Managementwissen für Studium und Praxis

Herausgegeben von
Professor Dr. Dietmar Dorn und
Professor Dr. Rainer Fischbach

Bisher erschienene Werke:

Arrenberg · Kiy · Knobloch · Lange, Vorkurs in Mathematik
Baršauskas · Schafir, Internationales Management
Behrens · Kirspel, Grundlagen der Volkswirtschaftslehre, 2. Auflage
Behrens, Makroökonomie – Wirtschaftspolitik
Bichler · Dörr, Personalwirtschaft – Einführung mit Beispielen aus SAP® R/3® HR®
Blum, Grundzüge anwendungsorientierter Organisationslehre
Bontrup, Volkswirtschaftslehre
Bontrup, Lohn und Gewinn
Bontrup · Pulte, Handbuch Ausbildung
Bradtke, Mathematische Grundlagen für Ökonomen
Bradtke, Übungen und Klausuren in Mathematik für Ökonomen
Bradtke, Statistische Grundlagen für Ökonomen
Bradtke, Grundlagen in Operations Research für Ökonomen
Breitschuh, Versandhandelsmarketing
Busse, Betriebliche Finanzwirtschaft, 5. A.
Clausius, Betriebswirtschaftslehre I
Clausius, Betriebswirtschaftslehre II
Dinauer, Allfinanz – Grundzüge des Finanzdienstleistungsmarkts
Dorn · Fischbach, Volkswirtschaftslehre II, 4. A.
Drees-Behrens · Kirspel · Schmidt · Schwanke, Aufgaben und Lösungen zur Finanzmathematik, Investition und Finanzierung
Drees-Behrens · Schmidt, Aufgaben und Fälle zur Kostenrechnung
Ellinghaus, Werbewirkung und Markterfolg
Fank, Informationsmanagement, 2. Auflage
Fank · Schildhauer · Klotz, Informationsmanagement: Umfeld – Fallbeispiele
Fiedler, Einführung in das Controlling, 2. Auflage
Fischbach, Volkswirtschaftslehre I, 11. A.
Fischer, Vom Wissenschaftler zum Unternehmer
Frodl, Dienstleistungslogistik
Götze, Techniken des Business-Forecasting
Götze, Mathematik für Wirtschaftsinformatiker
Götze · Deutschmann · Link, Statistik
Gohout, Operations Research
Haas, Kosten, Investition, Finanzierung – Planung und Kontrolle, 3. Auflage
Haas, Marketing mit EXCEL, 2. Auflage
Haas, Access und Excel im Betrieb
Hans, Grundlagen der Kostenrechnung
Hardt, Kostenmanagement, 2. Auflage
Heine · Herr, Volkswirtschaftslehre, 3. A.
Hildebrand · Rebstock, Betriebswirtschaftliche Einführung in SAP® R/3®
Hofmann, Globale Informationswirtschaft
Hoppen, Vertriebsmanagement
Koch, Marketing
Koch, Marktforschung, 3. Auflage
Koch, Gesundheitsökonomie: Kosten- und Leistungsrechnung
Krech, Grundriß der strategischen Unternehmensplanung
Kreis, Betriebswirtschaftslehre, Band I, 5. Auflage
Kreis, Betriebswirtschaftslehre, Band II, 5. Auflage
Kreis, Betriebswirtschaftslehre, Band III, 5. Auflage
Laser, Basiswissen Volkswirtschaftslehre
Lebefromm, Controlling – Einführung mit Beispielen aus SAP® R/3®, 2. Auflage
Lebefromm, Produktionsmanagement – Einführung mit Beispielen aus SAP® R/3®, 4. Auflage
Martens, Betriebswirtschaftslehre mit Excel
Martens, Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows
Martin · Bär, Grundzüge des Risikomanagements nach KonTraG
Mensch, Investition
Mensch, Finanz-Controlling
Mensch, Kosten-Controlling
Müller, Internationales Rechnungswesen
Olivier, Windows-C – Betriebswirtschaftliche Programmierung für Windows
Peto, Einführung in das volkswirtschaftliche Rechnungswesen, 5. Auflage
Peto, Grundlagen der Makroökonomik, 12. Auflage
Peto, Geldtheorie und Geldpolitik, 2. Aufl.
Piontek, Controlling, 2. Auflage
Piontek, Beschaffungscontrolling, 2. Aufl.
Piontek, Global Sourcing
Posluschny, Kostenrechnung für die Gastronomie
Posluschny · von Schorlemer, Erfolgreiche Existenzgründungen in der Praxis
Reiter · Matthäus, Marktforschung und Datenanalyse mit EXCEL, 2. Auflage
Reiter · Matthäus, Marketing-Management mit EXCEL
Rothlauf, Total Quality Management in Theorie und Praxis
Rudolph, Tourismus-Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage
Rüth, Kostenrechnung, Band I
Sauerbier, Statistik für Wirtschaftswissenschaftler
Schaal, Geldtheorie und Geldpolitik, 4. A.
Scharnbacher · Kiefer, Kundenzufriedenheit, 2. Auflage
Schuchmann · Sanns, Datenmanagement mit MS ACCESS
Schuster, Kommunale Kosten- und Leistungsrechnung, 2. Auflage
Schuster, Doppelte Buchführung für Städte, Kreise und Gemeinden
Specht · Schmitt, Betriebswirtschaft für Ingenieure und Informatiker, 5. Auflage
Stahl, Internationaler Einsatz von Führungskräften
Steger, Kosten- und Leistungsrechnung, 3. Auflage
Stender-Monhemius, Marketing – Grundlagen mit Fallstudien
Stock, Informationswirtschaft
Strunz · Dorsch, Management
Strunz · Dorsch, Internationale Märkte
Weeber, Internationale Wirtschaft
Weindl · Woyke, Europäische Union, 4. Aufl.
Zwerenz, Statistik, 2. Auflage
Zwerenz, Statistik verstehen mit Excel – Buch mit CD-ROM

Internationales Management

Von
Dr. Petras Baršauskas
und
Prof. Dr. Schlomo Schafir

R. Oldenbourg Verlag München Wien

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Baršauskas, Petras:
Internationales Management / von Petras Baršauskas und Schlomo Schafir. –
München ; Wien : Oldenbourg, 2003
(Managementwissen für Studium und Praxis)
ISBN 3-486-27279-9

© 2003 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Telefon: (089) 45051-0
www.oldenbourg-verlag.de

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Gedruckt auf säure- und chlorfreiem Papier
Gesamtherstellung: Druckhaus „Thomas Müntzer" GmbH, Bad Langensalza

ISBN 3-486-27279-9

Vorwort

Die internationale Gemeinschaft hat in den letzten Jahren auf nahezu allen Gebieten umwälzende Neuerungen erfahren. Ob es auf dem Gebiet der Wirtschaft oder der Politik ist, in der Wissenschaft oder bei gesellschaftlichen Fragen, mit zunehmender Schnelligkeit sehen wir uns Veränderungen gegenüber, die sich direkt oder indirekt auf jeden einzelnen von uns und auf die Gemeinschaft auswirken.

Ob wir all diese Neuerungen begrüßen oder ihnen skeptisch oder gar ängstlich gegenüber treten, hängt davon ab, ob wir sie verstehen können, und ob wir in der Lage sind, sie zu nutzen, ob wir bereit sind, ihre Vorteile zu antizipieren und mit den Problemen, die sich aus diesen Umwälzungen ergeben, verantwortungsbewusst umzugehen.

Die individuelle Zufriedenheit und das Wohlergehen jedes Staates lässt sich in zunehmendem Maße an wirtschaftlicher Kraft und Stabilität messen. Ob es uns gut geht, und ob der Staat seinen Aufgaben nachkommt, erkennen wir daran, ob die Grundbedürfnisse jedes einzelnen gesichert sind, die persönliche Freiheit gewährleistet wird, und in welchem Maße wir uns innerhalb der Gesellschaft selbstverswirklichen können.

Hierbei kommt der freien Wirtschaft eine besondere Rolle zu. Sie ist es, die die Bedürfnisse der Gesellschaft erkennen und befriedigen muss. Gerade dadurch aber ist sie gezwungen sich mit den neuen Herausforderungen und den Veränderungen in allen Gebieten des Lebens effektiv und effizient auseinander zu setzen und ihnen entgegenzutreten.

Wenn wir bei der Beschreibung der Gegenwart schon einen so großen Begriff wie „Umwälzungen" bemühen, nehmen wir uns ruhig die Zeit zu fragen, worum es eigentlich geht:

Die politischen Umwälzungen: Das Erbe des Kalten Krieges, so lange er schon hinter uns zu liegen scheint, wird uns noch lange beschäftigen. Das faktische Verschwinden von sozialistischen und kommunistischen Wirtschaften hat in vielen zentral- und osteuropäischen Ländern neue, junge Marktwirtschaften entstehen lassen, deren Entwicklung uns gerade im globalen Zusammenhang am Herzen liegen muss. Die damit verbundenen Probleme scheinen immens, dennoch versprechen diese Entwicklungen den Menschen Prosperität und der Internationalen Gemeinschaft Sicherheit und Stabilität. Wie sonst wäre zum Beispiel der Beitritt Chinas in die Welthandelsorganisation zu interpretieren?

Nicht erst wegen sondern gerade anhand des 11. Septembers 2001 erkennen wir die Notwendigkeit nicht nur transnationaler sondern globaler Zusammenarbeit

der Staaten. Waren es im Vorfeld vor allem wirtschaftliche Interessen, die transnationale Ansätze utilisierten, so muss nun jedem klar sein, dass der Gedanke einer globalen Gemeinschaft die Voraussetzung ist, den Anforderungen unserer Zeit zu entsprechen, denn wir sitzen sprichwörtlich alle im gleichen Boot. Es kommt eben darauf an, dass wir trotz aller Unterschiede in dieselbe Richtung rudern.

Gesellschaftliche Umwälzungen: Fast schon inflationär werden die Begriffe von der Informationsgesellschaft und der Wissensgesellschaft angewendet, doch durchaus mit Berechtigung. Durch das Internet sind wir in der Lage, zu jedem Zeitpunkt, an jedem Ort und zu jedem Thema die von uns gewünschten Informationen zu erlangen. Zwar hat das Internet die Gesetzte des Kapitalismus nicht umgeworfen und die *new economy* sich nicht als neue Wirtschaftsform herausgestellt, doch hat sich durch neue Kommunikationsmittel, wie eben das Internet oder das Mobiltelefon, der Rhythmus in unserem Leben erheblich beschleunigt.

Die Individualisierung der Gesellschaft, also die Abkehr vom Gemeingedanken, ist durchaus keine (ausschließliche) Entwicklung der letzten Dekaden, doch gab es in letzter Zeit eine Reihe von neuen Impulsen, die diese Entwicklung ungemein beschleunigt hat.

Wissenschaftliche Umwälzungen: Noch nie in der Geschichte der Menschen, und in diesem Falle ist der Superlativ tatsächlich angebracht, wurden Innovationen so schnell umgesetzt und so rasant überboten. So hat gerade das Mobiltelefon in den letzten zehn Jahren eine enorme Entwicklung vom Fernsprechungetüm in Transistorradiodimensionen zum handtellergroßen multifunktionalen Kommunikationswerkzeug erlebt.

Diese Entwicklung bedeutet aber auch, dass die Grundlagenforschung immer komplexer, zeitaufwendiger und vor allem teurer wird. Bisher funktionierende Forschungskonzepte greifen hier nicht mehr, neue Ansätze müssen gefunden werden. Hier versagen die Regierungen allzu oft und die Wirtschaft muss diese Aufgabe übernehmen.

Das vorliegende Buch geht von den Einflüssen der neuen Herausforderungen in den Gebieten der Politik, der Wissenschaft und der Gesellschaft aus, und erläutert internationale und globale Managementkonzepte in diesem neuen Kontext. Es zeigt die Notwendigkeit, die Möglichkeiten und die Grenzen der Internationalisierung der Geschäftstätigkeit von Unternehmen. Des weiteren wird die Anwendung bewährter und neuer Managementmethoden in internationaler und globaler Umgebung vorgestellt.

Nach dem Motto „ein kluger Mensch lernt aus seinen Fehlern, ein weiser aus den Fehlern anderer" werden die neuesten methodologischen Konzepte erläutert und anhand einer Vielzahl von Fallbeispielen auf ihre Praktikabilität untersucht.

Das Buch richtet sich also sowohl an den Manager, der Antworten auf aktuelle Probleme sucht, als auch an den Studenten, der an einer fachlich fundierten und praxisorientierten Ausbildung interessiert ist. Durch die klare Struktur und die verständliche Sprache ist das Buch aber auch für den interessierten Laien, der die Entwicklungen in der Managementlehre nachvollziehen will, eine wertvolle und aufschlussreiche Lektüre.

An dieser Stelle gilt ein besonderer Dank Frau Anne-Kristin Jantsch, der Übersetzerin des englischen Entwurfes, sowie den Redakteuren des Buches, Herren Robert Gabel und Tilo Klähnhammer.

Ausdrücklich freuen sich die Autoren über jede konstruktive Kritik. Verbesserungshinweise und Anregungen richten Sie bitte an den Verlag.

Beim Lesen dieses Buches wünschen die Autoren dem Leser, die neuen Erkenntnisse erfolgreich anwenden zu können, und natürlich viel Vergnügen.

Dr. Petras Baršauskas
Prof. Dr. Schlomo Schafir

Inhalt

1. Funktionen des Management im internationalen Geschäft... 10
Einführung ... 10
Multinationale Unternehmen ... 11
Organisation eines Multinationalen Unternehmens ... 13
Führen in einem multinationalen Unternehmen ... 13
Planung in einem multinationalen Unternehmen ... 14
Controlling in einem multinationalen Unternehmen ... 14
Personalbeschaffung in multinationalen Unternehmen ... 15
Leiten von Mitarbeitern in multinationalen Unternehmen ... 16
Zusammenfassung ... 17
Kontrollfragen ... 18

2. Arten internationaler Geschäftstätigkeiten ... 19
Einleitung ... 19
Arten internationaler Geschäftstätigkeiten ... 20
Export und Import ... 21
Kompensationsgeschäfte ... 22
Niederlassung ... 24
Internationale Joint Ventures ... 24
Eigenschaften internationaler Joint Ventures ... 26
Kooperationen ... 28
Lizenzen ... 30
Internationales Franchising ... 31
Zusammenfassung ... 33
Kontrollfragen ... 34

3. Internationale Geschäftsführung und internationale Verhandlungen ... 35
Einleitung ... 35
Internationale Geschäftsführung und internationale Verhandlungen 36

Vom multinationalen zum globalen oder transnationalen Unternehmen 37
Wesen und Zweck internationaler Geschäfte 38
Gründe für Engagement in internationalen Geschäften 40
Leitung internationaler Verhandlungen 45
Verhandlungstaktiken 45
Verhandlungsprozesse 46
Verhandlungsverhalten 48
Effekt kultureller Unterschiede auf Verhandlungen 51
Bedeutung von Kultur im Umgang mit Verhandlungen 54
Interkulturelle Kompetenz 56
Zusammenfassung 57
Kontrollfragen 59

4. Internationales Management in ausgewählten Ländern - Analyse des politischen Risikos 60

Einführung 60
Internationales Management in ausgewählten Ländern 60
Deutschland: Autorität und Mitbestimmung 61
Koreanisches Management 61
Frankreich: *Le Plan* und der *Cadre* 62
Vorbereitung ausländischer Manager auf die Arbeit in den Vereinigten Staaten 63
Unterschiedliche Ansätze von Arbeitnehmerverhalten 64
Entscheidungsfindung in Japan 67
Japanische Unternehmen mit Geschäften in den Vereinigten Staaten 68
Analyse des politischen Risikos 69
Makro- und Mikroanalyse politischer Risiken 72
Umgang mit politischem Risiko 74
Größen im Management politischen Risikos 78
Entwicklung eines umfassenden Rahmenwerkes 79
Investitionsrisiko 80
Zusammenfassung 81

Kontrollfragen 83

5. Eigenschaften eines globalen Unternehmens 84

Einführung 84
Total Quality Management 85
Kosmopolitismus des Managementteams 85
"Verblasste" Bedeutung der Hauptquartiere 86
Technologische Unterstützung 87
Total Quality Unternehmen 88
Adaptive und lernende Organisationen 93
Weltklasse-Unternehmen 97
Organisationsmerkmale globaler Unternehmen 99
Formalisierung 99
Spezialisierung 100
Zentralisation 101
Zusammenfassung 102
Kontrollfragen 103

6. Grundfragen des effektiven Organisierens 104

Einführung 104
Grundfragen des effektiven Organisierens 105
Globale Produktsparten 111
Globale Regionalsparten 112
Globale Linienorganisation 113
Gemischte Organisationsstrukturen 114
Logik des Organisierens 116
Formale und informale Organisation 117
Das Verständnis für Organisation sichern 119
Neue organisatorische Gestaltungsformen 123
Einflussfaktoren auf die effektive Zeitspanne von Management 125
Eventualitäten des Organisierens 130
Das Lawrence und Lorsch Modell 131
Die Studien von Burns und Stalker 133
Vermeidung von Konflikten durch Klärung 134

Arbeit effektiv gestalten 134
Notwendigkeit strategischer Organisationsfähigkeit 137
Die Herausforderung annehmen: Fähigkeiten des Umgestaltens ... 138
Unternehmenszwang 138
Die kritische Rolle des administrativen Erbes 139
Organisatorische Fähigkeiten als Kernkompetenz 140
Effektives Organisieren und Unternehmenskultur 140
Vermeidung einer unflexiblen Organisation 140
Die Notwendigkeit von Neuregelung und Veränderung 141
Vermeidung von Inflexibilität durch Reorganisation 142
Durch Planung Fehler beim Organisieren vermeiden 143
Vorteile der Unternehmensplanung 145
Das Ideal planen 145
Einige Fehler beim Organisieren 146
Zusammenfassung 151
Kontrollfragen 154

7. Organisationsumfeld für Entrepreneurship und Intrapreneurship 155
Einführung 155
Entrepreneurship 155
Intrapreneur und Entrepreneur 160
Ein Umfeld für Entrepreneurship schaffen 160
Innovation durch Intrapreneurship fördern 161
Zusammenfassung 162
Kontrollfragen 162

8. Internationale strategische Planung 163
Einführung 163
Definition der Globalisierung und nationale Differenzierung 163
Arten globaler Strategien 167
Die Natur globaler strategischer Planung 171
Verpflichtungsprinzip 173
Durchdringender Charakter des Planens 174
Der Planungsprozess: Ein rationaler Ansatz zur Zielerreichung 175

Planungsbereiche und Zeiträume 176
Schritte beim Planen 177
Effizienz von Plänen 182
Aufbau eines integrierten Modells für einen globalen Strategieplan 183
Zusammenfassung 187
Kontrollfragen 188

9. Wesentliche Eigenschaften von Strategien und Unternehmenspolitik 189
Einführung 189
Strategische Grundanforderungen 189
Veränderungen im internationalen Umfeld 192
Ansätze, Strategien zu formulieren und umzusetzen 193
Strategische Veranlagung 195
Erfolgreiche Umsetzung von Strategien 196
Nutzen strategischer Planung 199
Scheitern strategischer Planung und einige Ratschläge 200
Zusammenfassung 202
Kontrollfragen 203

10. Grenzübergreifendes Management – neue strategische Anforderungen 204
Einführung 204
Grenzübergreifendes Management – neue strategische Anforderungen 205
Neue Anforderungen – Gemischte Reaktionen 206
Effizienz belohnen in globalen Industrien 207
Effizienz in der Distribution 208
Neue Dimensionen für Wettbewerbsstrategien 213
Wettbewerbstrends 220
Wettbewerbsstrategie 221
Differenzierung in multinationalen Industrien 221
Unterschiedliche Ansätze für nationale Märkte 221
Nutzung von Lernen in internationalen Industrien 223
Internationaler Produktlebenszyklus und Innovation 224

Innovation herausfordern 227
Für Innovation eintreten 228
Förderung entwickelter Produkte 229
Innovation nach Kulturmodellen 230
Mittel zur Produktinnovation 232
Zusammenfassung 233
Kontrollfragen 235

11. Die Zukunft des internationalen Managements 236
Einführung 236
Zukunft des internationalen Managements 237
Übernehmen, was funktioniert 237
Bereit sein für Geschäfte 240
Training in Forman der Geschäftstätigkeit 240
Mit lokalen Arbeitskräften zum Erfolg 243
Interkulturelles Managementtraining 248
Die richtigen Schritte machen 249
Zusammenfassung 251
Kontrollfragen 252

12. Eine Betrachtung des Weltmarktes 253
Einführung 253
Kritik an der Globalisierung 254
Demografie der neuen Arbeitskraft 256
Gemeinsam Partnerschaften eingehen 260
Bedeutung der Forschung 263
Zusammenfassung 265
Kontrollfragen 267

Literaturverzeichnis 268

Abkürzungsverzeichnis 283

1. Funktionen des Management im internationalen Geschäft

Einführung

Internationales Management bedeutet, dass Aktivitäten des Managements sich über nationale Grenzen hinaus erstrecken. Durch die Ausdehnung der Aktivitäten und die Einbeziehung von ausländischen Organisationen werden die Unternehmensziele im internationalen Management erreicht. Der Anstieg internationaler Geschäfte hebt die Bedeutung internationalen Managements deutlich hervor.

Internationales Management bezieht einen großen Teil von hochentwickelter Planung, Unternehmenscontrolling und Personalbeschaffung mit ein, ebenso wie ein professionelles multikulturelles Personalmanagement.

Planung, Organisation, Controlling und Personalbeschaffung gehören im Allgemeinen zu den wichtigsten Funktionen des Managements. Die Unternehmen sollen effektiv arbeiten und die Ziele derjenigen erreichen, die sie leiten und aufbauen. In jüngster Zeit ist Management mehr und mehr mit prozessorientierter Teamarbeit und projektbezogenen Organisationsstrukturen verbunden.

Topmanager führender Unternehmen verlieren momentan die Kontrolle über ihre Unternehmen und das Problem besteht nicht etwa darin, dass sie die Bedürfnisse nicht beachtet hätten, die durch ein immer komplexeres Umfeld und immer schnellere Veränderungen der Umwelt entstehen. Das Problem liegt meistens in der effektiven Unfähigkeit der Manager, anspruchsvolle Funktionen und Strategien auszuführen.

Dieses Kapitel kann als Einleitung zum Buch betrachtet werden. Es skizziert die wesentlichen Managementfunktionen im internationalen Geschäft. Die tiefere theoretische Analyse der Managementfunktionen wird in den folgenden Kapiteln zu finden sein.

Multinationale Unternehmen

Definition eines multinationalen Unternehmens. Der Begriff des multinationalen Unternehmens erscheint 1970 zum ersten Mal in einem Wörterbuch und wurde in Diskussionen und Lehrbüchern verschiedenartig definiert. In diesem Text wird das multinationale Unternehmen als eine Unternehmung betrachtet, die große Teile ihrer Aktivitäten in mehr als einem Land unterhält. Ein multinationales Unternehmen ist dementsprechend eine Organisation, die in Geschäfte auf internationaler Ebene involviert ist. Alle Unternehmensaktivitäten werden im internationalen Rahmen ohne nationale Grenzen ausgeführt, auf der Basis einer einheitlichen Strategie der zentralen Unternehmensleitung. Gewöhnlich haben multinationale Unternehmen ihren Hauptsitz in einem Land, sind aber in vielen Ländern wirtschaftlich tätig (Weihrich, Koontz, 1997).

Herausforderungen für multinationale Unternehmen. Die Vorteile multinationaler Tätigkeiten müssen jedoch gegen die Herausforderungen und Risiken abgewogen werden, die mit dem Handeln im fremden Umfeld verbunden sind. Ein Problem in vielen Ländern ist der steigende Nationalpatriotismus. Zudem ist den Ländern der Wert ihrer natürlichen Ressourcen nicht nur zunehmend bewusster geworden, sondern sie haben auch gelernt, bei internationalen Verhandlungen geschickter zu agieren. Schließlich müssen multinationale Unternehmen gute Beziehungen zu den Gastgeberländern unterhalten; eine Aufgabe, die sich als schwierig herausstellen kann, da Regierungen häufig wechseln und die Unternehmen mit diesen Veränderungen umgehen und sich diesen Veränderungen anpassen müssen.

Vorteile multinationaler Unternehmen. Multinationale Unternehmen haben einige Vorteile gegenüber Firmen mit rein nationalem Fokus (Dunning, 1993):

1. Ein multinationales Unternehmen kann Geschäftsmöglichkeiten in vielen verschiedenen Ländern für sich nutzen;
2. Ein multinationales Unternehmen kann Finanzmittel für seine Operationen in der ganzen Welt beschaffen;
3. Ein multinationales Unternehmen profitiert davon, dass es Produktionsstätten in jenen Ländern errichten kann, in denen seine Produkte am effektivsten und effizientestem hergestellt werden können;
4. Weltweit operierende Unternehmen haben manchmal Zugang zu Ressourcen und Materialien, die für national operierende Firmen oft nicht erhältlich sind;
5. Letztlich kann das multinationale Unternehmen Manager und Personal vom weltweiten Arbeitsmarkt rekrutieren.

Beispiel eines globalen Unternehmen mit einer geozentrischen Organisation ist ABB Asea Brown Boveri, welches durch den Zusammenschluss der Schweizer Firma Brown and Boveri und der schwedischen Firma Asea entstanden ist. Die

Kerngeschäfte des Unternehmens sind Strom, Massentransport, Umweltprüftechnik und Prozessautomatisierung. Das Unternehmen hat keinerlei „Heimatland". Obwohl sich das Hauptquartier in Zürich in der Schweiz befindet, arbeiten nur 100 von 240.000 Mitarbeitern dort. Der Vorstandsvorsitzende Percy Barnevik und gerade ein Viertel des Vorstands ist schwedisch. Das Finanzsystem ist in gewisser Weise amerikanisch, da alle Daten in US-Dollar zusammengestellt werden. Geleitet von dem Motto „think global, act local" ist es ein wirklich globales Unternehmen. Es verbindet den globalen Ansatz mit dem Versuch, auf lokale Bedürfnisse und Nachfrage einzugehen. Diese Firma könnte durchaus ein Modell für zukünftige globale Organisationen werden.

Offensichtlich sind Grundlagen des Managements in verschiedenen Ländern anwendbar. Jedoch unterscheidet sich die Ausübung der Funktionen des Managements – Planung, Organisation, Personalbeschaffung, Führung, Controlling – wesentlich im Vergleich von nationalen und internationalen Unternehmen. Dies zeigt Tabelle 1-1.

TABELLE 1-1. Die Leitung von nationalen und internationalen Unternehmen

Funktionen des Managements	Nationales Unternehmen (Industriestaat)	Internationales Unternehmen
Organisation:		
1. Organisationsstrukturen	Struktur für nationale Tätigkeiten	Globale Struktur
2. Blick auf Autorität	Ähnlich	Verschieden
Führung:		
1. Führungsstil und Motivation	Beeinflusst durch ähnliche Kultur	Beeinflusst durch viele verschiedene Kulturen
2. Kommunikationswege	Relativ kurz	Netzwerk über lange Strecken
Planung: Untersuchung des Umfelds hinsichtlich Risiken und Chancen	Nationaler Markt	Weltweiter Markt
Controlling: Berichtswesen	Ähnliche Anforderungen	Viele verschiedene Anforderungen
Personalbeschaffung:		
1. Quellen für Talente im Management	Nationaler Arbeitsmarkt	Weltweiter Arbeitsmarkt
2. Orientierung der Manager	Oft ethnozentrisch	Geozentrisch

Organisation eines multinationalen Unternehmens

Die Organisationsstrukturen dienen der Erreichung der Unternehmensziele. Das Unternehmen kann dabei aus einer Vielzahl von Strukturen wählen. Zum Beispiel kann das Unternehmen die Position eines Vizepräsidenten im Hauptquartier schaffen, der für die internationale Sparte verantwortlich ist. Als Alternative kann die Organisation auch nach Gebieten geografisch gegliedert sein (Kreitner, 1998). Zum Beispiel können Manager eingesetzt werden, die für Regionen wie Nordamerika, Lateinamerika, Europa, Afrika oder den Fernen Osten zuständig sind. Eine weitere Gruppierung innerhalb der Organisation kann entlang der Produktlinien vorgenommen werden. Im Firmenhauptquartier können Manager beispielsweise für eine Produktlinie verantwortlich sein, die weltweit vermarktet wird. Eine echte multinationale Firma könnte nationale und internationale Geschäfte in eine globale Struktur integrieren, welche nationalen und internationalen Aktivitäten ähnliche Bedeutung beimisst. Jede Organisationsstruktur hat ihre Vor- und Nachteile. Es ist wichtig, zu begreifen, dass für große multinationale Unternehmen die Auswahl einer einzigen Form der Organisation unzureichend ist. Demzufolge müssen in Abhängigkeit von Umwelt und Aufgabenstellung verschiedene Organisationsansätze vermischt werden (Hickson, Pugh, 1995).

Führen in einem multinationalen Unternehmen

Führen bedeutet motivieren und kommunizieren. Dies erfordert den Einbezug aller Mitarbeiter bei der Erreichung der Unternehemnsziele.

Motivation und Führung verlangen Verständnis für die Mitarbeiter und ihr kulturelles Umfeld. Beispielsweise mag ein Führungsstil, welcher die Mitarbeiter an Managementprozessen teilhaben lässt, in einem Land sehr gut aufgenommen werden, während dies in anderen Ländern mit einer Tradition autokratischer Regierungen zu Verwirrung unter den Mitarbeitern führen kann (Bartlett, Ghoshal, 1994).

Oft ist die Kommunikation ein Problem in Firmen mit Niederlassungen und Zweigstellen in Ländern, in denen unterschiedliche Sprachen benutzt werden. Auch in Firmen, die in Ländern tätig sind, in denen Englisch offizielle Landessprache ist, können Kommunikationsschwierigkeiten aufgrund der Entfernung zwischen Hauptquartier und Niederlassung auftreten (Weihrich, Koontz, 1997). Neue Kommunikationstechnologien haben die Datenübertragung stark verbessert. Jedoch ist ein Telefongespräch längst nicht das Gleiche wie ein Besuch und eine persönliche Diskussion.

Planung in einem multinationalen Unternehmen

Planung erfordert, Ziele zu setzen, und dann geeignete Strategien, Programme, Vorgehensweisen sowie eine die entsprechende Unternehmenspolitik auszuwählen. Äußerst wichtig für multinationale Unternehmen ist dabei die Bewertung von Chancen und Risiken im externen Umfeld. Dies ist selbst für ein nationales Unternehmen eine komplizierte Aufgabe. Die Untersuchung der vielen verschiedenen, sich ständig verändernden Weltmärkte gestaltet sich jedoch um vieles schwieriger (Biggadike, 1990).

Externe Risiken und Chancen müssen internen Stärken und Schwächen der Firma zugeordnet werden (Kreitner, 1998). So erschwert ein schlecht entwickeltes Bildungssystem beispielsweise die Suche nach qualifiziertem Personal. Gleichzeitig wird die Planung von kulturell bedingten Zeitvorstellungen beeinflusst. Besonders Kulturansichten, die zu kurzzeitigen Perspektiven neigen, sind bei einer langfristigen Planung wenig förderlich. Schließlich erschwert die politische und wirtschaftliche Instabilität eines Landes Prognosen und verhindert die langfristige Bindung von Ressourcen (Capra, Rast, 1991).

Auch große multinationale Unternehmen können Schwierigkeiten haben, auf dem Weltmarkt zu konkurrieren. Daher bilden sie globale strategische Allianzen.

Steigender Bedarf an strategischer Planung. Einer der wichtigsten Gründe für strategische Planung in multinationalen Unternehmen ist es, die immer vielfältiger werdenden Tätigkeiten des Unternehmens zu leiten. Dies wird besonders offensichtlich, wenn man die Entwicklung der Direktinvestitionen im Ausland der letzten Jahre verfolgt. Es besteht ein Bedarf, die unterschiedlichen Tätigkeiten auf einen einheitlichen und vereinbarten Fokus hin zu koordinieren und zu integrieren (Mendenhall, Punnett, 1995).

Controlling in einem multinationalen Unternehmen

Controlling – die Leistungsmessung und -korrektur zur Sicherung der Übereinstimmung von Plan und tatsächlicher Leistung – ist ein wesentlicher Bestandteil der Managementfunktionen, der durch mehrere Umweltfaktoren beeinflusst wird, die nur auf internationale Unternehmen einwirken können (Moran, Riesenberger, 1994):

1. Einkommen, Kosten und Profite werden in unterschiedlichen Währungen gemessen;
2. Wechselkurse unterliegen erheblichen Schwankungen;
3. Buchhaltungsstandards und Berichtswesen sind von Land zu Land verschieden.

Zum Beispiel müssen die Buchhaltungsstandards den Anforderungen der Steuerbehörden des jeweiligen Landes ebenso genügen wie denen des Staates, in dem sich das Mutterunternehmen befindet. Diese Standards müssen auch alle anderen mit dem Unternehmen verbundenen Personen (Stakeholdern) in verschiedenen Ländern sowie Banken zufrieden stellen. Außerdem müssen diese Standards den internen Bedürfnissen der Firma entsprechen. Die Entwicklung von Standards, die all diese Anforderungen gleichzeitig erfüllen, gestaltet sich äußerst schwierig. Letztendlich, teilweise bedingt durch die komplexe Natur der Leistungsmessung, eröffnen sich zeitliche Differenzen in der Leistungsmessung, die zu verspäteter Feststellung von Abweichungen von Standards führen kann und somit zu verspätet initiierten Korrekturmaßnahmen. Computer haben jedoch entscheidend zu einer Beschleunigung dieses Prozesses beigetragen (Strickland, Thompson, 1998).

Personalbeschaffung in multinationalen Unternehmen

Die Positionen innerhalb einer Unternehmensstruktur müssen durch qualifizierte Arbeitskräfte besetzt werden. Dies ist die Aufgabe der Personalbeschaffung.

Quellen von Managementnachwuchs. Manager multinationaler Unternehmen können nach drei Gesichtspunkten klassifiziert werden (Storey, 1992):

1. Manager können Angehörige des Landes sein, in dem das Hauptquartier des Unternehmens angesiedelt ist. Diese „Expatriates" mit der Nationalität des Heimatlandes sind ausgewählt, um das Unternehmen im Ausland zu repräsentieren und zu leiten. Diese Manager sind durch ihre Erfahrungen meistens mit der Politik und den Geschäftspraktiken der Muttergesellschaft vertraut.
2. Ein Unternehmen kann Manager des Gastgeberlandes auswählen. Diese Manager sind vertraut mit dem Umfeld dieses Landes, mit dessen Bildungssystem, dessen Kultur, dessen rechtspolitischen Prozessen und dem wirtschaftlichen Umfeld. Gewöhnlich kennen sie auch örtliche Kunden, Zulieferer, Regierungsvertreter und Verhaltensmuster der Beschäftigten und der Öffentlichkeit im allgemeinen.
3. Die dritte Gruppe von Managern besteht aus Personen mit der Nationalität eines Drittlandes. Solche Manager können bereits Erfahrung bei der Arbeit im Hauptquartier und in verschiedenen Ländern gesammelt haben. Auf diesem Wege haben sie bereits ein flexibles Verhalten entwickelt, das es ihnen erleichtert, sich schnell an verschiedene Kulturen anzupassen. Diese Manager können wirklich transkulturell sein.

Leiten von Mitarbeitern in multinationalen Unternehmen

Leiten wird definiert als das Lenken von Aktivitäten der Mitglieder einer Organisation in die richtige Richtung; durch Kommunizieren, Führen, Motivieren und Leiten von Gruppen. Das Leiten von Personen im multinationalen Unternehmen ist jedoch komplexer und herausfordernder als in national agierenden Organisationen (Pfeiffer, Veiga, 1999).

Drei Regeln zum erfolgreichen Leiten von Menschen. Um Menschen erfolgreich zu leiten, sollten Manager multinationaler Unternehmen:

1. Kenntnisse der Arbeitssprache erwerben, die in den Ländern benutzt werden, in denen Auslandsaktivitäten stattfinden. Wie Stace and Dunphy (1991) behaupten, neigen multinationale Manager, die versuchen, ohne solche Kenntnisse zu arbeiten, dazu, kostspielige Fehler zu begehen.
2. die Haltung der Menschen in den Ländern verstehen, in denen die Auslandsaktivitäten stattfinden. Ein Verständnis dieser Einstellung kann Managern helfen, Geschäftspraktiken zu entwickeln, die der besonderen fremden Situation angepasst sind (Walker, 1992). Zum Beispiel akzeptieren US-Amerikaner Wettbewerb als Mittel, um Leute zu härterer Arbeit zu ermutigen. Daher sorgen US-amerikanische Geschäftspraktiken, die Wettbewerbsaspekte einschließen, selten für Störungen in der Organisation, würden jedoch bei ihrer Einführung in Japan oder typisch europäischen Ländern eher zu Irritationen führen.
3. die Bedürfnisse kennen, die die Mitarbeiter im Gastgeberland motivieren. Um Menschen in verschiedenen Ländern erfolgreich zu motivieren, müssen Manager multinationaler Unternehmen dem Einzelnen die Möglichkeit eröffnen, persönliche Bedürfnisse zu befriedigen, wenn sie innerhalb der Organisation produktiv sind. Bei der Gestaltung von Motivationsstrategien müssen Manager multinationaler Unternehmen verstehen, dass Menschen in unterschiedlichen Ländern oft unterschiedliche Bedürfnisse haben.(Moran, Harris, Stripp, 1993). Zum Beispiel sind bei Schweizern, Österreichern, Japanern und Argentiniern die Sicherheitsbedürfnisse stärker ausgeprägt, während in Norwegen, Dänemark und Schweden soziale Bedürfnisse einen hohen Stellenwert einnehmen. Bei Menschen in Großbritannien, Kanada, Neuseeland und Australien stehen dagegen eher Bedürfnisse der Selbstverwirklichung im Vordergrund. Um erfolgreich zu leiten, müssen multinationale Manager demzufolge die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter verstehen und Führungsbausteine wie Anreizsysteme, Arbeitsgestaltung und Führungsstil den Bedürfnissen entsprechend gestalten (Hodgetts, Luthans, 1997).

Zusammenfassung

Ein multinationales Unternehmen ist ein Unternehmen, das Geschäfte auf internationaler Ebene tätigt. Es werden internationale Aktivitäten unterhalten, die nicht auf nationale Grenzen achten und auf der Basis einer gemeinsamen Strategie von der Unternehmenszentrale geführt werden.

Multinationale Unternehmen haben gegenüber lokal orientierten Firmen einige Vorteile: Das multinationale Unternehmen kann Chancen in verschiedenen Ländern nutzen; es kann weltweit finanzielle Mittel erwerben; das multinationale Unternehmen profitiert von der Möglichkeit, seine Produktionsstätten in Länder zu verlegen, in denen effektiver und effizienter produziert werden kann; weltweit operierende Firmen haben manchmal Zugang zu Rohstoffen und Materialien, die Unternehmen im Heimatland nicht zur Verfügung haben; schließlich kann das Unternehmen Manager und anderes Personal vom weltweiten Arbeitsmarkt aussuchen.

Es ist wichtig, zu erkennen, dass für ein großes Unternehmen jede alleinig gültige Struktur unzureichend ist. Deshalb müssen unterschiedliche Gestaltungsweisen kombiniert werden, in Abhängigkeit von Umfeld und Aufgabenstellungen.

Die wesentlichen Managementfunktionen sind Führung, Planung, Organisation, Controlling, Personalbeschaffung und Motivation. Führen heißt motivieren und kommunizieren. Es erfordert die Ausübung von Führung dergestalt, dass die Angestellten dazu gebracht werden, ihren Beitrag zu den Unternehmenszielen zu leisten.

Planung verlangt das Setzen von Zielen und die Auswahl von Strategien, Politik, Programmen und Vorgehensweisen, um diese Ziele zu erreichen. Eine wesentliche Aufgabe des Unternehmens ist die Einschätzung von Chancen und Risiken des äußeren Umfeldes.

Controlling – die Messung und Korrektur von Leistung zur Absicherung, dass Pläne eingehalten werden – ist eine entscheidende Managementfunktion, die durch viele Umweltfaktoren beeinflusst wird, die manchmal einzig internationalen Unternehmen begegnen.

Personalbeschaffung bedeutet das Ausfüllen von Stellen mit qualifizierten Arbeitskräften. Manager multinationaler Unternehmen können in drei Gruppen zusammengefasst werden: Expatriates, lokale Arbeitskräfte sowie Personal aus Drittländern. Einflussnahme auf das Personal bedeutet die Steuerung aller Aktivitäten aller Beschäftigten in die richtige Richtung mittels Kommunikation, Führung, Motivation und Leitung von Gruppen.

Kontrollfragen

1. Was sind die wesentlichen Herausforderungen multinationaler Unternehmen?
2. Welche Vorteile haben multinationale Unternehmen gegenüber lokalen Firmen?
3. Welche Unterschiede gibt es bei den Managementfunktionen zwischen multinationalen und lokalen Unternehmen?
4. Was setzt Organisieren in einem multinationalen Unternehmen voraus?
5. Wie lässt sich Führung in einem multinationalen Unternehmen beschreiben?
6. Womit beschäftigt sich internationale Planung?
7. Wie lassen sich internationale Manager klassifizieren?
8. Was bedeutet Einflussnahme auf Menschen in multinationalen Unternehmen?
9. Welche Richtlinien gibt es bei der Beeinflussung von Mitarbeitern?

2. Arten internationaler Geschäftstätigkeiten

Einleitung

Die stark beschleunigte Entwicklung in der Wirtschaft in den letzten Jahren führte zu einer wirtschaftlichen Globalisierung. Neue Methoden und Instrumente der Ökonomien, steigender Kapitalfluss und internationaler Handel unter den Ländern haben die Welt zu einem gemeinsamem Markt gemacht, in dem die Geschäfte unabhängig von nationalen Grenzen getätigt werden.

Der Prozess der Internationalisierung besteht aus einer Vielzahl von Transaktionen und Tätigkeiten. Importe und Exporte sind die einfachsten Formen internationalen Handels. Die komplexeste Form dagegen ist eine Direktinvestition im Ausland. Weitere Arten internationaler Tätigkeit sind Junktimgeschäfte, Tauschgeschäfte, Gegenkauf, Rückkaufgeschäfte, internationale Joint Ventures, Direktinvestitionen, Lizenzierungen und Franchising.

Die herausforderndste Form internationaler Operationen sind Direktinvestitionen, die mit Eigentum und Management vor Ort für Produktion und/oder Einkauf und/oder Verkauf von Waren im Ausland verbunden sind. Auslandsinvestitionen können Teil der generellen Firmenstrategie sein oder aufgrund von Handelsbeschränkungen der fremden Regierung notwendig werden. Um diese Beschränkungen zu überwinden, eröffnet das Unternehmen ein Büro oder eine Niederlassung vor Ort. Wenn ein Unternehmen die Produktion im Ausland aufbaut, bedeutet dies eine langfristige Bindung und Verpflichtung. Hierbei müssen verbundene Risiken und Zusatzgewinne abgewogen werden.

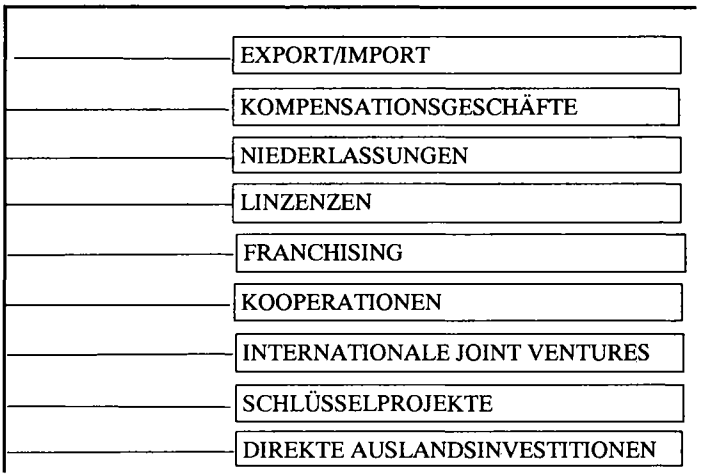
Dieses Kapitel gibt eine Übersicht über internationale Geschäfte und eine Beschreibung der unterschiedlichen Arten internationaler Operationen.

Arten internationaler Geschäftstätigkeiten

Der Prozess der Internationalisierung umfasst eine Vielzahl von Transaktionen und Aktivitäten. Importe und Exporte sind hierbei die einfachsten Formen internationaler Geschäftstätigkeit. Die komplexeste Form ist dagegen eine Direktinvestition im Ausland. Alle Aktivitäten können anhand der Zukunftsperspektiven und der Art der Investitionsverpflichtungen unterschieden werden.

Wie bereits erwähnt beginnt der Internationalisierungsprozess eines Unternehmens mit dem Handel im Ausland. Der Prozess kommt aber erst mit der Bindung von Ressourcen für internationale Aktivitäten in's Rollen. Die Art der Investitionsverpflichtungen im Ausland, die ein Unternehmen im internationalen Geschäft eingeht, lassen sich in drei Dimensionen analysieren. Diese drei Dimensionen sind der Umfang der Investition, die Art von Partnern und die Regelungen über Eigentumsverhältnisse (Kreitner, 1998). Der Umfang der Investition kann klein oder groß sein. Beispiel für eine kleinere Investition ist die Eröffnung eines Verkaufsbüros für den Export im Ausland, während der Aufbau einer umfassenden Produktionsstätte im Ausland ein Beispiel für eine Großinvestition darstellt. Die Eigentumsverhältnisse können von einer Minderheitsbeteiligung bis hin zu hundertprozentig eigenen Geschäften reichen (Bonaccorsi, 1992). Die Partner eines internationalen Geschäftes können die lokale Öffentlichkeit, die lokale Regierung, private Körperschaften oder andere ausländische Firmen sein. Multinationale Unternehmen können eine Kombination dieser Alternativen wählen, im Bestreben, von globalen Chancen zu profitieren (Flaherty, 1996).

Abb. 2-1: Arten internationaler Geschäftstätigkeit



Export und Import

Die Strategie des Import/Export ist in erster Linie auf die Erreichung der Unternehmensziele durch die Einfuhr (Kauf von Gütern und Dienstleistungen vom Ausland) oder Ausfuhr (Verkauf von Gütern und Dienstleistungen ans Ausland) gerichtet.

Import und Export sind oft die einzige Möglichkeit kleinerer Unternehmen, international zu agieren. Diese Formen bieten auch größeren Unternehmen die Chance, ihre internationale Expansion mit minimalen Investitionen zu beginnen. Die Schreibarbeit, die mit der Dokumentation und mit dem Umtausch ausländischer Währungen verbunden ist, kann an eine Export-Management Firma übertragen werden, oder das Unternehmen kann eine Exportabteilung schaffen, die diese Aufgaben übernimmt (Leonidous, Katsikeas, 1996). Das Unternehmen kann sich zusätzlich an große Banken oder andere Spezialisten wenden, die eine Reihe von Dienstleistungen, einschließlich Wechsel, Währungsumtausch und andere Finanzdienstleistungen, anbieten.

Wenn ein Unternehmen über eine Expansion ins Ausland entscheidet, ist Export die erste Wahl. Export und der Gegenpart, Import, erfordern eine sorgfältige Marktbeobachtung und die Errichtung interkultureller Beziehungen. Das Unternehmen muss entscheiden, ob es direkt exportiert, lokale Importeure nutzt oder eine Exportagentur damit beauftragt. Diese Entscheidung spiegelt natürlich die strategischen Fähigkeiten des Unternehmens wieder (Hodgetts, Luthans, 1997). Für Unternehmen ohne jegliche internationale Erfahrung mag direkter Export nicht die beste Alternative sein. Lokale Vermittler können für Erstexporteure die bessere Wahl sein (Cooper, Browne, Peters, 1991). Sobald die Firma Erfahrungen gesammelt und den Markt, die Kultur und die Besondertheiten des Umfelds kennen gelernt hat, wird direkter Export eine immer sinnvollere Alternative.

Unternehmen mit Plänen zu exportieren, sehen sich einer Reihe von Problemen gegenüber. Zum Bespiel gibt es, wenn der ausländische Vertriebsagent sich als unzuverlässig erweist, in einigen Ländern sehr strenge Regeln, um den Vertriebsvertrag aufzulösen. In solchen Fällen ist das Unternehmen gezwungen, mit den Agenten weiter zusammenzuarbeiten. Entschließt sich das Unternehmen, aktiver in den Markt einzusteigen, kann es in Verkaufseinrichtungen, wie Lager, Verkaufsbüros und Transportmittel investieren, ohne jedoch Investitionen in Produktionsstätten vorzunehmen (Mahone, 1994).

Exportprodukte müssen lokalen Kunden einen größeren Nutzen bieten als lokale Konkurrenzprodukte und Produkte anderer ausländischer Anbieter. Ein Exporteur hat zusätzliche Transportkosten und andere Ausgaben, die durch den Handel im Ausland hervorgerufen werden. Zölle, Wechselkurse und die staatliche Stützung zur Erhaltung ineffizient arbeitender einheimischer Firmen sind nur einige Faktoren, die den Endpreis für den Kunden erhöhen. Nur Exporteure, die durch Wettbewerbsvorteile diese Kosten ausgleichen können, werden erfolgreich exportieren. Das größte Hindernis im Export sind jedoch Kosten, die auf Unterschieden in Sprache, Kultur und Rechtssystem beruhen (Hodgetts, Luthans, 1997).

Kompensationsgeschäfte

Als Kompensationsgeschäft bezeichnet man den Austausch von Waren gegen Waren. Kompensationsgeschäfte erfordern, dass die Exportfirma im Zielland einkauft, entsprechend des Wertes oder eines Teilwertes der exportierten Güter. Kompensationsgeschäfte werden genutzt, um harte Währungen zu sichern, lokalen Geschäften zu helfen und den Technologietransfer zu fördern. Es wird geschätzt, dass Kompensationsgeschäfte 25 – 40% aller Exporte weltweit ausmachen. Die wichtigsten Formen von Kompensationsgeschäften sind das Tauschgeschäft, Gegengeschäft, Rückkaufgeschäft und Junktimgeschäft.

Obwohl Kompensationsgeschäfte vor wenigen Jahren relativ unbekannt waren, wird der Austausch von Ware gegen Ware in internationalen Geschäftsabschlüssen immer üblicher. Kompensationsgeschäfte sind heute ein weltweites Phänomen. Der Austausch von Gütern konzentriert sich vor allem auf Geschäfte zwischen westlichen Industrienationen und Entwicklungsländern. Üblicherweise schickt das westliche Unternehmen hochspezialisierte Waren (Autos, Kameras, Computer) in ein Entwicklungsland und erhält im Gegenzug weniger spezialisierte Güter (Schuhe, Fahrräder, Thunfisch) vom Entwicklungsland (bzw. von einem dieses Land repräsentierenden Vermittler) (Weihrich, Koontz, 1997).

Seit kurzem haben sich einige Unternehmen auf Kompensationsgeschäfte spezialisiert, denn obwohl einige große Unternehmen Niederlassungen eröffnet haben, die die im Kompensationsgeschäft erworbenen Güter vermarkten, beschäftigen viele Unternehmen hierfür einen Spezialisten.

Diese Spezialfirmen, auch Transithäuser genannt, sind oft Ableger von Banken und Warenhäusern. Einige sind sehr erfolgreich und erwirtschaften Gewinne in Millionenhöhe, während andere sehr schnell bankrott gingen. Kritiker argumentieren oft, dass Kompensationsgeschäfte schlecht für Wirtschaft und Handel seien. Aber mit Der Stärkung des Dollars auf den Währungsmärkten und engen Kreditrahmen in vielen Entwicklungsländern sind Kompensationsgeschäfte offensichtlich ein Weg, internationalen Handel aufrechtzuerhalten (Verzariu, 1999).

Junktimgeschäfte. Der ringförmige Tauschhandel zwischen drei oder mehr Ländern nennt sich Junktimgeschäft (Kreitner, 1998). Ein Importeur in Land X möchte beispielsweise Waren aus Land Y kaufen, im Austausch gegen Getreide. Land Y benötigt kein Getreide, hat aber ein Handelsdefizit (Handelsschulden) mit Land Z aus einem früheren Ölimport. Akzeptiert Land Z das Getreide von Land X als Bezahlung oder Teilzahlung für die Öllieferung an Land Y, so ist das Junktimgeschäft perfekt. Gewöhnlich assistiert ein Agent bei der Erfüllung aller Transaktionen.

Gegengeschäft. Die Verpflichtung des Exporteurs, bei einem Export einen bestimmten Warenbestand von dem entsprechenden Land zu kaufen, nennt man Gegengeschäft. Diese Verpflichtung kann für den Gesamtwert der Warenlieferung oder für einen Teilwert bestehen. Wichtige Aspekte eines Gegengeschäfts, die verhandelt werden, sind Zeitpunkt, Dauer und der Anteil des Gegengeschäfts (Hodgetts, Luthans, 1997).

Tauschgeschäft. Das Tauschgeschäft (Bartergeschäft) ist die älteste Form von Handel. Beim Tauschgeschäft tauschen Länder Waren aus ohne jeglichen Gebrauch von Geld. Die Schwierigkeit des Tauschgeschäftes liegt in der Vereinbarung des Tauschverhältnisses der verhandelten Waren (Kreitner, 1998).

Rückkaufgeschäft. Der Tausch der Erzeugnisse von Produktionsstätten oder von Ausrüstung als Zahlung für Güter und Dienstleistungen, die vom Exporteur erbracht wurden, nennt man Rückkaufgeschäft. Ein Rückkaufgeschäft kann zum Bau von Fabriken, zur Vergabe von Lizenzen auf Handelsmarken und Patente, für Know-how Transfers oder für Kredite genutzt werden. Als beispielsweise Fiat Italien eine Autofabrik in Russland errichtete, wurden die Baukosten teilweise in Form von Autos zurückgezahlt, die in diesem Werk produziert wurden.

Niederlassung

Niederlassungen sind eine Form des Auslandsgeschäfts, die Eigentum der multinationalen Firma sind und vollständig von ihr kontrolliert werden. Die Niederlassung ist Teil der formalen Struktur der Organisation und ihr Aufbau erfordert Direktinvestitionen in Form von Kapital und Firmenpersonal. Viele dieser Niederlassungen werden von multinationalen Unternehmen errichtet, in einigen Fällen werden sie auch von anderen Firmen abgekauft (Weihrich, Koontz, 1997).

Wichtigster Grund für diese Eigentumsform ist der Wunsch des Unternehmens nach vollständiger Kontrolle und der Glaube an eine größere Effizienz im Management ohne externe Partner. In den Gastländern entsteht jedoch oft das Gefühl, dass das Unternehmen versucht, wirtschaftliche Macht durch seine Auslandsaktivitäten zu erringen, ohne lokale Partner einzubinden. Einige Länder sind außerdem darum besorgt, dass das multinationale Unternehmen lokale Firmen vom Markt verdrängen könnten (Backley, Ghauri, 1994).

Dieser Bedrohung begegnen viele Länder der Dritten Welt, indem sie die Gründung von Niederlassungen verbieten. Ein weiteres häufiges Hemmnis sind die Gewerkschaften des Mutterland, die gegen die geplante Eröffnung einer Niederlassung im Ausland vorgehen, da sie diese als einen Versuch ansehen, Arbeitsplätze ins Ausland zu verlagern.

Internationale Joint Ventures

Eine Allianz zwischen einem multinationalen Unternehmen und einer lokalen Firma oder einer Regierung im Ausland bzw zwischen zwei multinationalen Unternehmen im Eigentum einer Firma bezeichnet man als internationales Joint Venture. Ein Joint Venture ist vorteilhaft für beide Seiten. Das örtliche Unternehmen profitiert vom Technologietransfer, während das multinationale Unternehmen durch die Partnerschaft mit einer lokalen Firma den Markt kennen lernt. Dies kann dazu führen, dass Länder mit nationalistischer Tendenz besänftigt werden können. Der Nachteil von Joint Ventures ergibt sich aus der Schwierigkeit zwei unterschiedliche Managementkulturen zu vereinen. Manchmal führen kulturelle Missverständnisse und Differenzen zum Bruch des Joint Ventures. In der Folge wird der ehemalige Partner mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einem neuen Konkurrenten (Kreitner, 1998).

Partner in Joint Ventures. Partner in Joint Ventures können sich gegenseitig ergänzen und so das Risiko ihrer Unternehmung reduzieren. Hierfür sind die europäische Lastwagenindustrie und die Autozulieferindustrie ein gutes Beispiel. Firmen beider Branchen fanden heraus, dass die hohen Entwicklungskosten der Produkte durch Joint Ventures ausgeglichen werden können. Insbesondere leisten einige Partner dieser Unternehmungen einen

finanziellen Beitrag während andere das Absatznetz zur Verfügung stellen, das nötig ist, um Produkte durch die Vertriebskanäle zu leiten. Ein weiteres Beispiel ist die Entscheidung japanischer Halbleiterfirmen, einen Zusammenschluss und die gemeinsame Neuentwicklung von Methoden in der Chipproduktion zu erwägen. Die Chipproduzenten wandten sich ebenso an amerikanische Firmen, sich bei der Entwicklung einer 12-Zoll-Wafertechnologie zu beteiligen. Es ist jedoch wahrscheinlicher, dass die amerikanischen Firmen ein eigenes Joint Venture aufbauen (Strickland, Thompson, 1998).

Joint Venture-Vertrag. Obwohl zur Schließung eines Joint Venture Vertrages lange Verhandlungen nötig sind, muss das Ergebnis für beide Seiten akzeptabel sein. Aktuelle Beispiele dafür sind das Unternehmen von General Motors und der polnischen Regierung, eine Opelproduktion im Land aufzubauen; L. L. Beans Entscheidung, Kleidung und Equipment in einem Joint Venture mit zwei japanischen Unternehmen in Tokio zu verkaufen sowie Occidential Petroleums Joint Venture bei einem Kohlebergbauprojekt in Nordchina.

Joint Ventures sind in jungen aufstrebenden Marktwirtschaften als Geschäftsform sehr populär. Anfang der 90er Jahre zum Beispiel haben ausländische Unternehmer mehr als 3.000 Joint Venture-Vereinbarungen in Osteuropa und den ehemaligen Sowjetrepubliken unterzeichnet und das Interesse daran blieb bis heute erhalten. Es erfordert jedoch eine sorgfältige Analyse der Chancen und Risiken, um sicher zu stellen, dassder Markt für das gegebene Produkt geeignet ist ist, so dass alle Parteien ihre Aufgaben verstehen und sich über die Durchführung der Unternehmung einig sind. Sind all diese Probleme geklärt, hat das Unternehmen gute Chancen auf Erfolg.

Joint Ventures können sowohl horizontal als auch vertikal in die Geschäftsaktivitäten des westlichen Partners integriert sein. Mit der Errichtung eines horizontal integrierten Joint Ventures verfolgt der westliche Partner in erster Linie eine Expansionspolitik. Es zeigt die Absicht, existierende Kerngeschäfte profitabel zu erweitern. Mit der vertikalen Integration eines Joint Ventures verfolgt der westliche Partner dagegen eher eine vorwärts-rückwärts Integrationsstrategie. Hierbei wird das Filialnetz im Ausland erweitert. Die meisten Ost-West Joint Ventures sind jedoch horizontal integriert.