



# DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Strategie und Organisationsstruktur von  
multinationalen Unternehmen“

Verfasserin

Özlem Bulut

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften  
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im November 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt:  
Studienrichtung lt. Studienblatt:  
Betreuer/Betreuerin:

157  
Internationale Betriebswirtschaft  
Ao. Univ.-Prof. Dr. Josef Windsperger

## **EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG**

„Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.“

Wien, im November 2008

.....  
**Özlem Bulut**

## **WIDMUNG & DANKSAGUNG**

Ich möchte diese Diplomarbeit meinen Eltern widmen und Ihnen für die tolle Unterstützung und endlose Geduld, den sie mir stets entgegengebracht haben, von ganzen Herzen danken.

Mein besonderer Dank gilt meinen Mann und meinem geduldigen Sohn Senih Koray, der auf seine Mama während dieser Zeit verzichten musste.

Außerdem bedanke ich mich bei meinen Geschwistern und allen Freunden für ihren motivierenden Beistand während meines Studiums.

Schließlich danke ich meinem Diplomarbeitbetreuer Ao. Univ.-Prof. Dr. Josef Windsperger für die Begleitung und wissenschaftliche Unterstützung.

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG.....</b>	<b>10</b>
1.1	EINLEITUNG UND PROBLEMSTELLUNG .....	10
1.2	ZIELSETZUNG DER ARBEIT.....	11
<b>2</b>	<b>HISTORISCHE ENTWICKLUNG VON MULTINATIONALEN UNTERNEHMEN .....</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>BEGRIFFLICHE ABGRENZUNG UND THEORETISCHER RAHMEN.....</b>	<b>14</b>
3.1	ÜBERSICHT .....	14
3.2	MULTINATIONALE UNTERNEHMEN ALS ORGANISATION .....	14
3.3	INTERNATIONALISIERUNGSTHEORIE VON JOHN H. DUNNING .....	16
3.4	ORIENTIERUNG VON MULTINATIONALEN UNTERNEHMEN .....	18
3.5	UMWELT UND MULTINATIONALE UNTERNEHMEN.....	21
<b>4</b>	<b>STRATEGIEN UND MULTINATIONALE UNTERNEHMEN .....</b>	<b>24</b>
4.1	ALLGEMEIN .....	24
4.2	BEGRIFFSERKLÄRUNG .....	24
4.3	MILES UND SNOW'S - VIER STRATEGIETYPEN.....	25
4.4	PORTERS WETTBEWERBSSTRATEGIE .....	27
4.5	MILLER'S INTEGRATIVE FRAMEWORK .....	29
<b>5</b>	<b>BEZIEHUNGEN ZWISCHEN STRATEGIE UND STRUKTUR VON MNU.....</b>	<b>31</b>
5.1	ALLGEMEIN .....	31
5.2	STOPFORD UND WELLS - MODELL .....	32
5.3	FRANKO MODELL.....	34
5.4	DANIELS, PITTS UND TRETTER'S - MODELL .....	35
5.5	EGELHOFF MODELL .....	37
5.6	KRITISCHE WÜRDIGUNG DER EMPIRISCHEN STUDIEN .....	39

<b>6</b>	<b>TRADITIONELLE STRUKTURFORMEN .....</b>	<b>40</b>
6.1	ALLGEMEIN .....	40
6.2	MUTTER-TOCHTER-STRUKTUR.....	41
6.3	INTERNATIONALE DIVISION .....	42
6.4	Globale funktionale Struktur .....	44
6.5	Globale Produktstruktur .....	45
6.6	Geographische Struktur .....	46
6.7	Globale Matrix-Struktur.....	48
<b>7</b>	<b>„THE REGIONAL MULTINATIONALS“ .....</b>	<b>51</b>
7.1	ALLGEMEIN .....	51
7.2	DAS REGIONALE ORGANISATIONSMODELL .....	51
7.3	REGIONALE VS. GLOBALE ORIENTIERUNG .....	58
7.3.1	<i>Empirische Studie von Rugman.....</i>	<i>58</i>
7.3.2	<i>Analyse von Asmussen .....</i>	<i>60</i>
7.3.3	<i>Studie von Delios und Beamish.....</i>	<i>61</i>
<b>8</b>	<b>ORGANISATIONSSTRUKTUREN VON BARTLETT UND GHOSHAL .....</b>	<b>64</b>
8.1	ALLGEMEIN .....	64
8.2	DAS GLOBALE ORGANISATIONSMODELL .....	64
8.3	DAS INTERNATIONALE ORGANISATIONSMODELL .....	65
8.4	DAS MULTINATIONALE ORGANISATIONSMODELL .....	66
<b>9</b>	<b>INTERNATIONALE NETZWERKSTRUKTUREN .....</b>	<b>68</b>
9.1	ALLGEMEIN .....	68
9.2	DAS TRANSNATIONALE UNTERNEHMEN .....	69
9.3	HEDLUND’S HETERARCHY.....	71
9.4	DAS METANATIONALE UNTERNEHMEN.....	72
9.5	ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN VON NETZWERKSTRUKTUREN.....	74
<b>10</b>	<b>RESÜMEE.....</b>	<b>76</b>
<b>11</b>	<b>ANHANG.....</b>	<b>80</b>
11.1	DEUTSCHE ZUSAMMENFASSUNG.....	80

11.2	ENGLISCHE ZUSAMMENFASSUNG.....	81
11.3	LEBENS LAUF.....	81
<b>12</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>84</b>

# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<b>Abbildung 1:</b>	Umweltdimensionen von MNU	S. 22
<b>Abbildung 2:</b>	Wettbewerbsstrategien von Porter	S. 28
<b>Abbildung 3:</b>	Stufenmodell der internationalen Organisationsstrukturen nach Stopford/Wells	S. 33
<b>Abbildung 4:</b>	Evolutionsmodell von MNU	S. 36
<b>Abbildung 5:</b>	Die Wahl der Organisationsstruktur nach Egelhoff	S. 38
<b>Abbildung 6:</b>	Beispiel Mutter-Tochter-Organisationsstruktur	S. 42
<b>Abbildung 7:</b>	Beispiel Internationale Division	S. 44
<b>Abbildung 8:</b>	Beispiel funktionale Struktur	S. 45
<b>Abbildung 9:</b>	Beispiel Produkt Division	S. 46
<b>Abbildung 10:</b>	Beispiel Geographische Division	S. 47
<b>Abbildung 11:</b>	Beispiel Matrixstruktur	S. 48
<b>Abbildung 12:</b>	Globale Organisationsmodell von Bartlett und Ghoshal	S. 65
<b>Abbildung 13:</b>	Internationale Organisationsmodell von Bartlett und Ghoshal	S. 66
<b>Abbildung 14:</b>	Multinationale Organisationsmodell von Bartlett und Ghoshal	S. 67
<b>Abbildung 15:</b>	Integriertes Netzwerksystem	S. 69
<b>Abbildung 16:</b>	Regional Center	S. 78

# TABELLENVERZEICHNIS

<b>Tabelle 1:</b>	Drei Grundtypen der Orientierung multinationaler Unternehmen	S. 20
<b>Tabelle 2:</b>	Einflussfaktoren nationaler und internationaler Unternehmen	S. 23
<b>Tabelle 3:</b>	The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy	S. 30
<b>Tabelle 4:</b>	Type and Level of Information Processing Capacity Provided by Different Types of Structure	S. 54
<b>Tabelle 5:</b>	Location of Information Processing Capacity in the Elementary MNC Structures	S. 55
<b>Tabelle 6:</b>	Rugman's Classification of regional MNC's	S. 59
<b>Tabelle 7:</b>	Classification of regional MNC's by Delios and Beamish	S. 62



# ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

<b>bzw.</b>	beziehungsweise
<b>d.h.</b>	das heißt
<b>etc.</b>	et cetera (und so weiter)
<b>f.</b>	(die) folgende
<b>ff.</b>	(die) folgenden
<b>MNC</b>	Multinational Corporation
<b>MNU</b>	Multinationale Unternehmen
<b>o.g.</b>	oben genannte
<b>OECD</b>	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
<b>S.</b>	Seite
<b>US</b>	United State
<b>Vgl.</b>	Vergleiche
<b>WTO</b>	Welthandelsorganisation
<b>z.B.</b>	zum Beispiel

# 1 EINLEITUNG

## 1.1 Einleitung und Problemstellung

Wir sind tagtäglich mit dem Schlagwort „Globalisierung“ konfrontiert. Was ist unter diesem Begriff grundsätzlich zu verstehen? Sie hat mit dem Wachstum des Welthandels, der Erhöhung der ausländischen Direktinvestitionen, durch Zunahme globaler Unternehmenskooperationen und der Anzahlerhöhung der Global Player sehr an Bedeutung gewonnen.

Nach dem zweiten Weltkrieg wurde durch den technologischen Wandel, der Erhöhung des Wettbewerbes sowie durch die politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen der Markt liberalisiert. Zusätzlich wurde durch den Zusammenbruch des Sozialismus und der Eröffnung der ehemaligen sozialistischen Staaten die marktwirtschaftlichen Systeme weltweit begünstigt.

Von dieser Liberalisierung profitierten staatliche und private Großunternehmen. Institutionen, wie die WTO und die OECD garantierten den freien Welthandel. Viele Unternehmen produzieren mittlerweile weltweit und haben so die Möglichkeit, die unterschiedlichsten Bedingungen in den unterschiedlichsten Ländern zu ihren Vorteil zu machen.

Die Voraussetzungen für multinationale Unternehmen (MNU) sind durch Rechtssicherheit, Vertrauensschutz und Chancengleichheit gegeben. Zusätzlich leisten multinationale Unternehmen einen wertvollen Beitrag zur Entwicklung der lokalen Lebens- und Arbeitsbedingungen, zu Fortschritt und Wohlstand in den Ländern, in denen sie anwesend sind. Das globale Engagement erlaubt den Unternehmen, neue Absatzmärkte zu erschließen und vor Ort Wertschöpfung zu betreiben. Direktinvestitionen im Ausland helfen den Unternehmen, ihre Aktivitäten auszuweiten und wettbewerbsfähig zu bleiben.

## 1.2 Zielsetzung der Arbeit

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Thematik der Strategie- und Strukturformen von MNU. Im ersten Teil der Arbeit findet eine begriffliche Abgrenzung, gefolgt von einer theoretischer Analyse statt. Der Grundstein der Internationalisierungstheorie, die Umwelt und die Orientierung der MNU werden in diesem Zusammenhang näher betrachtet. Weiters zeigen die unterschiedlichen Strategieformen die Implementierung der Strategien in Organisationsstrukturen. Im darauf folgenden Kapitel werden die klassischen Studien zur Entwicklungen der „Strategie-Struktur-Beziehung“ näher diskutiert. Anschließend werden im nächsten Abschnitt grundlegende Strukturformen von Organisationen vorgestellt und eine Vielzahl von Faktoren untersucht, welche Einfluss auf die Strukturierung haben.

In der Folge „regionale Multinationals“ unter einem besonderen Fokus analysiert. Die Entwicklungstendenz zur „Regionalization“ wird mit neueren empirischen Studien aufgezeigt und kritisch betrachtet. Ziel meiner Diplomarbeit ist es zu untersuchen, welche Bedeutung die regionalen MNU im Rahmen der Strategie- und Strukturanalyse von MNU haben. Nach diesem Gesichtspunkt werden positive und negative Effekte einer „regionalen Multinationals“ mit einem Vergleich „regionale“ vs. „globale“ Orientierung dargestellt. Abschließend werden neuere, Organisationsmodelle von Netzwerkstrukturen mit Perspektiven auf die Zukunft vorgestellt.

## 2 HISTORISCHE ENTWICKLUNG VON MULTINATIONALEN UNTERNEHMEN

Nach dem Zweiten Weltkrieg begannen Unternehmen in der USA verstärkt internationale und auch multinationale Strategien zu verfolgen. Der Fortschritt in den Transport- und Kommunikationstechnologien und in der industriellen Massenproduktion waren Ursprünge für diese Entwicklung. Mit Gründung von Tochterfirmen im Ausland steigerte sich die Zahl der MNU sehr flott, da die Suche nach einem geeigneten Partner nicht mehr notwendig war.<sup>1</sup>

In den 1960er Jahren konnte explosives Wachstum beobachtet werden. Nach einem kurzen Rückgang des Wachstums in den 1970er Jahren kamen erneuert in den 1980er Jahren zu einer Erhöhung der international tätigen Unternehmen. Mit einer globalen Wettbewerbsstrategie wurde auch in den 1990er Jahren eine Steigung der wirtschaftlichen Aktivitäten in ausländischen Märkten ersichtlich.<sup>2</sup>

Anders als die transnationalen Konzerne aus den USA waren die Konzerne aus Europa vor dem Zweiten Weltkrieg eher darauf bedacht, ihre Heimatmärkte vor ausländischen Gegnern zu schützen als einen Eintritt zu neuen ausländischen Märkten zu gewinnen. Es waren häufig defensive Strategien zu beobachten als eine offensive oder expansive Durchführung.<sup>3</sup>

Seit den 1970er Jahren versuchen aber auch europäische Unternehmen durch den Erwerb oder die Gründung ausländischer Tochterfirmen einen Zugang zu fremden Märkten zu erreichen. Besonders weit verbreitet ist dabei die Strategie, in den USA Tochterfirmen aufzukaufen. Der Vorteil solcher Übernahmen von bestehenden Unternehmen, ist die Marketingstrategien und Technologien in den Besitz zu erlangen.<sup>4</sup> Auch mit der Liberalisierung des Kapitalverkehrs durch die

---

<sup>1</sup> Vgl. Köhler (2004) S. 20

<sup>2</sup> Vgl. Köhler (2004) S. 20

<sup>3</sup> Vgl. Pries (1999) zit nach Köhler (2004) S. 20 – 21

<sup>4</sup> Vgl. Köhler (2004) S. 21

Europäische Union sind die Unternehmenszusammenschlüsse und -übernahme sehr hoch.

Japans Wirtschaft besitzt bis heute noch einige besondere Eigenschaften. Hier dominierten nur wenige Konglomerate den Kern der Volkswirtschaft, wobei jede Organisation eigene Banken, Dienstleistungsunternehmen und Handelsgesellschaften besaß. Nach dem verlorenen Zweiten Weltkrieg gab es Änderungen. Die Holdingfirmen, in denen die ausländischen Tochterfirmen waren, wurden aufgelöst. Jedoch wurde in der Struktur der Konzerne nicht viel verändert, da die Verflechtung zu tief war.<sup>5</sup>

Ab den 1980er Jahren waren die japanischen Konzerne dann auf den amerikanischen und europäischen Märkten - vor allem durch technologisch hochwertige Produkte und auf dem „Ideenmarkt“ zugleich durch die organisationell innovativen „schlanken“ Strukturen - vertreten. Obwohl sich die Strukturen und Strategien der japanischen MNU den Firmen aus Europa und den USA angepasst haben, bleibt jedoch die starke Kontrolle der Tochterfirmen und die Einsetzung von Führungskräften fast ausschließlich japanischer Herkunft als charakteristisches Erkennungszeichen.<sup>6</sup>

Akteure, die sich den schnellen Veränderungen der Umwelt nachkamen, haben große Gewinne erzielt, anders als die Unternehmen, die lediglich nur zum Überleben gekämpft haben.

Während noch vor wenigen Jahrzehnten MNU fast ausschließlich als Organisationsform gesehen wurden, die nur für die Volkswirtschaft der USA eine besondere Bedeutung hat, kann diese Beschränkung gegenwärtig nicht mehr aufrechterhalten werden. Seit den 1980er Jahren verfolgen auch Unternehmen aus Entwicklungsländern – vor allem Asien und Lateinamerika – verstärkt transnationale und mittlerweile sogar auch globale Strategien und international stellen die Tätigkeiten dieser Unternehmen einen zentralen Anteil an dem weltweiten Austausch von Gütern und Dienstleistungen dar.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Vgl. Köhler (2004) S. 22

<sup>6</sup> Vgl. Köhler (2004) S. 22

<sup>7</sup> Vgl. Köhler (2004) S. 24

# 3 BEGRIFFLICHE ABGRENZUNG UND THEORETISCHER RAHMEN

## 3.1 Übersicht

Ziel dieses Kapitel ist es, zunächst die zentralen Begriffe dieser Arbeit abzugrenzen. Erstens wird vom Grundbegriff „Organisation“ ausgegangen, um MNU definieren zu können, dann wird die Entwicklung der Internationalisierung mit Dunning's „Eklektischen Theorieansatz“ näher erläutert. Um Strategie- und Strukturzusammenhänge von MNU zu verstehen, ist es auch von Bedeutung, einen Überblick über Orientierung und Umwelt von MNU zu bekommen. Aus diesem Grund werden diese beiden Begriffe im Groben zusammengefasst erläutert.

## 3.2 Multinationale Unternehmen als Organisation

Die Definition des Begriffes „Organisation“ ist wenig zufriedenstellend. Wissenschaftler wählen immer wieder neue Aspekte, um das Phänomen „Organisation“ zu beschreiben. Hoffmann (1980) definiert die Organisation als ein Gebilde, dass sich aus sozialen Strukturen (Mitglieder, Funktionen, Machtfaktoren) zusammensetzt. Die Struktur der Organisation regelt das Zusammenwirken der Einheiten (Hierarchie). Die Organisation als Tätigkeit regelt das Zusammenspiel der einzelnen Komponenten (Organisationsgestaltung).<sup>8</sup>

Weiters wird eine „Organisation“ von Robbins (1990) wie folgt definiert:

*„A consciously coordinated social entity with a relatively identifiable boundary that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or a set of goals.“<sup>9</sup>*

---

<sup>8</sup> Vgl. Hoffmann (1980), Sp. 1425 ff.

<sup>9</sup> Robbins (1990) S. 4

Im Ansatz von Gutenberg (1983) ist die Organisation im Wesentlichen mit der Vollzugsaufgabe gleichzusetzen:

*„Während Planung den Entwurf einer Ordnung bedeutet, nach der sich der gesamtbetriebliche Prozess vollziehen soll, stellt Organisation den Vollzug, die Realisierung dieser Ordnung dar“.*<sup>10</sup>

Für multinationale Unternehmen gibt es eine Vielzahl von Definitionen. In dieser Arbeit wird von folgenden Definitionen ausgegangen:

Wenn eine Organisation in mindestens einem anderen Land tätig ist, ist die Begriffsbestimmung „Multi“ im weiten Sinne erfüllt.

MNU können als das Resultat von Direktinvestitionen beschrieben werden, d.h. ein Unternehmen tätigt einen internationalen Kapitalfluss bei dem das Unternehmen im Ausland eine Tochtergesellschaft oder eine Filiale gründet.<sup>11</sup>

Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) definiert in ihren Richtlinien für multinationale Unternehmen von 1976 diese als Unternehmen, die in verschiedenen Nationalstaaten aktiv sind und dabei

*„so linked that one or more of them may be able to exercise a significant influence over the activities with the others and, in particular, to share knowledge and resources with the others.“*<sup>12</sup>

100% reine multinationale Unternehmen besitzen und kontrollieren ihre Unternehmen im Ausland, zugleich erwirtschaften sie auch ihre Erfolge alleine. Viele multinationale Unternehmen sind jedoch Mischformen, welche diese aufgezählten Faktoren mit ihrem Partner teilen. Die rechtliche Form des Unternehmens, die Managementstruktur oder andere Faktoren, wie die Staatszugehörigkeit der Eigentümer sind nicht zu beachten, da diese keine Relevanz für die Definition der multinationalen Unternehmen darstellen.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Gutenberg (1983) S. 236

<sup>11</sup> Krugmann/Obstfeld (2006) S. 157ff.

<sup>12</sup> Behr (1996) S. 32

<sup>13</sup> Vgl. Klingele (1991) S. 21-23

*„Eine multinationale Unternehmung ist grundsätzlich eine international tätige Firma, umgekehrt ist aber nicht jede international tätige Firma eine multinationales Unternehmen.“<sup>14</sup>*

Mit dieser Aussage ist auch der Unterschied zu einem international tätigen Unternehmen erkenntlich. International tätige Unternehmen handeln mit ausländischen Partnern, haben aber keine Unternehmen im Ausland, beispielsweise können wir hier den Export und Import von Rohstoffen nennen.<sup>15</sup> Der Grad der Multinationalität eines Unternehmens ist durch die Verteilung der Wertschöpfungsaktivitäten über alle Länder definiert.<sup>16</sup>

Man kann im Allgemeinen die MNU als eine sehr komplexe Organisationsform charakterisieren. Mit einem immer zunehmenden Internationalisierungsgrad der Wirtschaft sind die MNU ein Unternehmenstyp der Zukunft.

### **3.3 Internationalisierungstheorie von John H. Dunning**

Im Laufe der letzten 40 Jahre haben Wissenschaftler eine Fülle von Modellansätzen entworfen, die insbesondere die Aufnahme der internationalen Geschäftstätigkeit sowie die Wahl bestimmter Markteintrittsstrategien erklären sollen.<sup>17</sup>

Den Grundstein für die Theorien der Internationalisierung von Unternehmen bildet das „Eklektische Paradigma“ von John H. Dunning. Das Eklektische Paradigma ist eine Studie, die vor mehr als drei Jahrzehnte eine empirische Analyse zur Erklärung von Direktinvestitionen aufzeigte.

In der Literatur versteht man unter dem Begriff „Direktinvestition“, dass durch Auffassung aller Vermögensanlagen im Ausland eine stabile Wirtschaftsverbinding gegründet wird.

---

14 Klingele S. 24

15 Vgl. Klingele (1991) S. 24

16 Vgl. Klingele (1991) S. 25

17 Vgl. Macharzina/Wolf (2005) S. 929



Möglichkeiten für diese Bindung sind:

- *Gründung von Tochterunternehmen, Zweigniederlassungen oder Betriebsstätten*
- *Erwerb von Beteiligungen (an bestehenden oder neu zu gründenden) Unternehmen*
- *Aufstockung von Beteiligungen oder Übertragungen von Sacheinlagen, Darlehen, Eigenkapital und reinvestierten Gewinnen.*<sup>18</sup>

Der Ansatz von Dunning wird als „eklektisch“ bezeichnet, da er von drei verschiedenen Bereiche der Wirtschaftstheorie ausgeht:

- die Transaktionskostentheorie
- die Standorttheorie und
- die Industrial-Organization-Theorie.<sup>19</sup>

Das Ergebnis der Studie stellt das OLI – Paradigma dar, die ein Bestandteil des eklektischen Theorie und gleichzeitig eine Grundstruktur für viele Theorien von Direktinvestitionen ist.<sup>20</sup>

Nach diesem oben genannten OLI – Ansatz müssen Unternehmen drei Bedingungen erfüllen, damit sie Direktinvestitionen tätigen,

**“ownership-specific-advantages“ (O Paradigma)**

...wenn Unternehmen eigentümerspezifische Wettbewerbsvorteile, darunter tangible Vermögensgegenstände wie Grund und Boden, Arbeitskraft und Kapital, als auch intangible wie Technologien, Management Know-How, Organisationssysteme oder die Möglichkeit eines Marktzuganges besitzen.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Plum (1995) S. 5

<sup>19</sup> Vgl. Dunning (1988) S. 275

<sup>20</sup> Vgl. Dunning (2000) S. 163

<sup>21</sup> Vgl. Dittbacher (2001) S. 14

### ***“location-specific-advantages“ (L Paradigma)***

...wenn die lokale Attraktivität von Ländern oder Regionen für ausländische Direktinvestitionen vorhanden ist. Auch Faktoren wie gesetzliche Rahmenbedingungen, das politische System oder die Kultur haben großen Einfluss.<sup>22</sup>

### ***„internalization-incentive-advantages“ (I Paradigma)***

...wenn die internalisierten, unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile vorteilhaft für das im Ausland tätige Unternehmen ist.<sup>23</sup>

Mit Erfüllung der genannten Bedingungen ist eine Internationalisierung von Vorteil.

Die Begründung von firmenspezifischen Eigentums- und Wettbewerbsvorteile über die Internalisierung zählt zu den Kritikpunkten vom Eklektischen Ansatz. Weiters sind die unscharfe Abgrenzung der Begriffe und die mangelnde empirische Evidenz des Ansatzes zu nennen.<sup>24</sup>

## **3.4 Orientierung von multinationalen Unternehmen**

1965 untersuchte H. Perlmutter die Unterteilung multinationale Unternehmungen, die sich in erster Linie auf die Orientierung der Unternehmensleitung von MNU bezog.

Diese Studie zeigt drei prinzipielle Möglichkeiten, welche Ziele und Einstellungen die Unternehmen verfolgen.

- Die erste Möglichkeit der „*state of mind or attitudes*“ der Unternehmensleitung ist die **ethnozentrische Einstellung**. Unternehmen dieser Art sind in verschiedenen Ländern tätig, unterscheiden sich aber bezüglich ihrer

---

<sup>22</sup> Vgl. Dunning (1988) S. 275

<sup>23</sup> Vgl. Dunning (1988) S. 275

<sup>24</sup> Vgl. Macharzina (1993) S. 695

Organisation nur gering. Die ethnozentrische Orientierung ist daher in Unternehmen, in denen das Auslandsgeschäft nur einen geringen Anteil ausmacht, vorzufinden.<sup>25</sup>

- Das **polyzentrisch** geprägte Unternehmen, ist eine Orientierung, die den jeweiligen Niederlassungen sehr viel Autonomie - und dementsprechend einen starken regionalen Einfluss - zulässt.<sup>26</sup>
- Bei der **geozentrischen** Orientierung sind national beeinflusste Zielsetzungen von geringer Bedeutung. Das Ziel ist, eine globale einheitliche Orientierung und Einstellung zu erreichen.<sup>27</sup>

Die Einteilung Perlmutter fand große Anerkennung in der Betriebswirtschaft und wurde weiterentwickelt.<sup>28</sup> Andere Verfasser erweiterten die Studie von Perlmutter zur Beschreibung von Branchen oder internationalen Strategien.

Zusätzlich zu Perlmutter Terminologie werden in der Literatur alternative Bezeichnungen verwendet, „international“ für ethnozentrisch, „multinational“ für polyzentrisch.<sup>29</sup>

Anhand der folgenden Tabelle 1 wird eine strategie- und strukturbezogene Eigenschaften von MNU unter Perlmutter Orientierung dargestellt:

---

<sup>25</sup> Vgl. Perlmutter (1969) S. 11

<sup>26</sup> Vgl. Perlmutter (1969) S. 11

<sup>27</sup> Vgl. Perlmutter (1969) S. 11

<sup>28</sup> Vgl. Bartlett (1989) S. 434 f.

<sup>29</sup> Vgl. Bartlett/Ghoshal (1990a) S. 38ff.

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

*Tabelle 1: „Drei Grundtypen der Orientierung multinationaler Unternehmungen“<sup>30</sup>*

<sup>30</sup> Vgl. Perlmutter (1969) S. 12, in Anlehnung Hedlund (1986) S. 17

### 3.5 Umwelt und multinationale Unternehmen

Die Unternehmensumwelt umfasst grundsätzlich alles, was sich außerhalb der Organisation befindet.

*„All elements that exist outside the boundary of an organization and have the potential to affect all or part of organization“*

ist die Definition von Daft (1995), um den komplexen Begriff „Umwelt“ zu bestimmen.<sup>31</sup>

Aus dieser Definition leitet man den Bereich „Tätigkeitsfeld“ einer Organisation oder ihre Domäne ab. Die Domäne beinhaltet externe Sektoren, mit denen das Unternehmen interagiert, um Erfolge zu erzielen.<sup>32</sup>

Nach Robbins (1990) sind die Schlagwörter einer Unternehmensumwelt: Kapazität und Komplexität. Er definiert diese Begriffe wie folgt:

*„Capacity is the degree to which environment can support growth, volatility indicates whether the environment is stable or dynamic and the third element describes whether the environment is simple, meaning homogeneous and concentrated or complex, heterogeneous and dispersed.“*<sup>33</sup>

Die Niederlassungen von MNU müssen auf Entwicklungen des heimischen Marktes mit Maßnahmen innerhalb des Unternehmens reagieren. Die „interne Struktur“ hilft den Unternehmen diese Maßnahmen durchzuführen. Dementsprechend müssen sich MNU jenen Umwelten anpassen, in denen sie Niederlassungen haben. Auf zwei Aspekte greifen die Strategien von MNU zurück, einerseits werden ihre nationale Reaktionsfähigkeit und andererseits ihre globale Integrationsfähigkeit gebildet. Unter nationale Reaktionsfähigkeit kann man die Anpassungsfähigkeit auf nationaler Ebene und unter globale

---

<sup>31</sup> Daft (1995) S. 79

<sup>32</sup> Vgl. Daft (1992) S. 71

<sup>33</sup> Robbins (1990) S. 218-219

Integrationsfähigkeit die Technologien und Konzepte auf internationale Ebene verstehen.<sup>34</sup>

In Anlehnung nach Prahalad/Doz (1987) und Ghoshal/Nohria (1993) werden vier verschiedene Umweltsituationen unterschieden, in denen MNU operieren. Die anschließende Abbildung gibt eine graphische Darstellung dieser vier Umweltdimensionen:

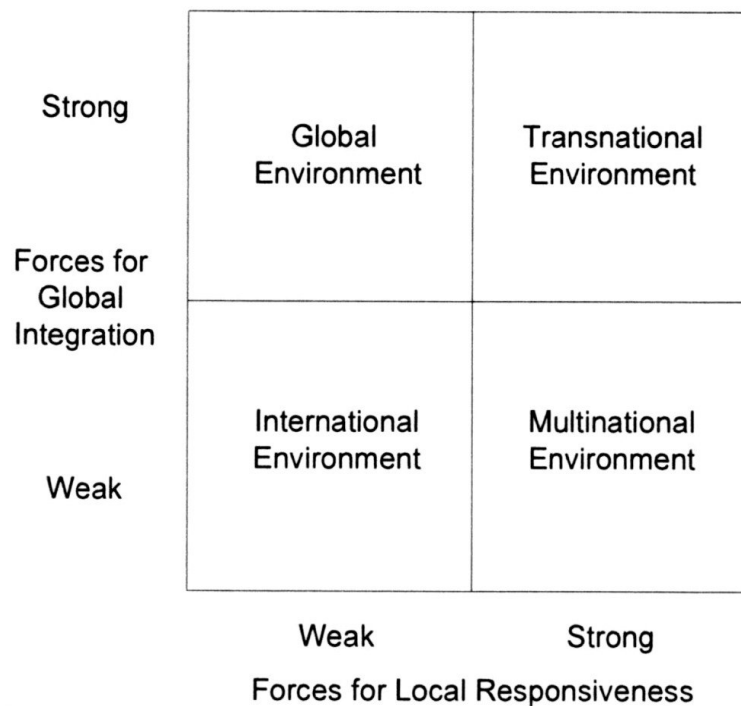


Abbildung 1: „Umweltdimensionen von MNU“<sup>35</sup>

Die Tabelle 2 zeigt die grundlegenden Eigenschaften der vier Möglichkeiten von Umweltsituationen, in der Praxis ist eine klare Abgrenzung nicht immer möglich.

<sup>34</sup> Vgl. Ghoshal/Nohria (1993) S. 26

<sup>35</sup> Ghoshal/Nohria (1993) S. 27

<b>Umwelt</b>	<b>Einflussfaktoren</b>
<i>Globale Umwelt</i>	<i>Nutzung von Synergieeffekten Nutzung der lokalen Wirtschaft</i>
<i>Multinationale Umwelt</i>	<i>Reaktion auf nationale Marktpräferenzen</i>
<i>Internationale Umwelt</i>	<i>Kompetenztransfers auf internationale Märkte</i>
<i>Transnationale Umwelt</i>	<i>Nutzung von Synergieeffekten Lokales Marketing, Lerneffekte</i>

*Tabelle 2: „Einflussfaktoren nationaler und internationaler Unternehmen“<sup>36</sup>*

Das System einer Organisation besteht aus Mitarbeitern, Abteilungen und anderen Stellen. Wenn man eine Analyse von MNU eingehen will, müssen auf diese Faktoren näher eingegangen werden. Um die Beziehung zwischen den „Trägern“ eines Unternehmens, dazu gehören Niederlassungen und Geschäftsleitung, bestimmen zu können, stehen folgende Begriffe als Analysewerkzeuge zur Verfügung:

- Zentralisation
- Formalisierung
- Normative Integration

Zentralisation beschreibt den Grad der formalen Entscheidungsfindung und die damit verbundene hierarchische Aufteilung. Der Entscheidungsfindungsprozess wird mit der Formalisierung näher bestimmt wie beispielsweise Ablaufplänen oder Regeln. Die normative Integration beschäftigt sich mit interpersonellen Kommunikationswege zwischen den Managern.<sup>37</sup> Diese Begriffe stellen ein gutes Werkzeug dar, um die interne Struktur der Organisation zu beschreiben.

<sup>36</sup> Vgl. Ghoshal/Nohria (1993) S. 27

<sup>37</sup> Vgl. Ghoshal/Nohria (1993) S. 28

## 4 STRATEGIEN UND MULTINATIONALE UNTERNEHMEN

### 4.1 Allgemein

Die Definition des Begriffes Strategie mit Bezug auf Chandlers These ist der Einstieg für diesen Teil der Arbeit. Weiters werden die wichtigsten Aspekte einer Strategieanalyse erklärt. Die Grundstrategietypen:

- Miles und Snow's - vier Strategietypen
- Porters Wettbewerbsstrategie und
- Millers Integrative Framework

sollen eine Übersicht der Strategieentwicklung von MNU zeigen.

### 4.2 Begriffserklärung

Unternehmen benötigen Strategien, um die gewünschten organisatorischen Ziele erreichen zu können. Vielfältige empirische Untersuchungen, die sich diesem Thema gewidmet haben, begrenzen sich auf das Merkmal „Strategie“ – jedoch im speziellen nur auf eine bestimmte Art: die Diversifikationsstrategie.<sup>38</sup>

In den sechziger Jahren definierte Chandler Strategie:

*„Strategy can be defined as the determination of the basic long term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of course of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.“<sup>39</sup>*

Auf Basis seiner Studie, über vier amerikanische Großunternehmen (Du Pont, General Motors, Standard Oil Company of New Jersey and Sears, Roebuck and Company), postulierte Chandler:

---

<sup>38</sup> Vgl. Schewe (1998) S. 6

<sup>39</sup> Robbins (1990) S. 121



“The thesis [...] is then that structure follows strategy and that the most complex type of structure is the result of the concentration on several basic strategies.”<sup>40</sup>

Die o.g. These „Structure follows Strategy“ involviert eine klare Trennung zwischen der Strategieformulierung und der Strategieimplementierung. Ist die Strategie ausgearbeitet, wird sie durch die Entscheidung einer geeigneten Organisationsstruktur implementiert.

Andere Forscher, wie Gabele (1979) heben nicht das Abhängigkeitsverhältnis von Strategie und Struktur hervor, sondern stellen vielmehr in den Mittelpunkt, den Zwang zum „Zueinanderpassen“ von Strategie und Struktur, um langfristige Erfolge zu erzielen.<sup>41</sup>

Um die genannten Erfolge erzielen zu können, ist eine richtige Identifizierung und Einbettung der Strategie notwendig. Die wichtigsten Aspekte einer Strategieberatung beinhalten nach Tallman/Yip (2003) folgende Schritte:

- Ziele festsetzen
- Wettbewerbsfähigkeit und industrielle Gegebenheiten ermitteln
- Ressourcen und Leistungen analysieren
- Strategische Optionen entwickeln
- Strategie wählen und
- Strategie implementieren.<sup>42</sup>

### **4.3 Miles und Snow's - vier Strategietypen**

Nach Chandlers Strategie Analyse in den sechziger Jahren ist die Theorie von Miles und Snow's (1978) einer der wichtigsten Strategie- und Strukturanalysen.<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> Chandler (1962) S. 14

<sup>41</sup> Vgl. Kirsch/Esser/Gabele (1979) S. 181

<sup>42</sup> Vgl. Tallmann/Yip (2003) S. 318

<sup>43</sup> Vgl. Robbins (1990) S. 130

Miles und Snow's (1978) unterschieden vier verschiedene Strategietypen:<sup>44</sup>

- „Defender strategy“
- „Prospector strategy“
- „Analyzer strategy“
- „Reactor strategy“

„**Defenders**“ ignorieren die Entwicklungen und Trends außerhalb ihres Marktes und suchen die Stabilität. Unternehmen mit wettbewerbsfähigen Preisen oder Anbieter von High-Quality Produkten tendieren zu dieser Strategie. Das Ergebnis ist eine hohe horizontale Differenzierung, zentralisierte Kontrolle und eine formale Kommunikationshierarchie.<sup>45</sup>

Die „**Prospector**“ Strategie ist das Gegenteil von der „Defender“ Strategie. Das Ziel des „Prospectors“ ist neue Produkte und Markterweiterungsmöglichkeiten zu finden. Der Erfolg hängt von Entwicklungen, Umweltfaktoren, Trends und Events ab. Deshalb spielt die Flexibilität auch in der Struktur eine wichtige Rolle. Eine flache formale Differenzierung, dezentrale Kontrolle, laterale und vertikale Kommunikation prägen diese Strategie.<sup>46</sup>

„**Analyzers**“ sind in der Mitte von den beiden genannten Strategietypen und versuchen die beiden Elemente zu vereinen. Das Ziel dieser Strategie ist neue Produkte und Märkte zu gewinnen, mit Minimierung des Risikos und Maximierung des „*Opportunities*“. Unternehmen übernehmen erfolgreiche Ideen von „Prospectors“ und bearbeiten ihre Märkte wie „Defenders“. Diese Struktur beinhaltet Flexibilität und Stabilität zu gleich. Gleichzeitig beabsichtigen „Analyzers“ eine geringere Profitspanne als „Prospectors“, sind in der Regel aber effizienter, da die „Prospectors“ ein hohes Risiko tragen.<sup>47</sup>

In dem Sinn haben dagegen „**Reactors**“ keine richtige Strategie. Diese Strategieform tritt auf, wenn die anderen drei Strategietypen nicht richtig oder

---

<sup>44</sup> Vgl. Robbins (1990) S. 130-134

<sup>45</sup> Vgl. Robbins (1990) S. 130-131

<sup>46</sup> Vgl. Robbins (1990) S. 131

<sup>47</sup> Vgl. Robbins (1990) S. 131-132

fehlerhaft umgesetzt worden sind. Auch wenn eine Umgestaltung der Strategieführung trotz Änderungen der Umweltbedingungen nicht eingesehen bzw. nicht durchgeführt wird, stuft man Unternehmen in diese Strategietyp ein.<sup>48</sup>

#### 4.4 Porters Wettbewerbsstrategie

Porters (1980) Wettbewerbsstrategie zählt zu den wichtigsten internationalen Basisstrategien.

Er unterscheidet folgende drei Normstrategien auf Geschäftsfeldebene:<sup>49</sup>

- Kostenführerschaftsstrategie
- Differenzierungsstrategie
- Focusstrategie

Diese Strategietypen sind Ansätze, um Wettbewerbspositionen zu erreichen. Wenn mehr als ein Ansatz als Hauptziel verfolgt wird, kann ein Unternehmen höhere Erfolge erlangen.

Bei der „**Kostenführerschaftsstrategie**“ gelingt es dem Unternehmen durch einen umfassenden Kostenvorsprung, economic of scale, technologischer Innovation, günstige Rohstoffe, aggressive Preissenkung, etc. wettbewerbsfähige Kostenvorteile zu erzielen.<sup>50</sup> Das Ziel ist es, einen erheblichen Kostenvorsprung innerhalb einer Branche zu erlangen. Kostenvorteile schaffen zugleich beträchtliche Eintrittsbarrieren. Wenn die Kostenführerschaft erreicht ist, liefert sie hohe Ertragsspannen.

Anders als bei der Kostenführerschaftsstrategie versucht die „**Differenzierungsstrategie**“ seinen Ziel mit High-Quality-Produkten und Dienstleistungen, innovativen Design, technologischen Fortschritt oder mit

---

<sup>48</sup> Vgl. Robbins (1990) S. 132

<sup>49</sup> Vgl. Robbins (1990) S. 136-138

<sup>50</sup> Vgl. Robbins (1990) S. 136

außergewöhnlich positiven Marken-Image zu gestalten.<sup>51</sup> Eine Differenzierungsstrategie gestattet es, einem Unternehmen nicht die Kostenseite zu vernachlässigen, nur sind die Kosten nicht das wesentliche strategische Ziel.

Die ersten zwei Strategien sind sehr gefragt. Die „**Focus- oder Nischen-Strategie**“ versucht mit Kosten- oder Differenzierungsvorteil ein Segment zu bearbeiten. Die Unternehmen erhoffen sich durch bestimmte Abnehmergruppen oder durch bestimmten Teil eines Produktionsprogramms einen geographisch abgegrenzten Markt für sich zu gewinnen.<sup>52</sup> Mit solch einem eng begrenzten strategischen Ziel, erreichen Unternehmen ihre Effizienz wirkungsvoller.

Porter (1980) bezeichnet die Unternehmen, welche sich keiner genannten Strategie einordnen lassen, „stuck in the middle“. Solche Organisationen können nach Porter keine Langzeiterfolge erzielen.<sup>53</sup>

Porters Wettbewerbsstrategie wird in der folgenden Abbildung graphisch dargestellt:

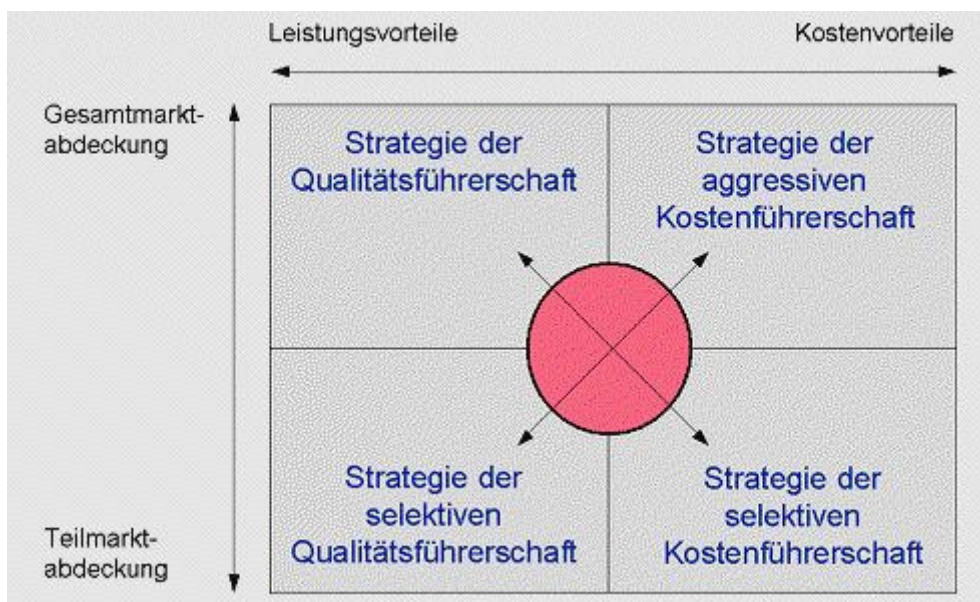


Abbildung 2: „Wettbewerbsstrategien von Porter“<sup>54</sup>

<sup>51</sup> Vgl. Robbins (1990) S. 137

<sup>52</sup> Vgl. Robbins (1990) S. 137

<sup>53</sup> Vgl. Robbins (1990) S. 137

<sup>54</sup> o.V. online im WWW unter URL: <http://homepage.hispeed.ch> [Stand: 15.11.2008]

## 4.5 Miller's Integrative Framework

Danny Miller of École des Hautes Études Commerciales (Universität Montreal) und McGill Universität haben eine vier Dimensionen Strategie entwickelt.

Die Miller's Integrative Framework unterteilt die Strategie- und Strukturbeziehung in vier verschiedene Faktoren.<sup>55</sup>

- Innovation
- Marketing Differenzierung
- Breadth (Marktbreite)
- Kostenkontrolle

Diese Strategieeinteilung unterteilt Porters Differenzierungsstrategie in zwei Kategorien: Innovation und Marketing in Bezug auf die Produktdifferenzierung.<sup>56</sup>

Zusätzlich definiert Miller (1987) eine neue Strategie Dimension „Breadth“, auch diese wird in zwei Untergruppen geteilt: Innovation und Stabilität. Die Ergebnisse dieser Untersuchung haben große Ähnlichkeiten mit Miles und Snow's Theorie.<sup>57</sup>

Die Tabelle 3 ist eine kurze Zusammenfassung der Strategie-Struktur-Beziehung von Millers (1987):

---

<sup>55</sup> Vgl. Robbins (1990) S. 138-139

<sup>56</sup> Vgl. Robbins (1990) S. 138

<sup>57</sup> Vgl. Robbins (1990) S. 138 - 139

<b>STRATEGIC DIMENSION</b>	<b>CHALLENGE</b>	<b>PREDICTED STRUCTURAL CHARACTERISTICS</b>
<i>Innovation</i>	<i>To understand and manage more products, customer types, technologies, and markets</i>	<i>Scanning of markets to discern customer requirements; low formalization; decentralization; extensive use of coordinative committees and task forces</i>
<i>Market differentiation</i>	<i>To understand and cater to consumer preferences</i>	<i>Moderate to high complexity; extensive scanning and analysis of customers' reactions and competitor strategies; moderate to high formalization; moderate decentralization</i>
<i>Breadth Breathinnovation</i>	<i>To select the right range of products, services, customers, and territory</i>	<i>High complexity; low formalization; decentralization</i>
<i>Breadthstability</i>		<i>High complexity, high formalization; high centralization</i>
<i>Cost control</i>	<i>To produce standardized products efficiently</i>	<i>High formalization; high centralization</i>

*Tabelle 3: „The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy“<sup>58</sup>*

<sup>58</sup> Robbins (1990) S. 139

# 5 BEZIEHUNGEN ZWISCHEN STRATEGIE UND STRUKTUR VON MNU

## 5.1 Allgemein

Der Einstieg des fünften Abschnittes erfolgt durch die begriffliche Definition der Organisationsstruktur und folgt mit der Erklärung der Abhängigkeit von Strategie und Struktur. Mit den vier klassischen Studien zur Wahl der internationalen Organisationsstrukturen (Stopford/Wells, Franko, Daniels/Pitts/Tretter und Egelhoff) wird der Abschnitt durch eine Kritische Würdigung der empirischen Studien vollendet. In diesem Abschnitt der Diplomarbeit wird versucht, die Grundkenntnisse für den nächsten Hauptteil (Formen von Organisationsstrukturen) darzustellen.

Die Definition des Begriffes Organisationsstruktur wird von Child (1972) wie folgt definiert:

*„Organizational structure is defined as the formal allocation of work roles and administrative mechanisms to control and integrate work activities including those which cross formal organizational boundaries.“<sup>59</sup>*

Mintzberg (1998) erklärt die gegenseitige Abhängigkeit von Strategie und Struktur wie folgt:

*„Die Struktur folgt der Strategie nicht mehr als beim Laufen der linke Fuß dem rechten folgt. Beide sind voneinander abhängig und beeinflussen sich gegenseitig. In manchen Situationen geben sich Unternehmen eine neue Struktur, um eine veränderte Strategie umsetzen zu können. Allerdings*

---

<sup>59</sup> Child (1972) S. 2

*wird die Auswahl einer neuen Strategie auch von den Gegebenheiten, Grenzen und Möglichkeiten der bestehenden Struktur bestimmt.*<sup>60</sup>

Die Frage, wovon die Wahl der Organisationsstruktur abhängt, wurde ab dem sechziger Jahre immer wieder durch empirische Studien zu beantworten versucht.<sup>61</sup> Im Folgenden werden die vier klassischen Analysen zur Wahl der internationalen Organisationsstrukturen kurz erläutert, um die Entwicklungen im Zeitablauf zu sehen.

## **5.2 Stopford und Wells - Modell**

Stopford/Wells (1972) gelang es mit einer empirischen Untersuchung von 187 US-amerikanischen Unternehmen, eine Analyse von Strukturänderung von 1900 bis 1963 zu identifizieren.<sup>62</sup> Mit dieser Analyse wollten die Autoren untersuchen, ob ein Evolutionsmuster für die Organisationsstruktur erkennbar ist und ob Beziehungen zwischen Strategie und Organisationsstruktur von MNU bestehen. Diese Entwicklung zeigte den typischen Prozess der Internationalisierung von Unternehmen und wurde als "Struktur-Stadien-Modell" benannt.<sup>63</sup> Wie in Abbildung 3 ersichtlich ist, sind der Internationalisierungsgrad (Absatz) und der Diversifikationsgrad, der im Ausland vermarkteten Produkte und Leistungen, die Hauptfaktoren der Organisationsstruktur.

---

<sup>60</sup> Vgl. o.V. online im WWW unter URL: <http://www.themanagement.de> [Stand: 29.10.2008]

<sup>61</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2006) S. 542

<sup>62</sup> Vgl. Stopford/Wells (1972) S. 11-29

<sup>63</sup> Vgl. Kreikebaum/Gilbert/Reinhardt (2002) S. 116



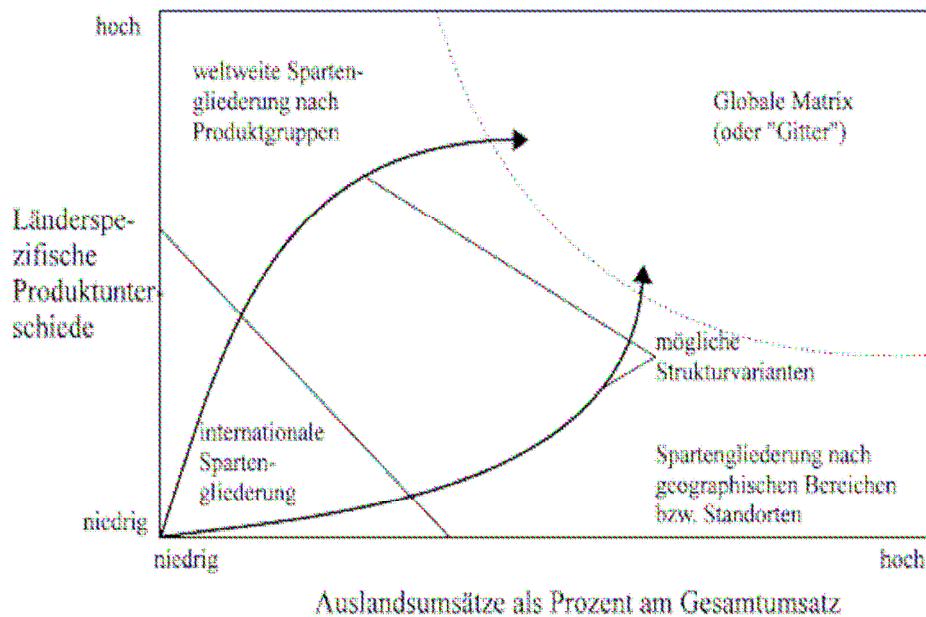


Abbildung 3: „Stufenmodell der internationalen Organisationsstrukturen nach Stopford/Wells“<sup>64</sup>

Das Stopford/Wells Modell wird von vielen Wirtschaftswissenschaftlern als Leitfaden für die organisatorische Gestaltung von Unternehmen genutzt.<sup>65</sup> Dieses Modell zeigt, dass international tätige Unternehmen unterschiedliche organisatorische Strukturen im Laufe ihrer Internationalisierung durchlaufen. Weltweit agierende Unternehmen trennen in einem früheren Stadium der Expansion ihrer Auslandsgeschäfte in der Regel durch eine *Internationale-Division* ab. Dies ist möglich, wenn der erzielte Umsatz und die im Ausland angebotenen Produkte noch relativ niedrig sind.<sup>66</sup>

Mit Steigung dieser beiden Komponenten tritt eine Gliederung nach *Gebiets-*(regional) oder nach *Produkt-*(weltweit) *Division* auf.<sup>67</sup> Die erste Division hat den Vorteil, länderspezifische Probleme effizienter zu bewältigen. Die zweite Division kann weltweit aufeinander abgestimmte Produktstrategien entwickeln.

<sup>64</sup> Bartlett (1989) S. 427 in Anlehnung an Stopford/Wells (1972) S. 65

<sup>65</sup> Vgl. Bartlett (1989) S. 426

<sup>66</sup> Vgl. Kreikebaum/Gilbert/Reinhardt (2002) S. 117

<sup>67</sup> Vgl. Stopford/Wells (1972) S. 65-66

Wenn eine hohe Produktdiversifizierung und ein hoher Auslandsumsatz erzielt werden, gilt die Matrix-Struktur.<sup>68</sup> Die Gestaltung der Matrixstruktur wird von einer zweidimensionalen Kombination zwischen produktorientierten und regionalen Geschäftsbereichen bestimmt und mit Stabstellen koordiniert.<sup>69</sup> Die globale Matrixstruktur ist in vieler Hinsicht auf Konflikte gestoßen, da die Perspektiven und Interessen der Unternehmensmitglieder unterschiedlich sind und die Unternehmen durch lange Kommunikationswege zum Ergebnis kommen müssen.

### 5.3 Franko Modell

Das Forschungskonzept von Franko (1976) entspricht der von Stopford/Wells Studie. Die Untersuchung bestätigt die Resultate von Stopford/Wells hinsichtlich der Beziehung zwischen Strategie- und Organisationsstruktur. Der erste Schritt der Internationalisierung ist in diesem Modell nicht die Differenzierung in die „*Internationale Division*“, sondern der Aufbau einer Mutter-Tochterunternehmung.<sup>70</sup>

Franko entdeckt ein unterschiedliches Muster der organisationsstrukturellen Evolution. Unternehmen in Europa behalten ihre autonome, wenig formalisierte Strukturen bei, auch wenn der Auslandsumsatz oder die -diversifikation bereits fortgeschritten ist und nach Stopford/Wells eine Internationale Division in Betracht kommen würde.<sup>71</sup>

Solche Unternehmen etablieren dagegen sprunghaft integrierte Strukturformen und lassen die internationale Division aus. Im Gegensatz zu US-amerikanischen Unternehmen bewältigen viele europäische Unternehmen nationale und internationale Reorganisationsprozesse parallel.<sup>72</sup>

---

<sup>68</sup> Vgl. Stopford/Wells (1972) S. 63-66

<sup>69</sup> Vgl. Kreikebaum/Gilbert/Reinhardt (2002) :S.120

<sup>70</sup> Vgl. Westney/Zaheer (2003) S. 352

<sup>71</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2006) S. 547

<sup>72</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2006) S. 547

Das Stopford/Wells– (1972) und Franko Modell (1976) waren die ersten Evolutionsmodelle von MNU.<sup>73</sup>

#### **5.4 Daniels, Pitts und Tretter's - Modell**

Darauf folgend präsentieren Daniels, Pitts and Tretter (1984) ein alternatives Modell mit leicht unterschiedlichem Ergebnis. In ihrer Studie über 93 amerikanischen MNU untersuchen Daniels et al. (1984) Faktoren, welche eine direkte Beeinflussung auf die internationalen Strukturen haben.

In dieser Studie wird das Faktor „Verantwortlichkeit“ in Bezug auf Organisationsstruktur nach dem Internationalisierungsgrad in

- global
- international und
- regional (wobei regional als internationale „sub-region“ definiert wird)

unterteilt.<sup>74</sup>

Die Autoren bestimmen aus ihrer Analyse vier Divisionsformen. Die Abbildung 4 zeigt diese Gliederung (Funktionalen-, Produkt-, Internationalen- und Geographischen-Division).

---

<sup>73</sup> Vgl. Westney/Zaheer (2003) S. 353

<sup>74</sup> Vgl. Daniels/Pitts/Tretter (1984) S. 304

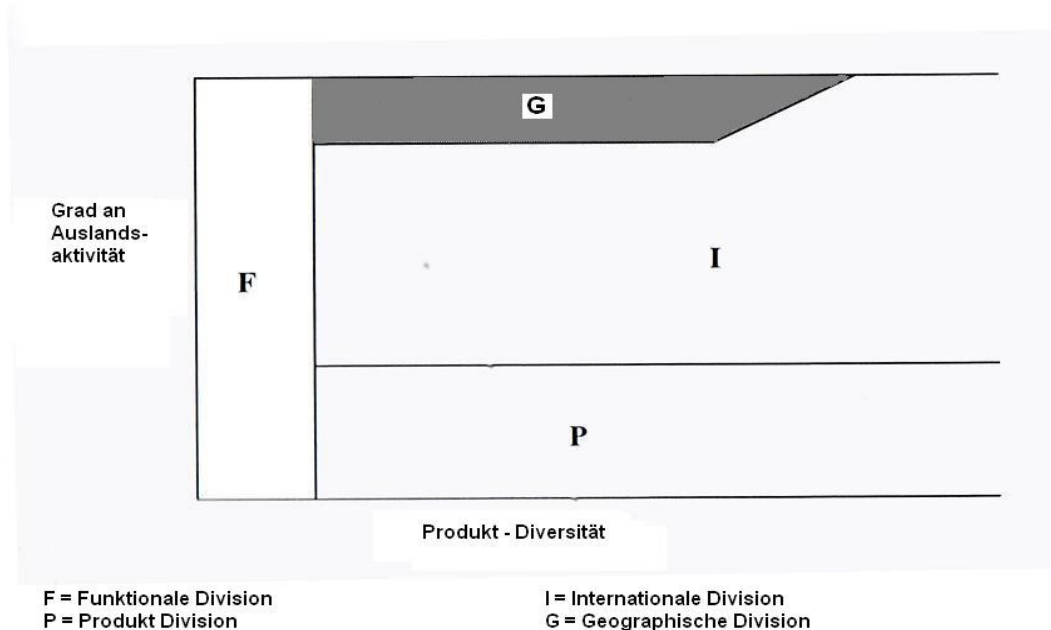


Abbildung 4: „Evolutionsmodell von MNU“<sup>75</sup>

Grundsätzlich erklärt diese empirische Studie, dass Unternehmen mit geringen Produktdiversifikation eine „Funktionale-Division“, Unternehmen mit hoher Grad an Produktdiversifikation eine „Produkt-Division“ und Unternehmen mit einer hohen Auslandsumsatz eine „Geographische-Division“ aufweisen.

Aus der Studie wurde auch ersichtlich, dass Unternehmen mit internationalen Division durch Erhöhung ihres Auslandsumsatzes eine Umstrukturierung nach geographischen Division vornehmen. Die Studie von Daniels et al. (1984) deckt sich größtenteils mit dem Modell von Stopford/Wells (1972).<sup>76</sup>

<sup>75</sup> Daniels/Pitts/Tretter (1984) S. 304

<sup>76</sup> Vgl. Daniels/Pitts/Tretter (1984) S. 304-305

## 5.5 Egelhoff Modell

Die empirische Basis im Jahre 1988 für das Egelhoff-Modell bilden US- und europäische Unternehmen. Dieses Modell greift auf ein erweitertes Spektrum an Strategieelementen [Internationalisierungsgrad (Absatz), Diversifikationsgrad der im Ausland vermarkteten Leistungen sowie Internationalisierungsgrad (Produktion)].

Egelhoff teilt seine Studie in zwei Ausgangssituationen.

(1) Im ersten Fall wird ein niedrigen Anteil an Auslandsumsatz die Auslandsdiversifikation in eine Internationale-Division unterteilt. Mit hohem Anteil an Auslandsumsatz unterteilt Egelhoff in Produkt-Division.<sup>77</sup>

(2) Im zweiten Fall, mit hohem Anteil an Auslandsumsatz wird neben dem Faktor Auslandsdiversifikation noch zusätzlich das Kriterium „ausländischer Produktionsanteil“ in Betracht gezogen. Mit niedrigem ausländischen Produktionsanteil wählt das Unternehmen die Produkt-Division-Struktur. Zudem ist eine Differenzierung mit geringerer Auslandsdiversifikation und höherem Produktionsanteil im Ausland, in die Regional-Division, oder höherer Auslandsdiversifikation, in Produkt-Regionen-Matrix vorgesehen.<sup>78</sup>

Die Aussagen von Egelhoff lassen sich in der folgenden Abbildung 5 graphisch zusammenfassen.

---

<sup>77</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2006) S. 548

<sup>78</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2006) S. 549

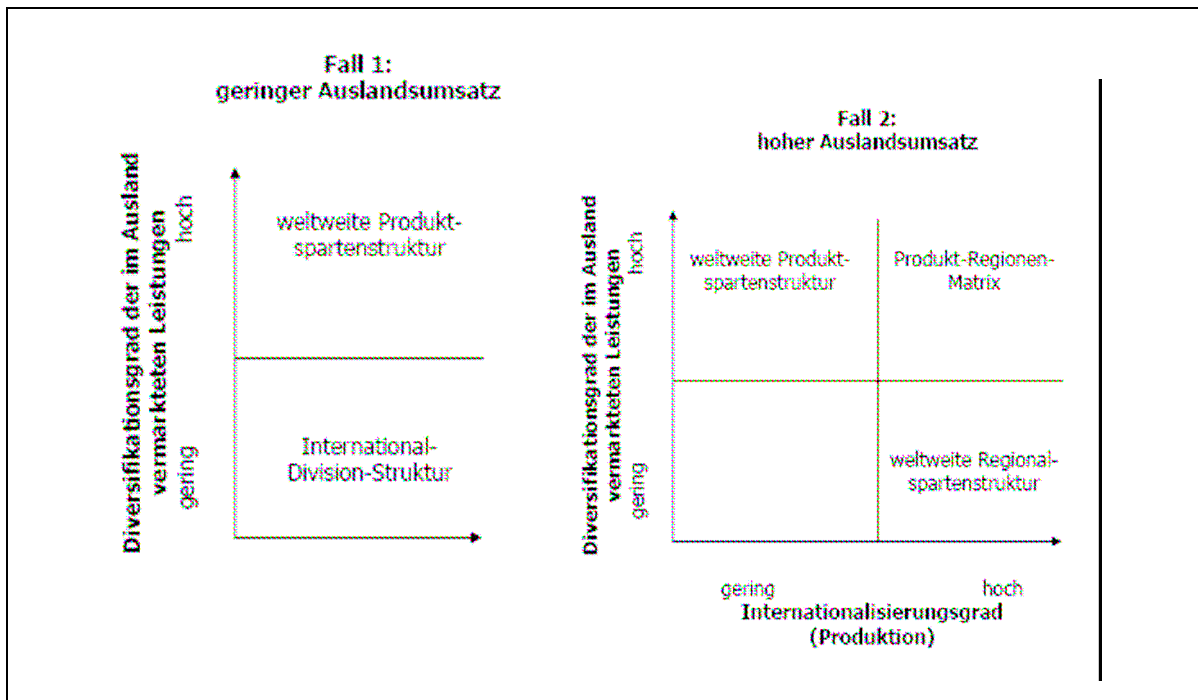


Abbildung 5: „Die Wahl der Organisationsstruktur nach Egelhoff“<sup>79</sup>

Mit diesem Modell bricht Egelhoff die bisher herrschende „Structure-follows-Strategy“ Sichtweise und erkennt einen „Fit“ zwischen Strategie und Struktur:

*“....there is good fit between structure and strategy when the information-processing requirements of a firm’s strategy are satisfied by the information-processing capacities of its structure”<sup>80</sup>*

Egelhoff geht der Frage nach, welche Form integrierte Strukturen von Unternehmen gewählt werden und empfiehlt dabei, den Grad an Auslandsdiversifikation zu berücksichtigen, um eine erfolgreiche Lösung zu finden.<sup>81</sup>

<sup>79</sup> Egelhoff (1988) S. 12

<sup>80</sup> Egelhoff (1982) S. 436

<sup>81</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2006) S. 550

## 5.6 Kritische Würdigung der empirischen Studien

In der Realität treten die Organisationsmodelle in Mischformen auf. In solch einfachen Formen wie die Studien die Modelle darstellen, ist es fast unmöglich. Daher ist die Frage wie Stopford/Wells, Franko und Egelhoff eine einheitliche Zuordnung der einzelnen Strukturtypen vornehmen konnten.<sup>82</sup>

Die dargestellten Modelle stellen eine Organisationsstruktur dar, welche mit der externen und internen Rahmenbedingungen der letzten Jahre nicht vereinbar erscheinen. Die klassischen Strukturmodelle haben die hierarchisch gegliederte Unternehmung als Vorbild. Heutzutage verfolgen viele Unternehmen ihre Internationalisierungsstrategien über Kooperation.<sup>83</sup>

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Ergebnisse der klassischen Studien keine allgemeingültigen Lösungen für die komplexen Probleme des Organisationsmanagements in international tätigen Unternehmen bieten.

---

<sup>82</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2006) S. 551-552

<sup>83</sup> Vgl. Kutschker (1994a) zit. nach Kutscher/Schmid (2006) S. 557

## 6 TRADITIONELLE STRUKTURFORMEN

### 6.1 Allgemein

Die strategische Zielsetzung und eine Vielzahl andere Faktoren wirken sich auf die Organisationsstruktur eines Unternehmens aus. Eine effektive globale Koordination und gleichzeitig eine Anpassung an die regionalen Gegebenheiten sollte das Ziel sein. In diesem Abschnitt der Arbeit werden auf verschiedene Strukturen von Organisationen eingegangen und graphisch dargestellt. Der Einstieg erfolgt durch die Eingliederung in die traditionelle Strukturformen von Unternehmen.

Da die Strukturierung des Unternehmens eines der wichtigsten Schritte zur Umsetzung der beschlossenen Strategie ist, ist die Passgenauigkeit – Fit der Organisation zur Strategie – der Ausgangspunkt vieler Studien. Sie wird als die These vom „Fit“ bezeichnet.

Das Modell von Stopford/Wells (1972) zeigt die Entwicklung von US-Unternehmen in ihrer Internationalisierungsablauf. Die Unternehmensstruktur muss zwei Strategiefaktoren, Auslandsumsatz und ausländische Produktdiversifikation, ihrer Unternehmensstruktur anpassen. Die Größe dieser beiden Faktoren ist für die Entscheidung der unterschiedlichen Organisationsstrukturen relevant.

Auch weitere Strukturformen von Franko (1976), Hedlund (1984) und Wolf/Egelhoff (2001, 2002), welche für den europäischen Raum von Bedeutung sind, werden in diesem Teil der Arbeit näher erläutert.



## 6.2 Mutter-Tochter-Struktur

Durch die Studie von L. G. Franko (1976) stellte sich heraus, dass in den Siebziger Jahren die Mutter-Tochter-Strukturierung in Kontinentaleuropa dominiert.

Die Erklärung für die überwiegende Mutter-Tochter-Struktur in Europa wird durch die relativ kurzen geographischen Distanzen begründet:

*„Barriers to trade kept separated the national markets quite far away from and thus limited the need for cross – boarder communication in most continental European multinational systems.“<sup>84</sup>*

Ein Unternehmen mit Mutter-Tochter-Struktur ist durch viele ausländische Niederlassungen und einer Muttergesellschaft mit Leitungsfunktion charakterisiert. Anders formuliert, das Mutterunternehmen besitzt rechtlich selbständige autonome Tochterunternehmen.<sup>85</sup>

Das Verhältnis zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft wird lange Zeit durch eine Perspektive geprägt, welche die Muttergesellschaft in den Mittelpunkt stellt. In jüngerer Zeit ist zu beobachten, dass sich diese Sichtweise verändert hat und eine zumindest in spezifischen Bereichen eine Äquivalenz zwischen Mutter- und Tochterunternehmen herrscht.<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup> Franko (1976) S. 52-53

<sup>85</sup> Vgl. Westney/Zaheer (2003) S. 352

<sup>86</sup> Vgl. Rank (2000) S. 1

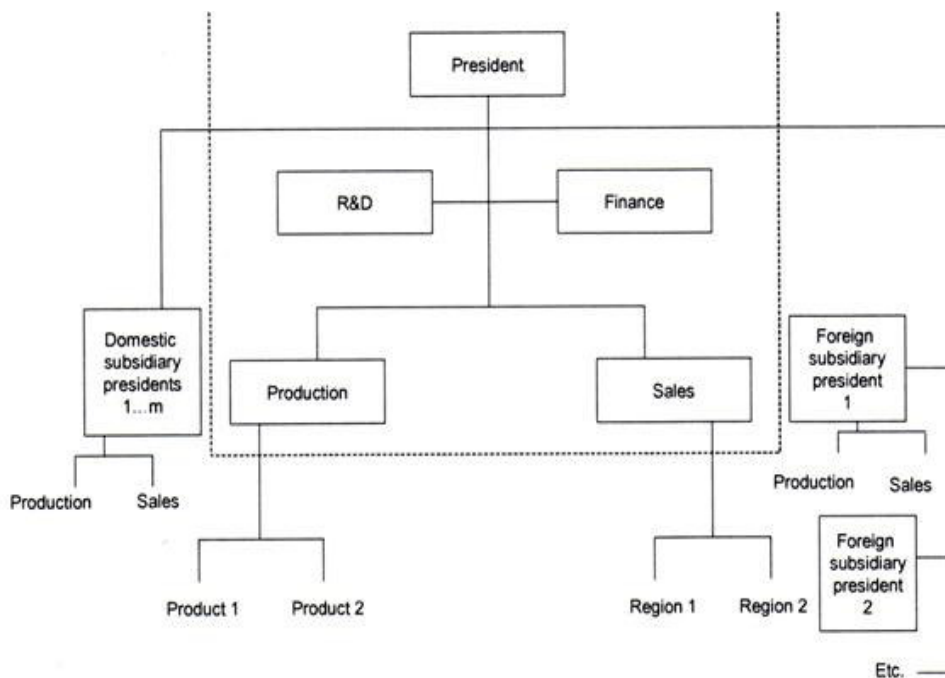


Abbildung 6: „Mutter-Tochter-Organisationsstruktur“<sup>87</sup>

### 6.3 Internationale Division

Die Gestaltung der Organisationsstrukturen hängt vom Umfang und Art der internationalen Aktivitäten im Ausland ab. Der Anteil des Auslandsumsatzes und die Produktdifferenzierung sind die beiden Entscheidungsfaktoren in der Internationalen Division Strategie.

Grundsätzlich erfolgt eine Differenzierung nach Inlands- und Auslandsaktivitäten oder einer integrierten Einheit, wobei Inlands- und Auslandsgeschäft gemeinsam durch eine übergeordnete Stelle organisiert werden.<sup>88</sup> Die internationale Division wird in Unternehmen vertreten, welche von heimischen Produktressourcen abhängig ist.<sup>89</sup> Bei dieser Differenzierung ist die Tätigkeit im Ausland mit wenig Komplexität verbunden. Alle Auslandsaktivitäten und alle sonstigen Aktivitäten

<sup>87</sup> Franko (1976) S. 46

<sup>88</sup> Vgl. Weldge/Holtbrügge (2003) S 153

<sup>89</sup> Vgl. Stopford/Wells (1972) S. 21

sind in einer gleichen Ebene funktional gegliedert.<sup>90</sup> Die internationale Division empfiehlt sich bei wenig Integrationsgrad der Auslandstätigkeit, geringer Produktvielfalt, standardisierten Produkten und homogenen Kundenbedürfnissen.<sup>91</sup>

Die internationale Division stellt eine Hürde bei der Integration der Unternehmenstätigkeit dar. Davidson und Haspeslagh (1982) sind der Ansicht, dass internationale Divisionen ein Hemmnis für das Technologietransfer zwischen den Ländern darstellt.<sup>92</sup> Bei vielen Unternehmen mit internationalen Divisionen ist eine Regionalisierung beobachtbar, d.h. Unternehmen mit regionalen „headquarters“ werden etabliert.<sup>93</sup>

Mit steigendem Internationalisierungsgrad steigt auch die Komplexität der Auslandsgeschäfte, somit wird die internationale Division überlastet. Folgende Strukturen können demzufolge gebildet werden:

- die globale funktionale Struktur
- die globale Produkt-Struktur
- die geographische Struktur sowie
- mehrdimensionale Strukturen.<sup>94</sup>

---

<sup>90</sup> Vgl. Macharzina/Oesterle (1995) S.210

<sup>91</sup> Vgl. Perlitz (2004) S. 602

<sup>92</sup> Vgl. Davidson/Haspeslagh (1982) S. 128

<sup>93</sup> Vgl. Welge/Holtbrügge (2003) S.155

<sup>94</sup> Vgl. Kreikebaum/Gilbert/Reinhardt (2002) S. 118-121

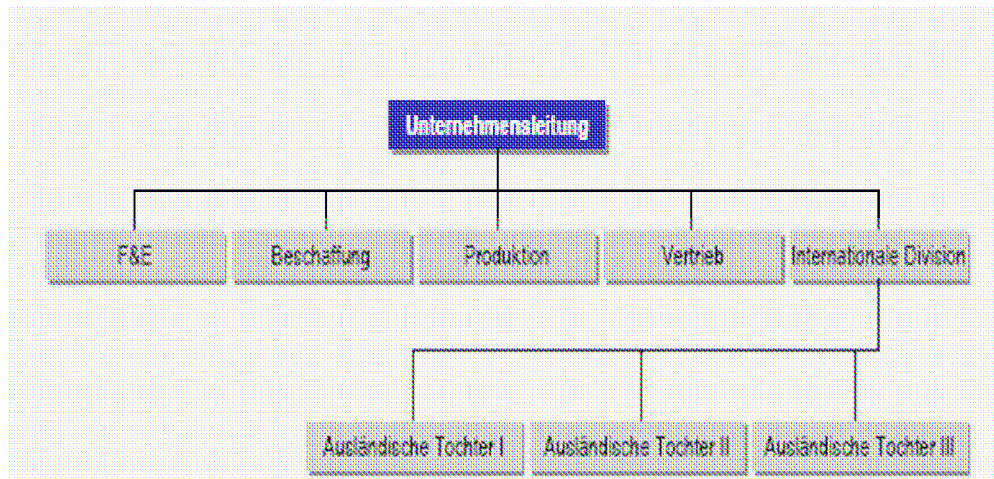


Abbildung 7: „Beispiel internationale Division“<sup>95</sup>

## 6.4 Globale funktionale Struktur

Unternehmen, die einen geringen Diversifizierungsgrad und geringe Auslandsaktivitäten aufweisen, besitzen gleichzeitig eine geringe Koordination. Eine Gliederung nach funktionaler Struktur ist möglich. Wenn die „globale Anpassung“ der Funktionsbereiche die vorrangige strategische Herausforderung ist, bietet sich die funktionale Division an.<sup>96</sup> Jeder einzelne lokale Funktionsbereich verantwortet sich der zentralen Unternehmensleitung, zudem sind in vielen Fällen die „Research & Development“ Funktion zentralisiert.<sup>97</sup> Der Hauptvorteil dieser Division ist die starke Funktionsfähigkeit, die weltweit wirksam eingesetzt werden kann.<sup>98</sup> Durch Erhöhung der Produktdiversifikation und Wachstum der Auslandsgeschäfte können bei einer funktionsorientierten Gliederung keine klaren Zuordnungen zu Funktionsbereichen eingeteilt werden. Folgend können Koordinationsprobleme mit der Unternehmensleitung auftreten.<sup>99</sup>

<sup>95</sup> Perlitz (2000) S. 618

<sup>96</sup> Vgl. Welge (1989) Sp. 1595

<sup>97</sup> Vgl. Westney/Zaheer (2003) S. 372

<sup>98</sup> Vgl. Westney/Zaheer (2003) S. 373

<sup>99</sup> Vgl. Welge/Holtbrügge (2003) S. 156

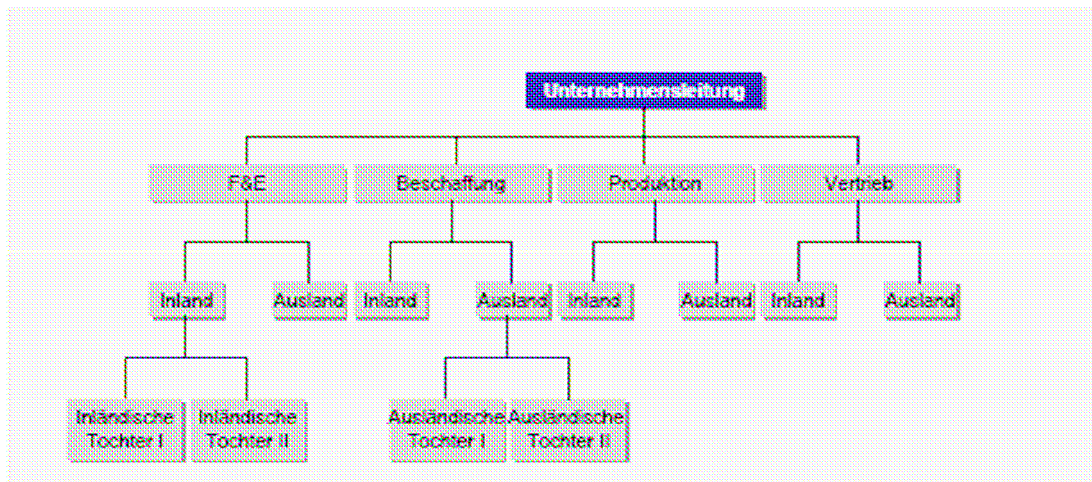


Abbildung 8: „Beispiel funktionale Struktur“<sup>100</sup>

## 6.5 Globale Produktstruktur

In komplexen Marktstrukturen mit zunehmender Produktdiversifikation und Einsatz verschiedener Technologien erfolgt die Division nach Produkt bzw. Produktgruppen.<sup>101</sup> Die globale Produkt-Division hat die Eigenschaft der Kosteneffizienz für vorhandene Produkte und vorhandene Märkte, und hilft gleichzeitig den Unternehmen ihre Position am Markt zu festigen.<sup>102</sup> Anpassung an regionale Gegebenheiten, belastende Koordination zwischen den Produktgruppen und Gefahr einer Überwertung des „Produktes“ können als Nachteile aufgezählt werden.<sup>103</sup>

<sup>100</sup> Perlitz (2000), S. 619

<sup>101</sup> Vgl. Macharzina/Oesterle (1995) S. 214

<sup>102</sup> Vgl. Davidson/Haspeslagh (1982) S. 126

<sup>103</sup> Vgl. Welge/Holtbrügge (2003) S. 158

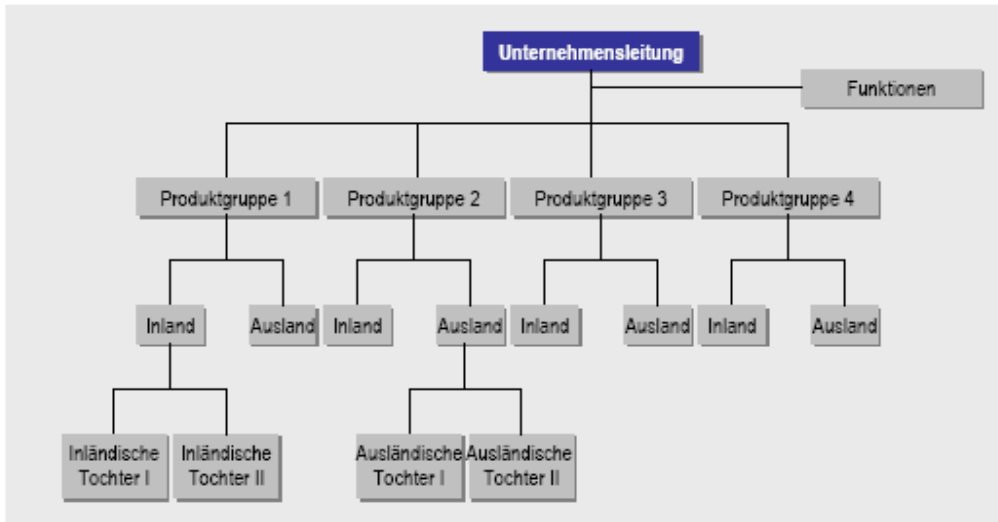


Abbildung 9: „Beispiel Produktstruktur“<sup>104</sup>

## 6.6 Geographische Struktur

Unternehmen, die hohe Auslandsaktivitäten zeigen, aber ein geringes Maß an Diversifizierung aufweisen, sollten eine geografie-orientierte Gliederung durchführen. Diese Strukturierung macht den geographischen Aspekt zu einem primären Faktor. Die regionalen Bedürfnisse des Marktes und lokale Reaktionsfähigkeit haben Priorität.<sup>105</sup> Für Egelhoff (1982) ist die Regionalstruktur durch hohe Auslandsbeteiligung und –fertigung mit vielen ausländischen Tochtergesellschaften charakterisiert.<sup>106</sup>

<sup>104</sup> Perlitz (2000) S. 620

<sup>105</sup> Vgl. Westney/Zaheer (2003) S. 371

<sup>106</sup> Vgl. Egelhoff (1982) S. 453

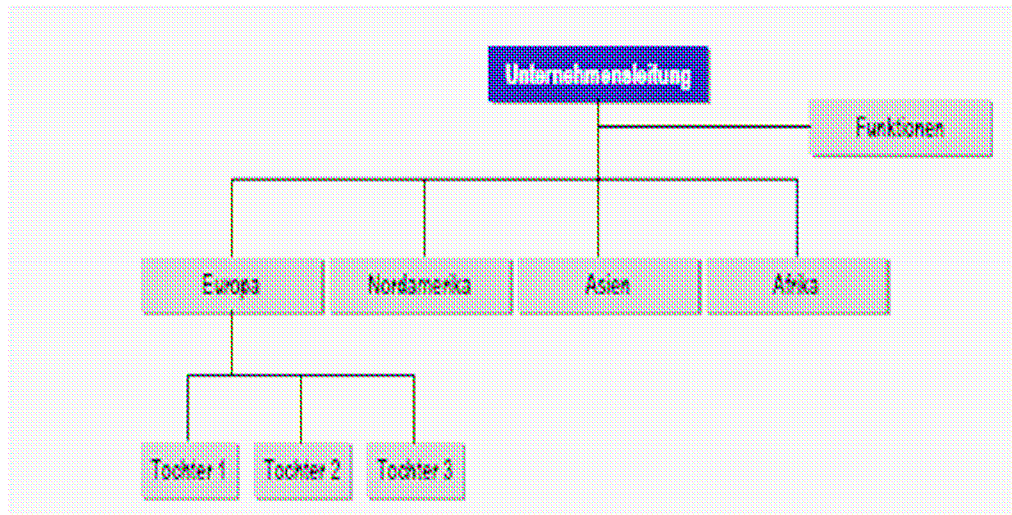


Abbildung 10: „Beispiel Geographische Struktur“<sup>107</sup>

In weiteren Studien über europäische Unternehmen vertritt der Autor die Meinung, dass Unternehmen mit hohem Auslandsumsatz eine globale Produktstruktur vorziehen und betont dabei, dass nicht nur der Faktor Auslandsumsatz für diese Entscheidung maßgeblich ist (siehe auch Kapitel 6.5).<sup>108</sup>

Diese Strukturform gibt Abriss zu Perlmutter's „polyzentrische“ Umweltorientierung, ist in vielfachem unterschiedlich, hat jedoch die gleiche Denkrichtung. Die Strukturform von Franko (1976) und Hedlund (1984) sind auch Formen von geographischen Division, wobei die erste Differenzierung nach Region fehlt und die Unternehmen sich direkt der Unternehmensleitung verantworten müssen.<sup>109</sup>

Im Kapitel 7 dieser Arbeit wird auf die regionalen MNU näher eingegangen. Es werden mit weiteren Studien die Entwicklung der letzten Jahren aufgezeigt. Auch mit einem Vergleich „regionale“ vs. „globale“ Orientierung wird die Zunahme der „Regional Multinationals“ explizit behandelt.

<sup>107</sup> Perlitz (2000) S. 621

<sup>108</sup> Vgl. Egelhoff (1988) S. 11

<sup>109</sup> Vgl. Westney/Zaheer (2003) S. 372

## 6.7 Globale Matrix-Struktur

Im Allgemeinen sind diese Unternehmen eine Zwischenstufe von produktbezogener und regionaler Strukturen. Um Nachteile der bisher erläuterten eindimensionalen Strukturen umzugehen, wurden kombinierte mehrdimensionale Strukturen eingeführt.<sup>110</sup>

In den siebziger und frühen achtziger Jahren wurde die Matrixstruktur, der die Dimensionen „Raum“ und „Produkt“ kombiniert, sehr nachgefragt. Wenn sowohl Diversifizierung als auch Internationalisierung vergleichsweise stark ausgeprägt sind, stellt diese Strukturform das Gleichgewicht zwischen den beiden gleichwertigen Aspekten her.<sup>111</sup>

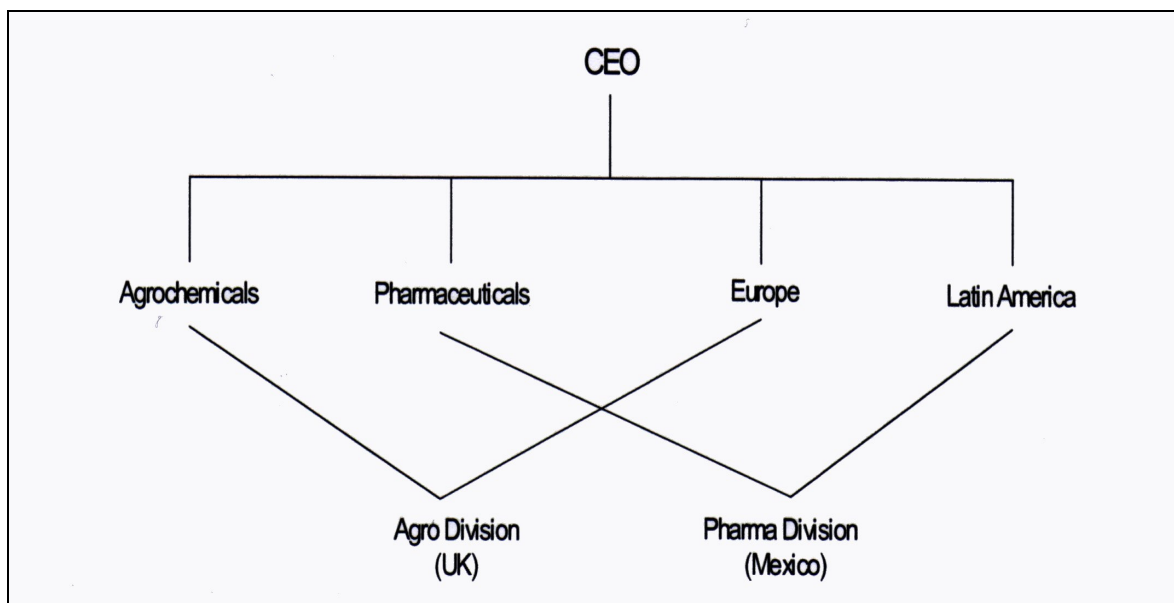


Abbildung 11: „Beispiel Matrixstruktur“<sup>112</sup>

<sup>110</sup> Vgl. Perlitz (2004) S. 605

<sup>111</sup> Vgl. Westney/Zaheer (2003) S. 374

<sup>112</sup> Westney/Zaheer (2003) S. 374



Auf der ersten Ebene findet man gleichzeitig einen Produkt- und einen Gebietsunterteilung, die der Unternehmensleitung unterliegt. Somit können diese in gemeinsamer Verantwortung eine Produkt-Markt-Strategie verfolgen.<sup>113</sup>

*„Der Sachkompetenz wird hierbei der Vorrang vor der hierarchischen Stellung eingeräumt“*,

unterstreicht Perlitz (2004) die Hauptfunktion der Matrixstruktur.<sup>114</sup>

Daft (1995) zählt mehrere Nachteile dieser Struktur auf. Dazu zählen zum Beispiel, dass sich Unternehmen sich den Umweltänderungen nicht anpassen können oder wenn Uneinigkeiten zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften herrschen. Außerdem kann man zu den Nachteilen auch die Überlastung der Entscheidungsträger bzw. die falsche Positionierung von Mitarbeitern zählen. Diese sind nur einige Beispiele für die negative Auswirkung einer Matrixstruktur.<sup>115</sup>

Weitere Probleme sind die hohen Koordinationskosten, die Zeit- und Sprachunterschiede. Auch kulturelle Aspekte sind zu berücksichtigen.<sup>116</sup>

Die Gliederung des international tätigen Unternehmen in „Funktion“- , „Raum“- und „Produkt“ Dimension wird als **Grid-Struktur** bezeichnet. Diese Unterteilung soll die Ansprüche der Produkte in den verschiedenen Ländern mit zentraler Produktkoordination gerecht werden.<sup>117</sup> Jedes Unternehmen kann je nach Bedürfnis eine Kompetenzlinie stark hervorheben.<sup>118</sup>

Die Grid-Struktur ist durch die Dimensionen „Zeit“ oder „Projekt“ erweiterbar.<sup>119</sup> Diese Formen von Grid-Strukturen stellen eine sehr komplexe Organisation dar und sind mit vielen Gefahren verbunden.<sup>120</sup> Während verschiedene Autoren (Stopford/Wells 1974; Egelhoff 1988) einer Matrixorganisation oder „grid

---

<sup>113</sup> Vgl. Perlitz (2004) S. 606

<sup>114</sup> Perlitz (2004), S. 606

<sup>115</sup> Vgl. Daft (1995) S. 221

<sup>116</sup> Vgl. Perlitz (2004) S. 606

<sup>117</sup> Vgl. Perlitz (2004) S. 606

<sup>118</sup> Vgl. Welge (1989) Sp. 1598)

<sup>119</sup> Vgl. Welge (1989) Sp. 1598)

<sup>120</sup> Vgl. Perlitz (2004) S. 607

structure“ eine besondere Aufmerksamkeit widmen, für die angestrebte internationale Koordination der Aktivitäten halten andere Autoren (Daniels/Pitts/Tretter 1985; Palich/Gomez-Mejia 1999) diese besonderen Strukturierungen der Linienfunktion lediglich für eine Ausnahmeerscheinung.<sup>121</sup>

---

<sup>121</sup> Vgl. Palich/Gomez-Mejia (1999) S. 598

## 7 „THE REGIONAL MULTINATIONALS“

### 7.1 Allgemein

In diesem Abschnitt werden die Strategien und Strukturen von regionalen MNU tiefer erläutert. Mit den Studien von Stopford/Wells (1972), Egelhoff (1988, 1991), Egelhoff und Wolf (2001) - in Bezug auf die regionale Division - wird versucht eine Entwicklung der regionalen Orientierung darzustellen. Im zweiten Abschnitt dieses Teiles werden durch neuere empirische Studien der Entwicklungstrend von „Regionalization,, vs. Globalization““ der MNU erläutert.

### 7.2 Das regionale Organisationsmodell

In diesem Teil der Arbeit werden wir mit klassischen Theorien der Strategie auf die regionale Strukturierung eingehen.

In dem folgenden Zitat definiert Egelhoff (1988) die geographische Division und unterstreicht die Hauptmerkmale:

*“An area structure divides the world into geographic areas, each with its own headquarters. Each headquarter is responsible for all the company’s products and business within its geographical area. Consequently, this structure tends to coordinate around, and optimize, performance within a geographical area”<sup>122</sup>*

---

<sup>122</sup> Egelhoff (1988) S. 3

Einige weitere Merkmale von einer geographische Division werden durch folgende Punkte nach Egelhoff (1988) aufgezählt:

- hoher Auslandsumsatz
- geringe Produktdiversifikation
- Reaktionsfähigkeit höher als in der globalen Division, aber niedriger als in der internationalen Division
- optimale Performance in der geographischen Division
- Notwendigkeit einer Koordination.<sup>123</sup>

In seiner empirischen Studie in Bezug auf geographische Division unterstreicht Egelhoff (1988) eine erhöhte Abhängigkeit ausländische Niederlassungen mit dem Auslandsumsatz. Diese Abhängigkeit erhöht den Bedarf an Koordination innerhalb des Unternehmens.

Die geographische Division kommt einer regionalen Struktur sehr nah und wird wie folgt definiert:

*„Area division structures provide the type of coordination and information processing needed to handle the interdependency associated with this strategy. Such strategies and structures are not global, but regional, and therefore more responsive to regional and national interests than global product strategies and structures.“<sup>124</sup>*

Bei diesen regionalen Organisationsstrukturen entstehen organisatorische Einheiten, die für eigene Regionen zuständig sind. Eine bereichsübergreifende Koordination ist dann notwendig, wenn solche Unternehmen sich nicht nur auf die „Region“ beziehen wollen. Eine regionale Organisationsstruktur ist aus diesem Grunde erst ab einem bestimmten Grad der regionalen Aktivität möglich.

Regionale Organisationsstrukturen können als Vermittler zwischen globalen und lokalen Einheiten gesehen werden, da sie mehr Reaktionsfreudigkeit als globale und weniger als lokale besitzen.

---

<sup>123</sup> Vgl. Egelhoff (1988) S. 3 ff.

<sup>124</sup> Egelhoff (1988) S. 12

Egelhoff (1982) verwendet den Informationsfluss („information processing“) als Faktor, um eine andere Sichtweise der Strategie-Struktur-Beziehung näher zu bestimmen. Er definiert dieses Faktor wie folgt:

*„The gathering of data, the transformation of data into information, and the communication and storage of information in the organization“<sup>125</sup>*

Jede Strukturform ermöglicht eine „information processing“ zwischen den Einheiten des Unternehmens. In Hinsicht auf die strukturelle Dimension wird dieser Prozess in zwei Perspektiven geteilt. Erstens in die taktische Dimension, welches der Bestandteil des normalen „day-to-day business“ Teiles (Routine Entscheidungen) eines Unternehmen ist und sich in den unteren Hierarchieebenen der Organisation abspielt, und die strategische Dimension, die höhere Instanzen zur Entscheidung beansprucht.<sup>126</sup> Die zweite Perspektive teilt den „information processing“ weiters in zwei Dimensionen „produktbezogene Informationsfluss“ (z.B. Informationen über Technologie, Markt, usw.) und „organisationbezogene“ oder „landbezogene“ Informationsfluss (z.B. Informationen über Steuern, gesetzliche Regelungen, usw.).<sup>127</sup>

Die Tabelle 4 zeigt die Gliederung und Eigenschaften der einzelnen Divisionen in Hinblick auf das Faktor „information processing capacity“.

---

<sup>125</sup> Egelhoff (1982) S. 1-2

<sup>126</sup> Vgl. Egelhoff (1991) S. 350

<sup>127</sup> Vgl. Egelhoff (1991) S. 350

<b>TYPE AND LEVEL OF INFORMATION-PROCESSING CAPACITY PROVIDED BY DIFFERENT TYPES OF STRUCTURE</b>				
	<b>Level of information-processing Capacity</b>			
	<i>company and country matters</i>		<i>product matters</i>	
<b>Divisions</b>	<i>Tactical</i>	<i>Strategic</i>	<i>Tactical</i>	<i>Strategic</i>
<b>Functional</b>	<i>High*</i>	<i>Low</i>	<i>High*</i>	<i>Low</i>
<b>International</b>	<i>High'</i>	<i>High'</i>	<i>Low</i>	<i>Low</i>
<b>Geographical region</b>	<i>High**</i>	<i>High**</i>	<i>High**</i>	<i>High**</i>
<b>Product</b>	<i>Low</i>	<i>Low</i>	<i>High</i>	<i>High</i>
<p>* <i>Only within a functional area. Low across functions</i></p> <p>' <i>Only between subsidiary and international division</i></p> <p>** <i>Only between subsidiary and regional headquarters</i></p>				

*Tabelle 4: „Type and Level of Information Processing Capacity Provided by Different Types of Structure“<sup>128</sup>*

1991 vertieft Egelhoff seine Analyse in Bezug auf den Informationsfluss zwischen den MNU und ihrer ausländischen Niederlassungen und veröffentlicht eine weitere Studie. Egelhoff bestätigt darauf folgend wieder die „Stärke“ der regionalen Struktur, in dem er alle vier Dimensionen der „*information processing capacity*“ vergleicht. In der Tabelle 5 wird eine Zusammenfassung dieses Vergleiches dargestellt.

<sup>128</sup> Egelhoff (1982) S. 439

<b>TYPES OF INFORMATION-PROCESSING CAPACITY</b>				
<b>Type of structure</b>	<b>Tactical Information-Processing Capacity for Company and Country Matters</b>	<b>Strategic Information-Processing Capacity for Company and Country Matters</b>	<b>Tactical Information-Processing Capacity for Product Matters</b>	<b>Strategic Information-Processing Capacity for Product Matters</b>
<b>Geographical Regions</b>	<i>Company &amp; Country-related mngt and staff of regional HQs</i>	<i>Higher mngt of parent corporate HQ</i>	<i>Product-related mngt &amp; staff of regional HQs</i>	<i>Higher product-related mngt of regional HQs</i>
	<i>Domestic &amp; foreign subsidiary HQst</i>	<i>Higher mngt of regional HQ</i>	<i>Product divisions of domestic &amp; foreign subsidiaries</i>	<i>Higher mngt of product divisions of domestic &amp; foreign subsidiaries</i>
		<i>Higher mngt of domestic &amp; foreign subsidiaries</i>		

*Tabelle 5: „Location of Information Processing Capacity in the Elementary MNC Structures“<sup>129</sup>*

Für den inter-regionalen Kommunikationsmangel hat Egelhoff (1991) folgenden Vorschlag:

*“largely non-structural or non-hierarchical information processing needs to be established if, for example, product technologies and strategies are to be coordinated between regions”<sup>130</sup>*

<sup>129</sup> Egelhoff (1991) S. 355

<sup>130</sup> Egelhoff (1991) S. 356

Diese Studie zeigt, dass die regionale Unternehmensleitung und die ausländischen Tochtergesellschaften gleich wichtig im Implementieren der Informationsflusses innerhalb der regionalen Division sind. Die strategischen Entscheidungen werden von der Unternehmensleitung getroffen und über die regionale Führung an die Tochtergesellschaften weitergeleitet. In Bezug auf "Produkt"-Entscheidungen haben die regionale Führung und die Tochtergesellschaft die Verantwortung und die notwendige „information-processing capacity“.

Zehn Jahre nach der "information processing capacity" These untersuchen Wolf und Egelhoff (2001) deutsche Firmen und erweitern ihre Strategie- und Strukturanalyse. Von diesem Zeitpunkt an benennen sie die geographische Divisionsstruktur um zu "regionale Strukturierung".

In Bezug auf „information processing capacity“ definieren Wolf und Egelhoff (2001) erneuert die Eigenschaften von regionalen Strukturen:<sup>131</sup>

- Das Top-Management wird vom information processing entlastet, da sie sich nicht auf strategische Entscheidung bezieht.
- Verhältnismäßig werden hohe umweltbezogene Informationskapazität verarbeitet, da die regionalen Niederlassungen dazu neigen, die Unternehmerv vertrautheit durch spezifische Umwelt zu unterstützen.
- Verhältnismäßig ist eine niedrige umweltsynergistische Informationskapazität vorhanden, da eine Division das freie Informationsfluss zwischen regionalen Einheiten verhindert.
- Bei niedrigen produktbezogenen und produktsynergistischen Informationskapazität besitzen regionale Unternehmensleitung höhere „Umweltwissen“ als „Produktwissen“.

---

<sup>131</sup> Vgl. Wolf/Egelhoff (2001) S. 120



- Regionale Niederlassungen ziehen die Standardisierung von firmenspezifischen Informationssysteme innerhalb der Region vor und besitzen mittlere unternehmensbezogene Informationskapazität.

Im Vergleich auf die früheren Thesen von Egelhoff (1982, 1988) ist eine unterschiedliche Charakterisierung von regionalen Managern ersichtlich. Die Eigenschaft "more environmental experts than product experts" tritt zur Beschreibung der regionalen Unternehmungsleitung auf. In seinen früheren Werken geht der Autor von "product specific information" aus.

Abgesehen von dieser Unterscheidung bleiben die Eigenschaften in Einklang. Der regionale Manager ist für externe und umweltbezogene Informationskapazität verantwortlich und kann keine strategischen Entscheidungen in Unternehmensnetzwerk fällen. In beiden Modellen von Wolf/Egelhoff und Stopford/Wells ist eine regionale Division mit einer niedrigen Produktdiversifikation zu klassifizieren. Aus der strategischen Sicht folgen Unternehmen mit regionalen Struktureigenschaft einer Strategiedifferenzierung und implementieren diese mit einer relativ hohen Grad an Internationalisierung.

In diesem Teil der Arbeit wird Daniels, Pitts und Tretters (1984) Studie herangezogen. Diese Autoren begründeten, dass die Manager von geographischen Divisionen für die zuständige Region volle Verantwortung tragen. Verantwortung teilen sie anhand des Internationalisierungsgrades in global, international und regional, wobei regional als international sub-region definiert wird.

Die Erhöhung der Verkaufszahlen steuern eine internationale Division zu einer geographischen Division, somit ist diese durch hohe Verkaufszahlen charakterisiert. Die Resultate ihrer Studie stimmen größtenteils mit den von Stopford/Wells (1972) Studie überein.

Nach Daniels et al. (1984) Studie ist weiters die geographischen Division durch geringeren Produktdiversifikation gekennzeichnet.

*„Once an international division grows to be larger than domestic product divisions, there is a tendency to split it into two or more areas to provide better balance among divisions in terms of size. This tendency is less pronounced [...] They tend to maintain international division, despite high levels of foreign sales, to ensure effective sequencing of new product introduction abroad.“<sup>132</sup>*

Die genannten Studien zeigen die Entwicklung von regionalen Strategien und geben gleichzeitig grundlegende Eigenschaften dieser Strukturierung.

### **7.3 Regionale vs. Globale Orientierung**

In der Wirtschaftsliteratur haben einige Autoren begonnen das Schlagwort “Globalisierung” zu kritisieren. Rugman (2000) verzichtet auf das Wort Globalisierung und nennt es “myth”, während Ghemawat (2003) davon ausgeht, das eine “semiglobalization” stattfindet.

In der Folge werden drei dieser wissenschaftlichen Veröffentlichungen zusammenfassend erläutert.

#### **7.3.1 Empirische Studie von Rugman**

Alan M. Rugman ist ein bedeutender Wissenschaftler in Bezug auf regionale Strategien und Strukturen von MNU. In seinen zahlreichen Publikationen geht er davon aus, dass der Ausdruck “global” nicht richtig angewendet wird. Der Großteil der MNU sind seiner Studie nach, regional einzustufen. Die Internationalisierungsentwicklung der Weltwirtschaft teilt er in drei Hauptregionen ein. Diese Hauptregionen bezeichnet er als die “**triad**”.<sup>133</sup>

---

<sup>132</sup> Daniels/Pitts/Tretter (1984) S. 305

<sup>133</sup> Vgl. Rugman (2005) S. 1

Entsprechend Rugman ist die Gliederung der drei Hauptregionen, in die Europäische Union, Nord-Amerika und Asien.<sup>134</sup>

Der Autor definiert „globale“ MNU, wenn Unternehmen weniger als 50% ihres Umsatzes in ihrem eigenen Land erzielen und mehr als 20%, in der von ihm abgegrenzten “triad” Region.<sup>135</sup>

Weiters teilt er die MNU in weitere drei Dimensionen ein: „**home-region**“, „**bi-regional**“ und „**host-region**“. Eine Darstellung der Dimensionen ist in Tabelle 6 ersichtlich.

CLASSIFICATION OF REGIONAL MNC'S	
REGION	SALE
<i>Home region MNC</i> <i>(their home region of the triad)</i>	<i>&gt; 50% – in home region</i>
<i>Bi-regional MNC</i> <i>(two regions of the triad)</i>	<i>&lt; 50% – in home region</i> <i>&gt;20% - in triad region</i>
<i>Host-region MNC</i> <i>(foreign region of the triad)</i>	<i>&gt; 50% - in triad region</i>
<i>Global MNC</i> <i>(all three regions of the triad)</i>	<i>&gt;20% - in each region of the triad</i> <i>&lt;50% - in each region of the triad</i>

Tabelle 6: „Rugman’s Classification of regional MNC’s“<sup>136</sup>

In seiner Studie untersucht Rugman (2002 - 2003) die größten 500 MNU der Welt (die Größe bezieht sich auf die Verkaufszahlen der MNU von 2001).<sup>137</sup> Aus

<sup>134</sup> Vgl. Rugman (2005) S. 1

<sup>135</sup> Vgl. Rugman (2005) S. 6

<sup>136</sup> Vgl. Rugman (2005) S. 4

diesen 500 sind 118 europäische Unternehmen und nur drei davon sind global einzustufen (LVMH, Philips und Nokia). Die höchste Gruppierung bildet mit 86 Unternehmen die „home-region“, gefolgt mit 16 Unternehmen von „bi-regional“ und zuletzt mit acht Unternehmen die „regional“ einzustufende Strategieform.<sup>138</sup>

Die Resultate von Rugman werfen Zweifel auf. Ist es möglich den Internationalisierungsgrad von MNU nur anhand ihren Verkaufszahlen zu definieren? Ist eine Verallgemeinerung von weltweiten MNU zu bilden? Rugmans Resultate in Bezug auf seine Analyse von MNU werden in vieler Hinsicht kritisiert.

Die Vorgehensweise von ihm wird zu vereinfacht empfunden. Die Anzahl seiner untersuchten MNU ist sehr gering. Zugleich stuft Rugman globale Unternehmen mit niedrigen Verkaufszahlen nicht als solche, da er in seiner Analyse als bestimmenden Faktor die Verkaufszahlen wählt.

### **7.3.2 Analyse von Asmussen**

Der Hauptfokus in Asmussen (2006) wissenschaftlichen Artikel ist die Quantifizierung der geographischen Segmentierung von MNU. In seiner Studie wählt er zwei Dimensionen, um die geographische Segmentierung zu beschreiben:

- „intra-regional“- vs.
- „extra-regional“ Verkaufsexpansion.

Von diesem Standpunkt heraus möchte er die Reichhaltigkeit und die Komplexität der Internationalisierungsentwicklung von MNU näher analysieren.<sup>139</sup> Er bezieht auch das Faktor „ausländisches Verschulden“ in seiner Analyse<sup>140</sup>

Asmussen ist der Ansicht, dass der Internationalisierungsgrad von MNU überraschend niedrig ist. Seine empirische Untersuchung zeigt, dass MNU weder global noch regional, dagegen aber, mit stark nationalen Bindung, „home-region“

---

<sup>137</sup> Vgl. Rugman (2005) S. 236

<sup>138</sup> Vgl. Rugman (2005) S. 28

<sup>139</sup> Vgl. Asmussen (2006) S. 9

<sup>140</sup> Vgl. Asmussen (2006) S. 6

orientiert sind. Statt der Internationalisierung im ursprünglichem Sinn tendieren große MNU zu „home-region“ orientierten Dimension.

Eine bedeutende Hervorhebung in seiner Analyse ist in Bezug auf die regionale Teilung, dass nordamerikanische Unernehmen als höchst regional und asiatische Unternehmen gering international definiert werden.

In seiner Zusammenfassung fügt Asmussen selbst hinzu, dass seine Daten nicht viel Information über die Erfolge von regionalen oder globalen MNU präsentieren. Auch folglich, wenn MNU eine „home-region“ Strategie verfolgen, bestätigt Asmussen:

*„We cannot say if this is because it is the best strategy to be so, or merely because of cognitive biases.“<sup>141</sup>*

### **7.3.3 Studie von Delios und Beamish**

Delios und Beamish (2005) untersuchen MNU mit japanischen Ursprung mit der Internationalisierungsdarstellung von Rugman (2000) und Rugman/Verbeke (2003) und unterstreichen die folgende drei Punkte:

- (1) Sie möchten Rugmans Resultate überprüfen, ob die internationale Expansion und multinationale Wettbewerbsfähigkeit mit einer „home-region“ Strategie gegeben ist. Statt den Verkaufszahlen nehmen sie als bestimmenden Faktor die Anzahl der ausländischen Tochtergesellschaften im internationalen Markt.<sup>142</sup>
- (2) Zudem möchten sie wissen, ob MNU in verschiedenen Kategorien eine regionale Orientierung hinsichtlich der Strategie- und Strukturentwicklung zeigen können.<sup>143</sup>
- (3) Zuletzt stellen sie die Frage, ob es sichtbare Effekte in der Performance von regional orientierten MNU im internationalen Markt gibt.<sup>144</sup>

---

<sup>141</sup> Asmussen (2006) S. 24

<sup>142</sup> Vgl. Delios/Beamish (2005) S. 20

<sup>143</sup> Vgl. Delios/Beamish (2005) S. 20

<sup>144</sup> Vgl. Delios/Beamish (2005) S. 20

Die Arbeit von Delios und Beamish ist sehr bedeutungsvoll für die Wissenschaft, da sie einen Zeitrahmen von 10 Jahren umfasst (1990-2000).

In ihrer Untersuchung teilen die Autoren den Weltmarkt in sieben Regionen: Asien, Afrika, Europa, der Mittlere Osten, Nordamerika, Südamerika und Ozeanien.

Die Forscher passen sich der Klassifikation von Rugman an. Die folgende Tabelle 7 zeigt eine Zusammenfassung der Gliederung von Delios und Beamish.

<b>CLASSIFICATION OF REGIONAL MNC'S</b>	
<i>REGION</i>	<i>FOREIGN SUBSIDIARIES</i>
<i>Home region MNC</i>	<i>&gt; 50% – in home region</i>
<i>Bi-regional MNC</i>	<i>&gt;49% – in any one region &gt;20% - in two regions</i>
<i>Host-region MNC</i>	<i>&gt; 50% - in other region</i>
<i>Global MNC</i>	<i>&gt;20% - in each region of the triad tri-regional or quad-regional</i>

*Tabelle 7: " Classification of regional MNC's by Delios and Beamish "*

In der Untersuchungszeit behielten Unternehmen mit „home-region“ Orientierung ihre Dimension, 25% der „host-region“ orientierten Unternehmen wechselten zu „home-region“, während sich andere 25% zu „bi-regional“ oder „global“ orientierten.<sup>145</sup> Die Autoren stellten die Tendenz fest, dass sich „home-region“ Unternehmen ihre Orientierung beibehielten und „host-region“ Unternehmen, mehr Dynamik und Fortschritt im Gegensatz zu „bi-regional“ oder „globalen“ Dimensionen zeigten.

<sup>145</sup> Delios/Beamish (2005) S. 26-27

Aus der Studie geht auch hervor, dass „home-region“ orientierte Unternehmen weniger Performance als „host-region“, „bi-regional“ und „tri-regional“ (global) Unternehmen aufzeigen. Nach der Beobachtungszeit von Delios und Beamish, zeigen die „quad-regional“ (global) Unternehmen die höchste Performance von allen Dimensionen.<sup>146</sup> Aus den Ergebnissen ihrer Untersuchung entstand die Frage, warum der Prozentsatz der „home-region“ orientierten Unternehmen die höchste ist, wenn der Grad der Performance mit einer anderen Strategie und Struktur Dimension bessere Ergebnisse liefert.<sup>147</sup> Delios und Beamish begründen dieses Ergebnis, dass dieser Unterschied in der regionalen Investitionsverteilung und in der Varianz der Länderverteilung von Investitionen liegt. Der Fokus dieser Studie liegt darin, eine Darstellung der Internationalisierungsgrad von MNU zu zeigen.<sup>148</sup>

Die verschiedenen wirtschaftlichen Arbeiten zeigen die steigende Tendenz zur Regionalisierung. Auch wenn diesen Studien sehr viel Kritik in Bezug auf die Durchführung der Analysen und Hervorhebung der Daten entgegengebracht wird. Die Resultate der Studien zeigen jedoch, dass die Zukunft der MNU in der regionalen Strukturierung liegen.

---

<sup>146</sup> Delios/Beamish (2005) S. 29-30

<sup>147</sup> Vgl. Delios/Beamish (2005) S. 30-31

<sup>148</sup> Vgl. Delios/Beamish (2005) S. 33

# 8 ORGANISATIONSSTRUKTUREN VON BARTLETT UND GHOSHAL

## 8.1 Allgemein

Bartlett und Ghoshal (1991b) erkennen, dass die Organisationsform von vielen internationalen Unternehmen nicht mehr den Anforderungen der Zeit entsprechen.<sup>149</sup>

In der Entwicklung von MNU bestimmen Bartlett und Ghoshal vier Beziehungsarten der Mutter-Tochtergesellschaft. Jede Beziehung mit einer anderen Selbstbestimmung: Globalisierung/Zentralisierung vs. Nationale Differenzierung/Dezentralisierung.

## 8.2 Das globale Organisationsmodell

Das globale Unternehmen setzt auf weltweite Effizienz und orientiert sich dabei auf den globalen Markt als integriertes Ganzes. Standardisierte „Weltprodukte“ werden entwickelt und vertrieben, somit wird mit einer „weltbezogene“ Strategie operiert.<sup>150</sup>

Im globalen Organisationsmodell ist das Hauptquartier dominant, wobei die wichtigsten Aspekte (Assets, Ressourcen, usw.) zentral abgewickelt werden. Auch Bereiche wie Fertigung, Forschung & Entwicklung, Marketing und Finanzen werden zentral über das Hauptquartier durchgeführt. Die Niederlassungen im Ausland werden hauptsächlich als Service oder Vertriebsfunktion wahrgenommen.

---

<sup>149</sup> Vgl. Rank (2000) S. 36

<sup>150</sup> Vgl. Mense-Petermann/Wagner (2006) S. 14



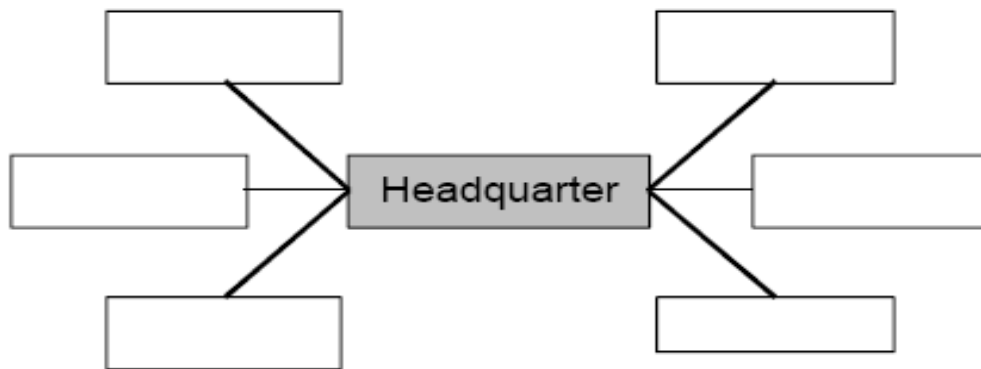


Abbildung 12: „Globales Organisationsmodell von Bartlett und Ghoshal“<sup>151</sup>

### 8.3 Das internationale Organisationsmodell

Im internationalen Organisationsmodell spielen die internationalen Niederlassungen neben dem Hauptquartier eine gleich starke Rolle. Das Hauptquartier übt die zentrale Planung und Kontrolle des gesamten Unternehmens aus. Dieses Modell erlaubt den regionalen Niederlassungen im bestimmten Rahmen eine lokale Autonomie.

Produkte und Konzepte werden, welche im eigenen Markt und in der Organisation etabliert sind, auf ausländische Märkte eingeführt. Der ausländische Markt soll vom Wissen und Innovation, die in der eigenen Unternehmenszentrale generiert werden, profitieren.<sup>152</sup> Um hohe Skaleneffekte zu erzielen, werden zuerst Produkt- und Prozessinnovation im heimischen Markt durchgesetzt und das erworbene Wissen wird in die ausländischen Niederlassungen transferiert.<sup>153</sup>

<sup>151</sup> Recklies, Online im WWW unter URL.: <http://www.themanagement.de> [15.11.2008]

<sup>152</sup> Vgl. Mense-Petermann/Wagner (2006) S. 14

<sup>153</sup> Vgl. Mense-Petermann/Wagner (2006) S. 14

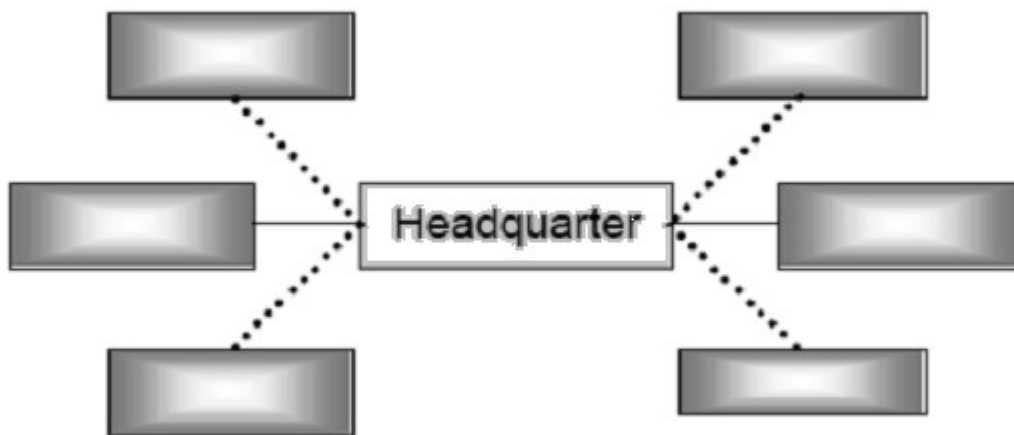


Abbildung 13: „Internationale Organisationsmodell von Bartlett und Ghoshal“<sup>154</sup>

## 8.4 Das multinationale Organisationsmodell

Der Ansatz eines multinationalen Unternehmens geht von der Einmaligkeit der vielen nationalen Märkte aus und betrachtet sie unabhängig voneinander. Die einzelnen Niederlassungen sind selbstständige, unabhängige Unternehmen. Nur als Kontrollfunktion ist die Unternehmensleitung tätig. Somit können regionale Geschäftseinheiten bestmöglich auf die nationalen Besonderheiten des jeweiligen Landes sich angleichen.

Das multinationale Modell gewährt den ausländischen Tochtergesellschaften einen hohen Grad an Autonomie in Hinsicht auf Produkt-, Produktions-, Beschaffungs- und Absatzpolitik. Das Ziel ist, eine möglichst gute Anpassung an die unterschiedlichsten nationalen Bedingungen zu gewährleisten.<sup>155</sup> Allerdings können die weitgehend autonomen Niederlassungen untereinander kaum Wissen, Erfahrungen oder andere wichtige Faktoren austauschen bzw. teilen.

*„Der MNU ist daher eher ein Portfolio zahlreicher nationaler Einheiten denn ein international oder global integriertes Unternehmen.“<sup>156</sup>*

<sup>154</sup> Recklies, Online im WWW unter URL.: <http://www.themanagement.de> [15.11.2008]

<sup>155</sup> Vgl. Mense-Petermann/Wagner (2006) S. 14

<sup>156</sup> Mense-Petermann/Wagner (2006) S. 14

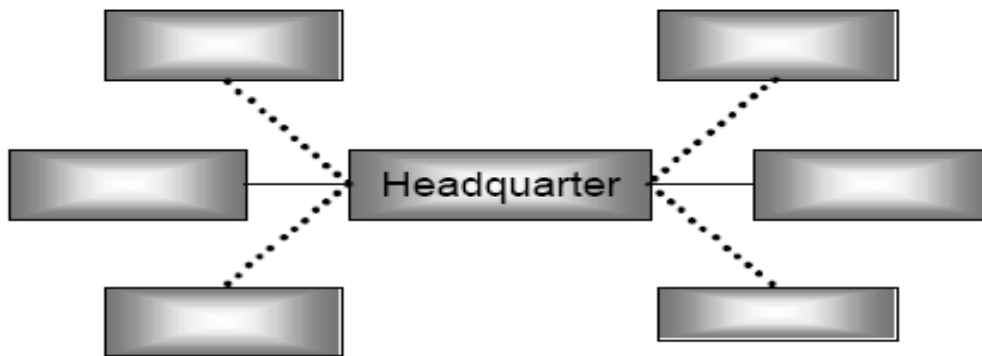


Abbildung 14: „Multinationale Organisationsmodell von Bartlett und Ghoshal“<sup>157</sup>

---

<sup>157</sup> Recklies, Online im WWW unter URL.: <http://www.themanagement.de> [15.11.2008]

## 9 INTERNATIONALE NETZWERKSTRUKTUREN

### 9.1 Allgemein

Ghoshal und Bartlett (1990) definieren MNU, als eine geographisch orientierte Gruppe von intern differenzierten organisatorischen Netzwerken mit unterschiedlichen Zielen. Diese Interorganisationsbeziehung ist in weiter Form mit einem externen Netzwerk von Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, usw. involviert.<sup>158</sup>

*„[...]Network of exchange relationships among different organizational units, including the headquarters and the different national subsidiaries that are collectively embedded in a structured context“.*<sup>159</sup>

In der Literatur existiert kein genauer Ansatz über die Erklärung eines Netzwerkes oder einer Netzwerkorganisation. Viele Autoren definieren „Netzwerk“ auf unterschiedlicher Art und Weise, somit handelt es sich in den meisten Fällen um eine konzeptionelle Betrachtung.<sup>160</sup> Netzwerkunternehmen unterscheiden sich von hierarchisch geprägten Organisationsformen in den folgenden Eigenschaften: in der Dezentralisierung von Entscheidungen, in der erhöhten Bedeutung horizontaler Relationen, in der Perspektive - welches über das einzelne Unternehmen hinaus wächst und um eine erhöhte Flexibilität.<sup>161</sup>

Das Konzept von Perlmutter (1969), die horizontale Organisation von White und Poytner (1991), das Multifocalunternehmen von Prahalad und Doz (1987), Bartletts (1986) Transnationales Unternehmen und Hedlunds (1986) Heterarchie basieren auf Netzwerk Konzepte.<sup>162</sup>

Während „multidomestic“ Unternehmen auf ein unabhängiges, dezentrales Netzwerk basieren, haben transnationale Unternehmen intern differenzierte

---

<sup>158</sup> Vgl. Ghoshal/Bartlett (1990) S. 603

<sup>159</sup> Ghoshal/Bartlett (1990) S. 606

<sup>160</sup> Vgl. Rank (2000) S. 4-5

<sup>161</sup> Vgl. Rank (2000) S. 5

<sup>162</sup> Vgl. Ghoshal/Bartlett (1990) S. 606, Vgl. Bartlett/Ghoshal (1991b) S. 94

organisatorische Netzwerk mit beträchtlich hohen Ressourcen, Produkten und Mitarbeiter im Unternehmen.

Nach Bartlett und Ghoshal (1987a) ist der globale Wettbewerbsvorteil nur durch Effizienz und Reaktionsfähigkeit gleichzeitig gegeben, auch das weltweite „Lernen“ spielt eine wichtige Rolle.

*„Today, it is more difficult for a firm to succeed with a relatively one-dimensional strategic capability that emphasizes only efficiency, or responsiveness, or learning. To win, it must now achieve all three goals at one time.“<sup>163</sup>*

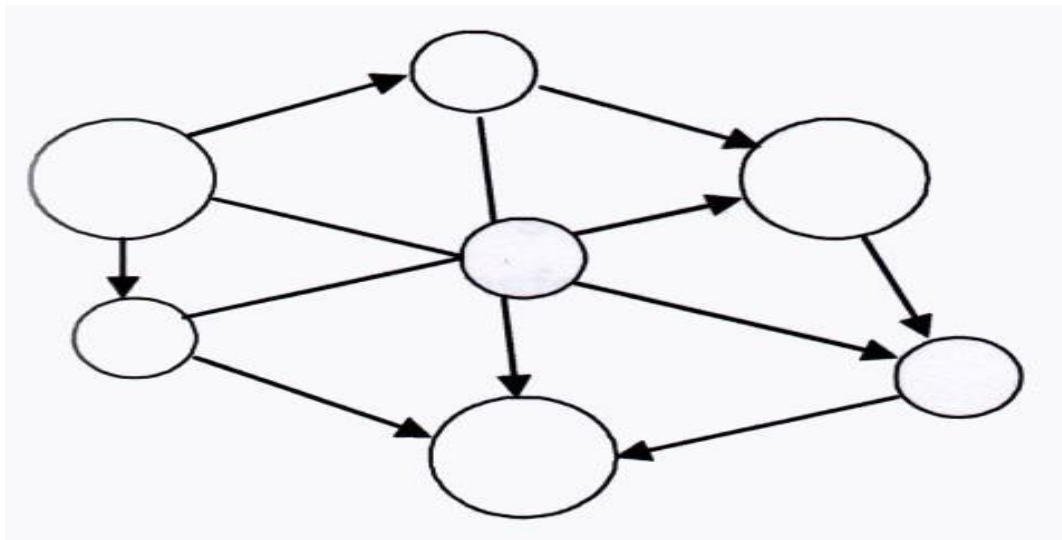


Abbildung 15: „Integriertes Netzwerksystem“<sup>164</sup>

## 9.2 Das transnationale Unternehmen

Im MNU erfolgt die Differenzierung nach nationalen Märkten in globalen Unternehmen nach Produktionskosten und in transnationalen Unternehmen werden die Tochtergesellschaften und Untereinheiten funktional differenziert.

<sup>163</sup> Bartlett/Ghoshal (1987a) S. 10

<sup>164</sup> Westney/Zaheer (2003) S. 361

Diese Strategie ist nach Bartlett und Ghoshal ein integriertes Netzwerk, mit funktionale Differenzierung und ohne einheitliche hierarchische bzw. geographische Zentren.<sup>165</sup> Transnationale Unternehmen beabsichtigen, die lokale Anpassungsfähigkeit mit Vorteilen einer globalen Koordination zu vereinen. Die nationalen Niederlassungen sind unabhängig und teilen ihre Fähigkeiten transnational mit der ganzen Gruppe.

Das Hauptquartier verknüpft die einzelnen Vorteile zu einer Wertekette im Unternehmen.

*„Das transnationale Unternehmen konzentriert manche Ressourcen im Hauptquartier, andere im Ausland, wieder andere werden unter den zahlreichen nationalen Filialen aufgeteilt. [...] Die weitgestreuten Ressourcen werden durch starke Interdependenzen in das Unternehmen eingebunden.“<sup>166</sup>*

Um globale Effizienz und lokale Anpassung gleichzeitig erreichen zu können, werden Basiskomponenten und grundlegendes Design mit der transnationalen Strategie standardisiert. Die Einzelheiten und das Erscheinungsbild von jeder Einheit wird je nach Bedarf an unterschiedlichen Marktgegebenheiten angepasst.<sup>167</sup>

Die „Marktnähe“ ist das Hauptinstrument dieser Struktur, um flexibel im internationalen Markt reagieren zu können.<sup>168</sup> Darüber hinaus ist das Ziel, eine globale Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen.<sup>169</sup>

Innovation und Effizienz sind im transnationalen Unternehmen zentral, jedoch ist es an großer Bedeutung, dass Innovationen nicht von der Unternehmenszentrale, sondern in den Niederlassungen des Unternehmens entstehen können.<sup>170</sup>

*„Transnational denkende Manager wissen, dass Ressourcen außerhalb des Stammlandes für das Gesamtunternehmen nutzbringend eingesetzt*

---

<sup>165</sup> Vgl. Mense-Petermann/Wagner (2006) S. 15

<sup>166</sup> Bartlett/Ghoshal (1990) S. 85

<sup>167</sup> Vgl. Mense-Petermann/Wagner (2006) S. 14

<sup>168</sup> Vgl. Bartlett/Ghoshal (1990) S.84

<sup>169</sup> Vgl. Mense-Petermann/Wagner (2006) S. 14

<sup>170</sup> Vgl. Mense-Petermann/Wagner (2006) S. 15

*werden können. Sie fördern die Entwicklung entsprechende organisatorischer Werte und sichern sie für das Gesamtunternehmen.*<sup>171</sup>

Die Autoren definieren das transnationale Unternehmen unter anderem, nicht als ein möglicher Strategie- und Organisationsform, diese Typenbildung hat auch eine evolutionäre Vorstellung einer transnationalen Lösung und wird als „one best way“ der grenzüberschreitend tätiger Unternehmen verstanden.<sup>172</sup>

Dieses Organisationsmodell soll die organisatorische Lösung für die fortschreitende Globalisierung und damit verbundenen Wettbewerbsprobleme des komplexen Marktes vermeiden.<sup>173</sup>

### **9.3 Hedlund's Heterarchy**

Dieses alternative Organisationsmodell ist eine moderne Form von MNU.<sup>174</sup> Der Begriff der „**Heterarchie**“ ist nach seiner Grundbedeutung in ein systematisches Umfeld einzuordnen.

Als Gegenstück der Hierarchie entwickelt Hedlund (1986) das Konzept aus zwei Grundkomponenten, erstens aus dem Netzwerk und zweitens aus den im Netzwerk entstandenen „Knoten“, die gleichzeitig das gesamte Netzwerk bilden. Die Heterarchie ist ein System von Einzelkomponenten mit nichthierarchischen Niederlassungen.

Hedlund (1986) geht davon aus, dass sich die Entwicklung verschiedener Technologien und ein hoher Grad verschiedener Einflussfaktoren die Zunahme eines heterarchischen Unternehmensmodell verursachen. Die Heterarchie ist besonders für Unternehmen zu empfehlen, die im Wettbewerb mit „global

---

<sup>171</sup> Bartlett/Ghoshal (1990) S. 90

<sup>172</sup> Vgl. Bartlett/Ghoshal (1990) S. 91

<sup>173</sup> Vgl. Bartlett/Ghoshal (1990) S. 91

<sup>174</sup> Vgl. Hedlund (1993) S. 229

Playern“ oder Entwicklung „neuer Produkte“, Marktkompetenz gewinnen wollen.<sup>175</sup>

Dieses Organisationsmodell ermöglicht mit günstigen Wettbewerbsbedingungen zum „globalen Handeln“. Da die Struktur in erster Linie auf Flexibilität basiert, wird es problemlos situationsbezogen handeln können und die Chance, flexibel auf neu eröffnende Möglichkeiten entsprechend einzugehen, ist gegeben.

Die Ausrichtung nach Ressourcen oder Konkurrenz spielt eine sekundäre Rolle. Während die Entscheidungsstrukturen in Hierarchien relativ starr sind, bilden die Heterarchien die Zuständigkeiten und Funktionen problemorientiert aus.<sup>176</sup> In erster Linie ist der Umgang mit der spezifischen Marktsituation von Bedeutung („radical problem orientation“). In diesem Zusammenhang bedeutet „Corporate strategy level“, dass die Tochterunternehmen nicht nur die eigenen Strategieziele berücksichtigen, sondern mit der Gesamtstrategie des MNU koordinieren. Das Gemeinschaftsgefühl des Unternehmens, Schlagwörter wie „corporate culture“, „management ethics“, „style“ spielen dabei eine wichtige Rolle.<sup>177</sup>

Dennoch findet diese Spezialisierung wenig Durchsetzung in der Praxis. Die Nutzung multinationaler Informationen, Ressourcen, Entwicklungen, usw. findet auch bei nicht-heterarchischen organisierten MNU statt. Zudem ist die Informationsbeschaffung sehr komplex und „entry barriers“ machen eine Partizipation zum Teil unmöglich. Da die Hauptquartiere geographisch verteilt sind, kann es zusätzlich zu Kompetenzüberschneidungen kommen,

## 9.4 Das Metanationale Unternehmen

„From Global to Metanational“ bezeichnen die Autoren Doz, Santos und Williamson (2001) ihren Buch und beschreiben in ihr auch die neue Organisationsform. Mit der Beantwortung der Frage „How companies win in the knowledge economy?“ stellen sie eine zukunftsorientierte Organisationstyp dar.

---

<sup>175</sup> Vgl. Hedlund (1986) S. 31-33

<sup>176</sup> Vgl. DELFMANN (1998) online im WWW unter URL: <http://www.spl.uni-koeln.de> [15.11.2008]

<sup>177</sup> Vgl. Hedlund/Rolander (1990) S. 24ff.



Innovationen sind sehr reichhaltig an wichtigen Technologie- und Marktwissen und sind zudem weltweit verstreut.<sup>178</sup>

In der „Knowledge Economy“ erreichen Unternehmen ihre Ziele, indem sie technologie- und marktzugangsbezogene Wissensvorsprünge gegenüber ihrer Konkurrenten erreichen.<sup>179</sup>

*„The most rewarding, but also the most difficult, challenge for sensing is to discover new locations that your competitors are not yet aware of – perhaps by anticipating where new hotbeds of knowledge are starting to emerge before others“<sup>180</sup>*

Das weltweite „Lernen“ ist auch den Autoren Bartlett und Ghoshal im transnationalen Unternehmen von wichtiger Bedeutung.

Die ausländischen Aktivitäten für die Bewertung von Marktpotenzial und die Identifikation von externen Wissensquellen werden als „Sensing Units“ betrachtet<sup>181</sup>. Die Errichtung eines „Sensing Units“, einer sogenannten Lernoption, helfen Unternehmen, wenn eine positive Entwicklung in einem lokalen Markt erkennbar ist. Somit können die Investitionen in diesem Markt verstärkt werden.<sup>182</sup>

Doz/Santos/Williamson (2001) empfehlen über einen „Sensing Network“ die innovativen Technologien und eintretende Kundenbedürfnisse zu identifizieren.<sup>183</sup>

*“The world is full of underexploited pockets of technology and market intelligence that are potentially valuable to a multinational’s innovation process.“<sup>184</sup>*

Mit dieser Analyse argumentieren die Autoren, dass „Wissen“ nicht allein in einigen führenden Märkten sich konzentrieren, sondern weltweit entstehen und erschlossen werden können.<sup>185</sup> Da Unternehmen bestrebt sind, insbesondere

---

<sup>178</sup> Vgl. Doz/Santos/Williamson (2001) S. 42ff.

<sup>179</sup> Vgl. Buhmann (2006) S. 178

<sup>180</sup> Doz/Santos/Williamson (2001) S. 145

<sup>181</sup> Vgl. Buhmann (2006) S. 178-179

<sup>182</sup> Vgl. Buhmann (2006) S. 179

<sup>183</sup> Vgl. Doz/Santos/Williamson (2001) S. 7

<sup>184</sup> Doz/Santos/Williamson (2001) S.32

<sup>185</sup> Vgl. Buhmann (2006) S. 179

zukunftsrelevantes Wissen zu erlangen, sollten sie daher eigene "Sensing Units" aufbauen. Statt eigene Einheiten können auch Forschung- & Entwicklung-Labors, Design-Zentren, Produktionsstätten oder Marketing-Zentren zusätzlich Sensorfunktionen übernehmen.<sup>186</sup>

## 9.5 Zukunftsperspektiven von Netzwerkstrukturen

Vielfältige organisatorischer Veränderungen in Wirtschaftsbeziehungen, welche Austauschbeziehungen materialer und informationaler Infrastrukturen und veränderte Umwelteinbettung ergeben, führt zur Entwicklung eines neuen Organisationstypus.<sup>187</sup>

*Jeder beachtet die schnellen Änderungen in der globalen Wirtschaftsumwelt, Tatsache ist aber das Modell „globale Wirtschaft“ hat sich selbst geändert.*<sup>188</sup>

Unternehmen waren über die Grenzen ihres Landes hinaus sehr lange aktiv. Der erste Schritt war die „Internationalisierung“- „Handeln in ausländischen Märkten“, diese Struktur prägte den 19. Jahrhundert. Im 20. Jahrhundert entwickelten sich die Unternehmen nach einer globalen Strategie - die MNU entstanden. Maerki (2008) stellt die Frage

„Warum erfüllt dieses Modell nicht den Sinn der heutigen Unternehmensverhalten?“<sup>189</sup>

Die rasante Entwicklung der Globalisierung macht den multinationalen Organisationsmodell überflüssig und nicht konkurrenzfähig. Der Autor definiert für den 21. Jahrhundert ein Organisationsmodell und benennt ihn „globally integrated enterprise“. Diese Strukturform wird von IBM CEO und Präsident S. Palmisano (2006) veröffentlicht. In global integrierten Unternehmen wird die Verantwortlichkeit durch global integrierte Stützfunktionen mit Fachleuten in den

---

<sup>186</sup> Vgl. Doz/Santos/Williamson (2001) S. 160ff.

<sup>187</sup> Vgl. Mense-Petermann/Wagener (2006) S. 190

<sup>188</sup> Maerki (2008) S. 368

<sup>189</sup> Vgl. Maerki (2008) S. 369

verschiedenen Interessenbereichen durchgeführt. Dieses Modell ermöglicht Unternehmen, Standards zu entwickeln, die globale Interessen reflektieren und Systeme über die gesamte Organisation laufen zu lassen.<sup>190</sup>

Der „global integrierte Unternehmen“ von IBM basiert auf Netzwerkstrukturen mit transnationale Strategie und stellt laut IBM eine Organisationsmodell der Zukunft dar. Im Gegensatz zu multinationalen oder globalen MNU ist diese Organisationstypus gleichzeitig auf die Lokalisierung („Regionalisierung“) von Produkten und Wertschöpfungsprozessen („multidomestic organization“) sowie auf technische und ökonomische Vorteile der Koordination in MNU ergeben („global organization“).<sup>191</sup>

*„Transnationale Unternehmen verfügen gerade aufgrund ihrer weit ausgedehnten Produktionsnetzwerke über die Fähigkeit, unterschiedliche Faktorkosten und Faktorausstattungen gewinnbringend zu nutzen.“<sup>192</sup>*

Über zentrale Unternehmensplanung können weltweites Wissen für das Unternehmen ausgebaut werden, internationale Netzwerke mit flexiblen Organisationsstrukturen ermöglichen diese aktuelle und zukünftig notwendige Koordination. Ziel der Zukunft ist es, Wissen über die Grenzen zu erlangen und zu implementieren.

Im Gegensatz zur Koordination über ausländische Märkte oder Unternehmen können Kosten (wie z.B. Kontroll- oder Transaktionskosten) vermieden werden. Durch die hohe Entwicklungsrate in der Informationstechnologie können auch innerhalb der Netzwerkorganisation Zeit und Kosten verringert werden. Heutzutage ist dies ein enorm wichtiger Ziel, da durch die immer unübersichtlichere Umwelt die Lösung eines Problems nur durch einen hohen Informationsaustausch stattfindet.

---

<sup>190</sup> Vgl. Maerki (2008) S. 370

<sup>191</sup> Vgl. Bartlett/Ghoshal (1989) zit. nach Mense-Peterrmann/Wagner (2006) S. 191

<sup>192</sup> Berndt (2004) S. 95

## 10 RESÜMEE

In der vorliegenden Arbeit wurden die Strukturen und Strategien von MNU untersucht.

*„Wenn Zeit Größe schlägt, dann kann man die berechtigte Frage stellen, ob Großunternehmen im wahrsten Sinne des Wortes noch zeitgemäß sind.“<sup>193</sup>*

Der Sinn der Organisationsstrukturen war bislang, eine stabile langfristige Rahmenbedingungen für Unternehmen zu schaffen. Bisher vorherrschende Organisationsmuster und strategische Orientierungen von Unternehmen werden unter der Entwicklung einer globalisierten Marktzustandes nicht mehr zeitgemäß angesehen.

*Heute müssen die Unternehmen nun gleichzeitig auf unterschiedliche, konfigurierende Anforderungen reagieren, d.h. gleichzeitig sich differenzieren, innovative Strukturen schaffen und Lernfähigkeit sichern.<sup>194</sup>*

Die Theorie der MNU stellt die „ownership-specific-advantages“ in den Mittelpunkt. Um sich in der Weltwirtschaft behaupten zu können, müssen Unternehmen Vorteile in Technologien, Know-how, Marketing, usw. erreichen. Nur durch Überlegenheit können sie langfristige Erfolge erzielen.

Somit stellen die Netzwerkorganisation ein Organisationstyp der Zukunft dar. Unternehmensnetzwerke sind die moderne Gestaltung von Organisationsstrukturen, die der heutigen Anforderungen entsprechen. Die geeignete Netzwerkstruktur erreicht eine effiziente Konzentration an einem Standort bzw. in einer Region. Die globale Koordination wird durch Informations- und Koordinationsstellen effizient genutzt.

---

<sup>193</sup> Mirow (1994) S. 14

<sup>194</sup> Bartlett/Ghoshal (1990) S. 36 ff

Durch regionale Netzwerkstrukturen wird eine regionale Fokussierung ermöglicht. Eine systematische Nutzung von Informationen, Erfahrungen und Entwicklungen in den regionalen Tochtergesellschaften bilden einen starken Entwicklungstrend in den letzten Jahren. In dieser Hinsicht findet eine „Regionalization“ statt.

Die wichtigen Studien habe ich in meiner Arbeit genauer behandelt. Unter solchen Niederlassungen verstehen wir autonome Gesellschaften, die durch geringe Integration an Gesamtunternehmung sowie durch ein hohes Maß an Lokalisierung gekennzeichnet sind.

Eine der bedeutendsten Studien in Zusammenhang mit dem Schlagwort „Regionalization“ wird von Rugman über die 500 größten MNU der Welt durchgeführt. Nach Aussage von Rugman sind die größten MNU der Welt eigentlich eine „stay-at-home“ Unternehmen. Der Autor unterstreicht, dass die Mehrheit der MNU in EU, Nord-Amerika oder Asien (320 von 380 vorhandenen Daten) im Durchschnitt 80% ihrer Verkaufszahlen in ihrer „home region“ erzielen.<sup>195</sup>

In Beachtung dessen, dass regionale Gegebenheiten mit der Zeit Veränderungen zeigen (z.B. EU – Expansion), liegt die Strategieentwicklung von MNU im regionalen Kontext.

Auch zu Beginn der achtziger Jahre wurde durch die Komplexität der MNU erkannt, dass neue Organisationsstrukturen wie transnationale, Heterarchie oder metanationale Unternehmen zu Organisationstyp der Zukunft werden. In solchen Unternehmen sind Ressourcen, Fähigkeiten und Befugnisse der Organisation im gesamten Unternehmen verteilt, und nicht wie bislang in hierarchischen Strukturen zentralisiert.

Auch in Anlehnung an Forsgen et al. (1995) ist eine Orientierung der regionalen Einheiten in zwei Rollen geteilt. Einerseits in die regionale Führung der Tochtergesellschaft und andererseits in die zentrale Funktion des Unternehmens.

---

<sup>195</sup> Vgl. Rugman (2005) S. 240

In Anbetracht dessen sind Tochtergesellschaften neue Energiequellen für das Unternehmen. Die folgende Abbildung 16 werden diese zwei Rollen dargestellt.

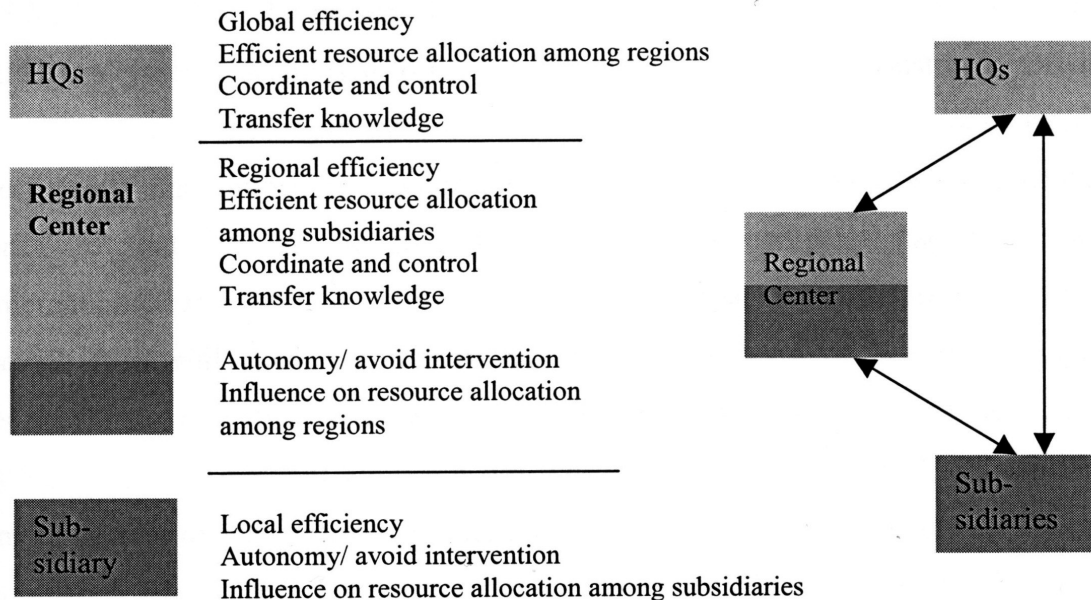


Abbildung 16: „Regional Center“<sup>196</sup>

In vielen wissenschaftlichen Studien, die ich für meine Diplomarbeit in Betracht gezogen habe, sind für eine allgemeingültige Aussagen nicht ausreichend, da viele Verzerrungen hervortreten oder geringe Datenanalysen vorzufinden sind.

Zu den Verzerrungen kann beispielsweise die USA erwähnt werden, welche in vielen Studien durch seine geographische Lage als eine eigene Region behandelt wird. Zudem findet man geringe empirische Daten von Russland und mittleren Osten oder Latein Amerika. Um ein Gesamtbild der regionalen Strategie- und Strukturentwicklung darzustellen, müssen mehr internationale Studien durchgeführt werden. (In vielen wirtschaftlichen Studien geht man von „triad“ Ländern aus).

Nach intensiver Auseinandersetzung mit den diversen Studien für Strategie- und Strukturanalyse von MNU komme ich zu dem Schluss, dass die Zukunft der MNU

<sup>196</sup> Forsgen et al. (1995)

in Bereich Netzwerkstrukturen mit regionalen Organisationsstrategien weiter ausgebaut und entwickelt wird. Die Eingliederung von regionalen Einheiten in MNU müssen erfolgreich durchgeführt werden, um die höchstmögliche Effizienz einer Organisationsstruktur zu erzielen. Gerade darin liegt meiner Ansicht nach auch die zukünftige Herausforderung für internationale Manager, damit sie erfolgreich und nachhaltig ihre Geschäftstätigkeiten im multinationalen Umfeld behaupten können.

# 11 ANHANG

## 11.1 Deutsche Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Thematik von Strategie- und Strukturformen von MNU mit einem besonderen Fokus auf die regionale Strukturierung von MNU.

Mit dem Einstieg in die Internationalisierungstheorie werden grundlegende Strategieformen von MNU dargestellt. Die Arbeit analysiert die Strategien und Strukturen der international tätigen Unternehmen. Die bislang herrschende „Structure-follows-Strategy“ These wird durch Erkenntnis eines „Fit“ zwischen Strategie und Struktur ersetzt.

Anschließend werden Formen von Organisationsstrukturen vorgestellt, mit einem besonderen Augenmerk auf die regionalen „Multinationals“. Die Entwicklungstendenz zur „Regionalization“ wird mit neueren empirischen Studien belegt und kritisch betrachtet. Somit wird die Bedeutung der regionalen MNU im Rahmen der Strategie- und Strukturanalyse von MNU hervorgehoben. Nach diesem Gesichtspunkt werden positive und negative Effekte einer „regionalen Multinationals“ mit einem Vergleich „regionale“ vs. „globale“ Orientierung erläutert.

Zuletzt werden moderne Organisationsstrukturen mit Perspektiven auf die Zukunft näher dargestellt. Der Bedarf solcher zeitgemäßen Organisationsstrukturen ist so hoch wie nie zuvor, Grund dafür ist die Globalisierung, vor allem durch rasanten Entwicklungen in der Weltwirtschaft.



## **11.2 Englische Zusammenfassung**

There is a long research history on the organizational strategy and structure of MNC. This paper investigates the strategy and structure of MNC with a special focus on „regional solution“ of MNC.

With an entrance into the internationalization theory fundamental strategy forms are presented. The paper follows with an analysis of strategy and structure of internationally active companies. The dominant „structure follows strategy“ thesis is replaced by the „fit“ model of strategy and structure.

Further organisational structures are presented with a special attention to regional „Multinationals“. The development tendency to „Regionalization“ is categorized with new empirical studies and critically discussed. It is unclear what the literature on the organization of strategy and structure has collectively accomplished.

Finally modern organizational structures with regional aspects and future perspectives are presented. The need of such modern organizational structures is as high as never before, globalization is the reason, particularly due to developments in the world economy.

## **11.3 Lebenslauf**

# CURRICULUM VITAE

## **PERSÖNLICHE DATEN:**

Name: Özlem BULUT  
Adresse: Kafkastr. 14/6/2/2  
A-1020 Wien  
Telefon: +43 (0) 676 / 97 155 02  
Mail: [oezlem\\_bulut@yahoo.de](mailto:oezlem_bulut@yahoo.de)  
Geburtsdatum/-ort: 23. September 1980, Wr. Neustadt  
Familienstand: verheiratet  
Staatsangehörigkeit: Österreich

## **AUSBILDUNG**

### ***Studium***

10/2000 – 11/2008

Universität Wien -  
Betriebswirtschaftszentrum (BWZ)  
Studium der Internationalen  
Betriebswirtschaft

### ***Vertiefungen***

Internationales Management  
- Ao. Univ.-Prof. Dr. J. Windsperger  
Finanzdienstleistungen  
- O. Univ.-Prof. Dr. Jörg Finsinger

### ***Diplomarbeit***

06/2008 – 11/2008

Diplomarbeit am Lehrstuhl für  
Internationales Management bei  
Ao. Univ.-Prof. Dr. J. Windsperger  
„Strategie und Organisationsstruktur von  
multinationalen Unternehmen“

### ***Reifeprüfung***

06/2000

Bundeshandelsakademie St. Pölten  
Waldstraße 1, A-3100 St. Pölten

## **TÄTIGKEITEN**

seit 09/2003 - derzeit

Macro Group HandelsGmbH  
Abteilung Marketing und Controlling

## **SPRACHKENNTNISSE**

Deutsch

Muttersprache

Türkisch

Muttersprache

Englisch

sehr gute Kenntnisse

Französisch

Grundkenntnisse

## **EDV-KENNTNISSE**

MS-Office Programme

Sehr gut

Entwicklung & Programmieren

Java, Javascript, HTML

Internet

Sehr gut

## **INTERESSEN**

Reisen

Asien, Afrika

Sport

Volleyball, Schwimmen

Weitere Interessen

mein Sohn Senih Koray, Lesen

Wien, November 2008

## 12 LITERATURVERZEICHNIS

**ASMUSSEN**, C. G. (2006): „Local, regional or global? Quantifying MNC geographic scope“, Working paper SMG WP 14/2006, Copenhagen Business School

**BARTLETT**, C. A. (1989): „Aufbau und Management der transnationalen Unternehmung“, in Porter, M.E.: Globaler Wettbewerb: Strategien der neuen Internationalisierung, Wiesbaden

**BARTLETT**, C. A. ed. (1991a): „Managing the Global Firm, London, Routledge

**BARTLETT**, C. A. / **GHOSHAL**, S. (1987a): Managing across borders: New strategic requirements, „Sloan Management Review, Vol. 28, No 4, pp. 7 - 17

**BARTLETT**, C. A. / **GHOSHAL**, S. (1988): „Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution,“ California Management Review, Vol. 31, No 1, p. 54 – 74

**BARTLETT**, C. A. / **GHOSHAL**, S. (1989): „Managing Across Borders: The transnational Solution,“ Boston: Harvard Business School Press

**BARTLETT**, C. A. / **GHOSHAL**, S. (1990): „Matrix Management: Not a structure, a frame of mind“, Harvard Business Review, July-August, pp. 138 - 145

**BARTLETT**, C. A. / **GHOSHAL**, S. (1991b): “Managing across borders: The Transnational Solution” Boston: Harvard Business School Press

**BARTLETT**, C. A. / **GHOSHAL**, S. (1989): „Managing Across Border: The Transnational Solution,“ Boston: Harvard Business School Press

- BEHR**, v. N. B. (1996): „Multinationale Unternehmen und Exportkontrollen, völkerrechtliche Zulässigkeit und Grenzen extraterritorialer Ausfuhrbeschränkungen,“ Europäische Integration und internationaler Wirtschaftsbeziehungen, Frankfurt am Main et. al.
- BERNDT**, C. (2004): „Globalisierungs-Grenzen. Modernisierungsträume und Lebenswirklichkeiten in Nordmexiko,“ Bielefeld: transcript Verlag
- BUHMANN**, M. (2006): „Kompetenzorientiertes Management multinationaler Unternehmen: ein Ansatz zur Integration von strategischer und internationaler Managementforschung“, Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden
- CHANDLER**, A. D. (1962): „Industrial Management; Industrial Organization; Corporations; History; Case studies“, M.I.T. Press, US, p. 399 - 453
- CHANDLER**, A. D. (1970): „Strategy and structure“: chapters in the history of the industrial enterprise; Cambridge: MIT Press
- CHILD**, J. (1972): „Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, in Sociology, Vol. 6, S. 1-22,
- DAFT**, R. L. (1995): „Organization Theory and Design“, 5. ed. St. Paul, Minn.: West
- DANIELS**, J. D. / **PITTS**, R. A. / **TRETTER**, M. J. (1984): „Strategy and Structure of US Multinationals: An Exploratory Study,“ Academy of Management Journal, Vol. 27, No. 2, pp. 292 – 307.
- DANIELS**, J. D. / **PITTS**, A. / **TRETTER**, M. J. (1985): „Organizing for Dual Strategies of Product Diversity and International Expansion,“ Strategic Management Journal, Vol. 6, No. 3, pp. 223 – 237.
- DAVIDSON**, W. H. / **HASPESLAGH**, P. (1982): „Shaping a global product organization,“ Harvard Business Review, Vol. 60, No. 4, pp. 125 – 132.

- DELIOS, A. / BEAMISH, P. W.** (2005): „Regional and global strategies of Japanese firm,“ *Management International Review*, Vol. 45, No. 1, pp. 19 - 37
- DITLBACHER, U.** (2001): „Die Investitionsentscheidungen multinationaler Unternehmen“, *Wirtschaftskammer Wien*
- DONALDSON, L.** (1996): „The Normal Science of Structural Contingency Theory“ in *Handbook of organization studies*, pp. 57 – 76 ed. by Clegg, S. R; Hardy, C. and Nord W. R; London: Sage Publ.
- DOZ, Y. L. / PRAHALD, C. K.** (1984): „Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations,“ *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, No. 2, pp. 55 – 72.
- DOZ, Y. L. / PRAHALD, C. K.** (1991): „Managing DMNC: A Search for a New Paradigma“ *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 145 –164.
- DOZ, Y. L. / PRAHALD, C. K.** (1993): „Managing DMNC: A Search for a New Paradigma“ in *Organization Theory and the Multinational Corporation*, pp. 24 – 50. ed. by Ghoshal S. – 1. publ., NY: St. Martin's Press.
- DOZ, Y. / SANTOS, J. / WILLIAMSON, P.** (2001): „From global to metanational: how companies win in the knowledge economy“, Boston: Harvard Business School Press
- DUNNING, J. H.** (1988): „Explaining international production“, London
- DUNNING, J. H.** (2000): „The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity“, *International Business Review*, Vol. 9. pp. 163 – 190.

- EGELHOFF, W. G.** (1982): „Strategy and Structure in Multinational Corporation: An Information Processing Approach,“ *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, No. 3, pp. 435 – 458.
- EGELHOFF, W. G.** (1988): „Strategy and Structure in Multinational Corporation: A Revision of the Stopford and Wells Model,“ *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 1, pp. 1 – 14.
- EGELHOFF, W. G.** (1991): „Information Processing Theory and the Multiantional Enterprise,“ *Journal of International Business Studies*, Third Quarter 1991, Vol. 22, No. 3, pp. 341 – 368.
- EGELHOFF, W. G.** (1999): „Organizational equilibrium and organizational change: two different perspectives of the multiantional enterprise,“ *Journal of International Management*, Vol. 5., pp. 15 – 33.
- FORSGEN, M. / HOLM, U. / JOHANSON J.** (1995): „Division headquarters go abroad – A Stepp in the internationalization of the multinational corporation“, *Journal of Management Studies*, Vol. 32, No. 4, pp. 475 - 491
- FRANKO, L.G.** (1976): „Organizational Structures and Multinational Strategies of Continental European Enterprises“ in *European Research in International Business*, ed. by Ghertman, M. / Leontiades, J. (1978), North – Holland Amsterdam, pp. 111-140
- GHEMAWAT, P.** (2003), „Semiglobalization and international business strategy,“ *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, No. 2, pp. 138 - 152
- GHOSHAL, S. / BARTLETT, C. A.** (1990): „The Multiantional Corporation as an Interorganizational Network“, *Academy of Management Review*, Vo. 15 No. 4, pp. 603 - 625
- GHOSHAL, S. / NOHRIA, N.** (1989): „Internal Differentiion within Multinational Corporations“, *Strategic Management Journal*, Jul/Aug, 10, 4, pp. 323 – 337

**GHOSHAL, S. / NOHRIA, N.** (1993): „Organization theory and the multinational corporation“, 1. publ. New York, NY: St. Martin's Press

**GUTENBERG, E.** (1983): „Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre,“ Band 1, 24. unveränd. Auflage, Berlin et. al.

**HEDLUND, G.** (1984): „Organization in – between: The evolution of the mother – daughter structure of managing foreign subsidiaries in Swedish MNCs“, Journal of International Business Studies, Vol. 15, No. 2, pp. 109 - 123

**HEDLUND, G.** (1986): „The Hypermodern MNC – A Heterarchy?“ Human Resource Management, Spring 1986, Vol. 25, No. 1, pp. 9 - 35

**HEDLUND, G.** (1993): „Assumptions of Hierarchy and Heterarchy with Applications to the Management of the Multinational Corporation“, in Organization Theory and the Multinational Corporation, ed. by Ghoshal, S. / Westney D.E. (1993), 1. publ. New York, NY: St. Martin's Press, pp. 211 – 236

**HEDLUND, G. / ROLANDER, D.** (1990): „Action in Heterarchies – new Approaches to managing the MNC“, in Bartlett C.A / Doz Y / Hedlund G. ed. Managing the global firm, London: Routledge

**HENNART, J. F.** (2003): „Theories of the multinational enterprise“ in the Oxford handbook of international business, ed. by Rugman, A. M. and Brewer, T. L. (2003), Oxford: Oxford Univ. Press, pp. 127 – 149

**HOFFMANN, F.** (1980): „Führungsorganisation,“ in Stand der Führung und Konzeption, Band 1, Tübingen

**KIRSCH, W. / ESSER, W. M. / GABELE, E.** (1979): „Das Management des geplanten Wandels von Organisationen“, Stuttgart



- KLINGELE, J. H.** (1991): „Die Entwicklung der multinationalen Unternehmen aus der Sicht der Internalisierungstheorie“, Frankfurt am Main, et. al.
- KÖHLER, B.** (2004): „Strukturen und Strategien transnationaler Konzerne, empirische Soziologie der inneren Globalisierung,“ 1. Auflage, Dt. Univ.-Verlag, Wiesbaden
- KREIKEBAUM, H. / GILBERT, D. U. / REINHARDT G. O.** (2002): „Organisationsmanagement internationaler Unternehmen: Grundlagen und moderne Netzwerkstrukturen“, 2. Auflage, Wiesbaden
- KRUGMAN, P. R. / OBSTFELD, M.** (2006): „International Economics: Theory and Policy“, 7. Ausgabe, Boston: Pearson
- KUTSCHKER, M. / SCHMID, S.** (2006): „Internationales Management“, 5. bearb. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München et. al.
- MACHARZINA, K.** (1993): „Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen“, Gabler Verlag, Wiesbaden
- MACHARZINA, K. / OESTERLE, M. J.** (1995): „Internationalisierung und Organisation unter besonderer Berücksichtigung europäischer Entwicklungen“, in Scholz C. / Zentes J.: Strategisches Euro-Management, Stuttgart, pp. 203 - 225
- MACHARZINA, K. / WOLF, J.** (2005): „Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen“ 5. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- MENSE-PETERMANN, U. / WAGNER, G.** (2006): „Transnationale Konzerne: Ein neuer Organisationstyp?“, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- MAERKI, H. U.** (2008): „The globally integrated enterprise and its role in global governance,“ Corporate Governance, Vol. 8, No. 4, pp. 368 - 373

- MIROW**, M. (1995): Wie können Konzerne wettbewerbsfähig bleiben?, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB) Ergänzungsheft 1/94, Gabler Verlag
- PALICH**, L. E. / **GOMEZ-MEJIA**, L. R. (1999): „A Theory of Global Strategy and Firm Efficiencies: Considering the Effects of Cultural Diversit“, in Journal of Management 25, 587–606.
- PAWLOWSKY**, P. (1998): „Integratives Wissensmanagement“, in: Pawlowsky P. (Hrsg.): Wissensmanagement: Erfahrungen und Perspektiven, Wiesbaden, S. 9 – 45
- PERLITZ**, M. (2000): „Internationales Management,“ 4. Auflage, Stuttgart
- PERLITZ**, M. (2004): „Internationales Management,“ 5. Auflage, Stuttgart
- PERLMUTTER**, H. (1969): „The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation“, Columbia Journal of World Business, January – February 1969, Vol. 4, No. 1, pp. 9 – 18
- PLUM**, M. (1995): „Auswirkungen von Direktinvestitionen in Empfängerländern“, Internationale Wirtschaft, No. 2, Köln
- PORTER**, M. E. (1986): „Competition in Global Industries,“ Boston: HBS Press
- PRAHALD**, C. K. / **DOZ**, Y. L. (1987): „The Multinational Mission – Balancing Local Demands and Global Vision, New York: Free Press
- RANK**, O. N. (2000): „Rollentypologien für Tochtergesellschaften : Ansätze und strategische Implikationen für das internationale Management“, Ed. 451, Stuttgart
- ROBBINS**, S. P. (1990), „Organization theory: structure, design, and applicaktons“, 3. Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International

**RUGMAN**, A. M. (2000): „The End of Globalization,“ London and New York, Amacom McGraw Hill

**RUGMAN**, A. M. (2003): „Regional Strategy and the Demise of Globalization“, Journal of International Management, Vol. 9, pp. 409 – 417

**RUGMAN**, A. M. (2005): „The Regional Multinationals,“ Cambridge: Cambridge University Press

**RUGMAN**, A. M. / **VERBEKE** A. (2003): „The world Trade Organization, Multinational Enterprises, and the Civil Society,“ in Fratianni M. / Savona P. / Kirton J. ed. Sustaining Global Growth and Development, Ashgate: Aldershot, pp. 81 – 97

**STOPFORD**, J. M. / **WELLS**, L. T. (1972): „Managing the Multinational Enterprise – organization of the firm and ownership of the subsidiaries,“ New York: Basic Books

**SCHEWE**, G. (1998): „Strategie und Struktur: Eine Re-analyse empirischer Befunde und nicht-befunde“, Veröffentlicht von Mohr Siebeck, Tübingen

**TALLMANN**, St. B. / **YIP**, G. S. (2003): „Strategy and the Multinational Enterprise“ in The Oxford Handbook of International Business, ed. By Rugman A. M. und Brewer T. L., Oxford: Oxford Univ. Press, pp. 317 – 347

**WELGE**, M. K. (1989): „Organisationsstrukturen, differenzierte und integrierte“, in: Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart, Sp. 1590 - 1602

**WELGE**, M. K. / **HOLTBRÜGGE**, D. (2003): „Internationales Management: Theorien, Funktionen, Fallstudien“, 3. Auflage, Stuttgart

**WESTNEY, E. D. / ZAHEER, S. (2003):** „The Multiantional Enterprise as an Organization“ in The Oxford Handbook of International Business, ed. by Rugman A. M. / Brewer T. L. (2003), Oxford Univ. Press, pp. 349 – 379

**WHITE, R. E. / POYNTER, T. A. (1984):** „Strategies for Foreign-Owned Subsidiaries in Canada,“ Business Quartely, Vol. 49, No. 2, pp. 59 - 69

**WHITE, R. E. / POYNTER, T. A. (1991):** „Organization for worldwide advantage,“ in Managing the global firm, ed. by Bartlett C.A. (1991), London: Routledge, pp. 95 – 113

**WOLF, J. / EGELHOFF, W. G. (2001):** „Strategy and Structure: „Extending the theory and integrating the research on national and international firms,“ Schmalenbach Business Review, Vol. 53, NO. 2, pp. 117 - 139

**WOLF, J. / EGELHOFF W. G. (2002):** „A Reexamination and Extension of international Strategy-Structure Theory“, Strategic Management Journal, Vol. 23, No. 2, pp. 181 – 189

#### **INTERNETQUELLEN:**

Online im WWW unter URL: <http://www.spl.uni-koeln.de> [15.11.2008]

**DELFMANN, W. (1998):** Universität Köln

Online im WWW unter URL.: <http://www.themanagement.de> [29.10.2008]

**RECKLIES, D. (2001):** Recklies Management Project GmbH

o. V. online im WWW unter URL: <http://homepage.hispeed.ch> [Stand: 15.11.2008]