quantitativen Grundlagen treffen.

Ein drittes Merkmal von MWFs ist schließlich deren *Nischenorientierung*, d.h. die eigenständige Definition einer Marktnische, eine langfristige Marktentwicklung und die Schaffung von Markteintrittsbarrieren. Ein elementarer Aspekt der Marktbearbeitung von MWFs ist, dass sie Märkte nicht akzeptieren, »wie sie durch externe Kräfte definiert werden, sondern sie betrachten die Marktdefinition als einen Parameter, den sie selbst kontrollieren können« [Simon 1996, S. 50]. Die äußerst enge Fokussierung auf einzelne Produkte bzw. auf das Know-how in eng definierten Zielmärkten eröffnet MWFs die Möglichkeit, einen zwar kleinen, aber sehr tiefen Teil der Wertschöpfungskette abzudecken und sich so einen Wettbewerbsvorteil gegenüber ihren Mitbewerbern zu verschaffen. Diese enge Fokussierung führt bei manchen MWFs zur Kreation neuer Märkte, die zuvor nicht bestanden haben [vgl. Mewes 2000].

3 UNTERSUCHUNGSDESIGN

3.1 AUSWAHL DER STICHPROBEN

In einem ersten Schritt wurden zunächst 102 MWFs, die den oben genannten Kriterien entsprechen, von den Verfassern persönlich kontaktiert.[1] Von diesen 102 haben 44 MWFs ihre Teilnahme an der Studie zugesagt, wobei es sich bei der Mehrheit um traditionsreiche Unternehmungen handelt. Die älteste Unternehmung wurde im Jahr 1688 und die jüngste im Jahr 1977 gegründet. Das Durchschnittsalter der befragten Unternehmungen liegt bei 93,3 Jahren. Der durchschnittliche Jahresumsatz der untersuchten Unternehmungen lag im Jahr 2005 bei 680 Mio. €, wobei eine Unternehmung mit einem weltweiten Umsatz von 8 Mrd. € stark herausragt. Der Umsatz der nächst größeren Unternehmung lag bei rund 1,5 Mrd. €. Neben relativ großen MWFs sind jedoch

1 Da MWFs aufgrund ihrer Rechtsform oft nur in einem sehr eingeschränkten Maße publizitätspflichtig sind, finden sich in offiziellen Publikationen nur wenige Angaben. Auch viele Eigentümer und Geschäftsführer sind – im Unterschied zu den Vorständen von Großunternehmungen – ausgesprochen öffentlichkeitsscheu. Die vorliegende empirische Studie konnte deshalb nur zustande kommen, da der erstgenannte Verfasser mit zahlreichen Eigentümern und Geschäftsführern von MWFs persönlich bekannt ist und diese dadurch für die Mitwirkung an der Studie gewonnen werden konnten.

auch sechs kleinere Unternehmen mit einem Umsatz von unter 100 Mio. € vertreten.[2]

Die große Bandbreite des Umsatzes schlägt sich auch in den Beschäftigtenzahlen der betrachteten Unternehmungen nieder. Vier Unternehmungen beschäftigten im Jahr 2005 weltweit weniger als 500 Mitarbeiter. 10 Unternehmungen haben zwischen 500 und 1.500 Mitarbeiter und weitere 14 zwischen 1.500 und 2.500 Beschäftigte. 16 Unternehmungen beschäftigen weltweit mehr als 2.500 Mitarbeiter.

Abbildung 1 verdeutlicht, dass vor allem Unternehmungen aus dem verarbeitenden Gewerbe sowie der Anlagen- und Fahrzeugindustrie an der Studie teilgenommen haben. Der Dienstleistungssektor ist dagegen mit nur drei Unternehmungen unterrepräsentiert. Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass Repräsentativität nicht das primäre Ziel der Untersuchung war. Vielmehr sollte nach dem Prinzip der maximalen Kontrastierung [Lamnek 2005] ein möglichst heterogenes Untersuchungssample zusammengestellt werden, das einen breiten Überblick über MWFs eröffnet und das Lernen von *best practices* erlaubt.

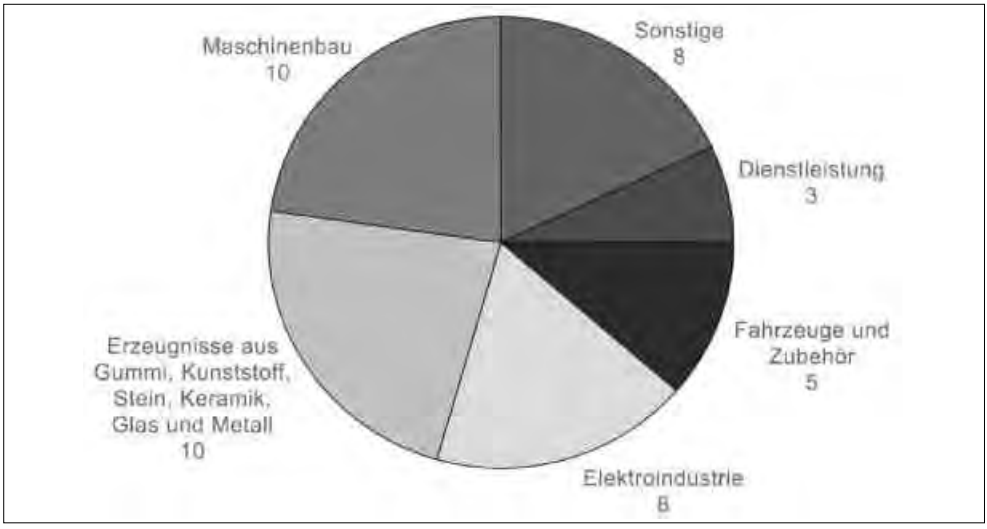


Abbildung 1 | Branchenstruktur der Untersuchung
Quelle: eigene Darstellung

2 Durch diese relativ weite Definition könnte die Frage nach der tatsächlichen Noch-Zugehörigkeit der untersuchten Unternehmungen zum Mittelstand aufgeworfen werden. Zum einen liegt der Wahl einer solch weiten Abgrenzung die Überlegung zugrunde, dass alle in der Untersuchung betrachteten MWFs zum Zeitpunkt ihres ersten bedeutenden Internationalisierungsschrittes noch KMUs waren. Somit ist eine direkte Vorbildfunktion für andere KMUs gewährleistet. Andererseits konstatieren Wolter/Hauser (2001, S. 36 f.), dass mittelgroße Kapitalgesellschaften durchaus dem Mittelstand zuzuordnen sind, sofern diese im Besitz von Einzelpersonen sind und deren Geschäftsführung unterliegen. Somit liegt eine mittelständische Unternehmung im Sinne der qualitativen Definitionsmerkmale vor.

3.2 DATENERHEBUNG UND AUSWERTUNG

Entsprechend der zuvor formulierten Ziele der Untersuchung lag der Fokus der Datenerhebung auf den Fragen, warum, wann und wie die Internationalisierung von MWFs erfolgt. Hierzu wurden die Eigentümer bzw. Geschäftsführer der ausgewählten MWFs befragt. Der Rückgriff auf *qualitative persönliche Interviews* als Methode der Datenerhebung war notwendig, da nur dadurch eine hohe Validität sichergestellt werden konnte.[3] Ein spezifisches Problem der Untersuchung bestand darin, dass der erste Internationalisierungsschritt in den meisten Fällen bereits mehrere Jahre zurück lag und deshalb dem Erinnerungsvermögen der Interviewpartner eine große Bedeutung zukam. Dieses Problem der Rekonstruktion vergangener Ereignisse ist jedoch im Vergleich zu anderen Studien weniger stark ausgeprägt, da es sich bei der Internationalisierung um einen einschneidenden Schritt in der Unternehmungsgeschichte handelt. Entsprechend weist etwa die Critical Incident Learning Theory [vgl. Cope/Watts 2000] darauf hin, dass sich dramatische Ereignisse, die die bisherigen Abläufe und Prozesse in einer Unternehmung radikal verändert und zu bewussten Lernprozessen geführt haben, besonders einprägen und verlässlich rekonstruiert werden können [vgl. Chetty/Campbell-Hunt 2004, S. 67]. Auch das Problem der nachträglichen Rationalisierung von in der Vergangenheit getroffenen Entscheidungen ist aufgrund der Positivselektion von besonders erfolgreichen Unternehmungen in der vorliegenden Untersuchung weniger gravierend [vgl. Hurrle/Kieser 2005]. Die Gesprächspartner haben vielmehr offen und ungeschönt auch über einzelne Fehler oder Misserfolge bei der Internationalisierung ihrer Unternehmungen Auskunft gegeben.

Die Auswertung der Interviews erfolgte durch eine *computergestützte qualitative Datenanalyse* mit Hilfe des Software-Programms NVivo [vgl. Fraser 1999, Gibbs 2002]. Die Kodierung, d.h. die Zuweisung von Codes an die als wichtig erachteten Begriffe oder Phrasen, ist mit der Operationalisierung quantitativer Daten vergleichbar, sie erfolgt im Unterschied zu dieser jedoch erst nach der Datenerhebung. Um eine hohe Reliabilität der Kodierungen sicherzustellen, wurden diese von mindestens zwei Autoren unabhängig voneinander vorgenommen und anschließend miteinander verglichen [vgl. Palmquist et al. 1997, S. 174; Shapiro 1997, S. 231 ff.]. Neben der Kodierung einzelner Phrasen und Aussagen, welche die Grundlage für die Zitatanalyse bildete, wurden auch kausale Beziehungen zwischen den einzelnen Aussagen ermittelt. Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung dargestellt.[4]

3 Bei der Versendung schriftlicher Fragebögen hätte dagegen die Gefahr bestanden, dass diese an untergeordnete Respondenten innerhalb der Unternehmung weitergereicht worden wären.

4 Aufgrund der Zusicherung von Anonymität gegenüber den Befragten, erfolgt die Darstellung weitgehend ohne die Nennung von Firmennamen. Diese werden lediglich in denjenigen Fällen aufgedeckt, in denen die Befragten explizit der Offenlegung ihrer Identität zugestimmt haben.

4 INTERNATIONALISIERUNGSPHASEN VON WMF

Die Internationalisierung von MWFs kann durch ein *Phasenschema* beschrieben werden. Dabei können drei Phasen identifiziert werden, die durch zwei Hauptfaktoren, nämlich die geographische Reichweite des internationalen Engagements sowie das Ausmaß der Marktbindung und des damit verbundenen Marktrisikos gekennzeichnet sind. Grundsätzlich kann die geographische Reichweite von MWFs nach regionalen, kontinentalen (z.B. Europa) und globalen Aspekten unterteilt werden. Das eingegangene Marktrisiko steigt mit der zunehmenden Reichweite an, wobei – ganz im Sinne des Stufenmodells der Internationalisierung von Johanson/Vahlne [1977, 1990] – eine sukzessive Abfolge der einzelnen Phasen stattfindet. Keine Unternehmung im zugrundeliegenden Sample begann sofort mit einer globalen Ausrichtung der Unternehmungstätigkeit. MWFs unterscheiden sich damit diametral von den vor allem in der New Economy anzutreffenden Born Global Firms, für die genau dieses Überspringen von einzelnen Stufen auf der *psychic distance chain* typisch ist [vgl. Holtbrügge/Enßlinger 2004].

Die stufenweise Entwicklung von MWFs bedingt einerseits, dass eine gewisse Internationalisierungsdauer typisch ist, und andererseits, dass in jeder Phase ein ganz bestimmter Erfolgsfaktor dominiert. Die signifikanten Erfolge von MWFs auf internationalen Märkten werden hauptsächlich von vier Merkmalen bestimmt und führen zu einer Ableitung von vier MWF-Typen (vgl. Abbildung 2).

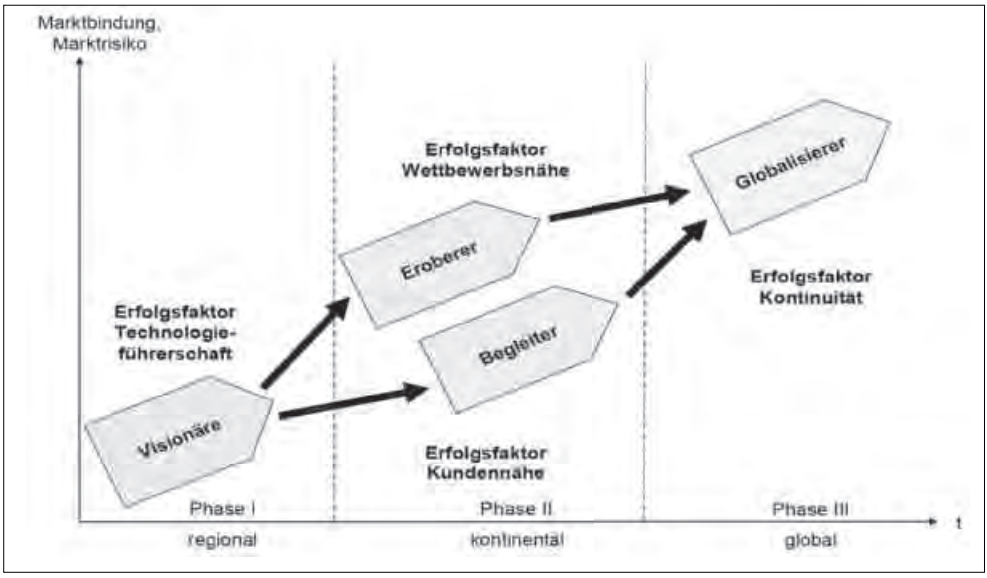


Abbildung 2 | Internationalisierungsphasen von MWFs
Quelle: eigene Darstellung

Im Folgenden werden die identifizierten dominanten Erfolgsfaktoren der jeweiligen Phase sowie die spezifischen Internationalisierungsmuster näher erläutert. Abschließend werden durch die Internationalisierung bedingte zukünftige Managementherausforderungen und mögliche Risiken diskutiert.

4.1 PHASE I – DIE VISIONÄRE

4.1.1 ERFOLGSFAKTOR TECHNOLOGIEFÜHRERSCHAFT

»Der Starke ist am mächtigsten allein«, mit diesem Zitat von Friedrich Schiller aus Wallenstein lässt sich der erste Typ der MWFs am besten charakterisieren. Dabei ist Technologieführerschaft der dominante Erfolgsfaktor der Visionäre. Die Bezeichnung Visionäre folgt aus dem ungebrochenen Wunsch, die Technologieführerschaft bestimmenden Eigenschaften »marktorientierte Innovation« und »überdurchschnittliche antizyklische Kompetenzentwicklung« langfristig global zu etablieren. »Wir können«, so ein Befragter, »dem internationalen Wettbewerbsdruck aus eigener Kraft standhalten.«

Ein bedeutender Bestandteil der Innovationskraft stellt die Verwirklichung technologisch überlegener, aber stets an die Kunden angepasster Produkte dar [vgl. Simon et al. 2002, S. 17]. Bei vielen Großunternehmungen existieren eigene F&E-Abteilungen. Hierbei besteht die Gefahr, sich zu sehr auf den Technologieaspekt der Innovation zu fokussieren und dabei den Marktaspekt aus den Augen zu verlieren. Bei MWFs gibt es aufgrund der systemimmanenten Merkmale mittelständischer Unternehmungen dagegen viele Mitarbeiter, die in ihren Tätigkeitsbereichen Allrounder sind. Es besteht ein *Gleichgewicht zwischen internen Aufgaben* wie Technologieentwicklung *und externen Tätigkeiten* wie Kundenbesuchen. Die Kunden werden dadurch zu einer wichtigen Innovationsquelle. Durch Beobachtung und Befragung »der Kunden beim Einsatz der Produkte erfahren die Unternehmen viel über neue Verwendungen oder Veredelungen (*new uses*) und damit auch über neue Kundengruppen für die bestehenden Produkte (*new users*)«, so ein Befragter. Die erfolgreiche Internationalisierung von MWFs beginnt somit bereits vor dem eigentlichen Engagement im Ausland durch die Gewinnung von Weltklassefähigkeit auf dem Heimatmarkt. Umgekehrt bedeutet dies, dass die Internationalisierung kein geeignetes Mittel ist, um Misserfolge auf dem Heimatmarkt auszugleichen.

Die herausragenden Leistungen im F&E-Bereich werden durch einen Vergleich zwischen der *Patentsituation* ausgewählter MWFs mit der Siemens AG deutlich (vgl. Tab. 1). Dabei zeigt sich, dass die Fischerwerke mit 234 Patenten pro 100 Mitarbeiter weit über der Zahl von Siemens mit ca. 11 Patenten pro 100 Mitarbeiter liegen. Das Patentverfahren ist jedoch sehr bürokratisch und somit oft auch langwierig, gleichzeitig ist der F&E-Bereich sehr schnelllebig. Aus diesem Grund wird nicht generell alles zum Patent angemeldet. »Patente für maßgefertigte Anlagen werden weder angemeldet noch veröffentlicht; geschweige denn, dass eine Maschine jemals verkauft würde« [Viehöver 2002, S. 28]. Die tatsächliche Innovationskraft der Visionäre ist damit oft noch weitaus größer als es die Patentanmeldungen vermuten lassen.

Unternehmung	Hauptprodukt	Beschäftigte	Anzahl der Patente	Anzahl der Patente pro 100 Mitarbeiter
Fischerwerke	Befestigungstechnik, Konstruktions-baukasten-Systeme	2.350	5.500	
Sachtler	Kamera-Stative	130	40	31
Reflecta	Dia-Technik	500	100	20
Krones	Etikettiermaschinen	8.690	955	11
Siemens	*Konglomerat*	*417.000*	*48.000*	*~ 11*

Tabelle 1 | Patentsituation in ausgewählten MWFs
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Simon 1996, DPMA 2005

Der Zeitpunkt der Innovationstätigkeit ist ein weiteres Charakteristikum der Visionäre. Eine Studie von Rammer et al. [2005] zeigt, dass mittelständische Unternehmungen in Zeiten wirtschaftlicher Stagnation im Durchschnitt wesentlich weniger in Innovationen investieren als Großunternehmungen [vgl. KfW Bankengruppe 2005, S. 86]. Die Visionäre sind dagegen durch ein dauerhaftes und oft sogar *antizyklisches Innovationsstreben* geprägt, d.h. gerade in konjunkturell schwierigen Zeiten wird ohne Abstriche ein wesentlicher Teil der finanziellen Ressourcen für F&E eingesetzt. Nur so kann ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess dauerhaft etabliert werden, bei dem mit jeder neuen Produktauflage das Vorgängermodell übertroffen wird [vgl. Haussmann/Rygl 2003, Simon 1996, S. 99].

Die Fähigkeit, überdurchschnittliche Marktleistungen im Heimatmarkt zu erbringen, bildet – ganz im Sinne der monopolistischen Vorteilstheorie [vgl. Welge/Holtbrügge 2006, S. 67 f.] – die Grundlage des Erfolgs der Visionäre. Erst danach erfolgt der Versuch, die eigenen Stärken auf ausländischen Märkten auszuspielen. Die *Beherrschung des Heimatmarktes* ist somit eine zentrale Voraussetzung einer erfolgreichen Internationalisierung.

4.1.2 INTERNATIONALISIERUNGSMUSTER

Die Internationalisierung in dieser ersten Phase ist durch zwei wesentliche Aspekte gekennzeichnet: Erfahrungen sammeln und das eigene Leistungsangebot in einer bekannten Region testen, ohne dabei ein unüberschaubares Risiko einzugehen. Visionäre ziehen deshalb *unmittelbare Grenzregionen* für die erste internationale Marktreifeprüfung vor. Insbesondere der deutschsprachige Raum mit Österreich und der Schweiz sowie Frankreich nehmen hierbei eine besondere Rolle ein, wobei eine positive Korrelation der gewählten Region mit dem Sitz der Unternehmung in Deutschland besteht. So nehmen Visionäre aus dem südwestlichen Raum Deutschlands ihre ersten Auslandsengagements vorwiegend im unmittelbaren Grenzgebiet in Frankreich oder in

der Schweiz auf. Unternehmungen aus Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen werden tendenziell in den Benelux-Staaten aktiv, während bayerische Unternehmungen nach Österreich und in die Schweiz sowie in Einzelfällen nach Tschechien tendieren:

Bedeutung der räumlichen Nähe

»Die Internationalisierung hat sich eigentlich natürlich entwickelt. Wir waren in Nordbayern stark präsent für unsere Kunden. Dann kam die Wiedervereinigung und so konnten wir von Hof aus leicht in die neuen Bundesländer gehen. Nach Plauen, Dresden und Jena also nur in den Süden der neuen Bundesländer. Dann Tschechien, nach Prag. Bis auf die Sprachunterschiede haben wir ähnliche Voraussetzungen vorgefunden wie in den neuen Bundesländern. Die Erfahrung in Ostdeutschland war uns schon eine große Hilfe, wir machen immer wieder ähnliche Erfahrungen in Mittel- und Osteuropa.«

»Unser logischer Schritt der Marktbearbeitung war, von unserer starken Präsenz in Bayern zunächst den gesamten westdeutschen Markt abzudecken. Eigentlich wollten wir danach nach Österreich, aber dann kam die Wiedervereinigung. Also gingen wir nach Ostdeutschland und danach nach Österreich. Mittlerweile versuchen wir neben West- auch Osteuropa abzudecken. Das langfristige Ziel ist die Triade.«

Der Wunsch, zunächst in unmittelbarer Nähe zum Heimatmarkt international tätig zu werden, wird durch die Aussagen der Befragten nach den Motiven für die ersten Auslandsengagements gestützt. Die spezifischen Motive des ersten Markteintritts können durch die Kategorien geographische Nähe, kulturelle Ähnlichkeit und Kundenpräferenzen wiedergegeben werden. Die Befragten verdeutlichen alle die große Bedeutung der geographischen Nähe sowie geringer Sprachbarrieren für einen schnellen Markteintritt und eine verlässliche Abschätzung des Marktpotenzials.

Ausgewählte Motive der ersten Internationalisierungsschritte

Geographische Nähe und kulturelle Ähnlichkeit
»Unser erster Auslandmarkt war Österreich. Nähe zu den Standorten in Süddeutschland war ausschlaggebend.«
»Sprachbarrieren gab es nicht, räumlich nah, war damals sehr interessant.«
»Nähe und keine Sprachprobleme.«
Kundenpräferenzen
»Ähnliche Geschmackspräferenzen.«
»Listung im Handel.«
»Gleiche Kundenstruktur.«

Das letzte bedeutende Merkmal der Visionäre ist die konsequente Verfolgung einer Markteintrittstrategie mit *geringer Marktbindung*. Neben einer reinen Exportstrategie werden vor allem Vertriebsgesellschaften und Lizenzen bevorzugt. »Der Markteintritt in neue Märkte«, so ein Befragter exemplarisch, »erfolgt über Exporttätigkeiten und die Einstellung von Vertriebs- und technischen Mitarbeitern im jeweiligen Land. Das meiste können wir aus Deutschland bedienen. In Märkten mit entsprechend nachhaltiger Größe und Entwicklungsmöglichkeit, in denen wir Erfolg haben, werden wir auch Direktinvestitionen tätigen.«

4.1.3 HERAUSFORDERUNG: SCHAFFUNG EINER INTERNATIONALEN VISION ALS ZUKÜNFTIGES LEITBILD

Für einen erfolgreichen Auslandsmarkteintritt bedarf es für die zukünftige Unternehmungstätigkeit eines prägenden Leitbildes und einer internationalen Vision, die eine langfristige Orientierung ermöglicht. Bei den Befragten ist die Vision vor allem durch zwei einfache Merkmale geprägt, und zwar eine einfache und klare Botschaft, die langfristig und kontinuierlich vorgelebt wird. Immer wieder sind etwa folgende Aussagen zu hören:

Internationale Vision

»Ich will mein Unternehmen zum Besten in der Branche im internationalen Vergleich machen.«
»Wünsche unserer Kunden in aller Welt ganz nach unserem Motto »mobility for you« bedienen.«
»In allen Ländern mit Marktpotenzial mit eigener, kompetenter Mannschaft vertreten sein.«
»Global Player werden.«
»Mit technisch besseren Produkten und besserem Service gegen den internationalen Wettbewerb antreten.«
»Unsere erfolgreichen Produkte in Deutschland müssen auch im Ausland erfolgreich sein.«
»Wir wollen Weltmarktführer sein.«
»Nummer 1 in Europa werden, dann Marktführer in den USA.«

Die beste Vision wäre wertlos, wenn sie als leere Formulierung unterginge. Sie muss gelebt werden und die Mitarbeiter müssen motiviert werden, die Vision zu übernehmen. Diese Vermittlung der Vision beherrschen die Führungskräfte der Visionäre in exzellenter Weise. Dabei wird ein klarer Fokus gesetzt und die Vision zielstrebig und mit Ausdauer verfolgt. Die Möglichkeit, die Vision dauerhaft vorzuleben und an die Mitarbeiter zu vermitteln, wird vor allem durch die langen Amtszeiten der Geschäftsführung begünstigt. Während bei großen Kapitalgesellschaften der Vorstand und dessen Vision durchschnittlich alle acht Jahre wechseln, sind die Geschäftsführer

von MWFs durchschnittlich 25 Jahre im Amt. Ein besonders prägnantes Beispiel dafür ist Dr. Bernd Lieberoth-Leden, der erst vierte Geschäftsführer bei Karmann in der 105-jährigen Unternehmensgeschichte [vgl. Haussmann/Rygl 2003, S. 14 f.].

Durch diese *Kontinuität der Geschäftsführung* wird die Vision über viele Jahre hinweg in den Köpfen der Mitarbeiter verankert, und zwar auch über die erste Phase der Internationalisierung hinaus.

4.1.4 RISIKEN

Bereits in dieser Phase, in der die eigentliche Internationalisierung erst vorbereitet wird bzw. auf Testmärkten erste Erfahrungen gesammelt werden, gilt es zwei potenzielle Risiken zu begrenzen. Zum einen erscheint es vielen Geschäftsführern verlockend, ihre Internationalisierungsschritte nach dem Prinzip des »Management by World Map« zu gestalten. Die Möglichkeit, internationale Präsenz zum persönlichen Prestigeobjekt zu machen, lässt leicht strategische Aspekte der Marktbewertung und -auswahl sowie die Suche nach der richtigen Marktbearbeitungsform als notwendiges Übel erscheinen. Den zweiten Risikoaspekt bildet die blinde Verfolgung der erst seit kurzem bestehenden internationalen Vision. Die »Sehnsucht nach dem weiten Meer«, geprägt durch die Ziele und den Willen der Unternehmungsgründer, alle Unternehmungsaktivitäten auf das Ziel Weltmarktführerschaft auszurichten, ist häufig noch nicht fest genug verankert [vgl. Hering et al. 2001, S. 38 f.].

Diese beiden Aspekte, verbunden mit dem Mangel an internationaler Erfahrung, tragen maßgeblich dazu bei, dass die Internationalisierung oft unsystematisch vorbereitet wird. Viele Entscheidungen werden unstrukturiert getroffen, da die knappen Finanz- und Managementkapazitäten eine Etablierung formaler Abteilungen, Stäbe oder Fachexperten verhindern, die schwerpunktmäßig Wissensdefizite über ausländische Märkte abbauen sollen [vgl. Buckley 1989, S. 91 f.]. Die Folgen sind häufig quälende Abstimmungsprozesse und ein unsystematischer Managementstil, der informelle Grundsatzentscheidungen fördert, die zu einer »reaktiven Anpassung an Umweltveränderungen mit der Gefahr eines ‚Durchwurstelns' (‚Muddling Through') zu degenerieren« drohen [Meffert 1998, S. 67].

4.2 PHASE II

Die zweite Phase der Entwicklung von MWFs ist insbesondere durch eine weitaus größere Reichweite der Internationalisierung geprägt. Während die Visionäre in der ersten Phase eher den Charakter von europäischen Champions aufweisen, sind die Aktivitäten innerhalb der zweiten Phase stark auf Asien und die USA konzentriert. Zudem nimmt die Marktbindung in dieser Phase deutlich zu, wobei zwei Unternehmungstypen unterschieden werden können: Die Eroberer, die sich durch eine Going-Alone-Strategie auszeichnen, und die Begleiter, die eher durch Koopera-

tionen auf Auslandsmärkten tätig werden. In beiden Fällen werden die unternehmungsspezifischen Internationalisierungspfade stark durch externe Kräfte vorgegeben. Im Falle der Eroberer hat die Wettbewerbsnähe einen großen Einfluss, während bei den Begleitern die Kundennähe für die gewählten Auslandsschritte ausschlaggebend ist.

4.2.1 DIE EROBERER

4.2.1.1 ERFOLGSFAKTOR WETTBEWERBSNÄHE

Eroberer sind durch eine langfristige Orientierung an ihren wichtigsten Wettbewerbern charakterisiert. Der Wettbewerb erlangt einen fundamentalen Stellenwert für die Frage, ob die Grundlagen für einen erfolgreichen Markteintritt vorhanden sind. »Wir suchen«, so ein Befragter, »die persönliche Beziehung zu unseren Konkurrenten.« Trotz der geringen Zahl direkter Konkurrenten ist der Nischenwettbewerb sehr intensiv, weshalb die Markt- und somit auch die Wettbewerbsbeobachtung von großer Bedeutung sind. Keine Nische, und sei sie noch so klein, ist vor Konkurrenz sicher. Es wäre also ein schwerwiegender Fehler, sich in seiner eigenen Nische vor der Konkurrenz als unantastbar zu wähnen. Bei MWFs besteht deshalb Klarheit darüber, dass die Marktführerschaft jeden Tag neu verdient und verteidigt werden muss [vgl. Simon 1996, S. 121]. MWFs streben keine Kopie ihrer Wettbewerber an, sondern setzen Standards, die über denen der Konkurrenz liegen. Innovationen der Konkurrenz werden als Treiber für noch bessere Leistungen angesehen. »Weltklasse kann man nur erreichen, wenn man gegen die Besten kämpft, und nicht, indem man in der 2. Liga spielt« [Simon 1996, S. 123].

Dabei sind die Möglichkeiten, die Nischenmärkte vor dem Wettbewerb zu schützen, begrenzt. Einerseits können Eroberer generell eine *höhere Innovationsgeschwindigkeit* als ihre Wettbewerber anstreben oder andererseits einen neuen *Wettbewerbsvorteil*, z.B. durch herausragende Serviceleistungen, schaffen. In beiden Fällen ist die genaue Kenntnis der direkten Konkurrenten ein zentraler Erfolgsfaktor. »Unsere Philosophie«, so ein Befragter, »ist, sich eher schwierige Märkte auszusuchen, wo schon viel Konkurrenz vorhanden ist und man also zunächst eine kritische Wettbewerbsposition hat, dafür aber von den anderen etwas lernen kann.« Denn nur so kann das eigene Leistungspotenzial richtig eingeschätzt werden und das Ziel, Weltmarktführer zu werden, konsequent weiter verfolgt werden. Diese Erkenntnis nutzen Eroberer für ihren internationalen Markteintritt, in dem sie ihre Internationalisierungsstrategie nach dem Postulat der Leistungssteigerung durch aktiven Wettbewerb ausrichten. Ein Befragter formuliert dies wie folgt: »Es ist wichtig, gegen die Besten vor Ort anzukämpfen. Das setzt uns extrem unter Druck, und das ist gut so.« Der lokale Wettbewerb wird so zum Entscheidungskriterium bei der Wahl der Internationalisierungsziele [vgl. Bassen et al. 2001, S. 420 f.; Eden 1997, S. 46 ff.].

4.2.1.2 INTERNATIONALISIERUNGSMUSTER

Das Internationalisierungsmuster ist aufgrund der Notwendigkeit, wettbewerbsnah agieren zu können, weniger durch Renditechancen als durch *Lerneffekte* geprägt. Betrachtet man zunächst die regionale Expansion der Eroberer, dann ist auffällig, dass zumeist Märkte mit einem sehr intensiven und qualitativ hochwertigen Wettbewerb wie die USA oder Japan ausgewählt werden. Das Internationalisierungsmuster der Eroberer unterscheidet sich somit diametral von demjenigen der Visionäre. Während bei diesen regional nahe Märkte im Vordergrund standen, dominieren bei jenen *technologisch anspruchsvolle Märkte*, die geographisch und kulturell weit entfernt sind. Das schrittweise Vorgehen wird somit abgelöst durch die Auffassung: »When you can make it here, you can make it everywhere.«

Die Wahl der Marktbearbeitungsform ist an der Möglichkeit orientiert, schnell und flexibel agieren zu können. Von allen betrachteten Eroberern werden ausschließlich Eigentumsformen gewählt, die eine *alleinige Verfügungsgewalt über das Auslandsengagement* zulassen. »Bei der Erschließung der Auslandsmärkte möchten wir unabhängig sein«, so begründet dies ein Befragter. »Selbst in Märkten, die für uns bisher reine Exportmärkte waren, verzichten wir auf eine Kooperation mit ortsansässigen Unternehmungen. (…) Diese Strategie basiert darauf, die Diffusion von Know-how zu vermeiden.« Trotz möglicher Nachteile wie dem hohen Kapital- und Ressourceneinsatz sowie einem potenziellen Enteignungsrisiko bestätigen die Aussagen der Befragten bei allen Eroberern übereinstimmend die Notwendigkeit, die eigene Unabhängigkeit zu wahren.

Einstellung zu Kooperationen

»Wir sind es gewohnt, das Sagen zu haben. Partner brauchen wir nicht.«
»Besser allein!«
»Partner würden uns nur aufhalten!«
»Know-how-Diffusion vermeiden, Kontrolle haben.«

4.2.1.3 HERAUSFORDERUNG: OPTIMALER EINSATZ KNAPPER MANAGEMENTRESSOURCEN

Aufgrund der starken Eigentümer- und Familienorientierung von MWFs sind regelmäßige Auslandsreisen des Topmanagements unumgänglich. Sehr viele Befragte gaben an, dass es vor Ort viele Entscheidungen zu treffen gilt, die ohne die persönliche Anwesenheit der Unternehmensspitze nicht möglich wären. Das Auslandsmanagement ist somit Chefsache und nur durch regelmäßige Präsenz vor Ort zu bewältigen. Dies führt zumindest auf der obersten Ebene zu weit reichenden Konsequenzen, »denn Manager, die viel reisen, müssen delegieren!«.

Bedeutung der Reisetätigkeit

»Das hat sich alles verändert. Früher war es etwas Besonderes auf Reisen zu gehen. Ich habe mal einen Mitarbeiter gefragt: ‚Kommen Sie mal mit nach Japan', Antwort: ‚Ich habe keinen Pass.' Das ist heute anders.«
»Ich bin rund 25 Wochen pro Jahr im Ausland unterwegs. Man muss 24 Stunden am Tag für das Unternehmen da sein.«
»Komme gerade von China zurück, muss heute Abend noch nach Tokio und bald wieder nach Indien.«
»Extrem globale Einstellung. Bin pro Monat 4 Tage in Deutschland, sonst weltweit, am meisten in Asien.«

Damit ist aber nur ein Teil des Problems angesprochen. Während die Delegation wichtiger Befugnisse die Reisetätigkeiten der Führungsspitze kompensieren oder zumindest auffangen kann, besteht das Überlastungsproblem des mittleren Managements weiter fort. Viele MWFs stellen in der Anfangsphase ihres Auslandsengagements keine Locals in Führungspositionen ein. Vielmehr werden Führungskräfte aus dem Stammhaus entsandt. Dies hat zur Folge, dass viele qualifizierte Mitarbeiter im Heimatland ersetzt werden müssen. Dies gelingt aber nicht in allen Fällen, denn »bei der Rekrutierung von hoch qualifizierten Entwicklungsmitarbeitern sieht man sich immer mit Schwierigkeiten konfrontiert.« Ursachen dafür sind vor allem der relativ geringe Bekanntheitsgrad und das zumeist niedrigere Entgeltniveau im Vergleich zu Großunternehmungen [Holtbrügge/Rygl 2002, S. 20]. »Zwar besteht eine geringe Fluktuation unter den Mitarbeitern«, so drückt dies ein Befragter aus, »aber ab einem bestimmten Zeitpunkt ist es nicht mehr realisierbar, aus eigenem Potenzial heraus zu wachsen.« Mit der Entsendung von Führungskräften sind unterschiedliche Zielsetzungen verbunden:

Entsendungsziele

»Wissen vom Mutterhaus weitergeben.«
»Förderung innovativer Denkansätze.«
»Gewährleistung von Unternehmensinteressen vor Ort.«
»Übertragung der Unternehmenskultur.«
»Hilfe zur Selbsthilfe.«
»Horizont der Mitarbeiter verbessern.«
»Qualitätsimage made in Germany vermitteln.«

Unterstützt wird die Delegation von Führungskräften durch einen regen *Besuchsverkehr* aus dem Stammhaus, so dass auch hier Ressourcen gebunden werden. Obwohl auch MWFs oft einem starken Kostendruck ausgesetzt sind, herrscht jedoch überwiegend eine andere Philosophie bezüglich der Notwendigkeit von Auslandsreisen vor, wie die Aussage eines Befragten belegt: »Wir kontrollieren die Reisekosten unserer Mitarbeiter nicht. Reisen unserer Mitarbeiter sind notwendig und zahlen sich immer aus.«

4.2.2 DIE BEGLEITER

4.2.2.1 ERFOLGSFAKTOR KUNDENNÄHE

Im Unterschied zur Going-Alone-Strategie der Eroberer zeichnen sich die Begleiter durch eine enge Kopplung ihrer Internationalisierungsstrategie an die wichtigen Kunden aus. Die Voraussetzung dafür ist eine ungebrochene Dialogbereitschaft mit den Kunden, die in nachfragegerechten Produktentwicklungen mündet, ohne die Kunden durch Technikverliebtheit abzuschrecken [vgl. Kayser 1995, S. 30]. Kundennähe sowie die Bereitschaft, flexibel und zeitnah auf die Bedürfnisse der Kunden zu reagieren, gilt nicht nur für das Tagesgeschäft, sondern auch für die internationalen Aktivitäten, wie ein Befragter darlegt: »Bei Auftrag oder konkretem Wunsch des Kunden gehen wir ins Ausland, weltweit.«

Die Beziehung zwischen MWFs und ihren Kunden ist durch eine *wechselseitige Interdependenz* geprägt. MWFs sind infolge ihrer hohen Spezialisierung auf einen engen Abnehmer- bzw. Kundenkreis fixiert. Aus dieser Konstellation resultiert eine Abhängigkeit, die jedoch auch umgekehrt besteht. Vielfach haben die Kunden sehr spezifische Anforderungen, die nur von einem sehr kleinen Kreis von Lieferanten erfüllt werden können. Die Folge davon ist ein sehr enges und häufig auch persönliches Verhältnis, das auch die jeweiligen Auslandsengagements umfasst. »Kundennähe«, so ein Befragter, »drückt sich bei uns durch eine persönliche Betreuung aus, unabhängig vom jeweiligen Standort des Kunden. Dies erfolgt zum einen über eine hohe Reisetätigkeit der Mitarbeiter, zum anderen assoziiert man bei uns mit Kundennähe auch die Beherrschung verschiedener Fremdsprachen und die Kenntnis der jeweiligen Kultur des Landes, in welchem der Kunde seinen Standort hat. Soweit möglich, steht für jedes Land ein Kundenbetreuer zur Verfügung, der die Nationalität des jeweiligen Landes besitzt.«

Die besondere Fähigkeit, Kundenähe global zu realisieren, ohne die lokalen Anforderungen der Kunden zu vergessen, lässt sich gut an dem folgenden Beispiel illustrieren:

Bedeutung der Kundennähe bei der Claas KGaA

Die Claas KGaA, ein MWF in der Herstellung von Landwirtschaftsmaschinen, unterhält in den USA die Claas Academy, in der kleine landwirtschaftliche Betriebe ganz gezielt an den Maschinen der Unternehmung geschult werden. Die Unternehmung verfügt zudem über ein enges Netzwerk an Servicecentern und Ersatzteillagern. Dieser Kundenservice wird vor allem in der Erntesaison stark nachgefragt. In dieser Zeit können mit Hilfe eines 24-Stunden-Services Ersatzteile innerhalb weniger Stunden zu jedem Ort der Welt geliefert werden, um Stillstände zu minimieren. Darüber hinaus existiert ein speziell auf die Bedürfnisse der Landwirte zugeschnittenes Finanzierungsprogramm [vgl. Claas KGaA 2005].

4.2.2.2 INTERNATIONALISIERUNGSMUSTER

Ähnlich wie bei der Kategorie der Eroberer ist auch bei den Begleitern die Internationalisierung weitgehend von außen durch die Kunden vorgegeben. Dies äußert sich insbesondere in der relativ unstrukturierten Wahl der Auslandsmärkte. Die Notwendigkeit, an den Standorten der wichtigsten Kunden präsent zu sein, bestimmt die Internationalisierungspfade und lässt wenig Freiraum für langfristige strategische Überlegungen.

Außerhalb Europas zählen China und die USA zu den besonders wichtigen Märkten für die Begleiter. Dabei sind diese mit ähnlichen Herausforderungen wie die Eroberer konfrontiert, nämlich die *Internationalisierung in räumlich weit auseinander liegenden Regionen* zu bewältigen, ohne dabei an Kundennähe einzubüßen. Auffallend ist, dass die Anzahl der zu Beginn der Internationalisierung parallel bearbeiteten Märkte deutlich höher ist als bei den Eroberern. Fokussieren sich diese auf zwei bis drei Märkte, sind es bei den Begleitern gleich mehrere in den jeweils wichtigsten Regionen. So werden mit dem Eintritt in die Region Mittel- und Osteuropa (MOE) Markteintritte in Länder wie Polen, Tschechien, Ungarn oder Slowenien verbunden. In Asien findet der Markteintritt neben China insbesondere in Indonesien, Singapur und Malaysia statt.

Um die notwendige Kundennähe aufrecht zu erhalten, erfolgt der *Markteintritt häufig parallel in mehreren Märkten*. Dies erfordert einen entsprechenden finanziellen Rückhalt, der jedoch häufig nicht vorhanden ist. Eine vergleichsweise geringe Kapitalausstattung lässt die hohe internationale Präsenz deshalb häufig zu einem existenzbedrohenden Risiko werden [vgl. Haussmann 2003, S. 107]. Vor dem Hintergrund der mangelnden internationalen Erfahrung und der fehlenden Ressourcenausstattung erfolgt die Marktbearbeitung der Begleiter deshalb vorwiegend durch Kooperationen.

Die Vorteile von Kooperationen sehen die Begleiter in der Ausnutzung des etablierten Vertriebssystems des lokalen Partners und im Rückgriff auf dessen spezifische Markt- und Landeskenntnisse. Das Umgehen des sehr zeitintensiven Aufbaus von geeigneten Vertriebsstrukturen und die Vermeidung langwieriger Lernprozesse über den lokalen Markt stellen somit die wichtigsten Kooperationsmotive dar:

Vorteile von Kooperationen

»Muss aus dem gleichen Geschäft stammen wie wir. Sollte vor Ort gut bekannt sein, also Marktzugang haben. Den Rest machen wir schon.«
»Kooperation wegen unzureichender Marktkenntnisse.«
»Marktzugang war uns wichtig.«
»Vom Partner lernen wollen.«
»Know-how des Partners.«
»In China, Joint Venture. Unumgänglich wegen Zugang zu Personal.«

Die größte Herausforderung für die Begleiter besteht in der *Wahrung der eigenen Identität und Stärke* in der Kooperation. Dies ist der Hauptgrund, warum Begleiter zwar während ihrer Internationalisierung Kooperationen eingehen, dies aber zumeist in der Absicht tun, den Einfluss des Partners langfristig zu minimieren und die Kontrolle über das gemeinsam eingegangene Vorhaben zu erlangen. Die befragten Unternehmungen äußern hierzu eindeutige Präferenzen:

Stellenwert von Kooperationen für zukünftige Internationalisierungsschritte

»Kooperation als erster Schritt, später Aufkauf des Partners.«
»Zukünftig ohne einheimische Partnerfirmen aktiv werden.«
»Kooperationen zukünftig nur in unbedeutenden Märkten.«
»In China nur noch alleine, wegen Know-how Abfluss.«
»Erst Joint Venture, später in 100% Tochtergesellschaft umgewandelt. Markteintritt über Generalvertretungen, die später von Tochtergesellschaften in Kernmärkten abgelöst wurden.«

Die große Skepsis gegenüber Kooperationen ist häufig in der ausgezeichneten Marktstellung der Begleiter begründet. Der zumeist intensive Wettbewerb auf Auslandsmärkten erfordert einen hohen Schutz vor Know-how-Diffusion. Während insbesondere lokale Partner Lerneffekte aus der Partnerschaft erzielen möchten, sehen die Begleiter Kooperationen dagegen nicht als geeignete Strategie an, ihre entscheidende unternehmungskulturelle Prägung an das Gastland anzupassen. Dieses Fehlen einer inneren Verpflichtung auf Seiten der MWFs gegenüber dem Partner äußert sich in der mangelnden Bereitschaft zur Einbringung der erforderlichen Ressourcen und führt langfristig oft zum Scheitern einer Partnerschaft [vgl. Welge/Holtbrügge 2006, S. 123].

Einstellung gegenüber Kooperationen

»China, berechenbar unberechenbar.«
»Mit JV als Kooperationsart negative Erfahrungen gemacht.«
»Kooperationen werden nicht mehr angestrebt.«
»Zu geringe Kenntnis über das Management Know-how des Partners.«
»Kopierproblem in China unterschätzt.«

Neben der *Sorge um die Preisgabe von unternehmungsindividuellem Know-how* bildet die Kundenbindung einen zweiten Hauptgrund für die Abneigung gegenüber Kooperationen in Kernmärkten. Die Begleiter fürchten, durch einen Zusammenschluss mit starken lokalen Partnern in deren Vertriebskanälen »verloren« zu gehen. Durch die Nutzung lokaler Vertriebs- und Serviceeinrichtungen wird langfristig der einheimische Partner von dem technischen und qualitativ hochwertigen Produktimage der Begleiter profitieren. Diese negativen Spill-over-Effekte erhöhen die Abhängigkeit von dem Partner [vgl. Nieschlag et al. 1994, S. 892] und erschweren die Etablierung einer eigenständigen Marken- und Kommunikationspolitik.

4.2.3 PHASENBEZOGENE RISIKEN

Die Risiken der Eroberer basieren insbesondere auf einer falschen Einschätzung der lokalen Konkurrenz. Das Bestreben, auf wichtigen und sehr wettbewerbsintensiven Märkten aktiv zu werden, hat zur Folge, dass die lokale Konkurrenz tendenziell unterschätzt wird. Die Folge davon kann eine Wettbewerbssituation sein, in der nicht mehr die Lerneffekte im Vordergrund stehen, sondern der Gedanke, sich aus dem Markt zurückzuziehen. Dies belegt die folgende Aussage: »Zunächst versuchten wir durchzuhalten. Als die Situation langfristig unüberschaubar blieb, kam schnell der Rückzug. Wir haben die Ursachen analysiert und zukünftig auf anderen Märkten derartige Rückschläge vermieden.« Einen zweiten Risikofaktor bildet der Wunsch der Eroberer, zu viele Lernmärkte erschließen zu wollen. Es gilt deshalb, einen Königsweg zwischen Markteintritten in lern- und umsatzstarken Märkten zu finden. Um langfristig expandieren zu können, bedarf es einer finanziellen Absicherung, die nur in Verbindung mit der rechtzeitigen Durchdringung ertragreicher Märkte erzielt werden kann.

Für die Begleiter bedeutet die Internationalisierung in unmittelbare Nähe der wichtigsten Kunden zunächst zwar eine gesicherte Absatzquelle, gleichzeitig führt dies zu einer *starken Abhängigkeit von den Kunden*. Sollten sich diese aus den Auslandsmärkten zurückziehen, geraten die Begleiter hier in Bedrängnis. Es gilt somit, rechtzeitig parallel zu der Belieferung der wichtigsten Kunden vor Ort auch eigene Aktivitäten der Markterschließung zu unternehmen, um die einseitige Abhängigkeit zu reduzieren. Dennoch wird die Internationalisierungsstrategie stark durch die Kundenwünsche vorgegeben, wodurch dem Management nur wenig Spielraum für systematische Überlegungen bezüglich der nächsten Internationalisierungsschritte bleibt. Die Eroberer laufen somit Gefahr, ihre eigentlichen strategischen Überlegungen zugunsten der Kundennähe aufzugeben.

4.3 PHASE III – DIE GLOBALISIERER

4.3.1 ERFOLGSFAKTOR KONTINUITÄT

Am weitesten fortgeschritten ist die Internationalisierung in der Gruppe der Globalisierer. Globalisierer sind auf den wichtigsten traditionellen Märkten in Europa, den USA und Asien präsent. Diese weltweite Präsenz führt zu der Notwendigkeit, die ursprüngliche Nische zugunsten einer Angebotsdiversifikation zu verlassen, um international wettbewerbsfähig zu sein. Das *Diversifikationserfordernis* ist das Ergebnis von drei externen Einflussfaktoren, die maßgeblich das internationale Geschehen der Globalisierer bestimmen, und zwar die Fokussierung auf einen engen Markt, die Substitution der Marktnische durch Standardprodukte und ein zu geringes Marktvolumen der Nische, um international Größen- und Erfahrungskurveneffekte nutzen zu können.

Die Folge davon ist ein radikaler Umdenkprozess. Wurde die internationale Präsenz bisher durch die Beherrschung der eigenen Marktnische begründet, erfordert die Diversifikationsstrategie eine

völlig neue Ausrichtung der weltweiten Aktivitäten. Den Erfolgsfaktor in dieser Phase bildet deshalb die Kombination aus einer strategischen Neuorientierung der Markttätigkeit unter Wahrung der eigenen Stärken. Dabei dürfen die generischen Stärken der MWFs, nämlich Flexibilität und Innovationsstärke, nicht verloren gehen, sondern müssen kontinuierlich weiterentwickelt werden. Erforderlich ist somit ein kontinuierlicher Prozess, der den Globalisierern hilft, den neuen Herausforderungen zu begegnen, ohne dabei ihre prägenden Stärken einzubüßen. Die folgende Aussage bestätigt den Prozesscharakter der erforderlichen Veränderungen: »Eine solche Anpassung ist bei einer Struktur, wie wir sie hier haben, nur in wohl überlegten und ‚verdaubaren' Schritten möglich.«

Die Abhängigkeit von einem sehr eng definierten Markt ist für die Globalisierer die Folge der eigenen Unternehmungsentwicklung aus klassischen Einproduktunternehmungen. Sie birgt für die Risikostreuung erhebliche Gefahren. Zum einen existieren internationale Märkte, die weniger entwickelt sind und daher andere Kundenbedürfnisse und Produktanforderungen mit sich bringen als weiter entwickelte Märkte. Zum anderen können Märkte konjunkturellen Schwankungen unterliegen. Diese Phasen der Stagnation treffen Globalisierer in viel stärkerem Maße als Großunternehmungen, die Absatzeinbrüche bei einem Produkt unter Umständen durch den Absatz anderer Produkte partiell kompensieren können [vgl. Haussmann/Rygl 2003, S. 9].

Da MWFs aufgrund des geringen Marktvolumens die Möglichkeit fehlt, weltweit Größen- und Erfahrungskurveneffekte zu nutzen, sind die Globalisierer in einem hohen Maße durch Diversifikationsbestrebungen gekennzeichnet. MWFs erkennen bereits sehr früh die Notwendigkeit, ihren Nischenmarkt weltweit auszuweiten [vgl. Spur 1999, S. 66]. »Durch diese globale Sichtweise werden (..) auch für Mittelständler Marktnischen groß genug, um Skalen- und Erfahrungskurveneffekte zu realisieren (…)« [Icks et al. 1997, S. 131]. Dabei weist Simon [1996, S. 200] darauf hin, dass eine reine Diversifikationsstrategie für ein gesundes Unternehmungswachstum allein nicht ausreichend ist, sondern immer versucht werden sollte, dieses durch die Steigerung des Marktanteils bzw. durch regionale Ausweitung zu realisieren. Die Globalisierer versuchen deshalb ihre weltweite Präsenz weiter auszubauen, um so mögliche Größendegressionseffekte erzielen zu können.

4.3.2 INTERNATIONALISIERUNGSMUSTER

Die Diversifikationsstrategie in zukünftigen Kernmärkten spiegelt sich auch im Internationalisierungsmuster der Globalisierer wider. Es werden schwerpunktmäßig Internationalisierungsschritte auf den *Emerging Markets* Indien, China und Russland vorgenommen. Dabei ist die Bedeutung dieser drei Märkte für alle Befragten dieser Unternehmungsgruppe sehr groß, wie die folgenden Aussagen belegen:

Bedeutung von Zukunftsmärkten

»Zunehmende Bedeutung von China, Indien und Russland in den nächsten fünf bis zehn Jahren.«
»Große Bedeutung. Hier sind wir schon lange vertreten.«
»Für uns ist China sehr wichtig, dann Russland und dann Indien.«
»In China aktiv, Partnersuche in Russland. Indien in Recherche.«
»Die Bedeutung wächst mit zunehmendem Konsumpotenzial.«
»Sehr wichtig! Aber dahin laufen auch alle anderen Wettbewerber.«
»Sehr große Bedeutung. Daher sind wir in Indien und China mit eigenen Tochterfirmen vertreten.«

Während sich der Markteintritt in der Phase II auf wenige Kernmärkte beschränkt, sehen sich die Globalisierer mit dem Problem konfrontiert, die wichtigsten Emerging Markets parallel erschließen zu müssen. »Früher«, so ein Befragter, »konnten wir in aller Ruhe Japan bearbeiten und dann erst den nächsten Markt angehen. Heute müssen wir in Indien und China gleichzeitig präsent sein.« Die Notwendigkeit, diese Märkte unmittelbar nacheinander oder sogar gleichzeitig zu erschließen, stellt nicht nur aufgrund ihrer Bevölkerungszahl, sondern vor allem wegen der geographischen Ausdehnung eine besondere Herausforderung dar. Als Folge davon muss die bisherige Markteintrittsstrategie überdacht werden. Insbesondere sind häufig Kooperationen erforderlich, die MWFs in früheren Phasen zumeist abgelehnt haben. Zumeist wird mindestens eine 100%ige Tochtergesellschaft gegründet (häufig in größeren Ballungsräumen oder Industriezentern wie Shanghai, Moskau oder Mumbai) und die weitere lokale Markterschließung durch Partnerschaften betrieben. Trotz der Notwendigkeit, schnell eine eigene bedeutende Präsenz in diesen Märkten aufzubauen, erfolgt die Expansion der Globalisierer fast ausschließlich durch organisches Wachstum. Auf schnelle Zukäufe wird in dieser Phase bewusst verzichtet, wie die folgende Aussage unterstreicht: »Doppelstrategie in China. Neugründung einer eigenen Niederlassung im Zentrum. Im Norden Kooperationen, da für uns zu schwer zu erschließen.« Durch die eigene Präsenz wird die Distanz zu den Partnern minimiert und so der eigene lokale Einfluss gestärkt. Die Erkenntnis, dass die erfolgreiche Erschließung der Emerging Markets nur mit fremder Hilfe zu schaffen ist, ist zwar mit Risiken verbunden, aber es überwiegt die Meinung »dass das Risiko, nicht dabei zu sein, (..) größer (ist) als die Gefahr, an den falschen Partner zu geraten.«

4.3.3 HERAUSFORDERUNGEN

Die besondere Herausforderung für die Globalisierer besteht darin, eine globale Mentalität zu schaffen und dabei gleichzeitig lokale Besonderheiten zu berücksichtigen. Govindarajan/ Gupta [2002, S. 114] definieren eine globale Denkweise als »Paradigma, das Offenheit und Wachsamkeit gegenüber kultureller und marktbezogener Vielfalt mit der Neigung und Fähigkeit zur Bün-

delung dieser Vielfalt verbindet.« Sie sehen darüber hinaus in der globalen Denkweise eine elementare Voraussetzung, um als Unternehmung in einer Branche führend sein zu können. Diese Sichtweise ist auch für die Globalisierer charakteristisch und drückt sich in vielerlei Gestalt aus.

Philosophie der Globalisierer

»Wir haben das Wir-Gefühl etabliert.«
»Die Führungssysteme sind internationaler geworden.«
»Es gibt einen erweiterten informellen internationalen Führungskreis.«
»Das Verständnis und die Akzeptanz für die Internationalisierung haben sich definitiv verbessert.«
»Mitarbeiter im oberen und mittleren Management werden zunehmend offener für fremde Kulturen.«

Für eine erfolgreiche Umsetzung der globalen Vision ist die Entwicklung eines zur Unternehmungskultur passenden global ausgerichteten Führungssystems notwendig. Diese Entwicklung vollzieht sich in der Phase II überwiegend unter Rückgriff auf Mitarbeiter aus dem Stammhaus, was eine uneingeschränkte Bereitschaft zur Mobilität erfordert [vgl. Dörnberg 1982, S. 304 f.; Paulus et al. 2000, S. 27 f.].

Die Herausforderungen für die Globalisierer gehen noch darüber hinaus. Ihre zentrale Managementaufgabe besteht nicht nur darin, die in- und ausländischen Aktivitäten zentral vom Stammhaus aus zu steuern, sondern auch lokales Wissen zu erwerben und weltweit zu nutzen. Dem liegt die Überzeugung zugrunde, dass *Innovationen zunehmend dezentral* zustande kommen. Die Präsenz an einer Vielzahl von kulturell, politisch und wirtschaftlich sehr heterogenen Standorten stellt einerseits hohe Anforderungen an das Management im Stammhaus. So dienen Fremdsprachenkenntnisse nicht nur der eigentlichen Kommunikation mit Kunden und Mitarbeitern in anderen Ländern, sondern auch dem Verständnis anderer Kulturen. »Sie müssen Sprachen beherrschen. Fällt leicht, den Zugang zur fremden Kultur zu finden. Man muss mit dem Mann am Fließband sprechen können« [vgl. Haussmann/Rygl 2003, S. 15].

Zur *Absorption lokalen Wissens* werden andererseits in wichtigen ausländischen Märkten vermehrt erfahrene lokale Führungskräfte in der Führung ausländischer Niederlassungen eingesetzt. Um diese dauerhaft an die Unternehmung zu binden, müssen sich MWFs immer wieder als attraktive Arbeitgeber profilieren [vgl. Simon et al. 2002, S. 17 f.). Im Vergleich zu Großunternehmungen werden dazu etwa mehr verantwortungsvolle Aufgaben an die im Ausland tätigen Führungskräfte delegiert und die Verwirklichung individueller Ideen ermöglicht. So entstehen langfristige emotionale und fachliche Bindungen an die Aufgaben und die Unternehmung [vgl. Stelzer 2003, S. 24]. Daneben werden im operativen Bereich zunehmend interkulturelle Teams etabliert. Der dadurch bewirkte tägliche Umgang mit kultureller Vielfalt soll die globale Mentalität fördern und kreative Problemlösungen bewirken [vgl. Holtbrügge/Puck 2003].

Merkmale der globalen Mentalität

»Integration ausländischer Manager in strategische Entscheidungsfindung.«
»Internationales Board of Management.«
»Führungsnachwuchs sind bei uns verstärkt Ausländer.«
»Auch ortsansässiges Personal muss einbezogen werden.«
»Wir suchen die besten Mitarbeiter weltweit.«

4.3.4 RISIKEN

Die spezifischen Risiken der Globalisierer bestehen einerseits in der zunehmenden Heterogenität der bearbeiteten Märkte und andererseits in der effizienten Koordination der weltweiten Aktivitäten. Insbesondere das Engagement in den Emerging Markets stellt die MWFs vor neue Risiken. So ist etwa ihr Bekanntheitsgrad in diesen Ländern zumeist sehr gering, so dass etwa in China, Indien oder Russland relativ schnell eine kritische Unternehmungsgröße erreicht werden muss, um auf diesen Märkten sichtbar zu sein und deren spezifische Vorteile nutzen zu können. Ein schrittweiser Markteintritt ist deshalb zumeist nicht möglich. Nicht zuletzt unterscheiden sich die Emerging Markets von den bislang von MWFs überwiegend bedienten Märkten in Europa und den USA durch eine weitaus größere kulturelle Distanz, die die Kommunikation und das Verständnis der Marktbedingungen erheblich erschwert. »Selbst in Shanghai«, so ein Befragter, »kann man nicht einfach mal kurz (ohne Dolmetscher) mit seinen Mitarbeitern reden, gehen sie erstmal ins Landesinnere.«

Die Tätigkeit in zahlreichen wirtschaftlich, politisch und kulturell heterogenen Märkten führt zudem zu einem hohen *Koordinationsbedarf*. Großunternehmungen richten zur Koordination ihrer ausländischen Unternehmungseinheiten zumeist zentrale Stabsstellen ein und übertragen Kompetenzen an die ausländischen Tochtergesellschaften. Damit geht jedoch die Gefahr der Bürokratisierung einher. MWFs, die diesem Beispiel folgen, würden damit einen ihrer zentralen Wettbewerbsvorteile, Flexibilität, verlieren. Die Mehrheit der betrachteten Globalisierer in unserer Studie ist sich dieser Gefahr bewusst und greift deshalb vor allem auf *personenorientierte Koordinationsinstrumente* zurück, wie das folgende Zitat belegt: »Wir wachsen und werden professioneller. Sehr viel Projektmanagement ohne Hierarchie. Nicht zu konzernhaft, nicht zu bürokratisch, ständig wechselnde themenbezogene Taskforces. Keine Fürstentümer; keine Stäbe.«

5 ZUSAMMENFASSUNG UND IMPLIKATIONEN

Das primäre Ziel dieser Studie bestand darin, die *Erfolgsfaktoren* von MWFs zu identifizieren. Es zeigte sich, dass diese in einem hohen Maße von der jeweiligen Phase im Internationalisierungsprozess abhängen. Während in der ersten Phase der Regionalisierung die Technologieführerschaft im Vordergrund steht, zeichnen sich MWFs in der zweiten Phase durch eine besonders ausgeprägte Wettbewerbs- und Kundennähe aus. Die dritte Phase der Globalisierung ist insbesondere durch die hohe Kontinuität geprägt, die es MWFs ermöglicht, die gestiegenen und strukturell andersartigen Herausforderungen zu bewältigen, ohne ihre Identität aufzugeben. Jede Internationalisierungsphase ist mit *spezifischen Risiken* verbunden. Während diese für die Visionäre noch weitgehend überschaubar und durch entsprechende Strategien des Auslandsmarkteintritts kontrollierbar sind, werden die Risiken im weiteren Verlauf des Internationalisierungsprozesses immer größer. Gleichzeitig nimmt der Entscheidungs- und Handlungsspielraum ab. Eine besondere Herausforderung stellen dabei die knappen finanziellen und personellen Ressourcen dar, aufgrund derer im Unterschied zu Großunternehmungen zumeist die Möglichkeit fehlt, Fehlschläge in einzelnen Auslandsmärkten durch interne Subventionen auszugleichen.

Die größten zukünftigen Herausforderungen für MWFs liegen in der *nachhaltigen Etablierung auf den neuen Wachstumsmärkten*. Dabei gewinnen neben den aufgezeigten Eigenschaften vor allem interkulturelle Kompetenzen immer mehr an Bedeutung, ohne die ein schneller und erfolgreicher Markteintritt kaum möglich ist. Eine erfolgreiche Tätigkeit in China, Indien und Russland wird in Zukunft oft unerlässlich, um die Position als Weltmarktführer nicht zu verlieren. Da immer mehr Unternehmungen aus diesen Ländern auch in Deutschland tätig werden, bedeutet ein Verlust dieser Position nicht nur den Verzicht auf einzelne lukrative Auslandsmärkte. Vielmehr besteht die Gefahr, dass MWFs auch in Deutschland zunehmend mit ausländischen Konkurrenten konfrontiert sein werden, deren Firmennamen man heute vielfach noch gar nicht kennt.

Ein Engagement in den Emerging Markets unterscheidet sich fundamental von der Tätigkeit in der EU oder den USA. Diese Märkte sind nicht nur größer und wachstumsstärker, sondern auch kulturell und geographisch weiter entfernt sowie durch grundlegend andere Rechts-, Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme geprägt. Die in anderen Ländern gemachten Erfahrungen können deshalb nicht einfach übertragen werden, sondern es müssen neue Strategien entwickelt werden. Diese Herausforderung ist paradoxerweise umso größer, je erfolgreicher die Internationalisierung in der Vergangenheit war. Erschwert wird eine erfolgreiche Tätigkeit in diesen Märkten dadurch, dass vielfach noch keine verlässlichen Informationen vorliegen und viele Bereiche einem schnellen Wandel unterliegen. Dies gilt für die Bewertung von Unternehmungen genauso wie für die Konsumgewohnheiten oder das Personalmanagement. Die Folge davon sind vielfach Fehlentscheidungen, die vor allem bei kleineren MWFs zu einer existenzbedrohenden Gefahr werden können.

Eine zentrale Frage dieser Studie ist, in wie weit die Erkenntnisse über MWFs für mittelständi-

sche Unternehmungen allgemein relevant und auf diese übertragbar sind. Grundsätzlich können die Internationalisierungserfolge von MWFs eine *Vorbildfunktion* für andere Unternehmungen haben, wobei weniger die konkrete Vorgehensweise als vielmehr die jeweiligen Entscheidungskriterien wichtige Anregungen bieten. Dies gilt insbesondere für den Zeitpunkt, die Auswahl von Zielregionen sowie die Form der Internationalisierung.

Als Ziele für erste internationale Aktivitäten bieten sich grenznahe Regionen an. Hier sind die kulturelle und räumliche Distanz überschaubar und einfacher handhabbar. Positiv wirkt sich auch ein schrittweises Vorgehen aus. Dadurch können zunächst Erfahrungen gesammelt und Rückschläge besser verkraftet werden. Dabei sollten auch Kooperationen nicht grundsätzlich abgelehnt werden. Diese bieten häufig einen schnelleren und einfacheren Zugang zu neuen Märkten, wenn die Kernkompetenzen geschützt werden und sichergestellt wird, dass kein ungewollter Know-how-Abfluss erfolgt.

Eine sehr wichtige Implikation für die Internationalisierung von KMUs ist die Berücksichtigung eines zentralen Ergebnisses der Studie, wonach MWFs nur dann auf ausländischen Märkten erfolgreich sind, wenn sie zunächst ihre *Fähigkeiten auf dem heimischen Markt bewiesen* haben. Erst nachdem die Position auf dem deutschen Markt gesichert ist, lassen sich ausländische Märkte erfolgreich erschließen. Die Internationalisierung ist somit kein geeignetes Mittel, um Misserfolge im Heimatland auszugleichen.

ANHANG

LITERATURVERZEICHNIS

BASSEN, A.V./BEHNAM, M./GILBERT, D.U. (2001). Internationalisierung des Mittelstandes. Ergebnisse einer empirischen Studie zum Internationalisierungsverhalten deutscher mittelständischer Unternehmen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71. Jg., 4, S. 413-432.

BUCKLEY, P.J. (1989). Foreign Direct Investment by Small and Medium-sized Enterprises. The Theoretical Background. In: Small Business Economics, 1, S. 89-100.

CHETTY, C./CAMPBELL-HUNT, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach. In: Journal of International Marketing, Vol. 12, 1, S. 57-81.

CLASS KGAA (2005). Geschäftsbericht 2004. http://www.claas.com/download/de/gb/claas_ gb04.pdf, 12.12.2005.

COPE, J./WATTS, G. (2000). Learning by doing – An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. In: International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 6, 3, S. 104-124.

DÖRNBERG, E.-A. FRHR. V. (1982). Die Internationalisierung mittelständischer Industrieunternehmungen. Auswirkungen auf Organisationsstruktur und Führungsstil. Göttingen.

DPMA 2005: Deutsches Patent- und Markenamt. Jahresberichte und Erfinderaktivitäten. http://www.dpma.de/veroeffentlichungen/jahresberichte.html.

EDEN, H. (1997). Kleine und mittlere Unternehmen im Prozess der Internationalisierung. In: Krystek, U./Zur, E. (Hrsg.). Internationalisierung. Eine Herausforderung für die Unternehmensführung. Berlin, S. 43-75.

FRASER, D. (1999). QSR NUD*IST Vivo. Reference Guide. Thousand Oaks.

GIBBS, G.R. (2002). Qualitative Data Analysis. Explorations with NVivo. Buckingham.

GOVINDARAJAN, V./GUPTA, A.K. (2002). Erfolgreiche Internationalisierungsstrategien. Wettbewerbsvorteile erkennen und optimal nutzen. Weinheim.

GUTMANN, J. (2000). Einführung: Intuition und Strategie. In: Gutmann, J./Kabst, R./Gerhard und Lore Kienbaum Stiftung (Hrsg.). Internationalisierung im Mittelstand, Wiesbaden, S. XIII-XVIV.

HAUSSMANN. H. (2003). Spezifische Erfolgsfaktoren von Hidden Champions im Internationalisierungsprozess. In: Holtbrügge, Dirk (Hrsg.). Management Internationaler Unternehmungen. Heidelberg, S. 105-120.

HAUSSMANN, H./RYGL, D. (2003). Erfolgsstrategien mittlerer Unternehmungen im Internationalisierungsprozess. Working Paper des Lehrstuhls für Internationales Management (Prof. Dr. Dirk Holtbrügge), Nr. 2/2003, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

HERING, E./PFÖRTSCH, W./WORDELMANN, P. (2001). Internationalisierung des Mittelstandes. Strategien zur internationalen Qualifizierung in kleinen und mittleren Unternehmen. Bielefeld.

HOLTBRÜGGE, D./ENSSLINGER, B. (2004). Exportstrategien von Born Global Firms. In: Zentes, J./ Morschett, D./ Schramm-Klein, H. (Hrsg.). Außenhandel. Marketingstrategien und Managementkonzepte. Wiesbaden, S. 369-388.

HOLTBRÜGGE, D./PUCK, J. F. (2003). Interkulturelle Teams: Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren. In: Personal. Zeitschrift für Human Resource Management, 55. Jg., Nr. 8, S. 46-49.

HOLTBRÜGGE, D./RYGL, D.: Arbeitgeberimage deutscher Großunternehmen. In: Personal, 54.Jg., 10, 2002, S. 18-21.

HURRLE, B./KIESER A. (2005). Sind Key Informants verlässliche Datenlieferanten. In: Die Betriebswirtschaft, 6, S. 584-602.

ICKS, A./KAUFMANN, F./MENKE, A. (1997). Unternehmen Mittelstand. Chancen im globalen Strukturwandel, München.

JOHANSON, J./VAHLNE, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. In: Journal of International Business Studies, Vol. 8, 1, S. 23-32.

JOHANSON, J./VAHLNE, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalization. In: International Marketing Review, Vol. 7, 4, S. 11-24.

JORDAN, L. (1999). Mittelstand und Mittelstandspolitik in gesamtwirtschaftlicher Betrachtung. Eine kritische Analyse anhand der Situation in den neuen Bundesländern. Dissertation Bildungswissenschaftlichen Hochschule Flensburg.

KÄRCHER 2005: Unternehmensgeschichte
http://www.karcher.de/de/ueber_kaercher/ Geschichte.htm, 27.11.2005.

KASTL, M./RÖDL, B. (2000). Going Global. Der Gang mittelständischer Unternehmen an den Weltmarkt. Frankfurt a. M.

KAYSER, G. (1995). Möglichkeiten und Probleme der Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. In:
BAMBERGER, I. (Hrsg.). Anpassungsstrategien kleiner und mittlerer Unternehmen an die Globalisierung der Märkte, Nr. 7, Essen, S. 20-34.

KFW BANKENGRUPPE (2004). KfW Research - Gemeinsame Unternehmensbefragung von KfW und IKB.
http://www.kfw.de/DE/Research/PDF/Unternehmensbefragung%20KfW% 20IKB.pdf, 19.04. 2004.

KFW BANKENGRUPPE (2005). Mittelstandsmonitor 2005, Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen. Frankfurt/Main.

LAMNEK, S. (2005). Qualitative Sozialforschung. Weinheim.

MEFFERT, H. (1998). Marketing. 8. Aufl., Wiesbaden.

MEWES, W. (2000). In: Beratergruppe Strategie (Hrsg.). Mit Nischenstrategie zur Marktführerschaft. Strategiehandbuch für mittelständische Unternehmen. Zürich, S. 11-13.

NIESCHLAG, R./DICHTL, E./HÖRSCHGEN, H. (1994). Marketing. 17. Aufl., Berlin.

PALMQUIST, M.E./CARLEY, K.M./DALE, T.A. (1997). Applications of Computer-Aided Text Analysis: Analyzing Literary and Nonliterary Texts. In: Roberts (Hrsg.). Text Analysis for the Social Sciences. Methods for Drawing Statistical Inferences from Texts and Transcripts. Mahwah, NJ, S. 171-189.

PAULUS, P.-R./SCHÄFER, P./SCHREURS, M. (2000). Kompetent für den internationalen Wettbewerb. Eine Arbeitshilfe für mittelständische Unternehmen auf dem Weg der Internationalisierung. Köln.

RAMMER, C./ZIMMERMANN, V./MUELLER, E./HEGER, D./ASCHHOFF, B./REIZE, F. (2005). Innovationspotenziale von kleinen und mittleren Unternehmen. Baden-Baden.

SHAPIRO, G. (1997). The Future of Coders: Human Judgements in a World of Sophisticated Software. In: Roberts, C.W. (Hrsg.). Text Analysis for the Social Sciences. Methods for Drawing Statistical Inferences from Texts and Transcripts. Mahwah, NJ, S. 225-238.

SIMON, H./FORD, J./BUTSCHER, S. (2002). Hidden Champions: from family business to global market leader.
http://www.simon-kucher.com/ Internetdatabase/publication.nsf/Hidden+ Champion.pdf, 12.12.2002, S. 16-18.

SIMON, H. (1996). Die heimlichen Gewinner: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer.
Frankfurt a. M./New York.

SPUR, G. (1999). Globalisierungspotentiale im Maschinenbau. In: Franz, O. (Hrsg.). Globalisierung – Herausforderung und Chance für den deutschen Mittelstand. Eschborn, S. 59-69.

STELZER, J. (2003). Experten für frische Luft. In: Die Zeit, 7/2003, S. 24.

VIEHÖVER, U. (2002). Die Maultaschen-Connection. In: Die Zeit, 52/2002, S. 28.

WELGE, M.K./HOLTBRÜGGE D. (2006). Internationales Management. 4. Aufl. Stuttgart.

WOLTER, H.-J./HAUSER, H.-E. (2001). Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland –
Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands.
http://www.ifm-bonn.org/dienste/aufsatz-2-1-2001.pdf, 11.06.2005.

ABBILDUNGSERZEICHNIS

1 | Branchenstruktur der Untersuchung S. 574
2 | Internationalisierungsphasen von MWFs S. 576

TABELLENVERZEICHNIS

1 | Patentsituation in ausgewählten MWFs S. 578

UNIV.-PROF. DR. MARTIN K. WELGE | PROF. DR. MARC EULERICH

CONTROLLING AUSLÄNDISCHER TOCHTER-GESELLSCHAFTEN

INHALT

Zusammenfassung 602

1 Einleitung 603

2 Internationale Rechnungslegung 605

3 Kennzahlen und Kennzahlensystemse 606

4 Anforderungen an die wertorientierte Steuerung ausländischer Engagements 608

5 Währungsumrechnungsverfahren 609
5.1 Währungsumrechnungsverfahren im Rahmen von Zeit- und Betriebsvergleichen 609
5.2 Währungsumrechnungsverfahren im Rahmen von Soll-Ist-Vergleichen 610

6 Transferpreisgestaltung 611

7 Fazit 614

Anhang 615

ZUSAMMENFASSUNG

Das Controlling ausländischer Tochtergesellschaften sieht sich im Vergleich zum klassischen nationalen Ansatz zahlreichen Problemen und Herausforderungen gegenübergestellt, denen es permanent begegnen muss. Der vorliegende Beitrag zielt einerseits auf die Vorstellung dieser Probleme ab und zeigt andererseits auch die möglichen Zielsetzungen, die das Controlling im Rahmen der Planung, Steuerung und Kontrolle ausländischer Aktivitäten hat. Neben den allgemeinen Ausführungen zu den Zielen und den Aufgaben des Controllings wird auch auf die unterschiedlichen Rahmenbedingungen, z.B. hinsichtlich Rechnungslegung und schwankenden Währungskursen eingegangen.

1 EINLEITUNG

Das Internationale Controlling folgt der zentralen Zielsetzung, durch fundierte Informationen alle Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse in Unternehmen bestmöglich zu unterstützen, um hierdurch die effiziente Realisierung der Unternehmensziele gewährleisten zu können (vgl. Hahn/Hungenberg 2001, S. 77ff; Horváth 2009, S. 91ff.; Holtbrügge/Welge, 2010, S. 387). Entsprechend der strategischen und operativen Dimensionen des klassischen Controllings, fokussiert das internationale Controlling im operativen Bereich auf monetäre Größen wie Gewinn und Liquidität und im strategischen Bereich auf die langfristige Existenzsicherung.

Da die Ziele der Gesamtunternehmung grundsätzlich auch für die angeschlossenen Tochtergesellschaften gelten, muss die Bewertung und Erreichung der gesetzten Erfolgsziele stets auch für die ausländischen Aktivitäten bzw. Organisationseinheiten stattfinden (vgl. Hoffjan 2009, S. 19). Aus diesem Grund werden als systeminterne Funktionen des Controllings ausländischer Tochtergesellschaften die Gewährleistung einer objektiven Erfolgsbeurteilung (Erfolgsbeurteilungsfunktion) sowie deren Steuerung und Koordination durch die Muttergesellschaft (Koordinationsfunktion) gesehen (vgl. Holtbrügge/Welge 2010, S. 387).

Betrachtet man die ausländischen Tochtergesellschaften innerhalb der Erfolgsbeurteilungsfunktion, so können diese als Investitionsobjekte oder als Aktionsfeld von handelnden Personen verstanden werden (vgl. Pausenberger 2002, S. 1166f.):

- Investitionsobjekte: Aus einer investorenbezogenen Perspektive stellen die Tochtergesellschaften ein ausländisches Investment dar, welches nur unter dem Gesichtspunkt der Verzinsung zu bewerten und zu steuern ist. Auch externe Einflussfaktoren, wie z.B. erfolgsrelevante politische oder rechtliche Veränderungen oder Wechselkursschwankungen werden direkt mit dem Investitionsobjekt verbunden und bei dessen Bewertung eingebunden.

- Aktionsfeld handelnder Personen: Die objektbezogene Perspektive der Tochtergesellschaften vernachlässigt jedoch solche externen Einflüsse, da diese nicht durch die Geschäftsführung der Tochtergesellschaft beeinflusst werden können und daher auch bei der Erfolgsbeurteilung unberücksichtigt bleiben.

Die operative Erfolgsbeurteilung muss eine ständige Vergleichbarkeit der jeweiligen Erfolgsbeiträge aller ausländischen Aktivitäten ermöglichen. Erst durch diese konstante Informationsversorgung hinsichtlich der Ertragskraft einzelner Tochtergesellschaften und ein damit einhergehendes Maß an Beurteilungssicherheit ist eine zielführende Ressourcenallokation realisierbar (vgl. Hoffjan 2009, S. 14). Die Forderung einer nachhaltigen Existenzsicherung im Rahmen der strategischen Erfolgsbeurteilung umfasst zudem die Erreichung eines strategisch ausgerichteten

Ordnungs- und Sicherungsziels (vgl. Weber 1991, S. 13). Während sich das Ordnungsziel auf die Beziehungen zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften konzentriert, zielt das Sicherungsziel auf die Risikominimierung bei gleichzeitiger Ertragssicherung ab (vgl. Holtbrügge/Welge 2010, S. 388).

Als Erweiterung der nachträglichen Erfolgsbeurteilung (ex post- bzw. Feedback-Kontrolle) umfasst die Koordinationsfunktion auch die antizipative Beeinflussung durch geeignete Steuerungsinstrumente (ex-ante- bzw. Feedforward-Kontrolle). Dieser liegt die Annahme zugrunde, dass durch die Gewinnung, Verarbeitung, Aufbereitung und nutzeradäquaten Verteilung von entscheidungsorientierten Informationen nicht nur eine Bewertung der Tochtergesellschaft durch die Muttergesellschaft ermöglicht, sondern auch die Führungskräfte innerhalb der Tochter die eigenen Handlungsoptionen hieran ausrichten.

Grundsätzlich ist das internationale Controlling bei der Realisierung der beschriebenen Zielsetzungen, Aufgaben und Funktionen im Vergleich zum nationalen Controlling mit zahlreichen weiteren Problemen konfrontiert (vgl. Horváth 1989, Sp. 244ff.; Hahn 1990, S. 180; Pausenberger/Roth 1997, S. 584):

- Ökonomische, rechtliche, politische und kulturelle Rahmenbedingungen
- Unterschiedliche Investitionsrisiken
- Notwendige Berücksichtigung von Wechselkursschwankungen
- Unterschiedliches Zinsniveau
- Unterschiedliches Inflationsniveau.

Damit bestehende Controlling-Instrumente, wie das Berichtswesen, die Kostenrechnung, die Budgetierung und implementierte Kennzahlensysteme oder Scorecards trotz dieser Probleme eine wertorientierte Steuerung und Kontrolle in international tätigen Unternehmungen ermöglichen können, müssen auch entsprechende Währungsumrechnungsverfahren und Verrechnungspreise problemadäquat eingesetzt werden (vgl. Hoffjan 2009, S. 11f.). Aufgrund der zahlreichen Tochtergesellschaften vieler multinationaler Unternehmen liegt häufig eine sehr komplexe Organisationsstruktur vor, die ebenfalls den Koordinations- und Steuerungsaufwand vervielfacht (vgl. Holtbrügge/Welge 2010, S. 388). Die Unternehmensspezifität erlaubt zudem keine einheitliche Organisationsempfehlung für die zu nutzende internationale Controlling-Organisation, weshalb geeignete Methoden und Instrumente zur Planung, Steuerung und Kontrolle der Auslandsaktivitäten entwickelt werden müssen.

2 INTERNATIONALE RECHNUNGSLEGUNG

Das Controlling in international tätigen Unternehmungen steht neben den genannten Problemen häufig vor der Herausforderung, die Rechnungslegungssysteme der ausländischen Tochtergesellschaften in Einklang zu bringen und gleichzeitig die unterschiedlichen Rechnungslegungsstandards des Handelsgesetzbuchs (HGB), der US-Gererally Accepted Accounting Principles (US-GAAP) und der International Financial Reporting Standards (IFRS) zu erfüllen. Da sich jedes Rechnungslegungssystem jedoch durch spezifische Merkmale, Zielsetzungen und Adressaten auszeichnet, kann es im Rahmen der Bilanzierung zu erheblichen Abweichungen hinsichtlich des Unternehmensergebnisses kommen.

Die deshalb erforderliche Harmonisierung seitens des internationalen Controllings soll somit die zielgerichtete Informationsversorgung des Managements und aller relevanten Stakeholder gewährleisten und gleichzeitig Ergebnisabweichungen ausschalten (vgl. Funk/Rossmanith 2009, S. 5). Gerade durch die unterschiedlichen Bewertungs- und Ansatzvorschriften bei HGB-, IAS/IFRS- und US-GAAP-Abschluss existieren teilweise erhebliche Ergebnisverzerrungen (vgl. Funk/Rossmanith 2009, S. 37). Die folgende Abbildung zeigt, wie die unterschiedlichen Rechnungslegungsvorschriften beispielhafte Einzelposten bewerten bzw. ansetzen.

Bewertungsposten	HGB	IFRS	US-GAAP
Selbsterstellte Software des AV	Aktivierungsverbot	Entwicklungs-ufwendungen müssen aktiviert werden	Entwicklungs-aufwendungen müssen aktiviert werden
Langfristige Auftragsfertigung	Completed-contract-Methode	Percentage-of-Completion-Methode	Percentage-of-Completion-Methode
Neubewertung von Vermögensgegen-ständen des AV	grundsätzlich nicht möglich	Neubewertung ist über die ursprünglichen AKH möglich	nur begrenzt möglich
Aufwandsrückstel-lungen	teilweise verpflichtend, teilweise Wahlrecht	Passivierungsverbot	Passivierungsverbot

Abbildung 1 | Ansatz- und Bewertungsvorschriften im internationalen Vergleich
Quelle: In Anlehnung an Holtbrügge/Welge 2010, S. 389

Für internationale Unternehmen wirken gerade diese unterschiedlichen Rechnungslegungsstandards auch auf das internationale Controlling, da sowohl die aus dem Controlling entnommenen Werte in die länderübergreifende Management-Berichterstattung eingehen als auch Informationen aus dem Controlling direkt in die Erstellung des Jahresabschlusses fließen können (vgl. Hoffjan 2009, S. 204). Besonders bei den sich stark verbreitenden IFRS umfassen die Schnittstellen zwischen Controlling und Rechnungslegung nicht mehr nur die interne Kostenrechnung zur Bewertung von Herstellkosten, wie es im HGB üblich war, sondern zusätzliche Rentabilitäts-

und Cash-flow-Rechnungen, weshalb der Controller zum »Informationsdienstleister für die IFRS-Rechnungslegung« wird (Weißenberger 2008, S. 432). Das internationale Controlling unterstützt außerdem die in den IFRS geforderte ausführliche Segmentberichterstattung großer Unternehmen auf unterschiedliche Regionen auszuweiten und hierdurch nicht nur die Steuerung der Auslandsaktivitäten zu vereinfachen, sondern auch die Kommunikation mit Kapitalgebern zu verbessern.

3 KENNZAHLEN UND KENNZAHLENSYSTEME

Kennzahlen bzw. Kennzahlensysteme stellen das wichtigste Instrument zur Erfolgsbeurteilung ausländischer Tochtergesellschaften dar. Kennzahlen lassen sich definieren als: »Messgrößen, die in konzentrierter Form über quantitativ erfassbare Sachverhalte in einer Unternehmung informieren«(Holtbrügge/Welge 2010, S. 391).

Einzelne Kennzahlen, die in einem direkten oder indirekten Wirkungszusammenhang stehen, werden häufig in hierarchisch strukturierten Kennzahlensystemen zusammengefasst (vgl. Reichmann 2006, S. 19 ff.). Zielsetzung der Kennzahlen ist es, die vielen in einer Tochtergesellschaft anfallenden Information bzw. Daten zu wenigen aussagefähigen, aber abstrahierten Größen zu aggregieren und hierdurch die Beurteilung und Koordination durch die geographisch entfernte Muttergesellschaft zu ermöglichen. Die Beurteilung erfolgt hierbei anhand unterschiedlicher Methoden:

- Vergleich der Kennzahlen einer Tochtergesellschaft mit den Kennzahlen der Mutter, anderer Töchter oder unverbundener Unternehmen (Betriebsvergleich)
- Vergleich der Kennzahlen einer Tochtergesellschaft zu unterschiedlichen Zeitpunkten (Zeitvergleich)
- Vergleich der Plan-Kennzahlen mit den Ist-Kennzahlen innerhalb der Tochtergesellschaft (Soll-Ist-Vergleich)

Die Bedeutung einzelner Kennzahlen im Rahmen dieser Vergleiche und im Rahmen des internationalen Controllings allgemein wurde bereits in zahlreichen empirischen Untersuchungen betrachtet. Besonders die Untersuchung von Pausenberger (1996) zeigt die enorme Bedeutung von Rentabilitätskennzahlen, wie Umsatz, Jahresüberschuss, und Umsatz- bzw. Gesamtkapitalrentabilität, denen die größte praktische Bedeutung zukommt (vgl. Abb. 2). Bei den Finanzkennzahlen stehen besonders der Cash flow und die Liquidität im Vordergrund, womit insgesamt primär monetär-operative Kennzahlen dominieren und strategischen Kennzahlen nur eine geringe Bedeutung zukommt. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch die empirischen Untersuchungen von Weber (1991, S. 170 ff.), Kieninger (1993, S. 85 f.) und Lube (1997, S. 215 f.) für deutsche sowie von Czechowicz/Choi/Bavishi (1982) und Duangploy/Gray (1991) für amerikanische Unternehmungen.

Bedeutung Kennzahlen	in Landeswährung	nach Umrechnung in Stammlandwährung
1. Umsatz	3.42	3.47
2. Jahresüberschuss vor Steuern	3.37	3.47
3. Cash Flow	3.37	3.16
4. Umsatzrentabilität	3.00	3.05
5. Jahresüberschuss nach Steuern	2.95	3.11
6. Gesamtkapitalrentabilität	2.63	2.68
7. Kapitalumschlagshäufigkeit	2.58	2.57
8. Forderungsumschlagszeit	2.53	2.63
9. Return-on-Investment	2.42	2.63
10. Materialumschlagszeit	2.32	2.47
11. Eigenkapitalrentabilität	2.32	2.32
12. Erzeugnisumschlagszeit	2.16	2.21
Anmerkung: Mittelwerte auf einer Skala mit 1 = unwichtig und 4 = sehr wichtig		

Abbildung 2 | Kennzahlen zur Erfolgsbeurteilung ausländischer Tochtergesellschaften in der Untersuchung von Pausenberger (1996, S. 188)

Vermehrt wird auch der Shareholder Value bzw. Unternehmenswert als Steuerungsgröße zur Erfolgsbeurteilung ausländischer Tochtergesellschaften genutzt (vgl. Wagner/Wobbe 1997; Nicklas 1998; Middelmann 2000; Rieg 2002). Dies lässt sich besonders durch den zunehmenden Druck der Kapitalmärkte auf das Management erklären, weshalb die Steigerung des Unternehmenswertes als zentrale Unternehmensaufgabe gesehen wird. (zu den Ursachen vgl. Welge/Al-Laham 2008, S. 130). Jedoch ist die Forderung nach einer wertorientierten Unternehmungsführung nicht nur für börsennotierte Unternehmen relevant, sondern grundsätzlich für alle Unternehmen, deren Bestrebung das Erwirtschaften von Renditen ist, die über den Kapitalkosten liegen. Diese Zielsetzung gilt selbstverständlich nicht nur für die Muttergesellschaften, sondern aufgrund der hierarchischen Beziehung auch direkt für die ausländischen Töchter.

Neben den Schwächen erfolgsorientierter Kennzahlen wie Umsatzwachstum, Umsatzrentabilität oder ROI im nationalen Kontext existieren für einen internationalen Einsatz weitere gravierende Probleme (vgl. Zünd 1973, S. 125 ff.; Weihrich/Koontz 1993, S. 580 f.; Radebaugh/Gray/Black 2006, S. 380 ff.):

- Die angemessene Bewertung des Erfolgs einer ausländischen Tochtergesellschaft ist nur unter Berücksichtigung der Umweltbedingungen des Gastlandes möglich. Während z.B. ein ROI von 5% in den USA als angemessen beurteilt werden kann, wird ein entsprechender Wert in China angesichts des deutlich höheren Investitionsrisikos und des höheren Marktwachstums möglicherweise als unbefriedigend eingeschätzt. Bei der Erfolgsbeurteilung ausländischer Tochtergesellschaften müssen deshalb Korrekturen hinsichtlich der jeweiligen landesspezifischen Bedingungen vorgenommen werden.
- Darüber hinaus wird das in einem Land erzielte Ergebnis wesentlich durch unterschiedliche nationale Steuerbelastungen beeinflusst.

4 ANFORDERUNGEN AN DIE WERTORIENTIERTE STEUERUNG AUSLÄNDISCHER ENGAGEMENTS

Eine Shareholder Value-orientierte Steuerung eines Unternehmens ist nicht nur bei nationalen Gesellschaften fest etabliert (vgl. Coenenberg/Salfeld 2007, S. 3). Auch für international agierende Unternehmen ist der Unternehmenswert der den Eigentümern (Aktionären) zugänglich gemacht werden kann von entscheidender Bedeutung (vgl. Eulerich 2009, S. 30). Aufgrund unterschiedlicher Störfaktoren einer ausländischen Geschäftstätigkeit, wie z.B. kultureller Einflüsse auf das Controlling, die Notwendigkeit der Währungsumrechnung und Leistungsverrechnung, die Berücksichtigung von Hochinflation oder die internationale Steuerplanung machen Anpassungen an eine weltweite Shareholder Value-Orientierung unabdingbar (vgl. Hoffjan 2009, S. 131). Vor diesem Hintergrund existieren unterschiedliche Implikationen sowohl für die Informationsversorgung als auch für das Planungs- und Kontrollsystem.

Falls sich die Muttergesellschaft der Maximierung des Shareholder Value verpflichtet hat, müssen zur Erfolgsbeurteilung und zur Koordination des ausländischen Engagements auch entsprechende unternehmenswertbezogene Performance-Maße eingebunden werden (vgl. Baum et al. 2007, S. 285, Horváth 2009, S. 451). Hierzu zählen neben der Discounted-Cash-Flow-Methode (DCF) auch das EVA-Modell von Stern Stewart & Co. oder der Cash Flow Return on Investment (CFROI) von der Boston Consulting Group (vgl. zur Übersicht unterschiedlicher Wertsteuerungskonzepte z.B. Welge/Al-Laham 2008, S. 232ff.). Allen Ansätzen ist gleich, dass der Wert eines Unternehmens erst dann steigt, wenn die Rendite die angefallenen Kapitalkosten übersteigt (vgl. Eulerich 2009, S. 31). Dieser Grundgedanke wird häufig unter dem Begriff Übergewinnprinzip zusammengefasst. Möglichkeiten zur kapitalmarktorientierten Berechnung der risikoadjustierten Kapitalkosten folgen im nächsten Abschnitt. Losgelöst von der Entscheidung für ein spezielles Wertsteuerungsmodell bzw. Performance-Maß, muss die gewählte Steuerungsgröße zeitnah in das laufende Berichtswesen der ausländischen Tochtergesellschaften integriert werden, um eine länderübergreifende Wertorientierung zu unterstützen (vgl. Hoffjan 2009, S. 142). Des Weiteren ist auch die Einbindung in das genutzte Rechnungslegungssystem möglich, so dass das wertorientierte Steuerungskonzept neben der internen auch zur externen Kommunikation und der Steuerung der angeschlossenen ausländischen Einheiten herangezogen werden kann. Besonders eine ausgeprägte Cash Flow-Orientierung ist in diesem Zusammenhang der häufigste Integrationsgrund (vgl. Knorren/Weber 1997, S. 38). Die Implikationen für das Planungs- und Kontrollsystem umfassen grundsätzlich alle Ebenen der strategischen und operativen Planung und Kontrolle. Dabei müssen sich sowohl die strategische Zielplanung aller ausländischen Aktivitäten am wertorientierten Steuerungskonzept der Muttergesellschaft orientieren als auch alle operativen Planungen bis hin zur Durchführungs- und Prämissenkontrolle (vgl. Knorren/Weber 1997, S. 37). Damit die einzelnen Wertbeiträge der ausländischen Tochtergesellschaften

unverzerrt bewertet werden können, müssen die genutzten Kennzahlen und Kennzahlensysteme ebenfalls dem Grundsatz der Wertorientierung folgen und bei einem vorliegen von unterschiedlichen Währungen entsprechend umgerechnet werden.

5 WÄHRUNGSUMRECHNUNGSVERFAHREN

5.1 WÄHRUNGSUMRECHNUNGSVERFAHREN IM RAHMEN VON ZEIT- UND BETRIEBSVERGLEICHEN

Eine wichtige Charakteristik international tätiger Unternehmen ist es, dass Geschäftsaktivitäten nicht nur in einer Währung, sondern in verschiedenen Währungen abgewickelt und buchhalterisch erfasst werden. Damit das in einer ausländischen Tochtergesellschaft erzielte Ergebnis mit früheren Perioden oder anderen Unternehmungen (Zeit- und Betriebsvergleich) verglichen werden kann, müssen deshalb alle Geschäftsvorfälle auf eine einheitliche Bezugsgröße umgerechnet werden. In der Regel stellt die Stammhaus-Währung diese Bezugsgröße dar. Teilweise wird in Multinationalen Unternehmungen mit vielen ausländischen Tochtergesellschaften und einer Muttergesellschaft aus einem relativ kleinen Land, auch vielfach auf den US-$ als unternehmungsweite Bezugsgröße zurückgegriffen (vgl. Pohle 2002, S. 1090 ff.).

Zur Umrechnung der in einer ausländischen Tochtergesellschaft geführten Rechenwerke in die Währung der Muttergesellschaft können grundsätzlich die in der folgenden Abbildung dargestellten alternativen Umrechnungskurse zugrunde gelegt werden (vgl. Blödorn 1998, S. 329):

- **Historischer Kurs bzw. Transaktionskurs:** Hierbei wird jede Transaktion zu dem Kurs umgerechnet, der zum Zeitpunkt ihrer Durchführung, d.h. des Umsatzes oder der Anschaffung bzw. Herstellung eines bestimmten Produktes gilt.
- **Durchschnittskurs:** Für alle in einer bestimmten Periode abgewickelten Transaktionen wird der gewichtete Durchschnitt aus den historischen bzw. Transaktionskursen gebildet.
- **Stichtagskurs:** Hierbei werden alle Transaktionen zu dem zum Planungs-, Entscheidungs- oder Kontrollzeitpunkt gültigen Kurs bewertet.
- **Abgesicherter Kurs:** Ergänzend zu den ersten drei Umrechnungskursen können Transaktionen, für die Kurssicherungsmaßnahmen getroffen wurden, zu dem abgesicherten Kurs umgerechnet werden (vgl. dazu Carstensen 1992; Fastrich/ Hepp 1991; Glaum/ Roth 1993).

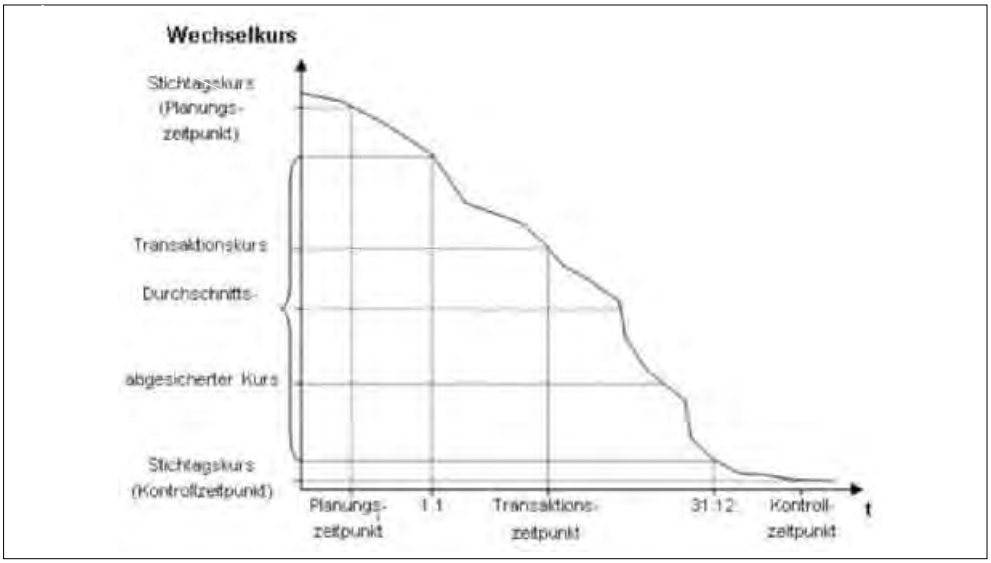


Abbildung 3 | Beispiel einer Kursberechnung im Rahmen der Währungsumrechnung

5.2 WÄHRUNGSUMRECHNUNGSVERFAHREN IM RAHMEN VON SOLL-IST-VERGLEICHEN

Die genannten Verfahren zur Währungsumrechnung sind insbesondere dazu geeignet, die Darstellung von Zeit- und Betriebsvergleichen zu ermöglichen. Die Evaluation ausländischer Tochtergesellschaften ist jedoch nicht nur auf die Zeit- und Betriebsvergleiche beschränkt, sondern vor allem an von der Muttergesellschaft vorgegebenen Planungswerten orientiert (vgl. Pausenberger 1996, S. 189 f.). Im Rahmen von Soll-Ist-Vergleichen existieren die oben dargestellten Umrechnungsdifferenzen jedoch nicht erst bei der Kontrolle, sondern bereits bei der Planung. Deshalb müssen bereits zu Beginn der Planungsperiode monetäre Plangrößen zunächst von der Währung der Muttergesellschaft in die jeweilige Landeswährung umgerechnet werden. Das Ende der Planungsperiode bzw. der Kontrollzeitpunkt erfordert wieder eine Rückrechnung in die Währung der Muttergesellschaft. Kommt es zwischen diesen beiden Zeitpunkten zu Wechselkursschwankungen, ergeben sich währungsbedingte Abweichungen.

Damit die Erfolgsbeurteilung ausländischer Tochtergesellschaften sinnvolle Aussagen treffen kann, müssen die Kurse in der Planung mit denen in der Kontrolle abgestimmt werden. Hierzu stehen drei unterschiedliche Bewertungsansätze zur Verfügung:

- der **Plankurs**: d.h. der zum Planungszeitpunkt gültige Kurs;
- der **Prognosekurs;**
- und der **Istkurs**: d.h. der zum Kontrollzeitpunkt gültige Kurs.

Da sowohl die Soll-Werte aus der Planung als auch die realisierten Ist-Werte aus der Kontrolle mit unterschiedlichen Wechselkursen umgerechnet werden können, ergeben sich die in der folgenden Abbildung dargestellten neun möglichen Kurskombinationen (vgl. Lessard/Lorange 1977, S. 629 ff.; Pausenberger/Roth 1997, S. 585 ff.)

Umrechnung der Ist-Werte Umrechnung der Soll-Werte	Plankurs	Prognosekurs	Istkurs
Plankurs	Soll-Werte zu Plankurs A Ist-Werte zu Plankurs	Soll-Werte zu Plankurs B Ist-Werte zu Prognosekurs	Soll-Werte zu Plankurs C Ist-Werte zu Istkurs
Prognosekurs	Soll-Werte zu Prognosekurs D Ist-Werte zu Plankurs	Soll-Werte zu Prognosekurs E Ist-Werte zu Prognosekurs	Soll-Werte zu Prognosekurs F Ist-Werte zu Istkurs
Istkurs	Soll-Werte zu Istkurs G Ist-Werte zu Plankurs	Soll-Werte zu Istkurs H Ist-Werte zu Prognosekurs	Soll-Werte zu Istkurs I Ist-Werte zu Istkurs

Abbildung 4 | Plan- und Währungsabweichungen im Rahmen von Soll-Ist-Vergleichen

Da eine ausführliche Beschreibung der einzelnen Verfahren an dieser Stelle zu umfangreich erscheint, sei zur ausführlichen Betrachtung an dieser Stelle an die umfassende Literatur aus den Bereichen Controlling und Rechnungswesen verwiesen.

6 TRANSFERPREISGESTALTUNG

Neben den vorgestellten Umrechnungsverfahren kommt besonders der Beurteilung und Steuerung ausländischer Tochtergesellschaften durch unternehmungsinterne, länderübergreifende Lieferungen und Leistungen eine große Bedeutung zu. Im Vergleich zu Lieferungen und Leistungen zwischen unverbundenen Unternehmungen werden die dafür zu zahlenden Preise nicht durch Verträge selbständiger Marktpartner auf der Basis von Angebot und Nachfrage ermittelt, sondern können weitgehend autonom durch die Muttergesellschaft festgelegt werden (vgl. Holtbrügge/Welge, 2010, S. 405). Besonders bei einem hohen Integrationsgrad zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft hängt das in einer ausländischen Tochtergesellschaft erbrachte Ergebnis deshalb gerade von der jeweiligen Transferpreispolitik der Muttergesellschaft ab (vgl. Raupach/Pohl 1999).

Transferpreise, die vielfach auch als Verrechnungs- oder Lenkpreise bezeichnet werden, sind *Werte, die für den Transfer von Gütern oder Dienstleistungen bzw. die Nutzung gemeinsa-*

mer Ressourcen und Märkte zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft angesetzt werden (vgl. Drumm 1989, Sp. 2077). Ein Transferpreissystem für international operierende Unternehmen ist allgemein mit der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung in nationalen Unternehmen vergleichbar. Ein zentraler Unterschied besteht jedoch darin, dass ausländische Tochtergesellschaften sowohl wirtschaftliche, wie rechtlich eigenständige Unternehmungen sind. Dies hat zur Folge, dass die festgesetzten Transferpreise nicht nur der internen Verrechnung dienen, sondern *faktisch geschuldet* werden und damit einen *grenzüberschreitenden Zahlungsvorgang* auslösen (vgl. Holtbrügge/Welge 2010, S. 406).

Im Rahmen des Controllings ausländischer Tochtergesellschaften werden mit der Transferpreisgestaltung besonders die folgenden **Ziele** verfolgt (vgl. Plasschaert 1979, S. 5 ff.; Abdallah 1989, S. 29 ff.; Drumm 1989, Sp. 2078; Pausenberger 1992, S. 773 f.):

Allokations- bzw. Lenkungsziel: Die Festlegung von Transferpreisen soll analog zum volkswirtschaftlichen Preismechanismus für eine optimale Lenkung knapper Ressourcen innerhalb des Unternehmens führen. Zur Realisierung dieses Ziels, das vor allem in Multinationalen Unternehmungen eine große Bedeutung besitzt, die sich durch eine länderübergreifende Verbundforschung, -beschaffung und -produktion auszeichnen, werden die Transferpreise zumeist in Höhe der Marktpreise oder der Grenzkosten veranschlagt (Holtbrügge/Welge 2010, S. 406).

Wertbemessungsziel: Mit der Gestaltung der Transferpreise lässt sich auch der Wert der grenzüberschreitenden Lieferungen und Leistungen zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft steuern. Werden für Lieferungen der Muttergesellschaft an die ausländische Tochtergesellschaft Importzölle durch das Gastland erhoben, knüpfen diese zumeist an diesen Wert an. Demzufolge lassen sich durch niedrige Verrechnungspreise die Importabgaben reduzieren. Wenn dagegen mögliche Maßnahmen der Exportförderung durch das Stammland in Anspruch genommen werden sollen, sind möglichst hohe Verrechnungspreise anzusetzen. Schließlich können Verrechnungspreise auch dazu genutzt werden, Währungsrisiken zu reduzieren. Wird z.B. eine grenzüberschreitende Lieferung in einer Fremdwährung fakturiert, die unter Abwertungsdruck steht, kann das Währungsrisiko durch einen verdeckten Sicherheitszuschlag auf den Rechnungsbetrag teilweise kompensiert werden (Holtbrügge/Welge 2010, S. 406).

Erfolgsbeurteilungsziel: Die Definition geeigneter Transferpreise soll zudem eine objektive Erfolgsbeurteilung ausländischer Tochtergesellschaften sicherstellen. Insbesondere wenn im Rahmen einer objektbezogenen Perspektive das Verhalten der Führungskräfte der Tochtergesellschaft beurteilt wird und als Grundlage einer erfolgsorientierten Entlohnung dient, kann die dadurch angestrebte Motivationswirkung nur durch die Orientierung der Transferpreise an Marktpreisen gewährleistet werden (Holtbrügge/Welge 2010, S. 406).

Gewinnverlagerungsziel: Durch die Gestaltung von Transferpreisen kann insbesondere in Ländern mit einem hohen politischen Risiko und einer restriktiven Devisengesetzgebung ein zentrales

Instrument genutzt werden, staatliche Beschränkungen von Zahlungsströmen oder die Abgabepflicht von Devisen zu umgehen (Holtbrügge/Welge 2010, S. 406).

Zudem kann durch die Gestaltung der Verrechnungspreise eine Verbesserung der Liquidität und Kreditwürdigkeit einer Tochtergesellschaft herbeigeführt werden. Auch die Aufteilung des gesamten Unternehmensgewinns auf einzelne Unternehmenseinheiten ist durch die Ausnutzung von Transferpreisen möglich. Sind die einzelnen Einheiten in Ländern mit unterschiedlichen Steuersätzen tätig, so kann durch eine entsprechende Steuerung der Erfolgsverteilung die Steuerlast insgesamt minimiert werden. Während dieser Zielsetzung älteren empirischen Untersuchungen zufolge nur eine nachrangige Bedeutung zukommt (vgl. Burns 1980; Klein 1988, S. 370 ff.; Al-Eryani/Alam/Akhter 1990), dürfte diese im Zuge der Globalisierung des Wettbewerbs gegenwärtig stark ansteigen (vgl. etwa Fox 1999, S. 270 ff.).

Ziele der Transferpreisgestaltung (bei Lieferungen der Muttergesellschaft an eine ausländische Tochtergesellschaft)	Höhe der Transferpreise (in Relation zum Marktpreis)
Allokations- bzw. Lenkungsziel	gleich
Wertbemessungsziel	
• Verminderung ausländischer Importzölle	niedriger
• Steigerung eventueller Exportsubventionen	höher
• partielle Kompensation des Wechselkursrisikos	höher
• (bei Fremdwährungsforderungen))	
Erfolgsbeurteilungsziel	gleich
Gewinnverlagerungsziel	
• Bilanzpolitische Herabsetzung des Gewinnausweises der inländischen Gesellschaft	niedriger
• Verminderung inländischer Ertrags- und Vermögenssteuern	niedriger
• Subventionierung förderungsbedürftiger ausländischer Gesellschaften	niedriger
• Latente Kapitalrepatriierung bei Transferbehinderungen	höher
• Interessendurchsetzung in ausländischen Joint Ventures	höher

Abbildung 5 | Ziele der Verrechnungspreisgestaltung
Quelle: leicht modifiziert nach Pausenberger 1992, S. 776

7 FAZIT

Obwohl das Controlling ausländischer Tochtergesellschaften häufig stark von den Voraussetzungen und Gegebenheiten der Muttergesellschaft abhängt, existieren die zuvor dargestellten Probleme in den meisten Mutter-Tochter-Beziehungen. Die Dominanz der Muttergesellschaft führt in der Regel zu einem mehrheitlich zentralistischem Controllingansatz und einer entsprechenden Controllingphilosophie, die eine Delegation sensibler Funktionen an Tochtergesellschaften nur selten ermöglicht.

Gerade beim Management multinationaler Unternehmen vervielfacht sich die Komplexität des Controllings nachhaltig. Die in diesem Beitrag dargestellten Themenbereiche bilden das grundlegende »Handwerkszeug« des Controllings ausländischer Tochtergesellschaften, welches jedoch je nach Unternehmensgröße, Branche und Organisation der Auslandsaktivitäten durch weitere Funktionen, wie Risikomanagement, Informationssystem oder Steuerungsinstrumente erweitert werden müssen.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Ausgestaltung des Controllings stets unternehmensspezifisch ist und in besonders hohem Maße von der Unternehmensstrategie abhängt. Aus diesem Grund ist besonders im Rahmen der Neugestaltung multinationaler Controlling-Aktivitäten auf die jeweiligen Einflussfaktoren, wie Unternehmensstrategie, Internationalisierungsstrategie und Organisation Rücksicht zu nehmen.

ANHANG

QUELLEN- UND LITERATURVERZEICHNIS

ABDALLAH, W.M. (1989): International Transfer Pricing Policies. Decision-Making Guidelines for Multi-national Companies. New York et al.

AL-ERYANI, M./ALAM, P./AKHTER, S. (1990): Transfer Pricing Determinants of U.S. Multinationals. In: JIBS, Vol. 21, 3, S. 409-425.

BAUM, H.G./COENENBERG, A.G./GÜNTHER, T. (2007): Strategisches Controlling. 4. Aufl., Stuttgart.

BLÖDORN, N. (1998): Internationales Controlling. Die ergebnisorientierte Steuerung von Geschäftsbereichen einer Multinationalen Unternehmung. In: Kompendium der Internationalen Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., hrsg. v. S.G. Schoppe. München/Wien, S. 294-363.

BURNS, J.O. (1980): Transfer Pricing Decisions in U.S. Multinational Corporations. In: JIBS, Vol. 11, 3, S. 23-39.

CARSTENSEN, M. (1992): Wechselkurs- und Devisenmanagment bei internationaler Unternehmenstätigkeit. In: Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit, hrsg. v. B.N. Kumar u.H. Haussmann. München, S. 839-854.

COENENBERG, A.G./SALFELD, R. (2007): Wertorientierte Unternehmensführung. Vom Strategieentwurf zur Implementierung. 2. Aufl., Stuttgart.

CZECHOWICZ, I.J./CHOI, F.D.S. / BAVISHI, V.B. (1982): Assessing Foreign Subsidiary Performance. Systems & Practices of Leading Multinational Companies. New York.

DRUMM, H.J. (1989): Transferpreise. In: HWInt, hrsg. v. K. Macharzina u. M.K. Welge. Stuttgart, Sp. 2077-2085.

DUANGPLOY, O./GRAY, D. (1991): An Empirical Analysis of Current U.S. Practice in Evaluating and Controlling Overseas Operations. In: Accounting and Business Research, Vol. 21, 3, S. 199–309.

EULERICH, M. (2009): Strategische Planung, Steuerung und Kontrolle von Mergers & Acquisitions, Frankfurt a.M.

FASTRICH, H./HEPP, S. (1991): Währungsmanagement international tätiger Unternehmen. Stuttgart.

FOX, J. (1999): Integration des Controlling in den Entscheidungsprozeß bei Auslandsinvestitionen. Berlin et al., zugl. Diss., Rostock 1999.

FUNK, W./ROSSMANITH, J. (2009): Internationalisierung der Rechnungslegung und des Controllings. In: Internationale Rechnungslegung und Internationales Controlling, hrsg. v. W. Funk u. J. Rossmanith. Wiesbaden, S. 3-78.

GLAUM, M./ROTH, A. (1993): Wechselkursrisiko-Management in deutschen internationalen Unternehmungen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: ZfB, 63. Jg., 11, S. 1181-1206.

HAHN, D. (1990): Strategische Führung und Controlling unter besonderer Berücksichtigung internationaler Aspekte. In: Controlling, 2. Jg., 4, S. 176-185.

HAHN, D./HUNGENBERG, H. (2001): PuK – Wertorientierte Controllingkonzepte. 6. Aufl., Wiesbaden.

HOFFJAN, A. (2009): Internationales Controlling. Stuttgart.

HOLTBRÜGGE, D./WELGE, M.K. (2010): Internationales Management. Theorien, Funktionen, Fallstudien. 5. Aufl., Stuttgart.

HORVÁTH, P. (1989 b): Controlling, internationales. In: HWInt, hrsg. v. K. Macharzina u. M. K. Welge, Stuttgart, Sp. 241-254.

HORVÁTH, P. (2009): Controlling. 11. Aufl., München.

KIENINGER, M. (1993): Gestaltung internationaler Berichtssysteme. München.

KLEIN, K.-G. (1988): Die steuerrechtliche Verrechnungspreisgestaltung international tätiger Unternehmungen. Bergisch Gladbach/Köln, zugl. Diss., Köln 1987.

KNORREN, N./WEBER, J. (1997): Implementierung Shareholder Value. Weinheim.

LESSARD, D.R./LORANGE, P. (1977): Currency Changes and Management Control: Resolving the Centralization/ Decentralization Dilemma. In: The Accounting Review, Vol. 52, S. 628-637.

LUBE, M.-M. (1997): Strategisches Controlling in international tätigen Konzernen. Aufgaben – Instrumente – Maßnahmen. Wiesbaden, zugl. Diss., St. Gallen 1996.

MIDDELMANN, K. (2000): Wertmanagement in einem internationalen Konzern. In: Controlling international tätiger Unternehmen. Stuttgart, hrsg. v. W. Berens, A. Born u. A. Hoffjan. Stuttgart, S. 321-342.

NICKLAS, M. (1998): Unternehmenswertorientiertes Controlling im internationalen Industrieunternehmen. Gießen.

PAUSENBERGER, E. (1992): Konzerninterner Leistungsaustausch und Transferpolitik in internationalen Unternehmungen. In: Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit, hrsg. v. B.N. Kumar u. H. Haussmann. München, S. 769-786.

PAUSENBERGER, E. (1996): Controlling internationaler Unternehmungen. In: Strategische Führung internationaler Unternehmen. Paradoxien, Strategien und Erfahrungen, hrsg. v. J. Engelhard. Wiesbaden, S. 179-198.

PAUSENBERGER, E. (2002): Ansätze zur situationsgerechten Erfolgsbeurteilung von Auslandsgesellschaften. In: Handbuch Internationales Management. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, hrsg. v. K. Macharzina u. M.-J. Oesterle. 2. Aufl., Wiesbaden, S. 1163-1175.

PAUSENBERGER, E./ROTH, A. (1997): Störfaktoren im internationalen Controlling. In: ZfbF, 49. Jg., 6, S. 580-596.

PLASSCHAERT, S. (1979): Transfer Pricing and Multinational Corporations: An Overview of Concepts, Mechanisms and Regulations. Westmead.

POHLE, K. (2002): Gegenstand und Inhalt des Controllings bei internationaler Geschäftstätigkeit. In: Handbuch Internationales Management. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, hrsg. v. K. Macharzina u. M.J. Oesterle. 2. Aufl., Wiesbaden, S. 1085-1097.

RADEBAUGH, L.H./GRAY, S.J./BLACK, E.L. (2006): International Accounting and Multinational Enterprises. 6. Aufl., New York et al.

RAUPACH, A./POHL, D. (1999): Verrechnungspreissysteme multinationaler Unternehmen. Herne/Berlin.

REICHMANN, T. (2006): Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools. Die systemgestützte Controlling-Konzeption. 7. Aufl., München.

RIEG, S. (2002): Wertorientierte Steuerung von Tochtergesellschaften im mittelständischen Konzern. In: Controller Magazin, 27. Jg., 2, S. 158–163.

WAGNER, H.-P./WOBBE, R. (1997): Steuerung dezentraler Einheiten über Shareholder Value: Wertorientiertes Controlling im Hüls-Konzern. In. Organisation und Steuerung dezentraler Unternehmenseinheiten. Konzepte – Instrumente- Erfahrungsberichte, hrsg. v. A. Roth u. W. Behme. Wiesbaden, S.169-190.

WEBER, J. (1991): Controlling im international tätigen Unternehmen. Effizienzsteigerung durch Transaktionskostenorientierung. München.

WEIHRICH, H./KOONTZ, H. (1993): Management. A Global Perspective. 10. Aufl., New York et al.

WEISSENBERGER, B.E. (2008): Controller und IFRS – Konsequenzen der IFRS-Finanzberichterstattung für die Controlleraufgaben. In: Internationale Rechnungslegung und Internationales Controlling, hrsg. v. W. Funk u. J. Rossmanith. Wiesbaden, S. 425-454.

WELGE, M.K./AL-LAHAM, A. (2003): Erscheinungsformen und betriebswirtschaftliche Relevanz von Strategischen Allianzen. In: Handbuch Internationales Management. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, hrsg. v. K. Macharzina u. M.-J. Oesterle. 2. Aufl., Wiesbaden, S. 625–650.

WELGE, M.K./AL-LAHAM, A. (2008): Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung. 5. Aufl., Wiesbaden.

ZÜND, A. (1973): Kontrolle und Revision in der multinationalen Unternehmung. Bern/Stuttgart.

WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Einen fundierten Überblick über die Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten des Controlling in international tätigen Unternehmungen vermitteln Zünd (1973), Ziener (1985), Iqbal/Melcher/Elmallah (1997), Radebaugh/Gray/Black (2006) und Holtbrügge/Welge (2010) sowie die Sammelbände von Börsig/Coenenberg (1998) und Berens/Born/Hoffjan (2000).

Die Problematik der Währungsumrechnung im Rahmen des Controlling behandeln Pellens/ Fülbier/Gassen (2006, S. 269 ff.) und Baetge/Kirsch/Thiele (2004, S. 172 ff.). Dem Einfluss der Inflation sind die Untersuchungen von Hammerschmidt (1984) und Meerkatt (1989) gewidmet. Die Gestaltung von Transferpreisen wird ausführlich diskutiert in Raupach/Pohl (1999) und Vögele/Borstell/Engler (2004).

Über die Gestaltung des Controlling in deutschen international tätigen Unternehmungen informieren die Erfahrungsberichte in dem Sammelband von Horváth (1989a) sowie die empirischen Untersuchungen von Weber (1991) und Kieninger (1993).

Die Problematik individueller Erfolgsbeurteilungskriterien in Multinationalen Unternehmungen wird ausführlich diskutiert in Kaplan/Norton (1997), Lube (1997) und Wunder (2004).

Die spezifischen Aspekte der Informationstechnologie in Multinationalen Unternehmungen werden behandeln die Beiträge in Roche/Blaine (2000). Dem Informationsmanagement in Multinationalen Unternehmungen sind die Untersuchungen von Piechota (1990), Schwarzer (1994) und Römer (1997) gewidmet. Die Bedeutung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien für die transnationale Informationsversorgung wird diskutiert in Hamann (2004).

Zünd, A. (1973): Kontrolle und Revision in der multinationalen Unternehmung. Bern/Stuttgart.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 | Ansatz- und Bewertungsvorschriften im internationalen Vergleich S. 605
2 | Kennzahlen zur Erfolgsbeurteilung ausländischer Tochtergesellschaften in der Untersuchung von Pausenberger S. 607
3 | Beispiel einer Kursberechnung im Rahmen der Währungsumrechnung S. 610
4 | Plan- und Währungsabweichungen im Rahmen von Soll-Ist-Vergleichen S. 611
5 | Ziele der Verrechnungspreisgestaltung S. 613

CHRISTOF GAUDIG (VOLLJURIST)*

AUSGEWÄHLTE THEMEN EINER M&A TRANSAKTION

* Der Autor dankt Herrn Dirk Langner und Frau Kirsten Scharenberg für ihre tatkräftige Unterstützung bei der Abfassung dieses Manuskripts.

INHALTSVERZEICHNIS

Zusammenfassung ... 623

1 Einleitung ... 624

2 Die Vertraulichkeitsvereinbarung und der Letter of Intent ... 624
2.1 Die Vertraulichkeitsvereinbarung ... 624
2.1.1 Sinn und Zweck des Abschlusses einer Vertraulichkeitsvereinbarung ... 625
2.1.2 Zeitlicher und Persönlicher Anwendungsbereich der Vertraulichkeitsvereinbarung ... 626
2.1.3 Regelungsgegenstand der Vertraulichkeitsvereinbarung ... 626
2.1.4 Konsequenzen eines Verstoßes gegen die Vertraulichkeitsvereinbarung/ Notwendigkeit einer Vertragsstrafenregelung ... 627

2.2 Letter of Intent ... 628
2.2.1 Sinn und Zweck des Letter of Intent ... 628
2.2.2 Inhalt, Form und Zeitpunkt des Letter of Intent ... 628
2.2.3 Bindungswirkung des Letter of Intent ... 629
2.2.4 Haftung aus dem Letter of Intent ... 630

3 Garantievereinbarungen ... 631
3.1 Definition und Hintergrund von Garantievereinbarungen ... 631
3.2 Gestaltung von Garantien im Unternehmenskaufvertrag ... 632
3.3 Typische Garantien ... 633

4 Rechtsverfolgung einer Garantieverletzung ... 635
4.1 Allgemeines ... 635
4.2 Nacherfüllungsregelungen ... 636
4.3 Schadensersatzregelungen ... 636
4.4 Rücktrittsregelungen / Material Adverse Change ... 637
4.5 Kaufpreisanpassungsklauseln ... 638
4.6 Begrenzung der Haftung und Haftungsausschluss ... 638
4.7 Verjährungsregelungen ... 639

5 Das Fusionskontrollverfahren ... 639
5.1 Allgemeines ... 639
5.2 Bestehen einer Anmeldepflicht bei den Kartellbehörden ... 639
5.2.1 Schwellenwerte des nationalen Kartellrechts ... 640
5.2.2 Schwellenwerte des europäischen Kartellrechts ... 641

5.3 Ablauf des Fusionskontrollverfahrens nach deutschem Recht ... 641
5.4 Vollzugsverbot ... 642
5.5 Konsequenzen des Fusionskontrollverfahrens für die Gestaltung des Unternehmenskaufvertrags ... 643

Anhang ... 644

ZUSAMMENFASSUNG

Der Aufsatz behandelt einige ausgewählte Themen von zentraler Wichtigkeit bei einer M&A Transaktion.

Ein Unternehmenskauf beginnt nach einer ersten Kontaktaufnahme der Parteien üblicherweise mit dem Abschluss einer Vertraulichkeitsvereinbarung (Confidentiality Agreement/Non Disclosure Agreement, NDA). Erst nach Abschluss einer solchen Vereinbarung wird der Verkäufer bereit sein, Informationen über das Zielunternehmen preiszugeben.

Je nach Größe der Transaktion, der Länge des Verfahrens bzw. der Anzahl der Bieter (sofern es mehrere geben sollte) verlangen die Verkäufer eine Absichtserklärung der potentiellen Käufer (Letter of Intent, LoI) zum Abschluss der Transaktion. In einer solchen Erklärung werden manchmal bereits erste Verhandlungsergebnisse festgehalten und auf diese Weise die Grundlagen für die weiteren Verhandlungen gelegt. Rechtliche Bindungswirkung hat diese Erklärung meist nicht, die psychologische Bindungswirkung ist jedoch hoch. Darüber hinaus begründet die Aufnahme von Vertragsverhandlungen ein vorvertragliches Schuldverhältnis.

Das Herzstück der Dokumentation eines Unternehmenskaufs ist der Kaufvertrag (SPA – Sale and Purchase Agreement). Das SPA regelt den Kaufgegenstand, den Kaufpreis, Garantien hinsichtlich des Kaufgegenstandes sowie die Rechtsfolgen bei deren Verletzung und gewisse Freistellungen. In den Verhandlungen zum SPA wird häufig intensiv über abzugebende Garantieerklärungen gestritten. Es haben sich umfangreiche Garantiekataloge herausgebildet, die etwa die Bereiche Verfügungsberechtigung, Wirksamkeit des Vertrags, gesellschaftsrechtliche Verhältnisse, Belastungen, finanzielle Verhältnisse, Arbeitsrecht, Steuerrecht, gewerbliche Schutz- und Urheberrechte und Umwelt erfassen. Garantien sind in verschiedenem Umfang und mit unterschiedlichen Rechtsfolgen möglich. Besonders im Hinblick auf Haftungsbegrenzungen besteht erheblicher Gestaltungsspielraum.

Des Weiteren regelt das SPA die Mechanik der Transaktion. Hinsichtlich der Mechanik ist gemeint, dass in den meisten Fällen ein vereinbarter Unternehmenskauf zwar unterschrieben werden kann (das sogenannte Signing), der Vollzug, d.h. die dingliche Übertragung aber erst nach Erfüllung bestimmter, aufschiebender Bedingungen erfolgen kann (Closing). Als wichtigste, bei Überschreiten der jeweiligen Schwellenwerte zwingende Bedingung sei das erfolgreiche Durchlaufen des Fusionskontrollverfahrens genannt. Werden bestimmte Umsatzgrößenordnungen der beteiligten Unternehmen überschritten, muss der Unternehmenszusammenschluss bei den zuständigen Kartellbehörden zur Fusionskontrolle angemeldet werden. Ohne diese sogenannte Kartellfreigabe darf ein geplanter Unternehmenszusammenschluss nicht vollzogen werden.

1 EINLEITUNG

Im Folgenden sollen kurz einige entscheidende Punkte bei der Dokumentation einer M&A Transaktion für den Nicht-Juristen dargestellt werden. Es handelt sich im Wesentlichen um die Vertraulichkeitsvereinbarung und den Letter of Intent und die Garantien und ihre Rechtsfolgen im Unternehmenskaufvertrag, sowie einige Ausführungen zum Fusionskontrollverfahren.

Eine »normale« M&A Transaktion beginnt nach einer ersten Kontaktaufnahme der Parteien mit dem Abschluss einer Vertraulichkeitsvereinbarung. Je nach Größe der Transaktion, der Länge des Verfahrens bzw. der Anzahl der Bieter (sofern es mehrere geben sollte) verlangen die Verkäufer eine Absichtserklärung des potentiellen Käufers. Beide Dokumente werden im Folgenden näher erläutert. Das Herzstück der Dokumentation eines Unternehmenskaufs ist jedoch immer der Kaufvertrag (SPA – Sale and Purchase Agreement).

Das SPA regelt den Kaufgegenstand, den Kaufpreis, Garantien hinsichtlich des Kaufgegenstandes sowie die Rechtsfolgen bei deren Verletzung, gewisse Freistellungen und die Mechanik der Transaktion. Hinsichtlich der Mechanik ist gemeint, dass in den meisten Fällen ein vereinbarter Unternehmenskauf zwar unterschrieben werden kann (das sogenannte Signing), der Vollzug, d.h. die dingliche Übertragung, aber erst nach Erfüllung bestimmter, aufschiebender Bedingungen erfolgen kann (Closing). Als wichtigste, bei Überschreiten der jeweiligen Schwellenwerte zwingende, Bedingung sei hier nur auf das Fusionskontrollverfahren eingegangen. Andere Bedingungen können das Einholen bestimmter Genehmigungen oder die Zustimmung von Gremien sein. Die genaue Kaufpreisfestlegung findet meistens über das Erstellen einer sogenannten Closing Bilanz statt, die gewisse Kernzahlen der Bilanz zum Stichtag ermittelt. Anhand dieser Closing Bilanz wird dann der endgültige Kaufpreis ermittelt.

2 DIE VERTRAULICHKEITSVEREINBARUNG UND DER LETTER OF INTENT

2.1 DIE VERTRAULICHKEITSVEREINBARUNG

Eine Vertraulichkeitsvereinbarung (»Confidentiality Agreement« oder »Non-Disclosure-Agreement«) ist eine Abrede, in der sich die Parteien des Unternehmenskaufvertrages dazu verpflichten, über die zwischen ihnen geführten Verhandlungen und die im Rahmen der Gespräche ausgetauschten Informationen Stillschweigen zu bewahren.[1]

1 Semler/Volhard-Schlitt, Unternehmensübernahmen, 2001, § 6 Rn. 3.

2.1.1 SINN UND ZWECK DES ABSCHLUSSES EINER VERTRAULICHKEITSVEREINBARUNG

Im Vorfeld des Vertragsschlusses unternimmt der Käufer üblicherweise eine umfangreiche Untersuchung des Zielunternehmens, um etwaige mit dem Unternehmenskauf verbundene Risiken abschätzen zu können (sog. »Due Diligence«). Im Rahmen dieser Due Diligence stellt der Verkäufer dem Kaufinteressenten eine Vielzahl sensibler Informationen über die Zielgesellschaft zur Verfügung, beispielsweise über den allgemeinen Betriebszustand des Zielunternehmens, über die Höhe der Verbindlichkeiten oder über das Vorhandensein von Umweltlasten.[2] Für den Verkäufer allerdings ist in dem Moment, in dem diese Informationen über die Zielgesellschaft preisgegeben werden, noch gar nicht absehbar, ob es zum Abschluss des geplanten Unternehmenskaufvertrages tatsächlich kommen wird. Für ihn besteht mithin das erhebliche Risiko, dass der potentielle Käufer die erlangten Informationen für eigene Zwecke zum Nachteil des Verkäufers verwendet oder die Informationen an Dritte weitergibt.[3] Auch trägt der Verkäufer das Risiko, dass seine Kunden, Lieferanten oder Kreditgeber aus der Verkaufsabsicht nachteilige Schlüsse hinsichtlich des wirtschaftlichen Zustands der Zielgesellschaft ziehen.[4] Aus diesem Grund hat der Verkäufer üblicherweise ein großes Interesse daran, dass die preisgegebenen Informationen vertraulich behandelt werden. Daneben kann auch der Kaufinteressent ein Interesse an der Vertraulichkeit seitens des Verkäufers haben.[5] So kann ein vorzeitiges Bekanntwerden der Erwerbsabsicht des Kaufinteressenten beispielsweise dazu führen, dass Wettbewerber des potentiellen Käufers Maßnahmen ergreifen, die einen mit dem Unternehmenskauf erhofften Wettbewerbsvorteil zunichte machen. Aus diesen Gründen wird in der Praxis in den meisten Fällen eine Vertraulichkeitsvereinbarung abgeschlossen, die letztlich beide Parteien vor einer Offenbarung von sensiblen Informationen schützen soll.

2.1.2 ZEITLICHER UND PERSÖNLICHER ANWENDUNGSBEREICH DER VERTRAULICHKEITSVEREINBARUNG

In den meisten Fällen wird die Vertraulichkeitsvereinbarung bereits in einem sehr frühen Stadium der Verhandlungen über den Unternehmenskauf abgeschlossen. Oftmals ist sie das erste Dokument, das von den Parteien überhaupt unterzeichnet wird.[6]

Ferner vereinbaren die Parteien in manchen Fällen eine zeitliche Begrenzung der Vertraulich-

2 Semler/Volhard-Schlitt, Unternehmensübernahmen, 2001, § 6 Rn. 4.
3 van Kann, Praxishandbuch Unternehmenskauf, 2009, S. 20; Semler/Volhard-Schlitt, Unternehmensübernahmen, 2001, § 6 Rn. 5.
4 Picot, Kauf und Restrukturierung von Unternehmen, 1995, A Rn. 19.
5 Liese, DB 2010, 1806, 1807.
6 Semler/Volhard-Schlitt, Unternehmensübernahmen, 2001, § 6 Rn. 8.

keitspflicht.[7] Üblich ist eine Begrenzung der Verpflichtung zur Geheimhaltung auf zwei bis drei Jahre nach Abbruch der Vertragshandlungen (sog. »Stop Date«).[8]

Die Vertraulichkeit kann nicht nur durch den Kaufinteressenten selbst, sondern auch durch dritte Personen, die regelmäßig im Einflussbereich des Kaufinteressenten tätig sind (wie beispielsweise Mitarbeiter oder Subunternehmer des potentiellen Käufers bzw. dessen Berater) gefährdet sein. Dem kann aus Verkäufersicht dadurch Rechnung getragen werden, dass der potentielle Käufer für die Geheimhaltung auch durch diese Personen einsteht, indem er für diese eine Haftung übernimmt. In vielen Fällen besteht der Verkäufer aber auch darauf, dass solche Personen selbst eine Vertraulichkeitsvereinbarung unterzeichnen.[9]

2.1.3 REGELUNGSGEGENSTAND DER VERTRAULICHKEITSVEREINBARUNG

Hauptregelungsgegenstand der Vertraulichkeitsvereinbarung ist die Verpflichtung des Kaufinteressenten, sämtliche Informationen, die dieser im Rahmen der Vertragsverhandlungen erlangt, vertraulich zu behandeln. Dabei stellt sich die Frage, welche Informationen als »vertraulich« in diesem Sinne gelten. Zur Vermeidung künftiger Meinungsverschiedenheiten zwischen den Parteien über den Umfang der Geheimhaltungspflicht ist es sinnvoll, in der Vertraulichkeitsvereinbarung eindeutig zu definieren, welche Informationen als vertraulich gelten und an welche Personen diese Informationen weitergegeben werden dürfen.[10] Dies kann dergestalt geschehen, dass zunächst sämtliche im Rahmen der Vertragsverhandlungen gewährten Informationen als vertraulich gelten und sodann im Rahmen eines abschließenden Katalogs aufgezählt wird, in welchen Fällen eine Information als nicht vertraulich behandelt werden soll.[11]

Über die Pflicht zur Geheimhaltung hinaus können die Parteien weitere Regelungen treffen, wie beispielsweise das Recht des Käufers zur Durchführung einer Due Diligence. Zur Vermeidung künftiger Unklarheiten sollte der Ablauf der Unternehmensprüfung dabei möglichst genau beschrieben werden. Der Vorteil liegt dabei allerdings hauptsächlich beim Käufer. Der Verkäufer wird immer versuchen, möglichst flexibel zu bleiben.
Mit der Durchführung einer Due Diligence durch den potentiellen Käufer geht auch die Pflicht des Verkäufers einher, Dokumente und Informationen über die Zielgesellschaft offen zu legen. In diesem Zusammenhang legt der Käufer regelmäßig Wert darauf, dass die im Rahmen der Due

7 Gran, NJW 2008, 1409, 1410.
8 Beisel/Andreas, Due Diligence, 2. Aufl. 2010, § 7 Rn. 49.
9 Siehe auch Beisel/Andreas, Due Diligence, 2. Aufl. 2010, § 7 Rn. 49.
10 van Kann, Praxishandbuch Unternehmenskauf, 2009, S, 20.
11 Semler/Volhard-Schlitt, Unternehmensübernahmen, 2001, § 6 Rn. 13.

Diligence zur Verfügung gestellten Dokumente fortlaufend aktualisiert werden, und dass ihm für Nachfragen Mitarbeiter des Verkäufers zur Verfügung stehen. Grundsätzlich können die Parteien in der Vertraulichkeitsvereinbarung auch solche Verpflichtungen des Verkäufers umfassend regeln. In der Praxis wollen Verkäufer die Eingehung von Verpflichtungen im Rahmen der Vertraulichkeitsvereinbarung ihrerseits allerdings soweit wie möglich vermeiden.[12]

Letztlich ist es aus Verkäufersicht sinnvoll, in die Vertraulichkeitsvereinbarung Sanktionsregelungen für den Fall eines etwaigen Verstoßes gegen die Geheimhaltungspflicht aufzunehmen. Dies geschieht durch eine sog. Vertragsstrafenregelung (s. dazu unter 2.1).

2.1.4 KONSEQUENZEN EINES VERSTOSSES GEGEN DIE VERTRAULICHKEITSVEREINBARUNG / NOTWENDIGKEIT EINER VERTRAGSSTRAFENREGELUNG

Verletzt der Kaufinteressent seine Pflicht zur Vertraulichkeit, steht dem Verkäufer (neben einem Anspruch auf künftige Unterlassung der Weitergabe der Informationen) ein Schadensersatzanspruch gegen den Kaufinteressenten zu. Die Durchsetzung dieses Anspruchs durch den Verkäufer setzt jedoch voraus, dass dieser den konkreten Schaden nachweisen kann, der ihm durch die Verletzung der Geheimhaltungspflicht entstanden ist. Ein solcher Schadensnachweis gelingt dem Verkäufer in der Praxis in der Regel nicht. Aus diesem Grund ist dem Verkäufer regelmäßig an einer Vertragsstrafenregelung gelegen. Die Vertragsstrafe verpflichtet den Kaufinteressenten dazu, im Falle der Verletzung der Geheimhaltungspflicht einen festgesetzten Geldbetrag an den Verkäufer zu zahlen. Dabei besteht die Zahlungsverpflichtung regelmäßig unabhängig davon, ob dem Verkäufer durch die Weitergabe der Information ein Schaden tatsächlich entstanden ist.[13] Die Höhe der Vertragsstrafe sollte grundsätzlich so gestaltet werden, dass der dadurch beabsichtigte Abschreckungseffekt tatsächlich eintreten kann. Dabei ist allerdings zu beachten, dass eine zu hohe Vertragsstrafe vor allem gegenüber kleineren Unternehmen als sittenwidrig erachtet werden kann.[14] Hier ist jedoch darauf hinzuweisen, dass sich eine solche Vertragsstrafenregelung in der Praxis meist ebenfalls nicht durchsetzen lässt. Es stellt ein enormes Risiko für den Verpflichteten dar, für jedes Informationsleck mit einer Vertragsstrafe – trotz nicht nachweisbarem Schadenseintritt – belastet zu werden.

12 van Kann, Praxishandbuch Unternehmenskauf, 2009, S. 20.

13 Semler/Volhard-Schlitt, Unternehmensübernahmen, 2001, § 6 Rn. 13; van Kann, Praxishandbuch Unternehmenskauf, 2009, S. 20; Beisel/Andreas, Due Diligence, 2. Aufl. 2010, § 7 Rn. 46.

14 Semler/Volhard-Schlitt, Unternehmensübernahmen, 2001, § 6 Rn. 13; van Kann, Praxishandbuch Unternehmenskauf, 2009, S. 20.

2.2 LETTER OF INTENT

Eine Absichtserklärung (sog. »Letter of Intent« oder auch »Memorandum of Understanding«) ist die Erklärung der ernsthaften Absicht der Parteien, auf der Grundlage bereits erzielter Verhandlungsergebnisse einen Unternehmenskaufvertrag, ggf. unter im einzelnen festgelegten Vorbehalten, abzuschließen.[15]

2.2.1 SINN UND ZWECK DES LETTER OF INTENT

Der Letter of Intent dient vor allem der Bekräftigung des Vertrauens in die Ernsthaftigkeit des Erwerbs- bzw. Veräußerungsinteresses. In dem Letter of Intent werden üblicherweise die bisherigen Verhandlungsergebnisse der Parteien fixiert. Ist dies geschehen, fällt es den Parteien regelmäßig schwer, von den einmal gefundenen Ergebnissen wieder abzurücken. Somit kommt dem Letter of Intent eine erhebliche verhandlungspsychologische Bedeutung zu. Ferner kann der Letter of Intent auch als interne Entscheidungsgrundlage, beispielsweise für Gremien oder Berater der Parteien, herangezogen werden. Für den Fall, dass der später abgeschlossene Unternehmenskaufvertrag unklare oder auslegungsbedürftige Regelungen enthält, können die Parteien den Letter of Intent im Einzelfall darüber hinaus als Auslegungshilfe heranziehen.[16]

2.2.2 INHALT, FORM UND ZEITPUNKT DES LETTER OF INTENT

Wichtigster Inhalt des Letter of Intent ist es, die bereits erzielten Verhandlungsergebnisse der Parteien festzuhalten.[17] Dadurch werden die bereits verhandelten Punkte des Unternehmenskaufs einer weiteren Verhandlung entzogen. Darüber hinaus werden in dem Letter of Intent auch die Punkte genannt, die zwischen den Parteien noch nicht ausgehandelt sind. Auf diesem Wege können etwaige Unklarheiten über die bis dahin vorliegenden Verhandlungsergebnisse vermieden werden.[18] Gleichzeitig bringt der Letter of Intent die Bereitschaft der Parteien zum Ausdruck, den geplanten Unternehmenskauf durchzuführen.

In den meisten Fällen wird der Letter of Intent zu einem Zeitpunkt unterzeichnet, in dem sich die Parteien über die wesentlichen »kaufmännischen« Fragen des Unternehmenskaufs bereits geeinigt haben, die Verhandlung über die Eckpunkte des Unternehmenskaufs mithin abgeschlossen ist.

15 Semler/Volhard-Schlitt, Unternehmensübernahmen, 2001, § 6 Rn. 24; van Kann, Praxishandbuch Unternehmenskauf, 2009, S. 22.

16 Gran, NJW 2008, 1409, 1410.

17 Semler/Volhard-Schlitt, Unternehmensübernahmen, 2001, § 6 Rn. 25.

18 van Kann, Praxishandbuch Unternehmenskauf, 2009, S. 22.

Nach Unterzeichnung des Letter of Intent wird üblicherweise die Schlussphase der Verhandlungen eingeleitet, in der sodann die »technischen« Einzelheiten der Transaktion besprochen werden.[19]

In der Praxis wird der Letter of Intent in der Regel in Form eines Briefs abgefasst und der anderen Partei übersandt. Unter Umständen können die Parteien den Letter of Intent aber auch von Anfang an als beidseitigen Vertrag ausgestalten.[20] Dies geschieht vor allem dann, wenn die Parteien bereits im Vorfeld des Unternehmenskaufs bindende Vereinbarungen in Bezug auf den Unternehmenskaufvertrag treffen wollen.[21] Diese Variante ist aber deutlich seltener.

2.2.3 BINDUNGSWIRKUNG DES LETTER OF INTENT

In den meisten Fällen beschränkt sich der Inhalt des Letter of Intent auf die bloße Zusammenfassung der (in der Regel noch dürftigen) Verhandlungsergebnisse und die Niederlegung der Absicht, einen Unternehmenskaufvertrag abzuschließen. Ob der Letter of Intent den Parteien darüber hinaus rechtliche Verpflichtungen auferlegt und mithin eine rechtliche Bindungswirkung aufweist, hängt davon ab, wie der Letter of Intent im einzelnen ausgestaltet ist. Dies ist durch Auslegung zu ermitteln. Maßgeblich ist dabei, wie ein unbeteiligter Dritter den Inhalt des Letter of Intent verstehen würde. Im Rahmen einer so vorzunehmenden Auslegung kommt der bloßen Bezeichnung des Schreibens als Letter of Intent keine ausschlaggebende Bedeutung zu. Vielfalls enthält der Letter of Intent aber zusätzliche Formulierungen (z.B. »not binding«), die darauf schließen lassen, dass ein Vertrag erst zu einem späteren Zeitpunkt abgeschlossen werden soll. Oftmals stehen auch die für einen Vertragsschluss wichtigen Punkte, wie beispielsweise die Höhe der Gegenleistung für das zu kaufende Unternehmen, noch gar nicht fest. Solche Umstände lassen dann darauf schließen, dass die Parteien sich mit dem Letter of Intent gerade noch nicht endgültig binden wollten.[22] Fälle, in denen der Letter of Intent bereits bindende Regelungen über den Gegenstand des Hauptvertrages enthält oder aber das Recht und die Pflicht zum Abschluss des Hauptvertrages begründet (sog. »Vorvertrag«), kommen in der Praxis selten vor.[23] Sehr häufig, im Zusammenhang mit Parteien aus dem angelsächsischen Raum, wird der Letter of Intent als »binding« bezeichnet, ist es aber mangels Beurkundung nicht.[24] Aufgrund der bereits erwähnten verhandlungspsychologischen Bedeutung des Letter of Intent kommt diesem jedoch regelmäßig eine nicht zu unterschätzende faktische Bindungswirkung zu.

19 Semler/Volhard-Schlitt, Unternehmensübernahmen, 2001, § 6 Rn. 31.

20 Hettler/Stratz/Hörtnagl-Böx, Unternehmenskauf, 2004, § 1 Rn. 163.

21 Semler/Volhard-Schlitt, Unternehmensübernahmen, 2001, § 6 Rn. 29.

22 Semler/Volhard-Schlitt, Unternehmensübernahmen, 2001, § 6 Rn. 29.

23 Hölters, Handbuch des Unternehmenskaufs, 4. Aufl. 1996, I Rn. 83.

24 Verträge – auch Vorverträge oder Verpflichtungen zum Abschluss eines Vertrages – die die Übertragung von GmbH-Anteilen oder Grundstücken zum Gegenstand haben, bedürfen grundsätzlich der notariellen Beurkundung.

2.2.4 HAFTUNG AUS DEM LETTER OF INTENT

Wenn eine Partei die Vertragsverhandlungen abbricht, weil sie beispielsweise kein weiteres Interesse am Abschluss des Unternehmenskaufvertrages hat, stellt sich die Frage, ob der anderen Partei Schadensersatzansprüche zustehen.

Grundsätzlich steht es den Parteien frei, die Vertragsverhandlungen jederzeit zu beenden und von dem beabsichtigten Vertrag Abstand zu nehmen. Normalerweise begründet der Letter of Intent nämlich keine Pflicht zum Abschluss des Unternehmenskaufvertrages (eine Ausnahme besteht nur dann, wenn es sich bei dem Letter of Intent ausnahmsweise um einen bindenden Vorvertrag handelt).

Allerdings entsteht bereits durch die Aufnahme und Fortführung der Vertragsverhandlungen zwischen den Parteien ein Vertrauensverhältnis, aus dem sich unterschiedliche Verhaltenspflichten der Parteien ergeben (sog. »vorvertragliches Schuldverhältnis«). Dieses Vertrauensverhältnis erlegt den Parteien beispielsweise die Pflicht auf, den anderen Verhandlungspartner vor Schäden im Zusammenhang mit den Vertragsverhandlungen zu bewahren und ihn über Umstände, die für ihn wichtig sind, aufzuklären.[25] Verletzt eine der Parteien diese vorvertraglichen Pflichten schuldhaft, kommt eine Schadensersatzpflicht grundsätzlich in Betracht. Eine solche schuldhafte Pflichtverletzung ist beispielsweise dann gegeben, wenn die vom Vertrag Abstand nehmende Partei von Anfang an gar nicht in der Lage war, den Vertrag abzuschließen,[26] oder wenn sie gar über die Bereitschaft, den Vertrag abzuschließen, getäuscht hat. Ferner kann eine Schadensersatzpflicht dann bestehen, wenn eine Partei vom Vertrag Abstand nimmt, ohne dies der anderen Partei unverzüglich zu offenbaren.[27] Eine Schadensersatzpflicht setzt in diesen Fällen jeweils voraus, dass bei der anderen Partei die Überzeugung verursacht worden ist, der Vertragsschluss werde mit Sicherheit eintreten.[28]

Grundsätzlich besteht eine Schadensersatzpflicht allerdings nicht, wenn der abzuschließende Unternehmenskaufvertrag nach den jeweiligen gesetzlichen Vorschriften der notariellen Beurkundung bedarf. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn es sich bei der Zielgesellschaft um eine GmbH handelt, § 15 Abs. 3, 4 GmbHG. Sinn und Zweck der notariellen Beurkundung ist es nämlich, die Parteien vor einem übereilten Vertragsschluss zu schützen. Bestünde im Falle des Abbruchs der Vertragsverhandlungen bereits eine Schadensersatzpflicht, würde der mit der notariellen Beurkundung bezweckte Übereilungsschutz unterlaufen werden.[29]

25 Staudinger-Dilcher, BGB, §§ 145 ff. Rn. 34 ff.
26 BGH NJW 1984, 867.
27 BGH ZIP 1996, 1174, 1175.
28 BGH WM 1974, 508, 509.
29 Semler/Volhard-Schlitt, Unternehmensübernahmen, 2001, § 6 Rn. 47.

Besteht nach alledem ein Schadensersatzanspruch, erstreckt sich der Umfang des zu leistenden Schadensersatzes auf die im Hinblick auf das Zustandekommen des Unternehmenskaufvertrages gemachten Aufwendungen (sog. »negatives Interesse«). Ersatzfähig sind mithin Aufwendungen, die die geschädigte Partei im berechtigten Vertrauen auf den Abschluss des Vertrages gemacht hat. Darunter fallen beispielsweise Beratungs- oder Reisekosten. Der Schaden, der dadurch entsteht, dass der Unternehmenskaufvertrag nicht abgeschlossen wird (wie beispielsweise ein entgangener Gewinn infolge der »geplatzten« Verhandlungen, sogenanntes »positives Interesse«), ist hingegen nicht ersatzfähig.

3 GARANTIEVEREINBARUNGEN

3.1 DEFINITION UND HINTERGRUND VON GARANTIEVEREINBARUNGEN

Eine Garantie im Unternehmenskaufvertrag ist eine Vereinbarung, die eine verschuldensunabhängige Einstandspflicht des Garantiegebers für bestimmte Sachverhalte begründet.[30]

Garantien können für rechtliche, tatsächliche oder wirtschaftliche Sachverhalte der Vergangenheit, der Gegenwart oder der Zukunft abgegeben werden. Garantien hinsichtlich des Bestehens eines Sachverhalts heißen Bestandsgarantien. Garantien, die im Hinblick auf einen zukünftigen Sachverhalt (wie etwa einen bestimmten wirtschaftlichen Erfolg) abgegeben werden, werden Erfolgsgarantien genannt.[31]

Garantien sind von großer Bedeutung für den Kaufpreis und manchmal auch für die Finanzierung. Von ihrem Zustandekommen kann die gesamte Vereinbarung abhängen (grundsätzlich »muss« der Verkäufer gar keine Garantien abgeben; dies ist mehr aus der »normalen« Verhandlungssituation gemeint). Das Aushandeln von Gewährleistungen und Garantien (sog. »Representations and Warranties«) nimmt daher in den Vertragsverhandlungen zum Unternehmenskauf großen Raum ein.[32] Garantien werden überwiegend vom Verkäufer eines Unternehmens abgegeben, aber auch der Käufer kann Garantien versprechen (s. dazu unter III.). In welchem Umfang der Verkäufer Garantien geben muss, hängt davon ab, welche Möglichkeiten der Käufer hatte, die zu veräußernde Gesellschaft (das sog. »Target«) zu untersuchen. Hatte der Käufer die Gelegenheit, eine Due

30 van Kann, Praxishandbuch Unternehmenskauf, 2009, S. 102; zum Begriff der Garantie im deutschen Recht vgl. Erman-Grunewald BGB, 12. Auflage 2008, § 443 Rn. 2.

31 van Kann, Praxishandbuch Unternehmenskauf, 2009, S. 103 f.

32 Reed/Lajoux/Nesvold, The Art of M&A, 4. Auflage 2007, S. 470 und S. 472; van Kann, Praxishandbuch Unternehmenskauf, 2009, S. 101.

Diligence durchzuführen, kann der Verkäufer darauf verweisen, dass dem Käufer die im Rahmen der Due Diligence gewonnenen Erkenntnisse als Sicherheit für bestimmte Sachverhalte genügen müssen.

Garantien sind sinnvoll, da die gesetzlichen Gewährleistungsvorschriften häufig nicht ausreichend sind, um den Sicherheitsbedürfnissen der Parteien gerecht zu werden.[33] In Verhandlungen wird jedoch häufig unterschätzt, dass das Verlangen nach einer Garantie dazu führt, dass dieser Punkt ins Blickfeld der Verhandlungen rückt. Das Verhandlungsergebnis kann unter Umständen schlechter ausfallen als die gesetzliche Position gewesen wäre.[34] Eine Garantie an einer Stelle des Vertrags kann zudem auch als Argument für Zugeständnisse an anderer Stelle des Vertrags benutzt werden. Eine Partei sollte daher mit Augenmaß in die Garantiediskussion einsteigen.

Eine Partei kann sich nicht auf eine Garantie berufen, wenn sie bereits bei Vereinbarung der Garantie positive Kenntnis vom Nichtvorliegen des garantierten Sachverhalts hatte (§ 442 Abs. 1 Satz 1 BGB).[35]

3.2 GESTALTUNG VON GARANTIEN IM UNTERNEHMENSKAUFVERTRAG

Garantien werden im Unternehmenskaufvertrag ganz überwiegend als sog. »selbständiges Garantieversprechen« ausgestaltet (§ 311 Abs. 1 BGB).[36] Selbständige Garantieversprechen begründen einen selbständigen Anspruch, während sog. »unselbständige Beschaffenheitsvereinbarungen« lediglich die Haftung aus Gewährleistungsrecht verschärfen.[37]

Wird das Bestehen eines bestimmten Sachverhalts garantiert, so ist darauf zu achten, dass der Zeitpunkt für das Vorliegen des Sachverhalt genau festgelegt ist. Häufig wird dies der Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung sein (sog. »Signing«). Es kommt allerdings auch der Zeitpunkt des Vertragsvollzugs (sog. »Closing«) in Betracht.[38]

Der Garantiegeber wird versuchen, sein Versprechen bereits auf der Tatbestandseite einzuschränken. Dafür besteht z.B. die Möglichkeit, einen Sachverhalt nur »nach bestem Wissen« zu garantieren. Durch diese Einschränkung greift die Garantie nicht bereits ein, weil der garantierte Sachverhalt nicht besteht. Es kommt zusätzlich darauf an, ob beim Garantiegeber subjektive

33 van Kann, Praxishandbuch Unternehmenskauf, 2009, S. 101.
34 Meistens werden allerdings sämtliche gesetzliche Folgen im Vertrag ausgeschlossen.
35 MüKo-Westermann, BGB, 5. Aufl. 2008, § 434 Rn. 20.
36 van Kann, Praxishandbuch Unternehmenskauf, 2009, S. 101.
37 Palandt Weidenkaff, BGB, 69. Auflage 2010, § 443 Rn. 4.
38 van Kann, Praxishandbuch Unternehmenskauf, 2009, S. 107.

Kenntnis von diesem Umstand vorlag. Im Unternehmenskaufvertrag ist darauf zu achten, dass genau beschrieben wird, wann eine solche Kenntnis vorliegt. Dies wird üblicherweise durch Beschreibung eines Personenkreises oder Aufstellung einer Liste von Personen, auf deren Wissen es ankommt, sichergestellt. Darüber hinaus ist auszuhandeln, welche der Parteien die Beweislast für das Vorliegen von Kenntnis bzw. Unkenntnis trägt.[39]

Eine weitere Möglichkeit, eine Garantie abzuschwächen kann durch Verwendung des Wortes »wesentlich« erreicht werden.[40] So kann beispielsweise garantiert werden, dass im Bezug auf das Target keine wesentlichen Rechtsstreitigkeiten, Umweltschäden oder Verbindlichkeiten existieren, außer solcher, die im Anhang zum Vertrag explizit aufgeführt sind. Sodann kann bestimmt werden, was als wesentlich gelten soll (z. B. Rechtstreitigkeiten mit einem Streitwert von über EUR 100.000). Die Wirkung ist ähnlich einer De-Minimis Klausel auf der Rechtsfolgenseite. (s.dazu unter 4.6).

Vergleichbare Wirkung entfaltet auch der Gebrauch der Formulierung »im gewöhnlichen Geschäftsverlauf«. Bsp.: Der Verkäufer garantiert, dass er alle Verbindlichkeiten offengelegt hat, es sei denn, diese sind im gewöhnlichen Geschäftsverlauf entstanden.[41]

3.3 TYPISCHE GARANTIEN

Garantien sind grundsätzlich zu jedem Aspekt des Kaufvertrags möglich. Zu welchem Aspekt Garantien abgegeben werden, hängt maßgeblich vom Kaufgegenstand ab. Garantien sind in den folgenden Bereichen üblich:

1. Verfügungsberechtigung
Der Verkäufer garantiert, dass er berechtigt ist, über den Verkaufsgegenstand zu verfügen und dass dies keinen Verstoß gegen die Statuten des Verkäufers oder gegen eine seiner vertraglichen Pflichten darstellt. Darüber hinaus garantiert der Verkäufer häufig, dass über ihn kein Insolvenzverfahren o.ä. eingeleitet wurde (wichtig im Hinblick auf seine Verfügungsbefugnis – Rechtsfolge bei Verstoß jedoch zweifelhaft).

2. Wirksamkeit des Vertrags
Die Parteien garantieren, dass der Unternehmenskaufvertrag für sie bindend ist und der Vollzug nicht von der Zustimmung Dritter oder der Zustimmung eigener Gremien abhängt, bzw. dass eine solche Zustimmung bis zum Vollzug des Vertrags vorliegen wird.

39 van Kann, Praxishandbuch Unternehmenskauf, 2009, S. 104.
40 Reed/Lajoux/Nesvold, The Art of M&A, 4. Auflage 2007, S. 473.
41 Reed/Lajoux/Nesvold, The Art of M&A, 4. Auflage 2007, S. 475.

3. Gesellschaftsrechtliche Verhältnisse

Der Verkäufer garantiert, dass bei einem Anteilskauf (sog. »Share Deal«) die zu veräußernden Geschäftsanteile bestehen und einbezahlt sind, die Satzung und weitere Dokumente im Zusammenhang mit der Eintragung im Handelsregister richtig und aktuell sind und die gesellschaftsrechtliche Situation vollständig wiedergeben.

4. Belastungen

Der Verkäufer garantiert, dass der Kaufgegenstand frei von Belastungen bzw. anderen Rechten (Gewinnbezugsrechten, Optionen, etc.) ist.

5. Finanzielle Verhältnisse

Der Verkäufer garantiert, dass die vorgelegten Finanzunterlagen (z.B. Abschlüsse, Bilanzen) die finanzielle Situation des Targets richtig und vollständig darstellen und dass sich diese Lage seit dem letzten Abschluss nicht wesentlich nachteilig verändert hat. Der Verkäufer garantiert ferner, dass die wesentlichen Kunden- und Lieferverträge (sog. »Material Agreements«) offengelegt wurden.

6. Arbeitsrecht

Üblich sind Garantien zu Vergütungskosten, zu Gratifikations- und Pensionsplänen, zur Zahlung der Sozialversicherungsbeiträge und zum Vorliegen arbeitsrechtlicher Streitigkeiten. Häufig wird auch garantiert, dass keiner der Schlüsselmitarbeiter gekündigt hat, oder es werden Aussagen darüber getroffen, ob bzw. wie das Management der Zielgesellschaft ausgetauscht werden kann.

7. Steuerrecht

Der Verkäufer garantiert, dass das Target seine Steuererklärungen jeweils ordnungsgemäß verfasst hat, die Steuerunterlagen ordnungsgemäß führt, sich nicht in Rückstand mit der Zahlung der Steuern befindet sowie dass keine Steuerstreitigkeiten bestehen.

8. Gewerbliche Schutz- und Urheberrechte

Der Verkäufer garantiert, dass der Betrieb des Targets keine Urheberrechte Dritter verletzt, dass entsprechende Lizenzen zur Nutzung sämtlicher Rechte für die Ausübung des derzeit betriebenen Geschäftsbetriebes bestehen und das eigene Schutz- und Urheberrechte nicht von Dritten angegriffen werden.

9. Umwelt

Der Verkäufer könnte Aussagen treffen zu Altlasten, zu Emissionen, zum Bestehen von umweltrechtlichen Genehmigungen und darüber, ob Unfälle mit umweltrechtlichen Auswirkungen (z.B. Verunreinigungen, Vergiftungen etc.) vorgekommen sind. Häufig werden unter dem Punkt Umwelt weitere Garantien mit Bezug zum öffentlichen Recht, wie z.B. zum Bestehen von Bau- und Betriebsgenehmigungen, abgegeben.

10. Sonstige Garantien

Schließlich garantiert der Verkäufer, dass von ihm zur Verfügung gestellte Informationen richtig, vollständig und nicht irreführend sind. Dabei sollte der Verkäufer darauf achten, dass genau beschrieben wird, auf welche Informationen dies zutrifft (z.B. in welchem Zeitraum, welchen Personen und in welcher Art Informationen zur Verfügung gestellt wurden).[42]

Letztlich wird im Unternehmenskaufvertrag üblicherweise darauf hingewiesen, dass die gegebenen Garantien abschließend sind, und dass keine der Parteien weitergehende Garantien abgibt, es sei denn, dass diese schriftlich vereinbart werden. Darüber hinaus kann im Vertrag noch hinzugefügt werden, dass insbesondere im Vorfeld der Transaktion gegebene Informationen keine Garantien darstellen und darüber hinaus auch keine Gewährleistungsansprüche begründen sollen.[43]

4 RECHTSFOLGEN EINER GARANTIEVERLETZUNG

4.1 ALLGEMEINES

Neben dem Garantienkatalog sieht der Unternehmenskaufvertrag grundsätzlich auch Regelungen zu den Rechtsfolgen von Garantieverletzungen vor, die das gesetzliche Gewährleistungsrecht modifizieren, ergänzen oder ersetzen. Geregelt wird im Unternehmenskaufvertrag beispielsweise, ob und unter welchen Voraussetzungen der Verkäufer zur Nachbesserung verpflichtet ist (Nacherfüllung, § 439 BGB), ob Geldersatz geschuldet wird (Schadensersatz, §§ 437, 280, 281 BGB), oder ob sogar eine Rückabwicklung des Vertrages (Rücktritt, §§ 437 Nr. 2, 323 BGB) oder eine Minderung des Kaufpreises (§§ 437 Nr. 1, 440 BGB) in Betracht kommt. Darüber hinaus können die Parteien beispielsweise regeln, unter welchen Voraussetzungen der Verkäufer von Ansprüchen des Käufers frei wird, wenn dieser bei Abschluss des Vertrages Kenntnis von einem Mangel hatte (§ 442 BGB). Ferner können die Parteien Bagatellklauseln und Haftungsobergrenzen sowie spezielle Verjährungsregeln vereinbaren.[44]

42 van Kann, Praxishandbuch Unternehmenskauf, 2009, S. 105

43 van Kann, Praxishandbuch Unternehmenskauf, 2009, S. 107.

44 van Kann, Praxishandbuch Unternehmenskauf, 2009, S. 116.

4.2 NACHERFÜLLUNGSREGELUNGEN

Grundsätzlich hat die Abgabe einer Garantie zur Folge, dass der Garantiegeber (in den meisten Fällen der Verkäufer) den vertraglich geschuldeten Zustand herstellen muss. Der primäre Rechtsbehelf des Käufers ist daher die Nachbesserung, d.h. der Käufer kann verlangen, dass der Verkäufer den Vertrag erfüllt. In den meisten Fällen haben die Parteien an einer Nacherfüllung durch den Verkäufer jedoch kein Interesse. Der Käufer empfindet eine Mitwirkung des Verkäufers an der Mangelbeseitigung nämlich oft als störend. Allerdings gibt es auch Fälle, in denen der Käufer an der Nachbesserung durch den Verkäufer interessiert ist. Das ist beispielsweise dann der Fall, wenn der Verkäufer (z.B. aufgrund langjähriger Kenntnis des Unternehmens) über eine besondere Sachkunde verfügt und den Mangel daher besser beseitigen kann als der Erwerber selbst. Für den Verkäufer aber kann die Beseitigung des Mangels sehr aufwendig sein, so dass jedenfalls dieser in der Regel versucht, die Nacherfüllung auszuschließen.

4.3 SCHADENSERSATZREGELUNGEN

Aus den vorbenannten Gründen bevorzugen die Parteien gegenüber einem Rücktritt in der Regel den Schadensersatzanspruch. Dem Käufer ist mithin ein finanzieller Ausgleich für die Verletzung der geschuldeten Beschaffenheit des Unternehmens oder der geschuldeten Garantien zu gewähren.[45] In diesem Zusammenhang ist es ratsam, den Umfang eines Schadensersatzanspruches im Unternehmenskaufvertrag dezidiert zu regeln, um etwaige künftige Unklarheiten einer Haftung zu vermeiden. So sollte festgelegt werden, ob der Verkäufer neben dem unmittelbaren Schaden am Zielunternehmen auch für Schäden, die an anderen Rechtsgütern als dem Zielunternehmen eintreten (sog. »mittelbare Schäden«) zum Ersatz verpflichtet ist. Solche mittelbaren Schäden sind beispielsweise der entgangene Gewinn und weitere Schäden (sog. »Mangelfolgeschäden«). Solche mittelbaren Schäden überschreiten die unmittelbaren Schäden oftmals ganz erheblich. Es entspricht regelmäßig dem Interesse des Verkäufers, die Haftung für entgangenen Gewinn und Mangelfolgeschäden auszuschließen oder eine solche jedenfalls auf Fälle zu beschränken, in denen der Verkäufer im Hinblick auf den Mangel vorsätzlich oder grob fahrlässig gehandelt hat. Der Käufer hingegen wird versuchen, eine verschuldensunabhängige Haftung zu vereinbaren, so dass für eine Schadensersatzpflicht allein eine objektive Unrichtigkeit der Gewährleistung maßgeblich ist.[46] Ferner treffen die Parteien regelmäßig Regelungen zu sog. »Verzugsschäden«. Entstehen dem Käufer Schäden dadurch, dass der Verkäufer Garantiezusagen verspätet erfüllt (d.h. insb. nach dem Übergangsstichtag), hat der Verkäufer dem Käufer in der Regel auch solche Schäden zu ersetzen.

45 Beisel/Klumpp, Der Unternehmenskauf, 6. Aufl. 2009, § 16 Rn. 80.

46 van Kann, Praxishandbuch Unternehmenskauf, 2009, S. 117.

Es obliegt den Parteien, die Schadensersatzansprüche konkret auszugestalten. Die entsprechende vertragliche Gestaltung ist vielfältig. So kann der Unternehmenskaufvertrag beispielsweise das Wahlrecht zugunsten des Käufers enthalten, Zahlung an sich oder an das Zielunternehmen zu verlangen. In der Praxis wird der Schadensersatzanspruch des Käufers häufig durch Hinterlegung eines Teils des Kaufpreises auf einem Treuhandkonto gesichert.[47] Der Einbehalt geht sodann – entsprechend den vereinbarten Freigabemodalitäten – zu einem bestimmten Stichtag auf den Verkäufer über, soweit der Käufer keine Ansprüche geltend macht.[48]

4.4 RÜCKTRITTSREGELUNGEN / MATERIAL ADVERSE CHANGE

Eine Rückabwicklung des Unternehmenskaufvertrages (sog. »Rücktritt«) ist überaus kompliziert und bringt erhebliche praktische Schwierigkeiten mit sich.[49] Oftmals haben sich – selbst wenn eine Rückabwicklung nur kurze Zeit nach der Übergabe erfolgt – in der Regel erhebliche Veränderungen im Umlauf- und Anlagevermögen des Zielunternehmens ergeben.[50] So hat der Käufer Investitionen getätigt, Verträge abgeschlossen oder das Unternehmen in gesellschaftsrechtlicher Hinsicht umstrukturiert. Ferner können sich äußere Umstände, wie die Marktlage oder gesetzliche Bestimmungen, zwischenzeitlich geändert haben.[51] Aus diesen Gründen schließen die Parteien einen Rücktritt im Unternehmenskaufvertrag in der Regel einvernehmlich aus, bzw. vereinbaren einen solchen lediglich für den Fall äußerst schwerwiegender Mängel. Solche sind beispielsweise dann gegeben, wenn der erworbene Geschäftsanteil dergestalt mit Rechten Dritter belastet ist, dass eine Übertragung an den Käufer nicht möglich ist, oder wenn das Zielunternehmen vor der Insolvenz steht.[52]

Kommt es in solchen Ausnahmefällen dennoch zu einer Rückabwicklung, hat der Käufer das Unternehmen grundsätzlich in dem Zustand zurückzugewähren, in dem es sich im Zeitpunkt der Erklärung des Rücktritts durch den Käufer befindet. Der Vollzug einer solchen Abwicklung ist indes überaus komplex.

In einigen Fällen nehmen die Parteien auch eine sog. »Material Adverse Change (MAC)« – Klausel in den Unternehmenskaufvertrag auf, die zumeist als Closing-Bedingung ausgestaltet wird. Danach kann eine Anpassung oder auch eine Aufhebung des Unternehmenskaufvertrages verlangt werden, wenn sich zwischen dem Signing und dem Closing herausstellt, dass das Festhalten einer Partei am Vertrag für diese unzumutbar ist. Der Unternehmenskaufvertrag

47 Die Höhe dieses Treuhandbetrages variiert, liegt aber selten über 10% des Kaufpreises.
48 van Kann, Praxishandbuch Unternehmenskauf, 2009, S. 117.
49 Beisel/Klumpp, Der Unternehmenskauf, 6. Aufl. 2009, § 16 Rn. 82.
50 Beisel/Klumpp, Der Unternehmenskauf, 6. Aufl. 2009, § 16 Rn. 82.
51 van Kann, Praxishandbuch Unternehmenskauf, 2009, S. 119.
52 Beisel/Klumpp, Der Unternehmenskauf, 6. Aufl. 2009, § 16 Rn. 82.

sollte, um jegliche Unsicherheiten zu vermeiden, eine möglichst exakte Definition der Voraussetzungen enthalten, unter denen von einem solchem MAC auszugehen ist. Ein häufiges Beispiel ist hier die Sicherung der Finanzierung der Transaktion durch den Käufer.[53] Eine andere Möglichkeit ist ein genau definierter Umsatzrückgang (30% oder mehr – abhängig von der betroffenen Industrie).

4.5 KAUFPREISANPASSUNGSKLAUSELN

Ferner können die Parteien für den Fall der Mangelhaftigkeit des Zielunternehmens eine proportionale Herabsetzung des Kaufpreises vereinbaren (sog. »Kaufpreisanpassung« oder »Minderung«). Dies kommt vor allem dann in Betracht, wenn etwaige Wertminderungen des Zielunternehmens in der zum Stichtag aufzustellenden Abrechnungsbilanz nicht erfasst wurden. In der Regel geht es dabei um Auswirkungen, die zu einer dauerhaften Beeinträchtigung der Ertragskraft des Zielunternehmens führen.[54]

4.6 BEGRENZUNG DER HAFTUNG UND HAFTUNGSAUSSCHLUSS

In der Regel vereinbaren die Parteien im Rahmen der Rechtsfolgen von Garantieverletzungen auch Haftungsbegrenzungen. Üblich sind in diesem Zusammenhang insbesondere Haftungsobergrenzen (sog. »Caps«) und Bagatellklauseln (sog. »De-Minimis Klauseln« oder »Baskets«).
Durch eine Haftungsobergrenze wird die Haftung des Verkäufers der Summe nach beschränkt. Dabei kann der Cap beispielsweise schlicht als eine absolute pauschale Obergrenze für sämtliche Ansprüche ausgestaltet werden, oder aber sich auf bestimmte Tatsachen oder Garantien beziehen.

Eine Bagatellklausel ist eine vertragliche Vereinbarung, nach der die Geltendmachung von Schadensersatzansprüchen erst ab einem bestimmten, im Vertrag festgelegten Mindestbetrag zulässig ist. Der Verkäufer besteht auf solch einer Klausel regelmäßig, weil eine Auseinandersetzung mit den Ansprüchen des Käufers für ihn mit einem großen Aufwand verbunden ist.[55] Es ist darauf zu achten, ob der Schaden erst ab dem Schwellenwert oder – bei Überschreiten – mit dem Sockelbetrag bis zum Schwellenwert geltend gemacht werden kann.

Ferner vereinbaren die Parteien im Unternehmenskaufvertrag üblicherweise einen Ausschluss der Haftung für solche Mängel, von denen der Käufer bei Vertragsschluss Kenntnis hat. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, die »Kenntnis des Käufers« genau zu definieren, d.h. insbeson-

53 van Kann, Praxishandbuch Unternehmenskauf, 2009, S. 50.
54 Beisel/Klumpp, Der Unternehmenskauf, 6. Aufl. 2009, § 16 Rn. 94.
55 van Kann, Praxishandbuch Unternehmenskauf, 2009, S. 121.

dere die Personen oder Personengruppen auf Käuferseite (beispielsweise Arbeitnehmer oder Rechtsberater) aufzunehmen, deren Kenntnis dem Käufer zugerechnet wird.

4.7 VERJÄHRUNGSREGELUNGEN

Wenn die Gewährleistungsansprüche des Käufers verjährt sind, darf der Verkäufer die Erfüllung des Gewährleistungsanspruchs verweigern. Die gesetzlichen Verjährungsfristen betragen grundsätzlich zwei Jahre (§ 438 Abs. 1 Nr. 3 BGB). Verschweigt der Verkäufer einen Mangel arglistig, beträgt die Frist jedoch drei Jahre ab Kenntnis (§ 438 Abs. 3 BGB). Die gesetzlichen Verjährungsfristen werden im Unternehmenskaufvertrag jedoch häufig verkürzt. Dabei vereinbaren die Parteien für verschiedene Garantien häufig unterschiedliche Verjährungsfristen. So ist die Verjährungsfrist für die Garantie zu gesellschaftsrechtlichen Verhältnissen sowie zur Verfügungsberechtigung über die übertragenen Anteile in den meisten Fällen länger (üblich sind hier zehn Jahre) als die Verjährungsfrist für die übrigen Garantien.

5 DAS FUSIONSKONTROLLVERFAHREN

5.1 ALLGEMEINES

Schließen sich mehrere Unternehmen durch einen Unternehmenskauf zusammen, besteht die Möglichkeit, dass es aufgrund einer marktbeherrschenden Stellung des Unternehmens zu Wettbewerbsverzerrungen kommt. Um solche Beschränkungen des Wettbewerbs zu vermeiden, sind Zusammenschlüsse von Unternehmen unter bestimmten Voraussetzungen bei den zuständigen Kartellbehörden anzumelden, die sodann ein sog. »Fusionskontrollverfahren« durchführen. Innerhalb dieses Verfahrens prüfen die Kartellbehörden, ob der Zusammenschluss auf dem relevanten Markt eine marktbeherrschende Stellung begründet und aus diesem Grund zu untersagen ist.

Ein solches Fusionskontrollverfahren existiert sowohl auf nationaler als auch auf europäischer Ebene. In der Bundesrepublik Deutschland ist für das Fusionskontrollverfahren das Bundeskartellamt zuständig. Auf europäischer Ebene liegt die Zuständigkeit bei der Europäischen Kommission.

5.2 BESTEHEN EINER ANMELDEPFLICHT BEI DEN KARTELLBEHÖRDEN

Eine Anmeldung der Transaktion hat – unabhängig vom Bestehen einer möglichen Anmeldepflicht in Staaten, die nicht Mitglied der Europäischen Union sind – entweder beim Bundes-

kartellamt (und – sofern erforderlich – dessen Pendant in anderen Jurisdiktionen) oder bei der Europäischen Kommission zu erfolgen. Sobald der Anwendungsbereich des europäischen Fusionskontrollverfahrens eröffnet ist, findet das nationale Fusionskontrollverfahren (in den Mitgliedsländern der Union) nicht statt.[56]

Anmeldepflichtig sind sämtliche Zusammenschlüsse von Unternehmen. Darunter fallen – unter anderem – Fälle des Unternehmenskaufs, und zwar sowohl in der Form des Anteilsverkaufs an der Zielgesellschaft (Share Deal), als auch in der Form des Verkaufs der Vermögensgegenstände an der Zielgesellschaft (Asset Deal).

Allerdings findet das Fusionskontrollverfahren nicht bei jedem Unternehmenskauf statt. Grundsätzlich sind nur solche Zusammenschlüsse von Unternehmen anmeldepflichtig, bei denen die beteiligten Unternehmen bestimmte Umsatzgrößenordnungen überschreiten (Schwellenwerte).

5.2.1 SCHWELLENWERTE DES NATIONALEN KARTELLRECHTS

Ein Zusammenschluss von Unternehmen muss nach den Vorschriften des nationalen Kartellrechts dann beim Bundeskartellamt angemeldet werden, wenn im letzten Geschäftsjahr vor der Transaktion die folgenden zwei Kriterien kumulativ erfüllt waren: (i) die weltweiten Umsatzerlöse der beteiligten Unternehmen betrugen gemeinsam mehr als EUR 500 Millionen, und (ii) die inländischen Umsatzerlöse von einem an der Transaktion beteiligten Unternehmen betrugen mehr als EUR 25 Millionen und die Umsatzerlöse eines anderen beteiligten Unternehmens mehr als EUR 5 Millionen (§ 35 Abs. 1 GWB).

Trotz Überschreitens der vorbenannten Schwellenwerte besteht eine Anmeldepflicht allerdings nicht bei Eingreifen der sog. »De-Minimis-Ausnahme« oder der »Bagatellmarktklausel« (§ 35 Abs. 2 GWB). Nach der De-Minimis-Ausnahme ist eine Anmeldung entbehrlich, soweit eines der beteiligten Unternehmen im letzten Geschäftsjahr vor dem Zusammenschluss weltweit Umsatzerlöse von weniger als EUR 10 Millionen erzielt hat (§ 35 Abs. 2 S. 1 Nr. 1 GWB).[57] Maßgeblich ist insoweit der Konzernumsatz, und nicht lediglich der Umsatz des zu veräußernden Ver-

56 Art. 57 Abs. 2 des Abkommens über den europäischen Wirtschaftsraum, Abl. EG 1994 L1/1.

57 Die De-Minimis-Ausnahme gilt allerdings nicht für abhängige oder herrschende Unternehmen sowie für Konzernunternehmen i.S.d. §§ 17, 18 des Aktiengesetzes, wenn mehrere Unternehmen derart zusammenwirken, dass sie gemeinsam einen beherrschenden Einfluss auf ein anderes Unternehmen ausüben können, gilt auch jedes der Unternehmen als herrschendes Unternehmen. Unternehmen, die dergestalt miteinander verbunden sind, sind grundsätzlich als einheitliche Unternehmen anzusehen (§ 36 Abs. 2 GWB). Darüber hinaus greift die De-Minimis-Ausnahme nicht ein, soweit durch den Zusammenschluss der Wettbewerb beim Verlag, bei der Herstellung oder beim Vertrieb von Zeitungen oder Zeitschriften beschränkt wird (§ 35 Abs. 2 S. 2 GWB).

mögensteils.[58] Die Bagatellmarktklausel greift ein, wenn durch den Zusammenschluss ein Markt betroffen ist, auf dem im letzten Kalenderjahr weniger als EUR 15 Millionen umgesetzt wurden. Darüber hinaus müssen Waren oder gewerbliche Dienstleistungen seit mindestens fünf Jahren auf dem Markt angeboten werden, d.h. es darf sich nicht um einen »neuen« Markt handeln (§ 35 Abs. 2 S. 1 Nr. 2 GWB).

5.2.2 SCHWELLENWERTE DES EUROPÄISCHEN KARTELLRECHTS

Auf europäischer Ebene besteht die Anmeldepflicht grundsätzlich dann, wenn der Zusammenschluss der Unternehmen gemeinschaftsweite Bedeutung hat. Das ist dann der Fall, wenn im letzten Geschäftsjahr vor dem Zusammenschluss (i) die beteiligten Unternehmen zusammen einen weltweiten Gesamtumsatz von mehr als EUR 5 Millionen erreicht haben, und (ii) mindestens zwei beteiligte Unternehmen in der europäischen Gemeinschaft einen Gesamtumsatz von mehr als EUR 250 Millionen erzielt haben (Art. 1 Abs. 2 FKVO). Ein Zusammenschluss, der diese Schwellenwerte nicht erreicht, hat gleichwohl gemeinschaftsweite Bedeutung, wenn (i) der weltweite Gesamtumsatz aller beteiligten Unternehmen zusammen mehr als EUR 2,5 Milliarden beträgt, (ii) der Gesamtumsatz aller beteiligten Unternehmen in mindestens drei Mitgliedstaaten jeweils EUR 100 Millionen übersteigt, (iii) in jedem von mindestens drei dieser Mitgliedsstaaten der Gesamtumsatz von mindestens zwei beteiligten Unternehmen jeweils mehr als EUR 25 Millionen beträgt und (iv) der gemeinschaftsweite Gesamtumsatz von mindestens zwei beteiligten Unternehmen jeweils EUR 100 Millionen übersteigt (§ 1 Abs. 3 FKVO).[59]

5.3 ABLAUF DES FUSIONSKONTROLLVERFAHRENS NACH DEUTSCHEM RECHT

Im Folgenden werden die Grundzüge des Ablaufs des deutschen Fusionskontrollverfahrens kurz skizziert. Die gesetzlichen Regelungen über den Ablauf des europäischen Fusionskontrollverfahrens ähneln in weiten Teilen denen des nationalen Fusionskontrollverfahrens; in einigen Teilen bestehen jedoch Unterschiede, auf die im Rahmen dieses Beitrags jedoch nicht eingegangen werden kann.

Besteht eine Anmeldepflicht, sind grundsätzlich sämtliche an der Transaktion beteiligten Unter-

58 van Kann, Praxishandbuch Unternehmenskauf, 2009, S. 205 mit Hinweis aus Merkblatt des Bundeskartellamts zur deutschen Fusionskontrolle, Stand Juli 2005, Seite 4; Sind dem Veräußerer und den mit diesem verbundenen Unternehmen Umsätze von insgesamt mehr als EUR 10.000.000 zuzurechnen, ist die De-Minimis-Ausnahme mithin nicht anwendbar.

59 vgl. auch van Kann, Praxishandbuch Unternehmenskauf, 2009, S. 205; Semler/Volhard-Bechtold, Unternehmensübernahmen, 2001, § 25 Rn. 44.

nehmen zur Anmeldung verpflichtet. In der Praxis übernimmt in der Regel aber der Käufer die Anmeldung mit Wirkung für alle anmeldepflichtigen Unternehmen.[60]
Die Anmeldung muss, unter anderem, Angaben über die Form des Zusammenschlusses der Unternehmens enthalten. Dem wird in der Praxis oftmals durch eine kurze Beschreibung der Transaktion Rechnung getragen. Ferner müssen für die beteiligten Unternehmen Firma, Sitz und Art des Geschäftsbetriebes sowie sämtliche Umsatzerlöse der beteiligten Unternehmen in Deutschland, in der Europäischen Union und weltweit mitgeteilt werden. Darüber hinaus sind Angaben zu Konzernbeziehungen und Beteiligungsverhältnissen zwischen den beteiligten Unternehmen zu machen (vgl. § 39 GWB).

Das Fusionskontrollverfahren unterteilt sich in ein einmonatiges Vorprüfverfahren sowie ggf. in ein anschließendes dreimonatiges Hauptprüfverfahren. Im Vorprüfungsverfahren kann das Bundeskartellamt den Beteiligten lediglich mitteilen, dass das Vorhaben aus wettbewerbsrechtlicher Sicht nicht zu beanstanden ist. Eine Untersagung ist in diesem Stadium nicht möglich (vgl. § 40 GWB). In der Praxis endet das Fusionskontrollverfahren in den allermeisten Fällen mit dem Vorprüfungsverfahren.

Ist die Behörde hingegen der Auffassung, dass eine Untersagung in Betracht kommt, findet das Hauptprüfverfahren statt. Dies muss das Bundeskartellamt den anmeldenden Unternehmen innerhalb einer Frist von einem Monat nach Eingang der Anmeldung mitteilen. Mangels einer solchen Mitteilung gilt der Zusammenschluss mit Fristablauf als freigegeben (vgl. § 40 Abs. 1 GWB). Sodann muss das Bundeskartellamt innerhalb von drei weiteren Monaten eine abschließende Entscheidung treffen. Erlässt das Bundeskartellamt innerhalb von insgesamt vier Monaten nach Eingang der Anmeldung keine Untersagungsverfügung, gilt der Zusammenschluss grundsätzlich als freigegeben (vgl. § 40 Abs. 2 GWB). Eine Freigabe durch Fristablauf kommt – soweit das Hauptprüfverfahren überhaupt stattfindet – in der Praxis jedoch äußerst selten vor.

5.4 VOLLZUGSVERBOT

Sowohl nach nationalem als auch nach europäischem Recht darf die Transaktion vor einer Freigabe durch die Kartellbehörde grundsätzlich nicht »vollzogen« werden, sog. »Vollzugsverbot« (§ 41 Abs. 1 GWB / § 7 Abs. 1 FKVO). Dieses Vollzugsverbot bezieht sich auf alle Maßnahmen, die den Zusammenschluss rechtlich vollenden. Das bedeutet insbesondere, dass erst nach einer Freigabe durch die Kartellbehörden im Fall des Share Deals die Übertragung der Anteile an der Zielgesellschaft, bzw. im Falle eines Asset Deals die Übereignung der Vermögensgegenstände an den Käufer stattfinden darf. Darüber hinaus kann aber auch die Verpflichtung der Zielgesellschaft, wesentliche Maßnahmen der Geschäftsführung bis zur Kartellfreigabe nur mit Zustim-

60 van Kann, Praxishandbuch Unternehmenskauf, 2009, S. 195.

mung des Käufers vorzunehmen, gegen das Vollzugsverbot verstoßen. Der bloße Abschluss des Unternehmenskaufvertrages sowie die Zahlung des Kaufpreises stellen hingegen keinen Vollzug dar, und können somit bereits vor Freigabe des Zusammenschlusses vorgenommen werden.[61]

Falls ein Vollzug vor Freigabe durch die Kartellbehörde erfolgt, ist das entsprechende Geschäft zunächst unwirksam, wird jedoch rückwirkend wirksam, wenn das Verfahren positiv abgeschlossen wird.[62] Ein Verstoß gegen das Vollzugsverbot kann allerdings mit einem hohen Bußgeld geahndet werden.

5.5 KONSEQUENZEN DES FUSIONSKONTROLLVERFAHRENS FÜR DIE GESTALTUNG DES UNTERNEHMENSKAUFVERTRAGS

Um dem Vollzugsverbot gerecht zu werden, steht nach dem Unternehmenskaufvertrag die Anteils- bzw. Vermögensübertragung an der Zielgesellschaft regelmäßig unter der Bedingung, dass die Kartellbehörden im Rahmen des Fusionskontrollverfahrens eine entsprechende Freigabe erteilen (Closing Condition).

Zudem treffen die Parteien des Unternehmenskaufvertrages regelmäßig Vereinbarungen für den Zeitraum zwischen Signing und Closing (Covenants). In diesem Zeitraum steht das Unternehmen zwar noch im Eigentum des Verkäufers, der Käufer hat aber bereits ein Interesse daran, die Geschäfte der Zielgesellschaft mitzubestimmen. Der Verkäufer soll in diesem Zeitraum nämlich keine Maßnahmen durchführen, die zu einer wesentlichen Veränderung oder gar Verschlechterung des Unternehmens führen.[63] Mithin können die Parteien beispielsweise vereinbaren, dass bestimmte Geschäfte der Zielgesellschaft nunmehr nur mit Zustimmung des Käufers getätigt werden dürfen. Bei der Ausgestaltung der Covenants ist jedoch darauf zu achten, dass der Geschäftsführung bis zu einer kartellrechtlichen Freigabe nicht alles durch den Käufer auferlegt werden kann, da ansonsten ein Verstoß gegen das Vollzugsverbot gegeben wäre.

61 van Kann, Praxishandbuch Unternehmenskauf, 2009, S. 197.

62 Bechtold, GWB, 5. Aufl. 2008, § 41 Rn. 7.

63 van Kann, Praxishandbuch Unternehmenskauf, 2009, S. 61.

ANHANG

LITERATURVERZEICHNIS

BECHTOLD, RAINER: Kartellgesetz (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen), 5. Auflage, München 2008

BEISEL, DANIEL/ANDREAS, FRIEDHOLD (Hrsg.): Beck'sches Mandats Handbuch: Due Diligence, 2. Auflage, München 2010

BEISEL, WILHELM/KLUMPP, HANS-HERRMANN: Der Unternehmenskauf, 6. Auflage, München 2009

ERMAN, WALTER/WESTERMANN, HARM PETER (Hrsg.): Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch, Band 1, 12. Auflage, Köln 2008

GRAN, ANDREAS: Abläufe bei Mergers & Aquisitions, Neue Juristische Wochenschrift 2008, Seite 1409 ff.

HETTLER, STEPHAN/STRATZ, ROLF-CHRISTIAN/HÖRTNAGL, ROBERT (Hrsg.): Beck'sches Mandats Handbuch: Unternehmenskauf, München 2004

HÖLTERS, WALTER (Hrsg.): Handbuch des Unternehmens- und Beteiligungskaufs, 4. Auflage, Köln 1996

KANN, JÜRGEN VAN (Hrsg.): Praxishandbuch Unternehmenskauf, Stuttgart 2009

LIESE, JENS: Die Offenlegung vertraulicher Verträge in Due Diligence-Verfahren, Der Betrieb 2010, Seite 1806 ff.

MÜNCHENER KOMMENTAR BGB: Rebmann, Kurt/ Säcker, Franz Jürgen, Rixecker, Roland (Hrsg.): Münchener Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch, Band 3, §§ 433 – 610, 5. Auflage, München 2008

PALANDT, OTTO (Begr.): Bürgerliches Gesetzbuch, 69. Auflage, München 2010

PICOT, GERHARD: Kauf und Restrukturierung von Unternehmen, München 1995

REED, STANLEY FOSTER/ REED-LAJOUX, ALEXANDRA/ NESVOLD, PETER H.: The Art of M&A, 4. Auflage, New York 2007

SEMLER, JOHANNES/VOLHARD, RÜDIGER (Hrsg.): Arbeitshandbuch für Unternehmensübernahmen, Band 1, Unternehmensübernahme, München 2001

STAUDINGER, JULIUS VON (Begr.): Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch, §§ 134 – 163, 13. Auflage, Berlin 1996

PROF. DR. HARLEY KROHMER
PROF. DR. RETO HOFSTETTER
DR. KLAUS MILLER

EXAKTE MESSUNG DER ZAHLUNGSBEREITSCHAFT VON KUNDEN ALS ERFOLGSFAKTOR DES PREISMANAGEMENTS

INHALTSVERZEICHNIS

Zusammenfassung 648

1 Einleitung 649

2 Direkte und indirekte Methoden 651

3 Anreizkompatible und hypothetische Methoden 652

4 Empirischer Vergleich der Methoden 654

5 Anwendungsempfehlungen 656

Anhang 658

ZUSAMMENFASSUNG

Die Kenntnis der maximalen Zahlungsbereitschaft von Kunden ist von zentraler Bedeutung für ein erfolgreiches Marketing. Folglich wurden in der akademischen Marketingforschung in den letzten Jahren bestehende Messverfahren weiterentwickelt bzw. eine Reihe eine Messmethoden zur validen Ermittlung der Zahlungsbereitschaft von Kunden neu entwickelt. Nicht vollständig geklärt ist bislang, welche Methoden valide Messresultate liefern können. Im vorliegenden Beitrag geben die Autoren einen Überblick über die existierenden Messmethoden und stellen einen möglichen Entscheidungsprozess zur Auswahl einer geeigneten Methode in der Praxis vor.

1 EINLEITUNG

In vielen Branchen hat die Bedeutung des Preismanagements stark zugenommen, was mehrere Ursachen hat. So ist ein wachsender Preisdruck weit verbreitet, der u.a. aus einer Internationalisierung des Wettbewerbs und dem damit verbundenen grenzüberschreitenden Markteintritt einer wachsenden Zahl internationaler Anbieter resultiert. Weiterhin weisen viele Märkte Sättigungstendenzen und Überkapazitäten auf, was dann oftmals zu einem Verdrängungswettbewerb über den Preis führt. Gleichzeitig gibt es aber auch Wachstumsmärkte (z. B. IT-Branche), auf denen ein ausgeprägter Preiswettbewerb im Kampf um Marktanteile zu beobachten ist. Darüber hinaus gleichen sich in vielen Märkten die Produkte und Leistungen der Wettbewerber immer mehr an, so dass für die Kunden der Preis als Entscheidungskriterium an Bedeutung gewinnt. Ein weiterer Faktor für die höhere Bedeutung des Preises ist die Preistransparenz, die auch durch die zunehmende Verfügbarkeit von Preisinformationen über das Internet auf vielen Märkten zugenommen hat. Schliesslich ist insbesondere auf Seite der Firmenkunden in den letzten Jahren zu beobachten gewesen, dass viele Unternehmen ihre Einkaufsaktivitäten deutlich professionalisiert haben – z. B. über elektronische Beschaffungsplattformen, durch eine bessere personelle Ausstattung der Einkaufsbereiche und durch eine länderübergreifende Koordination der Einkaufsaktivitäten. Dies hat ebenfalls zu einer höheren Bedeutung des Preises für die Kaufentscheidungen der Kunden geführt.

Generell lassen sich im Rahmen des Preismanagements verschiedene Entscheidungsfelder unterscheiden, so z. B. die internationale Preissetzung, die Preisdifferenzierung, die Preisbündelung oder die Gestaltung des Rabatt- und Bonussystems (vgl. im Überblick Homburg/Krohmer 2009). Ein zentrales Entscheidungsfeld ist die Preissetzung für Produkte und Dienstleistungen. Die damit verbundene Entscheidung über den Preis eines Produktes oder einer Dienstleistung ist eine der wichtigsten Marketingentscheidungen überhaupt. Der Preis gilt als die »am wenigsten ausgeschöpfte Ertragsquelle» im Unternehmen (Homburg/Jensen/Schuppar 2004, S. 2), wobei die mangelnde Nutzung dieses Potentials primär auf die fehlende Berücksichtigung von Kundeninformationen bei der Preisgestaltung zurückzuführen ist (Homburg/Jensen/Schuppar 2004). Die meisten Unternehmen orientieren sich im Rahmen ihrer Preisfindung stattdessen eher an den eigenen Kosten sowie an den Preisen der Wettbewerber. In diesem Zusammenhang konnte eine aktuelle Studie von Miller/Hofstetter (2009) zeigen, dass nur etwa ein Drittel aller Unternehmen in nennenswerter Weise Kundeninformationen zur Preisbestimmung einsetzt. Die Mehrheit richtet sich an den Kosten (69%) und am Wettbewerb (56%) aus (siehe Abbildung 1).

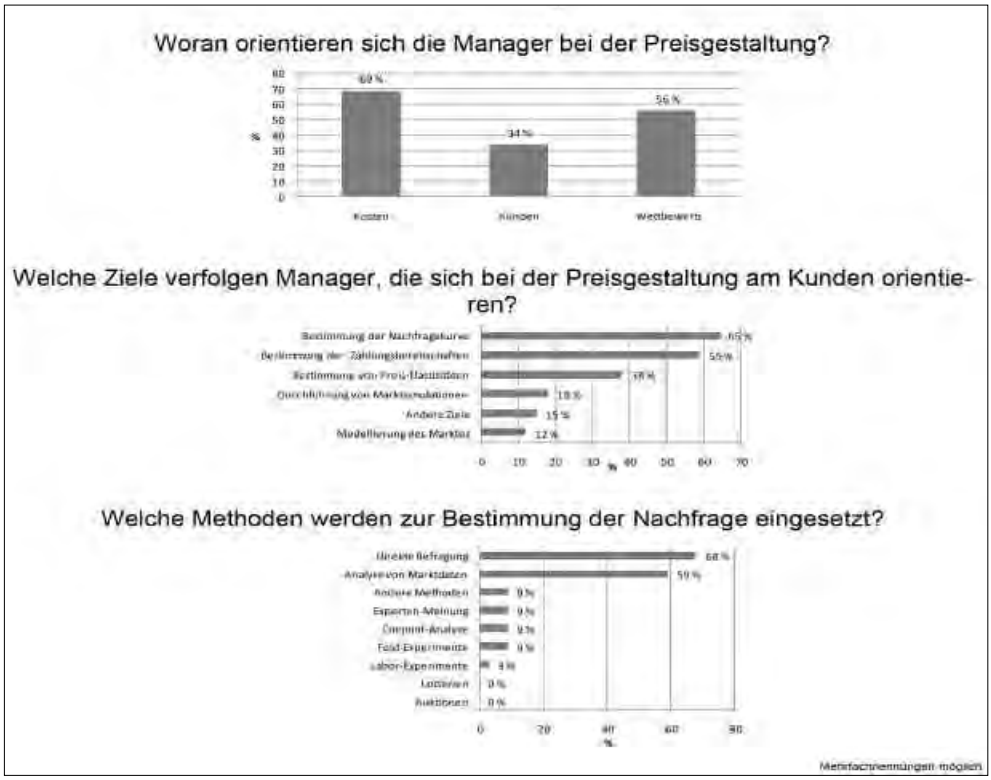


Abbildung 1 | Ansätze, Ziele und Methoden der Preisgestaltung in der Schweizer Unternehmenspraxis

Problematisch ist jedoch, dass die kosten- und wettbewerbsorientierte Preisfindung regelmässig dazu führt, dass Unternehmen zu niedrige Preise verlangen. Dies ist insbesondere auch aus dem folgenden Grund problematisch: Es ist enorm schwierig, die Preise zu erhöhen, wenn sich die zu niedrigen Ausgangspreise erst einmal bei den Kunden am Markt etabliert haben (vgl. Homburg/Koschate/Totzek 2010). Im Rahmen einer solchen dynamischen Sicht auf die Preisgestaltung ist weiterhin zu betonen, dass bereits geringfügige Preisveränderungen einen bedeutenden Einfluss auf den Umsatz und die Profitabilität eines Unternehmens haben können (Marn/Roegner/Zawada 2004).

Folglich ist es für Manager von zentraler Bedeutung, das Preispotential ihres Produktes zu kennen und es dann möglichst vollständig auszuschöpfen. Es sollte also vermieden werden, einen zu niedrigen Preis festzulegen, wenn die Kunden einen noch höheren Preis bezahlen würden. Mit anderen Worten sollten Manager sich an der maximalen Zahlungsbereitschaft der Konsumenten orientieren (nachfrageorientierte Preisgestaltung bzw. Value-Based-Pricing, Nagle/Hogan 2006).

Zur Erhebung der individuellen maximalen Zahlungsbereitschaft eines Konsumenten steht eine

Vielzahl von Methoden zur Verfügung. Unter der Zahlungsbereitschaft eines Konsumenten ist der maximale Preis zu verstehen, bis zu dem ein Konsument bereit ist, ein bestimmtes Produkt zu kaufen (Varian 1992). Die maximale Zahlungsbereitschaft eines Konsumenten ist kontextabhängig und sollte deshalb immer am geplanten Point-of-Sale erhoben werden. Auch kann sich die Zahlungsbereitschaft im Zeitablauf verändern, so dass eine regelmässige Messung empfehlenswert ist. Die Methoden zur Messung der Zahlungsbereitschaft lassen sich einerseits in direkte und indirekte Methoden und andererseits in anreizkompatible und nicht-anreizkompatible, d.h. hypothetische Methoden unterteilen. Aus dieser Unterscheidung ergeben sich vier unterschiedliche Kategorien von Methoden (siehe Abbildung 3, Schritt 2), welche wir im Folgenden kurz diskutieren (für eine ausführlichere Darstellung siehe z. B. Voelckner 2006a).

2 DIREKTE UND INDIREKTE METHODEN

Bei den direkten Methoden werden die Konsumenten explizit nach ihrer maximalen Zahlungsbereitschaft für ein bestimmtes Produkt befragt (Monroe 2002). Dabei wird dem Probanden das Produkt zunächst präsentiert, woraufhin dieser dann für das gezeigte Produkt seine maximale Zahlungsbereitschaft nennt. Diese Art der Befragung ist für den Probanden leicht nachvollziehbar und einfach zu verstehen. Sie ist jedoch mit einem relativ hohen kognitiven Aufwand für den Probanden verbunden, da dieser seine maximale Zahlungsbereitschaft für ein bestimmtes Produkt ohne jeden Referenzpunkt im Kopf selbst bilden muss (Chernev 2003).

In einer realen Kaufsituation hingegen vergleicht ein Konsument ein bestimmtes Produkt zu einem gegebenen Preis mit verschiedenen Produktalternativen. Die hierbei durchgeführte relative Preisbeurteilung ist kognitiv einfacher durchzuführen als eine absolute Preisbeurteilung. Neuere Forschungsarbeiten zeigen, dass vor diesem Hintergrund einige Befragte bei einer direkten Preisabfrage nicht ihre tatsächliche Preisbereitschaft, sondern ein mental einfacher verfügbares Preiskonzept wie z. B. den zuletzt bezahlten Preis angeben (Blatter et al. 2009). Als ein weiteres Problem der direkten Befragung wird darüber hinaus angeführt, dass die Aufmerksamkeit zu stark auf den Preis und nicht auf die Leistung gelenkt wird, was dann zu einem verzerrten Preisurteil führen kann (vgl. Homburg/Totzek 2011). Schliesslich wird noch kritisiert, dass die befragten Kunden bei einer direkten Preisabfrage einfacher strategisch antworten können als bei der für den Befragten intransparenteren indirekten Preisabfrage (vgl. Völckner 2006): Beispielsweise können die Befragten einen Preis angeben, der niedriger ist als ihre tatsächliche Zahlungsbereitschaft, um den späteren Kaufpreis nach unten zu drücken. Alternativ können sie eine höhere Zahlungsbereitschaft angeben, um sicherzustellen, dass ein für sie besonders attraktives Neuprodukt auch wirklich am Markt eingeführt wird.

Aufgrund dieser Überlegungen wird in der akademischen Literatur die Eignung der direkten Be-

fragung zur validen Erhebung der Zahlungsbereitschaft oftmals kritisiert und indirekte Verfahren wie die Conjoint Analyse werden als überlegen angesehen (z. B. Homburg/Totzek 2011, Simon 1989). Der Zeitbedarf, der statistische Auswertungsaufwand und die Kosten einer direkten Abfrage der Zahlungsbereitschaft Studie sind jedoch viel geringer als aufwendige indirekte Abfragen der Zahlungsbereitschaft (z. B. Conjoint Analyse). Die entsprechenden Kosten- und Zeitvorteile erklären die hohe Beliebtheit der direkten Methode in der Praxis (siehe Abbildung 1).

Bei den indirekten Methoden werden dem Probanden in der Regel mehrere Produktalternativen zu entsprechenden Preisen präsentiert, aus denen er dann diejenigen wählen kann, die er auch in einer realen Kaufsituation kaufen würde. Auf Basis der ausgewählten Produkte wird anschließend mittels statistischer Verfahren die individuelle Zahlungsbereitschaft jedes Probanden geschätzt (vgl. Hofstetter/Miller 2009). Dieses Grundprinzip wird in verschiedenen indirekten Methoden, wie zum Beispiel der Choice-Based Conjoint Analyse (Louviere/Woodworth 1983), umgesetzt.

Ein wesentlicher Vorteil der indirekten Methoden ist, dass die Befragungssituation einer realen Kaufsituation ähnelt. Wie bereits aufgezeigt, wird in der Theorie daher eine Überlegenheit der indirekten gegenüber der direkten Preisbefragung in Hinblick auf die Validität der erhobenen Zahlungsbereitschaften vermutet. Jedoch eröffnet die indirekte Befragung auch einige neue Problemfelder, wie zum Beispiel das Problem der Auswahl einer geeigneten Anzahl an Preisstufen (Wittink/Krishnamurthi/ Nutter 1989), welche einen Einfluss auf das Auswahlverhalten und damit die Validität der Ergebnisse haben. Neben diesen eher technischen Schwierigkeiten lässt sich allgemein festhalten, dass die indirekte Methode zwar eine realistischere Befragungssituation ermöglicht, jedoch wesentlich komplizierter, zeitaufwendiger und kostenintensiver ist im Vergleich zur direkten Methode. Dies erklärt auch, warum die indirekte Methode in der Praxis weniger häufig zur Bestimmung der Zahlungsbereitschaft eingesetzt wird (siehe Abbildung 1).

3 ANREIZKOMPATIBLE UND HYPOTHETISCHE METHODEN

Neben der Unterscheidung in direkte und indirekte Methoden lassen sich die Ansätze zur Messung der Zahlungsbereitschaft von Konsumenten weiter in anreizkompatible und hypothetische Methoden unterteilen (siehe Abbildung 3, Schritt 2). In der Marktforschungspraxis werden mehrheitlich hypothetische Methoden zur Erhebung der Zahlungsbereitschaft eingesetzt. Hypothetisch bedeutet, dass die in der Befragung vorgestellte Kaufsituation fiktiv ist und dadurch die Antworten der Probanden keine ökonomischen Konsequenzen haben. Somit bleibt unklar, ob die Probanden in einer hypothetischen Befragung auch dieselbe Zahlungsbereitschaft nennen, die sie in einer realen

Kaufsituation nennen würden. In empirischen Studien konnte gezeigt werden, dass hypothetische Zahlungsbereitschaften oft von tatsächlichen Zahlungsbereitschaften abweichen können. Diese Abweichung wird in der englischsprachigen Literatur als **hypothetical bias** bezeichnet (Harrison/Rutström 2008). Trotz dieses Messfehlers weisen die hypothetischen Methoden nennenswerte Vorteile auf, wie beispielsweise die einfache Integrierbarkeit in bestehende Umfragen und die geringen Kosten bei der Anwendung. Dies kann zumindest teilweise die hohe Beliebtheit der hypothetischen direkten Befragung in der Unternehmenspraxis erklären (siehe Abbildung 1).

Erst kürzlich erlangten die so genannten anreizkompatiblen Methoden in der wissenschaftlichen Literatur eine grosse Aufmerksamkeit (siehe z. B. Ding 2007). Diese Methoden versuchen die tatsächliche Zahlungsbereitschaft zu messen, indem sie den Probanden mit einer echten Kaufsituation konfrontieren. Das heisst, dass der Proband ggf. mit den von ihm während der Befragung gemachten Angaben leben muss und somit auch die ökonomischen Konsequenzen seiner Antworten trägt. Anreizkompatible Methoden werden beispielsweise mit Lotterien oder Auktionen umgesetzt und können sowohl im Rahmen von direkten (z. B. BDM-Mechanismus, Wertenbroch/Skiera 2002) als auch indirekten Befragungen (z. B. Anreizkompatible Choice-Based Conjoint Analyse, Ding 2007) durchgeführt werden.

In einer direkten anreizkompatiblen Befragung kombiniert der BDM-Mechanismus das offene Fragenformat mit einem Lotteriemechanismus, welcher die Anreizkompatibilität sicherstellt. Vereinfacht dargestellt funktioniert der Mechanismus wie folgt: Im Rahmen der Befragung nennt der Proband erst seine maximale Zahlungsbereitschaft. Daraufhin wird ein Zufallspreis gezogen. Ist dieser Zufallspreis kleiner (oder gleich) wie die vom Probanden genannte maximale Zahlungsbereitschaft, dann muss der Proband das Produkt zum Zufallspreis kaufen. Ist der Zufallspreis jedoch höher als die maximale Zahlungsbereitschaft, dann darf der Proband das Produkt nicht kaufen. Der Proband hat somit einen Anreiz, seine wahre maximale Zahlungsbereitschaft zu nennen. In der indirekten Anreizkompatiblen Choice-Based Conjoint Analyse (Ding 2007) werden die Vorteile des BDM-Mechanismus und der hypothetischen Choice-Based Conjoint Analyse kombiniert um Anreizkompatibilität herzustellen.

Der offensichtliche Vorteil dieser Methoden liegt in der Tatsache, dass die Probanden einen Anreiz haben, ihre »wahre« Zahlungsbereitschaft offen zu legen und so zur Reduzierung bzw. Eliminierung des **hypothetical bias** beizutragen. Die tatsächliche Zahlungsbereitschaft kann so viel valider gemessen werden, als dies mit hypothetischen Methoden möglich ist. Anreizkompatible Methoden sind jedoch auch mit einer Reihe von Nachteilen verbunden. Sie sind im Allgemeinen viel aufwendiger und kostenintensiver als hypothetische Methoden. Auch muss das zu Grunde liegende Produkt bereits vorhanden sein, damit eine anreizkompatible Befragung überhaupt erst durchgeführt werden kann. Aufgrund der Neuheit dieser Methoden und der genannten praktischen Nachteile werden sie bislang vor allem in wissenschaftlichen Studien eingesetzt. In der Marktforschungspraxis werden anreizkompatible Methoden eher selten oder gar nicht verwendet (siehe Abbildung 1).

4 EMPIRISCHER VERGLEICH DER METHODEN

Die Validität der genannten Methoden zur Messung der Zahlungsbereitschaft wurde in mehreren vergleichenden Studien bereits untersucht (siehe z. B. Voelckner 2006b, Backhaus et al. 2005). Diese Studien weisen jedoch grundlegende Defizite auf: So werden die Methoden beispielsweise nicht anhand von echten Kaufdaten auf ihre Validität geprüft. Zudem beziehen sich die Kriterien zum Vergleich der Methoden auf rein statistische Kenngrössen, die Auswirkung der Methodenwahl auf die effektive Preisgestaltung wird nicht untersucht. Aufgrund dieser Defizite gibt die bisherige Forschung Managern nur eine ungenügende Hilfestellung bei der Wahl einer validen Methode zur Messung der individuellen Zahlungsbereitschaft.

Nachfolgend möchten wir deshalb die Ergebnisse einer umfassenden empirischen Untersuchung darstellen, die erstmals alle vier Kategorien von Methoden mit echten Kaufdaten vergleicht (Hofstetter/Miller 2009). Bei jeder der Methoden sowie bei den Kaufdaten ist die Zahlungsbereitschaft der Probanden zum gleichen Zeitpunkt und für dasselbe Produkt erhoben worden, was einen echten »Äpfel mit Äpfel«-Vergleich erlaubt. Die unterschiedlichen Methoden werden darin beurteilt, wie gut sie die Nachfrage schätzen können. Als Kriterien für den Vergleich werden einerseits statistische Kenngrössen (z. B. Mittelwerte, Tests auf Unterschiede der Verteilungen) verwendet, und andererseits werden auch die Auswirkungen der Methodenwahl auf eine Preisentscheidung, die auf der erhobenen Zahlungsbereitschaft basiert, analysiert. Als zu Grunde liegende Preisentscheidung für den Methodenvergleich ist die Bestimmung des gewinnmaximalen Preises in einem Monopol ausgewählt worden. Diese Preisentscheidung entsprach der realen Preisentscheidung des Herstellers des für die Studie verwendeten Produktes zum Zeitpunkt der Durchführung der empirischen Studie.

Für jede der vier dargestellten Methodenkategorien wurde eine exemplarische Methode ausgewählt und angewendet. Als direkte hypothetische Methode wurde das offene Fragenformat (open-ended question format, OE, Mitchell/Carson 1989) eingesetzt und als direkte anreizkompatible Methode der Becker, DeGroot und Marschak (BDM)-Mechanismus (Wertenbroch/Skiera 2002) verwendet. Bei den indirekten und hypothetischen Methoden stehen unterschiedlichste Formen der Conjoint Analyse zur Auswahl. Zur Erhebung der Zahlungsbereitschaft wird häufig die Choice-Based-Conjoint Analyse (CBC, Louviere/Woodworth 1983) angewandt. Indirekte anreizkompatible Methoden wurden erst vor kurzem in die wissenschaftliche Literatur eingeführt. Die für den Vergleich am besten geeignete Methode ist hier die anreizkompatible Choice-Based Conjoint Analyse (ICBC, Ding 2007). Die reale Nachfrage wurde anhand von echten Kaufdaten ermittelt. Die Kaufdaten wurden über einen Online-Shop erhoben, wobei die Verkaufspreise über mehrere Preispunkte variiert wurden. Als Produkt für welches die maximale Zahlungsbereitschaft der Probanden gemessen werden sollte, wurde bei allen Methoden ein innovatives Reinigungsprodukt einer Schweizer Firma verwendet. In einer zweiten Erhebung wurde eine Digitalkamera als Stimulus eingesetzt. Insgesamt haben über 1100 Probanden an den Studien teilgenommen.

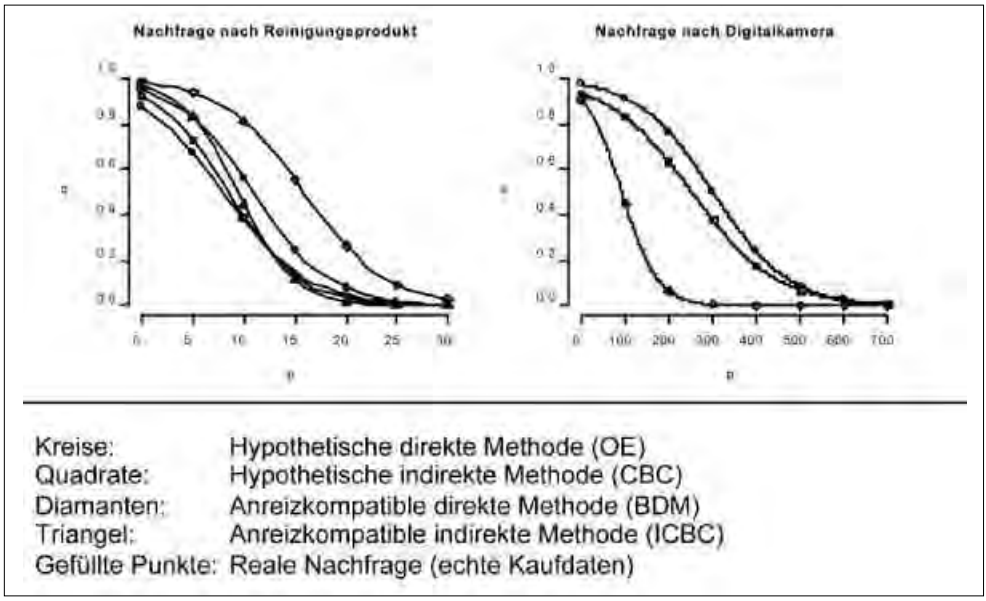


Abbildung 2 | Geschätzte und reale Nachfragekurven im Vergleich

Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen. Beim Vergleich der anreizkompatiblen mit den hypothetischen Methoden liefern die anreizkompatiblen Methoden klar die besseren Ergebnisse. Diese bilden die reale Nachfrage sehr gut ab. So ergibt sich kein signifikanter Unterschied in Bezug auf den Mittelwert der gemessenen Zahlungsbereitschaften und die Form der Nachfragekurve (siehe Abbildung oben). Zusätzlich hätten die anreizkompatiblen Methoden den Manager zu einer guten Preisentscheidung bezüglich des gewinnoptimalen Preises geführt. Die hypothetischen Methoden unterliegen einem Messfehler (**hypothetical bias**) und überschätzen tendenziell die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten. Interessanterweise wirkt sich der Messfehler nicht so stark auf das Ergebnis der Preisentscheidung (die Bestimmung des gewinnoptimalen Preises) aus. Dieses Ergebnis könnte die hohe Popularität der hypothetischen Methoden in der Schweizer Marktforschungspraxis, trotz der offensichtlichen **hypothetical bias** Problematik, erklären (siehe Abbildung 1). Bezüglich des Vergleichs der direkten und indirekten Methoden zeigen sich in der Tendenz bessere Ergebnisse für die direkten Methoden im Fall von eher niedrigpreisigen, wenig komplexen Produkten mit keinen oder nur wenigen Wettbewerbern. Im Fall von höherpreisigen, komplexeren Produkten mit mehreren Wettbewerbern liefern die indirekten Methoden dagegen bessere Ergebnisse.

5 ANWENDUNGSEMPFEHLUNGEN

Welche Methode sollten Manager nun bei der Messung der Zahlungsbereitschaft sinnvollerweise anwenden? Basierend auf unseren eigenen empirischen Untersuchungen und der bisherigen wissenschaftlichen Diskussion schlagen wir einen zweistufigen Entscheidungsprozess zur Auswahl einer geeigneten Methode zur Messung der Zahlungsbereitschaft vor (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3 | Prozess zur Auswahl einer geeigneten Methode zur Messung der Zahlungsbereitschaft von Konsumenten

In einem ersten Schritt muss der Manager entscheiden, ob direkte oder indirekte und ob anreizkompatible oder hypothetische Methoden zur Messung der Zahlungsbereitschaft eingesetzt werden sollen. Die anreizkompatiblen sind dabei den hypothetischen Methoden nach Möglichkeit vorzuziehen. Die anreizkompatiblen Methoden setzen jedoch voraus, dass das Produkt bereits

produziert und verkaufbar ist. Gerade in der Marktforschung für Neuprodukte ist dies nicht immer der Fall. Darüber hinaus gestaltet sich die Messung mit anreizkompatiblen Methoden wesentlich aufwendiger und kostenintensiver. Hypothetische Methoden sind demgegenüber mit einem geringen Befragungsaufwand verbunden und können auf jedes beliebige imaginäre Produkt angewendet werden (z. B. im Rahmen von Produkt- oder Marktsimulationen).

Direkte Methoden bieten sich aufgrund des geringen Aufwands während der Befragung und in der Auswertung an. Die etwas aufwendigeren indirekten Methoden ermöglichen dafür eine realitätsnähere Form der Befragung. Bei einzelnen indirekten Methoden, wie etwa der Conjoint Analyse, können gleichzeitig neben der Zahlungsbereitschaft noch weitere Informationen bezüglich des Teilnutzens einzelner Attribute und Attributsausprägungen des zu Grunde liegenden Produktes mit erhoben werden, was den höheren Aufwand dieser Methode rechtfertigen kann. Bezüglich der Validität der gemessenen Zahlungsbereitschaft ist eine allgemeine Aussage aufgrund der eingeschränkten empirischen Evidenz noch schwierig zu treffen. Die Ergebnisse der bisherigen Untersuchungen zeigen jedoch im Fall von niedrigpreisigen, wenig komplexen Produkten mit keinen oder nur wenigen Wettbewerbern tendenziell bessere Ergebnisse für die direkte Befragung und im Fall von höherpreisigen, komplexeren Produkten mit einem oder mehreren Wettbewerbern tendenziell bessere Ergebnisse für die indirekte Befragung.

Nach der Entscheidung über die Anreizkompatibilität und die Art der Messung im ersten Schritt, muss der Manager nun in einem zweiten Schritt das konkrete Erhebungsinstrument zur Messung der Zahlungsbereitschaft auswählen. Abbildung 3 stellt für jede Kategorie einzelne Methoden exemplarisch dar. Die in unserer Studie verwendeten und zur Anwendung in der Marktforschungspraxis empfohlenen Methoden sind jeweils kursiv gekennzeichnet. Natürlich sollte der Marktforscher die für seine Anwendungssituation und Zielsetzung am besten geeignete Methodik auswählen. Für weiterführende Informationen zu den Eigenschaften der einzelnen Methoden sei der Leser auf die einschlägige Methodenliteratur verwiesen (siehe z. B. Voelckner 2006a für einen Überblick). Der vorgeschlagene Entscheidungsprozess kann den Manager bei der Auswahl einer geeigneten Methodik zur Messung der Zahlungsbereitschaft von Konsumenten unterstützen und somit zu einer Verbesserung der Preisentscheidungen im Unternehmen beitragen.

ANHANG

LITERATUR

BACKHAUS, K./WILKEN, R./VOETH, M./SICHTMANN, CH. (2005): An Empirical Comparison of Methods to Measure Willingness to Pay by Examining the Hypothetical Bias, in: International Journal of Market Research, 47, 5, S. 543-62.

BECKER, G. M/DEGROOT, M. H./MARSCHAK, J. (1964): Measuring Utility by a Single-Response Sequential Method, in: Behavioral Science, 9, 3, S. 226-232.

BLATTER, D./MILLER, K./HOFSTETTER, R./KROHMER, H. (2009): Improving the Direct Estimation of Demand by Adjusting for Incorrect Price-Statements, Proceedings of the 38th EMAC Conference, 26. - 29. Mai 2009, Nantes, France.

CHERNEV, A. (2003): Reverse Pricing and Online Price Elicitation Strategies in Consumer Choice, in: Journal of Consumer Psychology, 13, 1/2, S. 51-62.

DING, M. (2007): An Incentive-Aligned Mechanism for Conjoint Analysis, in: Journal of Marketing Research, 44, 2, S. 214-223.

HARRISON, G. W./RUTSTRÖM, E. E. (2008): Experimental Evidence on the Existence of Hypothetical Bias in Value Elicitation Methods, in: Plott, C. R./Smith, V. L. (Ed.): Handbook of Experimental Economics Results, North-Holland.

HOFSTETTER, R./MILLER, K. (2009): Precision Pricing: Measuring Consumers' Willingness to Pay Accurately, Dissertation, Universität Bern.

HOMBURG, CH./KROHMER, H. (2009), Marketingmanagement, Wiesbaden.

HOMBURG, CH./TOTZEK, D. (2011), Preismanagement auf B2B-Märkten: Zentrale Entscheidungsfelder und Erfolgsfaktoren, in: Homburg, Ch./Totzek, D. (2011), Preismanagement auf Business-to-Business-Märkten: Preisstrategie – Preisbestimmung – Preisdurchsetzung, Wiesbaden, S. 13-69.

LOUVIERE, J. J./WOODWORTH, G. (1983): Design and Analysis of Simulated Consumer Choice or Allocation Experiments: An Approach Based on Aggregate Data, in: Journal of Marketing Research, 20, 4, S. 350-367.

MARN, M. V./ROEGNER, E. V./ZAWADA, C. C. (2003): The Power of Pricing, in: The McKinsey Quarterly, 1, S. 27-39.

MITCHELL, R. C./CARSON, R. T. (1989): Using Surveys to Value Public Goods: The Contingent Valuation Method, Washington DC.

MONROE, K. B. (2002): Pricing: Making Profitable Decisions, Burr Ridge.

NAGLE, T. T./HOGAN, J. E. (2006): The Strategy and Tactics of Pricing: A guide to Growing Profitability, Upper Saddle River.

SIMON, H. (1989): Price Management, Amsterdam.

VARIAN, HAL R. (1992): Microeconomic Analysis, Vol. 3, New York.

VOELCKNER, F. (2006a): Methoden zur Messung individueller Zahlungsbereitschaften: Ein Überblick zum State of the Art, in: Journal für Betriebswirtschaft, 56, S. 33-60.

VOELCKNER, F. (2006b): An Empirical Comparison of Methods for Measuring Consumers' Willingness to Pay, in: Marketing Letters, 17, 2, S. 137-49.

WERTENBROCH, K./SKIERA, B. (2002): Measuring Consumers' Willingness to Pay at the Point of Purchase, in: Journal of Marketing Research, 39, 2, S. 228-241.

WITTINK, D. A./KRISHNAMURTHI, L./NUTTER, J. B. (1989): The Effect of Differences in the Number of Attribute Levels on Conjoint Results, in: Marketing Letters, 1, 2, S. 113-123.

ABBILDUNGEN

1 | Ansätze, Ziele und Methoden der Preisgestaltung in der Schweizer Unternehmenspraxis S. 650
2 | Geschätzte und reale Nachfragekurven im Vergleich S. 655
3 | Prozess zur Auswahl einer geeigneten Methode zur Messung der Zahlungsbereitschaft von Konsumenten S. 656

AUTOREN-BIOGRAFIEN

PROF. DR. DR. H. C. ULLI ARNOLD

Ulli Arnold ist Inhaber des Lehrstuhls für Investitionsgütermarketing und Beschaffungsmanagement an der Universität Stuttgart. Sein primäres Forschungsinteresse gilt dem Supply Chain Management, dem Complaince Management, dem Global Sourcing, öffentlicher Beschaffung und elektronischen Beschaffungsauktionen.

DIPL.-ING. (FH) MARKUS ASCH

Markus Asch ist stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsführung der Alfred Kärcher GmbH & Co. KG. Anfang 2010 wurde er zudem zum Vorsitzenden des VDMA Fachverbandes Reinigungssysteme ernannt, im Jahre 2010 wurde er zudem zum Vorsitzenden der EUnited Cleaning, der European Cleaning Machines Association, gewählt.

Während seines Ingenieursstudius an der Hochschule Esslingen, das Markus Asch 1995 abschloss, sammelte er sowohl im elterlichen Betrieb und bei der Daimler AG, als auch bei verschiedenen international aufgestellten Firmen in Kanada, mehrere Jahre Berufserfahrung.

Seit 1995 trat er der Kärcher Gruppe bei und begleitete bis heute verschiedene Positionen in unterschiedlichen Bereichen wie Anlagentechnik, Projektmanagement und Produkt- & Category Management. Im Jahre 2007 wurde er Geschäftsführer der Business Unit Professional, die er bis heute leitet.

Seit November 2012 zum Präsidenten des EUnited Dachverbands in Brüssel gewählt worden.

DR. DIPL.-ING. WOLFGANG CRONENBROECK

Dr. Wolfgang Cronenbroeck hat nach dem Studium des Allgemeinen Maschinenbaus mit anschließender Promotion an der RWTH Aachen in unterschiedlichsten Funktionen Projektmanagement in der Praxis ausgeübt. Durch zahlreiche Auslandseinsätze hat er über Jahre umfangreiche Erfahrungen im internationalen Projektmanagement in Investitions-, Organisations-, sowie Forschungs- und Entwicklungsprojekten gesammelt.

Er war in leitenden Projektmanagementpositionen bei der Deutsche Babcock AG, der Henkel KGaA, der GEA AG, der Experteam AG und der Ropardo AG beschäftigt.

Heute ist er als geschäftsführender Gesellschafter der Bon-Ventis GmbH tätig und betreut internationale Kundenprojekte im Bereich Projekt- und Prozessmanagement.
Seine Aufgabenfelder sind:

- Durchführung und Begleitung von Kundenprojekten
- Schulungen im Projektmanagement und angrenzenden Themenbereichen
- Coaching von Projektleitern im In- und Ausland

Er ist nach GPM-IPMA als internationaler Projektmanager (Level B) zertifiziert.

Des Weiteren ist der Autor aktiv in der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) und als PM-Zert Assessor tätig.

Er ist Lehrbeauftragter für Projektmanagement an der Hochschule Niederrhein in Mönchengladbach und Dozent an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin.

ANNE DRESEN, M.SC.

Anne Dresen, geb. 1981, studierte Sprachen-, Wirtschafts- und Kulturraumwissenschaften mit Schwerpunkt auf dem angloamerikanischen Kulturraum an den Universitäten Passau und Stirling in Schottland.

Parallel dazu war sie im Rahmen von Praktika für die Siemens AG und die Reserva Nativa ONG in Chile tätig. Seit 2007 ist sie als Studienleitung des M.Sc. in International Management für die School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) tätig. Parallel dazu schloss sie ihr Aufbaustudium zum M.Sc. an der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) ab.

Heute arbeitet sie für das STI International Management und verantwortet die Umsetzung und strategische Weiterentwicklung der dort angebotenen Studiengänge M.Sc. in International Management und M.Sc. in Innovation and Technology Management. Als Head of Relationship Management betreut sie zudem den Aufbau und die kontinuierliche Weiterentwicklung von Unternehmenskooperationen.

PROF. DR. DIRK ENGELHARDT

Prof. Dr. Dirk Engelhardt, geboren 1973, ist hauptberuflich Leiter des Geschäftsbereiches Logistik/ Fuhrpark der RWZ Rhein-Main eG. Er studierte an der Justus-Liebig-Universität Giessen Agrarwissenschaften, mit dem Schwerpunkt »Umweltsicherung und Entwicklung ländlicher Räume« und promovierte und habilitierte anschließend – ebenfalls an der JLU – im Bereich Logistik.

Nach mehreren Jahren Lehrtätigkeiten als Privatdozent, erhielt er im Januar 2009 die Professur für Logistikmanagement an der SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin. Seit Juli 2009 ist er außerdem Direktor des »Instituts für Logistikmanagement« an der SIBE der Steinbeis-Hochschule. Im Jahr 2010 wird er zusätzlich Geschäftsführer der neugegründeten Tochtergesellschaft der RWZ, namentlich der RSL Bulk Logistics GmbH, einem 50:50 Joint-Venture mit dem internationalen Logistikdienstleister Rhenus AG & Co. KG.

PROF. DR. MARC EULERICH

Prof. Dr. Marc Eulerich, Jahrgang 1981, Universität Duisburg-Essen, Inhaber des Lehrstuhls für Interne Revision und Corporate Governance und Gesellschafter der Firma Professor Welge & Company GmbH & Co.KG, Herdecke.

Von 2001 bis 2005 Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität Dortmund und Zusatzstudium Finanzmanagement an der FernUniversität Hagen. Förderpreis der Gesellschaft für Controlling für die beste Diplomarbeit und Verleihung des ThyssenKrupp Award for Excellence. Von 2005 bis 2008 als Berater bei der Professor Welge & Company GmbH im Bereich Strategie und Controlling tätig. 2009 Promotion über Fusionen und Unternehmensübernahmen an der Technischen Universität Dortmund. Bis zur Berufung an die UDE als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Professor Welge an der TU Dortmund.

Lehr- und Forschungsschwerpunkte auf den Gebieten des Strategischen Managements sowie Corporate Governance. Mitglied mehrerer deutscher und internationaler wissenschaftlicher Gesellschaften.

PROF. DR. WERNER G. FAIX

geb. am 21.08.1951 in Gärtringen / Württemberg.

Lehrstuhl für Unternehmens- und Personalführung an der Steinbeis-Hochschule Berlin (seit 1999); Gründer, geschäftsführender Direktor und Gesellschafter der School of International Business and Entrepreneurship GmbH (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin mit derzeit 7 Transfer-Instituten und über 800 Studierenden in Master-Projekt-Kompetenz-Studiengängen im Bereich Management. Geschäftsführender Gesellschafter der SAPHIR Holding GmbH, einem Unternehmen der Steinbeis-Hochschule Berlin im Verbund der Steinbeis-Stiftung. Seit 1993 Leiter der Steinbeis Akademie für Unternehmensführung.

Chemie-Ingenieur-Studium an der Fachhochschule Aalen (Dipl.-Ing. (FH) 1973). Studium der Chemie und der Biochemie an der Universität Ulm (Dipl.-Chem. 1978) und Promotion zum Dr. rer. nat. (1981) auf dem Gebiet der Reinststoff-Forschung/Spurenanalytik in Kooperation mit dem Max-Planck-Institut für Metallforschung und dem Kernforschungszentrum Karlsruhe. An der Universität Ulm wissenschaftlicher Angestellter und Strahlenschutzbeauftragter (1978-1982). Von 1982 bis 1995 Mitarbeiter der IBM Deutschland, Manager in verschiedenen Bildungs-, Personalentwicklungs- und Führungskräfteentwicklungsfunktionen, zuletzt Direktor der IBM Bildungsgesellschaft. Lehrbeauftragter an der Universität Stuttgart (1988-1996), der Freien Universität Berlin (1990-1992) und der Universität Heidelberg (1995-1996) und von 1996 bis 1999 stv. Leiter des Zentrums MBA der Donau-Universität Krems (A). Umfangreiche Publikations- und Vortragstätigkeit in den Bereichen Spurenanalytik, Halbleitertechnologie, Technologiemanagement, Unternehmensführung, Außenwirtschaft, Führungskräfteentwicklung, Entrepreneurship und Personale Entwicklung.

CHRISTOF GAUDIG (VOLLJURIST)

Christof Gaudig ist als Partner und Büroleiter im Kölner Büro von Mayer Brown tätig und ist Leiter der deutschen Corporate-Praxisgruppe. Er berät nationale und internationale Unternehmen aus den Branchen Automotive, Maschinenbau, Chemie, Healthcare, Logistik und IT/ Telekommunikation zu allen rechtlichen Aspekten bei M&A Transaktionen und im Gesellschaftsrecht. Christof Gaudig berät Erst- und Rückversicherer bei komplexen Transaktionen und Fallgestaltungen. Bevor er 1997 zu Mayer Brown stieß, war er für Freshfields in London und anschließend in Frankfurt tätig. Christof Gaudig spricht fließend englisch und hat Grundkenntnisse der portugiesischen Sprache.

Ausbildung
- Zweites Staatsexamen, Düsseldorf, 1994
- Referendariat, 1990–1994
- Erstes Staatsexamen, Köln, 1989
- Universität Köln und Freiburg, 1983-1989.

Veröffentlichungen
- »Künftig mit Zusatzpolice – Was bringt die Pflicht zum Selbstbehalt in der Haftpflichtversicherung für Manager?«, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 17 . Juni 2009
- »Portuguese Group of Companies Law«, Nomos, Stuttgart, 1993

Seminare und Lehrtätigkeiten
- Dozent an der Steinbeis Universität für Internationales Unternehmensrecht, seit 2009
- Dozent für International Transactional Law an der Rheinischen Fachhochschule, Köln und APU Cambridge, 1999-2005
- Tutor an der Universität von Köln, 1993

DIPL.-KFM. DIPL.-VW. PHILIPP GLASER-GALLION

Philipp Glaser-Gallion ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Investitionsgütermarketing und Beschaffungsmanagement an der Universität Stuttgart. Sein primäres Forschungsinteresse gilt Fragen des Pricings und insbesondere in Bezug auf industrielle Leistungssysteme.

PROF. DR. HELMUT HAUSSMANN

Prof. Dr. Helmut Haussmann studierte Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in Tübingen, Hamburg und Nürnberg und promovierte an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

Seine politische Karriere begann er 1975 im Stadtrat in Bad Urach, gleichzeitig war er Kreisvorsitzender der FDP Reutlingen. Als Mitglied des Deutschen Bundestages (1976-2002), wirtschaftspolitischer Sprecher der FDP Bundestagsfraktion (1980-1984) und Generalsekretär der Bundes-FDP übernahm er schließlich 1988 das Bundesministerium für Wirtschaft, das er bis 1991 leitete.

Von 1991 bis 2002 war er Europapolitischer Sprecher der FDP im Deutschen Bundestag.

Seit 1991 ist er Mitglied im Außenwirtschaftsbeirat der Bundesregierung sowie im Board der Asia-Europa-Foundation (ASEF) Singapur. Er weist eine Honorar-Professur am Lehrstuhl für Internationales Management an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg sowie am Lehrstuhl für International Business an der Eberhard Karls Universität Tübingen auf und ist derzeit Mitglied in verschiedenen nationalen und internationalen Beiräten und Aufsichtsräten.

DIPL.-KFM. STEFAN HEIDENREICH

Stefan Heidenreich, geboren 1980 in Nürnberg, absolvierte eine Ausbildung zum Bankkaufmann und studierte danach Betriebswirtschaftslehre an der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg. Auslandserfahrung sammelte er im Rahmen eines achtmonatigen Stipendiums der Arabischen Republik Syrien in Damaskus. Seit 2009 ist er Mitarbeiter am Institute for International Business der Wirtschaftsuniversität Wien.

Praktische Erfahrungen sammelte er durch eine mehrjährige Werkstudententätigkeit in einer Werbeagentur, Praktika u.a. bei der Dresdner Bank AG sowie durch eine zweijährige Tätigkeit als studentische Hilfskraft am Lehrstuhl für Internationales Management in Nürnberg.

Sein Forschungsschwerpunkt liegt im Bereich politischer Strategien ausländischer Unternehmen in Emerging Markets.

PROF. DR. GÜNTER S. HEIDUK

Günter S. Heiduk studied at Friedrich-Alexander-University Erlangen-Nürnberg and Albertus-Magnus University Cologne, Germany, where he got his Diploma in Economics in 1968. After finishing his PhD dissertation as well as his habilitation at RWTH Aachen University he had been appointed Assistant Professor. In 1981 he accepted an appointment as Professor of International Economics at Duisburg-Essen University (former Duisburg University) from where he retired in 2007. During his tenure he served as Dean of the Faculty of Business and Economics as well as Vice-President for International Academic Affairs. In 1983 he co-founded the East Asian Studies Programme including the book series »Schriftenreihe zur Ostasienforschung«, Nomos Verlag. In 1986 he founded the Asia-Pacific Economic Research Institute (FIP) which is a scientific institution at Duisburg-Essen University. Since then he is Chairman of this institute. He had been invited as Visiting Professor/Researcher at Kyoto University, Tokyo Keizai University, Fudan University (3 times), Wuhan University. He also worked as long- and short-term expert in several EU-China projects of the European Commission. Since December 2007 he had been appointed Professor and Head of the East Asian Center at Warsaw School of Economics, Poland. Since the first course of the Master of Science in International Management he is teaching International Management I and II at Steinbeis-SIBE University.

He published 23 books and more than 50 articles.

SIMONE HEILMANN, B.SC.

geb. 1984, studierte an der Hochschule Pforzheim und schloss ihr Bachelorstudium in Betriebswirtschaftslehre im April 2010 ab.

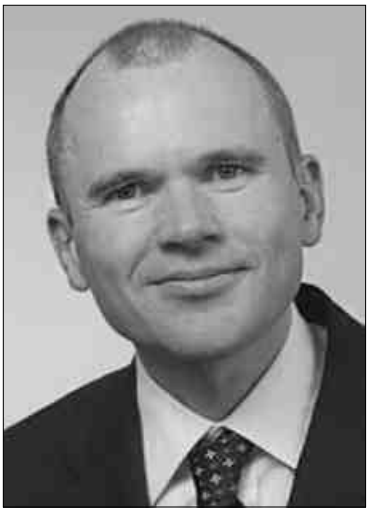
Während ihres Studiums absolvierte sie mehrmonatige Praktika bei der Sparkasse Rhein Neckar Nord in Mannheim sowie bei der Deutschen Lufthansa AG in Frankfurt. Daneben war sie an der Hochschule als wissenschaftliche Mitarbeiterin tätig. Ihre Abschlussarbeit zum Thema »Social Media im Personalrecruiting« schrieb sie in Zusammenarbeit mit der Schenker Deutschland AG in Kelsterbach.

Im Anschluss arbeitete sie am Forschungsprojekt der Steinbeis-Hochschule Berlin zum Thema Globalisierungsmanagement deutscher Unternehmen mit. Seit Oktober 2010 studiert sie im Studiengang M.Sc. International Economics and Economic Policy an der Goethe Universität in Frankfurt am Main.

PROF. DR. RETO HOFSTETTER

Reto Hofstetter ist Professor für Marketing an der USI - Università della Svizzera italiana in Lugano. Er absolvierte 2008 seine Dissertation am Lehrstuhl für Marketing der Universität Bern. Seine Forschungsschwerpunkte sind Preismanagement sowie das Konsumentenverhalten in Online-Umwelten.

UNIV.-PROF. DR. DIRK HOLTBRÜGGE



Professor Dr. Dirk Holtbrügge is Professor of International Management (Head of Department) at the School of Business and Economics, Friedrich-Alexander-University of Erlangen-Nürnberg, Germany. He received his doctorate and his habilitation from the University of Dortmund, Germany. He was a visiting professor at the State University St. Petersburg and occasionally holds lectures at universities in China, India and Russia.

His main research interests are in the areas of international management, human resource management, and management in emerging markets. He has published seven books, eight edited volumes and more than 70 articles in refereed journals such as Academy of Management Learning & Education, Asian Business & Management, European Journal of International Management, European Management Journal, Human Resource Management, International Business Review, International Journal of Cross Cultural Management, International Journal of Emerging Markets, Journal of Business Ethics, Journal of East European Management Studies, Journal of International Business Studies, Journal of International Management, Management International Review, and Thunderbird International Business Review. He is also a member of the editorial boards of Journal for East-European Management Studies, Management International Review, Managementforschung, and Zeitschrift für Management.

PROF. DR. SIMONE KAUFFELD

Geb. 1968 in Hann. Münden, Studium der italienischen Sprache an der Universitá per Stranieri in Perugia, Italien. Studium der Psychologie und der Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Koblenz-Landau und Marburg (Abschluss Diplom). Junior-Consultant in einem Organisationsentwicklungsprojekt in der Automobilindustrie. Wissenschaftliche Hilfskraft mit Abschluss in der Pädagogischen Psychologie an der Philipps-Universität Marburg (Prof. Dr. D. Rost).

1996-2000: Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt „Flexible Unternehmen und ihr Beitrag zur Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen“ am Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Kassel (Prof. Dr. E. Frieling).
1999: Promotion in Psychologie
2001-2006: Forschungsgruppenleiterin verschiedener Projekte zur „Kompetenzentwicklung“ am Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Kassel (Prof. Dr. E. Frieling)
2005: Habilitation in Psychologie und Ernennung zur Privatdozentin
2005-2007: Konzeption und Studienleitung der berufsbegleitenden Weiterbildungen "Personalmanagement" an der Kasseler International Management School in Kooperation mit dem Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Kassel
2006: Gastprofessur an der City University of New York
2006-2007: Professur an der Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Angewandte Psychologie, ifk - Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung, Olten
Seit 09/2007: Professur für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie am Institut für Psychologie, TU Braunschweig
2008: Ausgründung der 4 A-SIDE GmbH (Gesellschafterin)
Seit 2008: Dozentin an der Steinbeis-University
Seit 2009 Studiendekanin Psychologie; Dozentin im MAS Business Psychology der Fachhochschule Nordwestschweiz

DIPL.-REG. STEFANIE KISGEN, MBA

geb. 1979, studierte Diplom-Regionalwissenschaften China an den Universitäten Köln und Nanjing/China. Nach Etappen in Industrie und Politik in Form von Praktika bei der BOMAG GmbH sowie im Bayerischen Wirtschaftsministerium hat sie an der Steinbeis-Hochschule Berlin {SHB) berufsintegriert das Aufbaustudium zum MBA absolviert.

Während dieser Zeit hat sie das Programm Master of Science (M.Sc.) in International Management an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin aufgebaut.

Als Programmleiterin ist sie verantwortlich für die Studienprogramme Master of Science in International Management (M. Sc.) und Masterter of Science in Innovation and Technology Management (M.Sc. ITM).

Seit 2008 ist sie Direktorin des STI lnternational Management.

Publikationen in den Bereichen chinesisches und internationales Recht, Außenwirtschaft, internationales Management sowie Kompetenzmanagement.

PROF. TINA KLEIN, PHD

Currently, Tina Klein is researching innovation leadership, building global connections, and creating study trip modules for international students focused on innovation and entrepreneurship.

She is a faculty member at UC San Diego's Rady School of Management and at Steinbeis University Berlin's SIBE. Formerly, she taught at MIT's Sloan School of Management, USC's Marshall School of Business, and UCLA's Anderson Graduate School of Management. She commands a breadth of marketing topics, including marketing management, marketing research, sales, and international marketing. Klein also enjoys her role as executive educator, teaching students in the US and Europe.

She has published numerous academic articles on cross-cultural issues and is particularly interested in consumers behaving »irrationally.«

Previously, she was a Fulbright Scholar in Berlin, Germany. While there, Klein also served as an interpreter and translator. She relished her time as a foreign correspondent for the Atlanta Journal-Constitution during the fall of the Berlin Wall.

Klein holds a doctorate from the University of California, Irvine, in International Marketing. Her undergraduate degrees are in Economics and German Literature (Honors) from Scripps College. She speaks English and German natively and travel zealously.

PROF. DR. HARLEY KROHMER

Harley Krohmer ist geschäftsführender Institutsdirektor und Professor für Marketing am Institut für Marketing und Unternehmensführung der Universität Bern. Harley Krohmers Forschungsschwerpunkte sind Markenmanagement und Preismanagement. Er ist Koautor des englischsprachigen Lehrbuches Marketing Management und Autor zahlreicher Publikationen in international führenden wissenschaftlichen Fachzeitschriften (u. a. im Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, Strategic Management Journal, Journal of Product Innovation Management). Harley Krohmer ist verheiratet und hat zwei Töchter.

PROF. DR. PAED. HABIL. GÜNTER LEHMANN

1967: Studium des Bauwesens und der Berufspädagogik, TU Dresden Diplom-Gewerbelehrer Bauwesen
1973: Promotion auf dem Gebiet der Berufspädagogik, TU Dresden
1976: Habilitation auf dem Gebiet der Ingenieurpädagogik, TU Dresden
1977/78: Zusatzstudium auf dem Gebiet der Ingenieurpsychologie, Lomonossow Universität Moskau
seit 1983: Ordentlicher Professor für Ingenieurpädagogik
1986-1992: Leiter des Institutes für Ingenieurpädagogik, TU Dresden
1989-1991: Prorektor Bildung, TU Dresden
1990-2005: Wissenschaftlicher Direktor des Europäischen Instituts für postgraduale Bildung an der Technischen Universität Dresden e. V. – EIPOS –
seit 1990: Vizepräsident EIPOS e. V.
1998-2003: Obmann des VDI-Ausschusses »Weiterbildung von Ingenieuren«, Düsseldorf
1998-2005: Leiter des Steinbeis-Transferzentrums EIPOS
1999-2005: Stellv. Leiter des MBA-Zentrums an der Donau-Universität Krems
seit 2007: Vorsitzender des Qualitätsbeirates der Flensburg-School for Advanced Studies
seit 2000: Dozent der Steinbeis-Hochschule Berlin
seit 1998: Dozent bei der Dresden International University, der Donau Universität Krems, der Steinbeis Hochschule Berlin und der FH Eberswalde, Zittau und Nürtingen.

DR. BETTINA LIS

Dr. Bettina Lis absolvierte ein Doppelstudium der Publizistik (M.A.) sowie der Betriebswirtschaftslehre (Diplom) an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Während des Studiums war Bettina Lis hilfswissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Organisation von Univ.-Prof. i. R. Dr. Rolf Bronner. Darüber hinaus absolvierte sie Praktika bei der Deutschen Fachverlag GmbH (Marketing) der Hanauer Anzeiger GmbH (Redaktion) sowie der Deutschen Bank AG (Private Wealth Management). Ihre Magisterarbeit über den »Öffentlichkeitsbegriff von Hannah Arendt« wurde mit der Anerkennung des Instituts für Publizitik honoriert. Ihre empirisch ausgerichtete Diplomarbeit über Going Private Transaktionen wurde von der wirtschafts-wissenschaftlichen Fakultät sowie der Continental Teves-Stiftung für herausragende wissenschaftliche Arbeiten ausgezeichnet.

Von Juli 2007 bis September 2010 war Bettina Lis wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Organisation von Univ.-Prof. i. R. Dr. Rolf Bronner sowie dessen Nachfolger Univ.-Prof. Dr. Michael-Jörg Oesterle am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal und Unternehmensführung. Im Januar 2010 wurde Bettina Lis mit einer Arbeit über »Corporate Social Responsibility - Eine empirische Analyse des Einflusses auf potentielle Arbeitnehmer« zum Dr. rer. pol. promoviert. Ihre Dissertation wurde u.a. mit dem ersten Preis der Industrie- und Handelskammer Rheinhessen für hervorragende wissenschaftliche Arbeiten sowie dem Gutenberg Stipendium ausgezeichnet. Lehr- und Forschungsaufenthalte führten Sie u.a. an die Dongbei University of Finance and Economics in Dalian (China), die Warsaw School of Economics (Polen) sowie an die University of Michigan, Ann Arbor (USA).

Seit Oktober 2010 ist Frau Lis ist Akademische Rätin und Habilitandin an der Professur für Medienmanagement von Univ.-Prof. Dr. Heinz-Werner Nienstedt an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz.

PROF. DR. HARALD MEIER

Ausbildung zum Versicherungskaufmann, Ziviler Entwicklungsdienst in Libanon, Israel und Ägypten, Studium der Wirtschaftswissenschaften (Dipl. Oec.) Universität Wuppertal, Wissenschaftlicher Assistent Universität Mannheim, Promotion (Dr. rer. Oec.) Universität Wuppertal, Personalmanager WestLB, Personalberater und Trainer RT-Gruppe, Professor für Unternehmensführung und International Management, Leitung MBA-Studiengang CSR&NGO-Management Hochschule Bonn-Rhein-Sieg.

Regelmäßige Gastprofessuren/Lehraufträge, u. a. Universität Bochum, Steinbeis University Berlin/Stuttgart, Loyola Marymont University, L.A. (USA), Coastal Carolina University, S.C. (USA), Nantong University (China), Kyungpook National University, Daegu (Korea), IPAG Paris/Nizza (F), Hanzehogeschool Groningen (NL).

Regelmäßiger Gutachter, u. a. DAAD Deutscher Akademischer Auslandsdienst (Bonn), Europäische Union (Brüssel), Stiftung der Deutschen Wirtschaft (Berlin), FIBAA Akkreditierungsagentur (Bonn), Thames Valley University (London), Volkswagenstiftung (Hannover), IPAG (Paris/Nizza).

Regelmäßige Beratungs- und Trainingstätigkeiten für Unternehmen und verbände im In- und Ausland.

Regelmäßig Veröffentlichungen im In- und Ausland.

DR. KLAUS MILLER

Klaus Miller ist Business Development and Strategic Analysis Manager bei der Ringier AG in Zürich. Er absolvierte 2008 seine Dissertation am Lehrstuhl für Marketing der Universität Bern. Klaus Millers Forschungsschwerpunkte sind Preis- und Innovationsmanagement.

UNIV.-PROF. DR. MICHAEL-JÖRG OESTERLE

Nach Studium der Wirtschaftswissenschaften mit betriebswirtschaftlicher Ausrichtung, Promotion und Habilitation an der Universität Hohenheim, Stuttgart, war Michael-Jörg Oesterle von 2000 bis 2008 Inhaber des Lehrstuhls für ABWL, insb. Internationales Management an der Universität Bremen. In 2008 erhielt Michael-Jörg Oesterle Rufe an die Johannes Gutenberg-Universität Mainz sowie an die Universität Hamburg, wobei er den Ruf an die Universität Hamburg ablehnte. Seit Oktober 2008 lehrt und forscht Michael-Jörg Oesterle als Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal und Unternehmensführung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. In weiteren Funktionen ist er seit 2006 zusammen mit Joachim Wolf Herausgeber der englischsprachigen Fachzeitschrift Management International Review. Von Mai 2002 bis Juni 2004 übte er das Amt des Beauftragten für den wissenschaftlichen Nachwuchs in der Kommission Internationales Management im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. aus; im Anschluss an diese Funktion war er bis Juni 2006 Vorsitzender der Kommission Internationales Management. Michael-Jörg Oesterle war zudem von 2002 bis 2006 Gründungsmitglied des Bremer Initiativkreises für Corporate Governance im Mittelstand. Schließlich lehrt Michael-Jörg Oesterle seit 1995 auch regelmäßig an ausländischen Universitäten. So ist er seit 1995 Gastprofessor im Rahmen des MBA-Programms der Universidad Alcalá de Henares, Madrid. Seit 2005 ist Michael-Jörg Oesterle außerdem als Hauptdozent im Rahmen des KMU-Intensivstudiums der Universität St. Gallen, Schweiz, tätig. Im März 2009 wurde Michael-Jörg Oesterle von Herrn Minister Prof. Dr. Peter Frankenberg, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst des Landes Baden-Württemberg, zum Mitglied des Gründungsaufsichtsrats der Dualen Hochschule Baden-Württemberg berufen.

PROF. DR. JONAS F. PUCK

Jonas Puck wurde 1974 in Berlin geboren. Nach dem Abitur studierte er Betriebswirtschaftslehre an der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg, wo er 2007 promovierte und sich 2009 habilitierte. Während dieser Zeit war er unter anderem an der University of New South Wales, Australien, der University of International Business and Education, China und an der Bradford University School of Management, UK, tätig. Jonas Puck erhielt zudem zahlreiche Auszeichnungen für herausragende Lehre und Forschung (z.B., EIBA Fellows Research Award 2008, Ludwig Erhard Award 2008, AIB Best Reviewer Award 2009 oder den Festo Fellow Award 2010, Schöller Fellow 2010)

2008 erhielt er einen Ruf an die Wirtschaftsuniversität Wien und ist seit Januar 2011 Vorstand des Institute for International Business, einem der größten europäischen Institute im Bereich International Management. Zudem ist er Akademischer Direktor des MBA Energy Management an der WU Executive Academy und stellvertretender Programmdirektor des CEMS Programms an der WU Wien. Er ist Verfasser von 5 Monografien und über 100 Beiträgen in Büchern und Zeitschriften. Seine Arbeiten wurden unter anderem im Journal of International Business Studies, Journal of International Management, Long Range Planning, International Business Review und dem International Journal of Human Resource Management veröffentlicht.

DR. DAVID RYGL

Dr. David Rygl hat nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg am Lehrstuhl für Internationales Management (Prof. Dr. Dirk Holtbrügge) promoviert und habilitiert.

Derzeit lehrt er Strategisches und Internationales Management sowie Personalmanagement an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Er ist Studiendekan im Studiengang MSc International Management an der SIBE. Seine Forschungsschwerpunkte bilden das Internationale Personalmanagement, Strategisches Management und Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmungen.

Er hat zahlreiche Projekt- und Forschungsaufenthalte u. a. in Mittel- und Osteuropa, China und Russland absolviert.

DIPL.-KFM. WOLFGANG SCHNELLBÄCHER

Wolfgang Schnellbächer war wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Investitionsgütermarketing und Beschaffungsmanagement an der Universität Stuttgart. Sein primäres Forschungsinteresse gilt dem Beschaffungsmanagement und hierbei insbesondere elektronischen Einkaufsauktionen. Seit Ende 2011 ist Wolfgang Schnellbächer Associate bei McKinsey & Company in Stuttgart.

PROF. DR. HABIL. ROLAND SPRINGER

Professor Springer ist geschäftsführender Gesellschafter des von ihm im Jahr 2000 gegründeten Instituts für Innovation und Management (www.iim-consult.de). Zuvor war er nach einem organisationswissenschaftlichen Studium in Deutschland und Frankreich zunächst in der organisationswissenschaftlichen Forschung tätig. Danach war er mehr als zehn Jahre als leitende Führungskraft bei der Daimler AG beschäftigt.

Heute unterstützt er mit seinem Beratungsunternehmen private und öffentliche Unternehmen bei der Optimierung ihrer organisatorischen Strukturen und Prozesse. Gleichzeitig lehrt er an der Universität Tübingen sowie an der Steinbeis-Hochschule Berlin Lean Management, Change Management und International Management.

Professor Springer ist Autor mehrerer Bücher und zahlreicher Aufsätze. Zuletzt veröffentlichte er im FinanzbuchVerlag seine Lean Management-Studie Survival of the Fittest. So verbessern Spitzenunternehmen mit Lean Management gleichzeitig ihre Prozesse und ihre Führungskultur.

DIPL.-ING. HANS H. STEINBECK

Graduated as Dipl.Ing.Physical Technology in Hamburg 1970. Advanced Management Programs at Cornell University, Harvard Business School, and School of Economics, Köln.

Joined IBM Germany in 1970. Responsible for designing, building and running advanced Semiconductor factories for 23 years, up to Functional Level Manager, responsible for more than 300 people. Assigned to IBM USA for a total of six years, working in R&D (1972), HQ (1982), and as liason manager between USA and Germany (1987). Quality Manager for IBM Germany Manufacturing, responsible for ISO9000 certification, TQM implementation and Malcom Baldrige Assessment, implementation of a Six Sigma Program, and participating in the Reengineering of IBM between 1991 and 1993. Transfer to IBM Global Service in 1994, responsible for the Electronic &HiTech Industry, as Industry- and Thought Leader for Europe until 2009. 2003 promoted to Global Relationship Partner at IBM Global Business Service. Working with large international companies on executive level to improve their global competitive position, such as: ABB, Philips, Mercedes, Bosch, Siemens, Adtranz, Zeiss, Panasonic, SKF, Ericsson, Nokia. Quality assessments at Hyundai-Auto and Deawoo, Heavy Industries, in South Korea. Specific skills and projects during the last 15 years in: Corporate Level Strategy and Reengineering, Procurement, BPR, SCM and Manufacturing, Business Process Outsourcing and transfer to near shore or off-shore, as well as several high level Benchmarking studies.

Since 1998 teaching at several universities as adjunct professor with focus on Strategic Management and Quality Management

UNIV.-PROF. DR. MARTIN K. WELGE

Univ.-Prof. Dr. Martin K. Welge, Jahrgang 1943, Universität Dortmund, Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensführung und Gründer sowie Geschäftsführer der Firma Professor Welge & Company GmbH & Co.KG, Herdecke.

Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln und an der Stanford University; 1969 Abschluss Diplom-Kaufmann; von 1970 bis 1978 Wissenschaftlicher Assistent an der Universität zu Köln (Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Erwin Grochla). 1973 Promotion zum Dr. rer. pol; 1975 bis 1977 Habilitationsstipendiat der Fritz Thyssen-Stiftung; 1978 Habilitation an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln. 1980 Berufung auf den Lehrstuhl für Organisation und Planung an der FernUniversität Hagen. 1984 Berufung auf den Lehrstuhl für Organisation und Planung an der Universität Essen. 1987 Berufung auf den Lehrstuhl für Unternehmensführung an der Universität Dortmund. Rufe an die Universitäten Hannover, Hohenheim, St. Gallen und Hamburg. 1996 bis 2001 Wissenschaftlicher Direktor des Universitätsseminars der Wirtschaft (USW), Schloss Gracht. 2004 Senator h.c. der BITS Business Information and Technology School, Iserlohn.

Lehr- und Forschungsschwerpunkte auf den Gebieten des Internationalen und Strategischen Managements sowie Corporate Governance. Träger zahlreicher Auszeichnungen für in diesen Gebieten erbrachte Leistungen. Mitglied mehrerer deutscher und internationaler wissenschaftlicher Gesellschaften. Mitglied des Aufsichtsrates der Eternit AG, Heidelberg.

Professor Welge ist Autor zahlreicher Management-Bücher, u.a. des Klassikers »Strategisches Management«, Gabler Verlag.

DIPL.-KFM. (UNIV.) ALEXANDER WISGICKL

Alexander Wisgickl, wurde am 17.05.1983 in Garmisch-Partenkirchen geboren. Nach dem Abitur und dem geleisteten Zivildienst studierte er Betriebswirtschaftslehre an der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg, mit den Schwerpunkten Unternehmensführung, Kommunikationswissenschaften sowie Internationales Management. Im Rahmen eines einjährigen Auslandstudiums an der University of Hull (UK) legte er den Bachelor of Arts in Marketing ab.

Praktische Erfahrungen sammelte er, in diversen Praktika und Werkstudententätigkeiten unter anderem bei der Axel Springer AG und Siemens AG. Als studentische Hilfskraft des Lehrstuhl International Management an der Friederich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg erhielt Alexander erste Einblicke in das wissenschaftliche Arbeiten. Außerdem arbeitete er als freier Mitarbeiter bei einer Radiostation in New York, sowie als Geschäftsführer einer Eventfirma in Nürnberg.

Seit November 2009 ist Alexander Wisgickl Research- und Teaching Assistent am Institute for International Business der WU Wien. Hier befasst er sich vor allem mit dem internationalen Markteintritt aus Sicht der Transaktionskostentheorie.

NINA ZIMMERMANN, M.SC.

Nina Zimmermann, geboren 1983, ist bei der Raiffeisen Waren-Zentrale Rhein-Main eG (RWZ) im Geschäftsbereich Logistik/ Fuhrpark als Assistenz der Geschäftsleitung für die Projektabwicklung zuständig. Sie studierte an der Justus-Liebig-Universität Giessen und erlangte ihren Abschluss als Bachelor of Science in Ökotrophologie und ihren Master of Science in Ernährungsökonomie. Nebenberuflich ist sie als freie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Logistikmanagement der Steinbeis-Hochschule Berlin beschäftigt und promoviert derzeit an der TU München.

Nina Zimmermann arbeitete bereits während ihres Studiums an der Justus-Liebig Universität Gießen in verschiedenen Bereichen der RWZ Logistik. Ihre Masterarbeit zum Thema »Qualitätssicherung im Getreidesektor im Hinblick auf einen potentiellen EU-Beitritt Serbiens« entstand im Rahmen dieser Zusammenarbeit und wurde Anfang 2009 abgeschlossen. Nach Erreichen des Masterabschluss begann Nina Zimmermann mit der hauptberuflichen Tätigkeit als Assistenz der Bereichsleitung im Geschäftsbereich Logistik Fuhrpark der RWZ. Ihr Hauptaufgabengebiet ist neben der Koordination aller laufenden Projekte auch die eigenverantwortliche Weiterführung bestehender Projekte zur Unternehmensentwicklung und Ausbau des Geschäftsbereiches. Zusätzlich vertritt sie den Bereich Logistik/Fuhrpark im Gremium zur Entwicklung einer neuen konzernübergreifenden Dachmarkenstrategie.

Als die RWZ im Jahr 2010 gemeinsam mit der Rhenus AG & CO. KG das Joint Venture »RSL Bulk Logistics« gründet, übernimmt sie in dem Unternehmen den Bereich des Marketing. Nebenberuflich ist sie als freie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Logistikmanagement der Steinbeis-Hochschule beschäftigt und bearbeitet dort hauptsächlichen die Themenbereiche Qualitätsmanagement und Marketing und koordiniert die Studentenbetreuung. Seit 2010 promoviert sie am Institut für Agrarsystemtechnik der TU München zum Thema RFID-Einsatz in der Getreideprozesskette.