

Wolf, Joachim

Working Paper — Digitized Version

Internationalisierung und Organisation: Die Weiterentwicklung der Unternehmensorganisation im Internationalisierungsprozess

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 612

Provided in Cooperation with:

Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

Suggested Citation: Wolf, Joachim (2006) : Internationalisierung und Organisation: Die Weiterentwicklung der Unternehmensorganisation im Internationalisierungsprozess, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 612, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/177350>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Nr. 612

Joachim Wolf

**Internationalisierung und Organisation:
Die Weiterentwicklung der Unternehmensorganisation
im Internationalisierungsprozess**

Professor Dr. Joachim Wolf, Universität zu Kiel
Institut für Betriebswirtschaftslehre, Lehrstuhl für Organisation
Westring 425, 24098 Kiel, Tel. 0431-880-1498, Fax 0431-880-3963
e-mail: wolf@bwl.uni-kiel.de

Inhaltsverzeichnis

1	Problemaufriss	1
2	Strukturelle und prozessuale Instrumente zur Organisation des internationalen Unternehmens	3
3	Der Zusammenhang von Internationalisierungsgrad und Organisationsstruktur internationaler Unternehmen	5
4	Interludium: Die transnationale Lösung und das Netzwerkmodell als tragfähige alternative Organisationskonzeptionen für internationale Unternehmen?	12
5	Der Zusammenhang von Internationalisierungsgrad und prozessualer (technokratischer und personenorientierter) Organisation internationaler Unternehmen	16
6	Zusammenfassung	20

Zusammenfassung

Im vorliegenden Beitrag wird herausgearbeitet, welche Formen der Unternehmensorganisation zu welchen Stufen des Internationalisierungsprozesses grenzüberschreitend tätiger Unternehmen passen. Es zeigt sich, dass grenzüberschreitend tätige Unternehmen im Internationalisierungsprozess zwei organisatorische Hauptdimensionen zu gestalten haben, nämlich die strukturelle und die prozessuale. Im Hinblick auf diese beiden Hauptdimensionen der Unternehmensorganisation werden internationalisierungsstufenspezifische Aussagen unterbreitet. Angesichts der Notwendigkeit zu einer internationalisierungsstufenspezifischen Gestaltung der Organisation internationaler Unternehmen erscheinen universalistisch angelegte Konzeptionen wie diejenige der transnationalen Lösung wenig hilfreich.

1 Problemaufriss

Internationale Unternehmen haben im Gegensatz zu nationalen zwei besondere Kernherausforderungen zu bewältigen, die für die Wahl geeigneter Formen der Unternehmensorganisation hoch bedeutsam sind:

- *Erstens* müssen sie bei der Gestaltung ihrer Wertschöpfungsprozesse Umweltbedingungen berücksichtigen, die durch ein erhöhtes Ausmaß an Fremdheit gekennzeichnet sind (Dülfer 2001). So unterscheiden sich die einzelnen Gastländer vom Stammland des jeweiligen internationalen Unternehmens üblicherweise signifikant hinsichtlich ihrer ökonomischen, politisch-rechtlichen, technologischen, sozialen und ökologischen Bedingungen und auch im Vergleich zueinander weichen die Gastländer entlang dieser Dimensionen erheblich voneinander ab. Diese Herausforderung ist insofern nicht trivial, als die Führungskräfte der Unternehmenszentrale nicht in einem sehr hohen Maße mit den einzelnen Gastlands-umwelten vertraut sein können und weil in ähnlicher Weise den Führungskräften der Auslandsgesellschaften ein weit reichender Einblick in die Verhältnisse des Stammlands sowie anderer Gastländer (Drittländer) fehlt.
- Die *zweite* besondere Herausforderung internationaler Unternehmen besteht in ihrer erhöhten Komplexität. Dies bedeutet, dass internationale Unternehmen ein Mehr an Vielschichtigkeit, Vernetzung und Folgelastigkeit (Willke 1993) aufweisen. Sie sind *vielschichtiger*, weil sie im Vergleich zu nationalen Unternehmen stärker in Teileinheiten aufgefächert (differenziert) sind. Dies gilt insbesondere für internationale Unternehmen mit Auslandsgesellschaften, weil in diesem Fall die Wertschöpfungseinheiten in unterschiedlichen Ländern ansässig sind. Es trifft aber auch für rein exportorientierte Unternehmen zu, weil hier die relevanten Marktpartner räumlich stärker verstreut sind. Internationale Unternehmen sind *vernetzter* als nationale, weil erstere die relativen Standortvorteile von Gastländern erkennend in den einzelnen Gastländern jene Elemente der Wertschöpfungskette anlagern, die dort am zielführendsten realisiert werden können. Hieraus resultieren zahlreiche Abhängigkeiten zwischen den In- und Auslandseinheiten des internationalen Unternehmens. Dieser erhöhte Vernetzungsgrad ist bei dem zwischenzeitlich empirisch wiederholt nachgewiesenen voll entwickelten internationalen Unternehmen moderner Prägung am stärksten, weil dort die Zuweisung von Wertschöpfungskettenelementen auf In- und Auslandsgesellschaften am konsequentesten erfolgt und folglich ein

intensiver unternehmensinterner grenzüberschreitender Liefer- und Leistungsverkehr besteht. Schließlich sind die internationalen Unternehmen *folglastiger* als ihre nationalen Pendanten, weil insbesondere die modernen technologischen Medien dafür sorgen, dass Entwicklungen, die sich an einzelnen Standorten des Unternehmens ereignen, ohne wesentliche zeitliche Verzögerung eine hohe faktische Relevanz für den gesamten Unternehmensverbund gewinnen können. Im internationalen Unternehmen wird also bei derartigen Entwicklungen rasch eine große Menge an Kausalketten und Folgeprozessen (Wolf 2005) in Gang gesetzt.

Die Unternehmensorganisation stellt das zentrale Instrument dar, mit dem internationale Unternehmen trotz dieser großen Umweltfremdheit und Komplexität handlungsfähig bleiben können. Moderne Theoriekonzeptionen begreifen die Unternehmensorganisation nämlich als ein Informationsverarbeitungssystem, dessen zentrale Aufgabe darin besteht, zeitnah in angemessenem Maße relevante Informationen den jeweils verantwortlichen Entscheidungsträgern zur Verfügung zu stellen (Egelhoff 1991; Wolf 2000). Nach dieser Perspektive ist der Hierarchieaufbau des internationalen Unternehmens nichts anderes als ein Bündel an Informationsübertragungskanälen zwischen informationsaufnehmenden und informationsverwertenden Einheiten. Wenn also beispielsweise die Umwelt in einem neu betretenen Land (sagen wir es sei Nigeria) *fremd* ist, dann hat die Unternehmensorganisation sicherzustellen, dass die Informationen, die der „Front-Manager“ am Standort Nigeria aufnimmt, ohne wesentlichen Zeitverlust, wahrheitsgetreu, in angemessenem Umfang und im richtigen Aggregationsniveau an all jene Personen weitergeleitet werden, die Entscheidungen zu treffen haben, die für das Gastland Nigeria relevant sind. Nämliches gilt für den Bereich der *Komplexität*, müssen doch die durch die Unternehmensorganisation übertragenen Informationen dem im internationalen Unternehmen bestehenden Komplexitätsniveau entsprechen. Aus diesen Überlegungen leitet sich die Erkenntnis ab, dass internationale Unternehmen besondere Organisationsformen benötigen, die für nationale Unternehmen nicht erforderlich sind.

Weiterhin ist festzustellen, dass sich das in einem internationalen Unternehmen bestehende Ausmaß an Umweltfremdheit und Komplexität im Verlauf des Internationalisierungsprozesses signifikant verändert, der sich gängigen Evolutionsmustern entsprechend meist über die Stufen „indirekter Export“, „direkter Export/Franchising/Lizenzierung“, „Exportniederlassung/Internationales Joint Venture“ bis hin zu „vollbeherrschten produzierenden/Forschung und Entwicklung betreibenden Auslandsgesellschaften“ (Root 1998; Macharzina/Wolf 2005)

vollzieht. So beschränkt sich die Fremdheit bei einem rein exportorientierten internationalen Unternehmen weitgehend auf die absatzmarktlichen Verhältnisse im jeweiligen Gastland, während bei einem internationalen Unternehmen mit produzierenden Auslandsgesellschaften im Hinblick auf sämtliche der oben erwähnten fünf Sphären ein geringerer Vertrautheitsgrad vorliegt.

Folglich ist im vorliegenden Beitrag davon auszugehen, dass es *die* Organisationsform des internationalen Unternehmens nicht gibt, sondern dass in Abhängigkeit von der jeweiligen Position des internationalen Unternehmens im Internationalisierungsprozess unterschiedliche Organisationsformen zu wählen sind. Das Ziel dieses Beitrages ist es somit aufzuzeigen, welche Formen der Unternehmensorganisation in welchem Stadium des Internationalisierungsprozesses zielführend sind. Diese Frage soll sowohl auf der Basis vernunftgeleiteter Überlegungen als auch auf der Grundlage empirischer Untersuchungen beantwortet werden. Natürlich kann es in einem eher praxisorientierten Beitrag wie dem vorliegenden nicht darum gehen, methodische Details einzelner empirischer Untersuchungen aufzuzeigen. Dies muss dem nachfolgend zitierten einschlägigen Schrifttum vorbehalten bleiben. Nachfolgend sollen die Charakteristika und Befunde der empirischen Studien nur so weit referiert werden, wie dies für die handelnden Manager erforderlich ist.

Bevor die Zusammenhänge zwischen Internationalisierungsgrad und Organisationsformen internationaler Unternehmen elaboriert werden können, ist im nachfolgenden Zwischenabschnitt aufzuzeigen, was der Begriff „Organisationsform“ überhaupt bedeutet und welche Elemente zur Organisation eines (internationalen) Unternehmens gehören.

2 Strukturelle und prozessuale Instrumente zur Organisation des internationalen Unternehmens

Für die Organisation von Unternehmen stehen zahlreiche Koordinationsinstrumente bereit, die einer Systematisierung bedürfen. Das wichtigste Ordnungsraster geht fraglos auf Leavitt (1964) zurück. Es ist umfassend und konzeptionell klar. Es unterscheidet zwei übergeordnete Arten von Koordinationsinstrumenten, nämlich die strukturellen und prozessualen, wobei die Letztgenannten sich wiederum aus den technokratischen und personenorientierten konstituieren.

- Als *strukturelle* Koordinationsinstrumente sind vor allem die organisatorische Grundstruktur (im Folgenden der Einfachheit halber „Organisationsstruktur“ genannt) des Unternehmens sowie sämtliche zwischen den Unternehmenseinheiten (zum Beispiel Funktions- oder Geschäftsbereiche) bestehenden institutionalisierten Bindeglieder bzw. "Arenen" zu bezeichnen.
- Die Gruppe der *technokratischen* Koordinationsinstrumente beinhaltet die im Unternehmen geschaffenen Regelungen und Festlegungen. Für sie ist typisch, dass sie die strukturellen Koordinationsinstrumente ergänzen und unabhängig von der Existenz einzelner Unternehmensangehöriger bestehen. Beispiele für Instrumente dieses Typs sind die Zentralisation von Entscheidungen, Planungs-, Kontroll- und Berichtssysteme, Budget-, Lagerhaltungs- und Qualitätskontrollsysteme oder standardisierte Verfahren der Investitionsrechnung.
- Als *personenorientiert* werden jene Koordinationsinstrumente bezeichnet, die ebenfalls die strukturelle Koordination ergänzen und bei denen die Unternehmensangehörigen und deren Interaktionen die zentralen Mittel zur Abstimmung der arbeitsteiligen Handlungsvollzüge bilden. Zu nennen sind hier zum Beispiel eine partizipative Führung, die Qualifizierung des Personals, der Austausch bzw. die Entsendung von Managern zwischen bzw. zu anderen Unternehmensteileinheiten sowie sonstige Maßnahmen, die ein Klima des gemeinsamen Vertrauens und der Zusammenarbeit stiften.

Auf dieses Ordnungsraster Bezug nehmend wird im Nachfolgenden zunächst erörtert, welche Organisationsstruktur zu welchem Internationalisierungsgrad grenzüberschreitend tätiger Unternehmens passt (Abschnitt 3). In dem sich anschließenden überleitenden Abschnitt 4 erfolgt dann eine kritische Auseinandersetzung mit Schriften, welche das Bemühen um eine strukturorientierte Organisation des internationalen Unternehmens kritisieren. Hernach wird dann der Zusammenhang zwischen dem Internationalisierungsgrad und den prozessualen Koordinationsinstrumenten (technokratische und prozessuale) thematisiert (Abschnitt 5).

3 Der Zusammenhang von Internationalisierungsgrad und Organisationsstruktur internationaler Unternehmen

Die gehobenen wissenschaftlichen Ansprüchen genügende Forschung über den Zusammenhang zwischen dem Internationalisierungsgrad und der Organisationsstruktur internationaler Unternehmen hat fraglos in John Stopfords Dissertation (1968) ihren Ausgangspunkt gefunden. Die zentralen Ergebnisse dieser Studie sind in dem 1972 zusammen mit Louis Wells abgefassten Buch „Managing the Multinational Enterprise“ veröffentlicht worden. Nach dem darin enthaltenen Stopford-Wells-Modell haben internationale Unternehmen die Wahl der Organisationsstruktur von zwei Einflussfaktoren abhängig zu machen: Einerseits von dem *Diversifikationsgrad* der im Ausland angebotenen Marktleistungen und andererseits dem *Internationalisierungsgrad* des Unternehmens, wobei Letzterer über das Verhältnis von Auslandsumsatz zum Gesamtumsatz des Unternehmens bestimmt wird. Basierend auf Datenerhebungen in 178 US-amerikanischen Unternehmen werden folgende Fit-Konstellationen formuliert.

- Eine International-Division-Struktur (auf der zweiten Hierarchieebenen des Unternehmens findet sich neben den anderen, für das Stammlandsgeschäft zuständigen Organisationseinheiten eine Spezialeinheit, in welcher das gesamte Auslandsgeschäft gebündelt ist; zu weiteren Definitionsmerkmalen dieser und der anderen nachfolgend erwähnten Organisationsstrukturen siehe Macharzina/Oesterle 1995) empfiehlt sich, wenn sowohl der Diversifikationsgrad als auch der Internationalisierungsgrad gering ist. Die International-Division-Struktur kann hier genutzt werden, weil weder der Auffächerungsgrad des Leistungsprogramms noch die Heterogenität der Auslandsmärkte so groß ist, dass sie die Manager der International Division überfordern würden. Wäre der leistungsprogrammbezogene Diversifikationsgrad des internationalen Unternehmens hoch, dann wären die Manager der International Division, die ja Auslandsspezialisten sind, nicht in der Lage, sämtliche auf die einzelnen Produktlinien bezogenen Gestaltungsentscheidungen hinreichend exakt zu treffen. Wäre der relative Auslandsumsatz des internationalen Unternehmens hoch, dann würde die International Division einen Großteil des Gesamtgeschäfts des internationalen Unternehmens verantworten und den stammlandsbezogenen Einheiten würde lediglich ein Marginaldasein zukommen. Die Gesamtstruktur des internationalen Unternehmens wäre nicht mehr ausgewogen, weil die International Division wasserkopffartig

groß, die anderen Organisationseinheiten der zweiten Hierarchieebene verkümmert klein wären.

- Eine länderübergreifende Regionalspartenstruktur (bei der das internationale Unternehmen auf der zweiten Hierarchieebene nach Regionalsparten gegliedert ist, die für die Hauptregionen des Weltmarkts zuständig sind) ist zweckmäßig, wenn der Diversifikationsgrad gering, der Internationalisierungsgrad hingegen hoch ist. Die Spartenbildung nach dem räumlichen Kriterium ist in diesem Fall angezeigt, weil das internationale Unternehmen mit zunehmendem Internationalisierungsgrad immer mehr in „fremde“ Regionen des Weltmarkts vordringt, die eine weit reichende Berücksichtigung der jeweiligen Gastlandsverhältnisse erforderlich machen. Die Einrichtung von Regionalzentralen, welche dann die Geschäfte in der jeweiligen Weltregion koordinieren, empfiehlt sich, um trotz dieser starken Berücksichtigung von lokalen Marktverhältnissen im internationalen Unternehmen ein hinreichendes Maß an Synergie zu erzielen.
- Eine länderübergreifende Produktspartenstruktur (bei der das internationale Unternehmen auf der zweiten Hierarchieebene nach Produktsparten gegliedert ist) passt, wenn der Diversifikationsgrad hoch, der Internationalisierungsgrad hingegen gering ist. Die Einrichtung von produktbezogenen Geschäftsbereichen ist hier brotnötig, weil in dieser Situation die im internationalen Unternehmen bestehende Heterogenität vorwiegend aus der Unterschiedlichkeit der Produkte resultiert.
- Bezüglich des Falles, in dem sowohl der Diversifikationsgrad als auch der relative Auslandsumsatz hoch ist, hat Stopford in seiner Dissertation aufgrund zu geringer Fallzahl keine deutlichen Zusammenhangsmuster aufzeigen können. Später, in Stopford und Wells (1972) wurde jedoch die damals empirisch nicht hinreichend abgesicherte Zusammenhangsvermutung entfaltet, dass hier die Matrixstruktur zweckmäßig sei. Dies erscheint insofern plausibel, als vom internationalen Unternehmen gleichzeitig zwei Arten von Heterogenität (leistungsprogrammbezogene und regionenbezogene) berücksichtigt werden müssen.

Eine Empfehlung der von Stopford entdeckten Passungen zwischen Diversifikationsgrad und relativem Auslandsumsatz einerseits und der Organisationsstruktur andererseits erscheint auch heute noch voll gerechtfertigt, weil Nachfolgeuntersuchungen (Wolf/Egelhoff 2002) gezeigt haben, dass diese Zuordnungen auch zu Beginn des dritten Jahrtausends noch voll gültig sind. Das Stopford-Wells-Modell kann somit auch heute noch als Rückgrat der internationalen Strategie-Struktur-Theorie begriffen werden.

Bezüglich des hier im Vordergrund stehenden Zusammenhangs von Internationalisierungsgrad und Organisationsstruktur kann somit festgehalten werden, dass es mit zunehmender absatzbezogener Internationalisierung Sinn macht, regionale Elemente hochrangig in die Unternehmensorganisation einzubauen. Bei geringer absatzbezogener Internationalisierung sollte der leistungsprogrammbezogene Diversifikationsgrad des internationalen Unternehmens betrachtet werden. Ist er ebenfalls gering, dann empfiehlt sich die International-Division-Struktur; ist er hoch, dann erscheint eine länderübergreifende Produktpartenstruktur zweckmäßig.

William Egelhoff (1982, 1988) hat darauf hingewiesen, dass das Stopford-Wells-Modell insofern ergänzungsbedürftig ist, als es den Aspekt der *Auslandsproduktion*, der insbesondere seit den 1970er Jahren stark an Bedeutung gewonnen hat, unberücksichtigt lässt. Dies muss als klares Defizit gewertet werden, weil internationale Unternehmen, die in wesentlichem Umfang im Ausland produzieren, die In- und Auslandseinheiten viel stärker zu verkoppeln haben als jene, die vorwiegend in der Form des Exports internationalisiert sind. Die erforderlichen Ergänzungen des Stopford-Wells-Modells wurde dann auch durch Egelhoff (1988) auf der Basis seiner eigenen Erhebungen in 50 US-amerikanischen und europäischen internationalen Unternehmen geleistet.

- In Fällen eines geringen absatzseitigen Internationalisierungsgrads bleiben die Zuordnungen des Stopford-Wells-Modells voll erhalten.
- In Fällen eines hohen absatzseitigen Internationalisierungsgrads ist die Wahl der Organisationsstruktur nicht nur von dem Diversifikationsgrad des Leistungsprogramms, sondern daneben auch von dem Anteil der Auslandsproduktion an der Gesamtproduktion des internationalen Unternehmens abhängig zu machen.
 - Weist das Unternehmen bei einem hohen Diversifikationsgrad des Leistungsprogramms nur eine geringe Auslandsproduktion auf, dann empfiehlt sich die länderübergreifende Produktpartenstruktur. Auch diese Zuordnung entspricht dem Stopford-Wells-Modell.
 - Hat es einen geringen Diversifikationsgrad des Leistungsprogramms, jedoch ein hohes Maß an Auslandsproduktion, dann empfiehlt sich die länderübergreifende Regionalspartenstruktur. Diese neu hinzugekommene Zuordnung wird von der Logik getragen, dass die Regionalspartenstruktur ein hohes Niveau an Koordination innerhalb der je-

weiligen Region sicherstellt, die bei einer starken produktionsbezogenen Internationalisierung insbesondere zur Optimierung regionaler Sourcing-Strategien erforderlich ist. Wenn hingegen der Auslandsumsatz hauptsächlich durch im Stammland angelagerte Produktionsprozesse gespeist wird, dann besteht innerhalb der Weltregionen ein geringerer Koordinationsbedarf und statt dessen ein um so höherer zwischen der Unternehmenszentrale und den Auslandsgesellschaften. Ein hohes Maß an Intraregionen-Koordination ist dann somit nicht erforderlich. Vielmehr kann diese Situation besser durch die länderübergreifende Produktpartenstruktur als durch die länderübergreifende Regionalspartenstruktur gemeistert werden (Wolf/Egelhoff 2002).

- Ist das internationale Unternehmen sowohl stark diversifiziert als auch in erheblichem Maße produktionsbezogen internationalisiert, dann ist die Produkt-Regionen-Matrix opportun, was angesichts der zuvor dargelegten Logiken gut nachvollziehbar erscheint. Hier ist Egelhoffs Aussage spezifischer als diejenige von Stopford und Wells, die lediglich die Matrix im Allgemeinen, also unabhängig von den darin enthaltenen Gliederungskriterien empfohlen haben.

Auch die durch Egelhoff geleistete Erweiterung des Stopford-Wells-Modells hat sich in der vorbezeichneten aktuellen empirischen Untersuchung von Wolf und Egelhoff bestätigt. Daher ist darauf hinzuweisen, dass durch die fortschreitende Internationalisierung der Produktionsprozesse die Notwendigkeit zur Einrichtung regionaler Elemente in der Organisationsstruktur des internationalen Unternehmens weiter zunimmt.

Die im Jahre 2002 abgeschlossene Untersuchung von Wolf und Egelhoff ist vorrangig auf matrixstrukturierte internationale Unternehmen bezogen und argumentiert nun, dass internationale Unternehmen heutzutage nicht nur ihren Absatz und ihre Produktion, sondern auch ihre Forschung und Entwicklung in erheblichem Maße ins Ausland verlagert haben. Empirische Evidenz für diese Annahme liegt vor (Wolf 2000). Eine *Internationalisierung der Forschung und Entwicklung* bedingt zusätzliche Interdependenzen innerhalb des internationalen Unternehmens, die organisatorisch ebenfalls gehandhabt werden müssen. Weiterhin weisen Wolf und Egelhoff darauf hin, dass bei der Wahl einer passenden Organisationsstruktur auch das Ausmaß der sich innerhalb des Unternehmens vollziehenden *grenzüberschreitenden Leistungstransfers* (von den Stammlandseinheiten zu den Auslandsgesellschaften und umgekehrt) nicht außen vor gelassen werden darf.

- Im Falle eines hohen Grads an Auslands-F&E empfiehlt sich eine hochrangige Verankerung eines regionalen Elements in der Organisationsstruktur. Dies ist vor allem mit Forschungsergebnissen zu begründen, wonach die internationale Technologieentwicklung der Internationalisierung der Produktion folgt. Im Zeitablauf neigen ausländische Werke internationaler Unternehmen nämlich dazu, ihre ursprünglichen Produktionsmandate um die Bereitstellung technischer Services, die Anpassung der Produkte an die lokalen Markterfordernisse bis hin zur Entwicklung neuer Produkte und Produktionstechnologien zu erweitern. Diese Stufenperspektive des internationalen F&E-Wachstums impliziert einen starken Zusammenhang zwischen dem Internationalisierungsgrad der Produktion und dem Internationalisierungsgrad der F&E, welcher sich empirisch auch gezeigt hat.
- Weiterhin belegte die Studie von Wolf und Egelhoff, dass Organisationsstrukturen mit einem funktionalen Element oder solche mit einem produktorientierten Element am besten passen, wenn die unternehmensinternen grenzüberschreitenden Leistungstransfers hoch ausgeprägt sind. Ein funktionales Element in der Organisationsstruktur bringt nämlich den Vorteil einer hervorragenden länderübergreifenden Koordination innerhalb der Produktionsfunktion des Unternehmens mit sich. Organisationsstrukturen mit einer produktorientierten Gliederung sind geeignet, weil dann zumindest innerhalb des jeweiligen Geschäftsbereichs eine gute länderübergreifende Koordination gewährleistet ist. Organisationsstrukturen mit einem regionalen Gliederungskriterium sind hingegen mit dem Nachteil behaftet, dass bei ihnen das Koordinationspotenzial weitgehend auf die jeweilige Region beschränkt ist. Die International-Division-Struktur versagt, weil sie eine kategorische Trennung von In- und Auslandsgeschäft vorsieht.

Insgesamt zeigt diese neuere Studie, dass die aktuellen Trends in Richtung einer höheren F&E-Internationalisierung sowie intensiver unternehmensinterner Leistungstransfers ungleiche organisatorische Konsequenzen bedingen. Überwiegt im Unternehmen der erstgenannte Trend, dann erscheint eine weitere Regionalisierung der Organisationsstruktur opportun. Dominiert der letztgenannte Trend, dann empfehlen sich Organisationsstrukturen mit einer weltweit einheitlichen Anwendung eines funktionalen oder produktbezogenen Gliederungskriteriums.

Die von Stopford, Egelhoff sowie Wolf und Egelhoff erarbeiteten Fit-Konstellationen von Strategie und Organisationsstrukturen im Internationalisierungsprozess sind in Abbildung 1 noch einmal zusammengefasst.

Forscher	Ausprägung der Unternehmensstrategie	Ausprägung der Organisationsstruktur
Stopford/(Wells) 1972	Internationalisierungsgrad (Absatz): gering Diversifikationsgrad: gering	International-Division-Struktur
	Internationalisierungsgrad (Absatz): hoch Diversifikationsgrad: gering	Länderübergreifende Regionalspartenstruktur
	Internationalisierungsgrad (Absatz): gering Diversifikationsgrad: hoch	Länderübergreifende Produktspartenstruktur
	Internationalisierungsgrad (Absatz): hoch Diversifikationsgrad: hoch	Länderübergreifende Matrixstruktur (?)
Egelhoff 1988	Internationalisierungsgrad (Absatz): gering Diversifikationsgrad: gering	International-Division-Struktur
	Internationalisierungsgrad (Absatz): gering Diversifikationsgrad: hoch	Länderübergreifende Produktspartenstruktur
	Internationalisierungsgrad (Absatz): hoch Diversifikationsgrad: hoch Internationalisierungsgrad (Produktion): gering	Länderübergreifende Produktspartenstruktur
	Internationalisierungsgrad (Absatz): hoch Diversifikationsgrad: gering Internationalisierungsgrad (Produktion): hoch	Länderübergreifende Regionalspartenstruktur
	Internationalisierungsgrad (Absatz): hoch Diversifikationsgrad: hoch Internationalisierungsgrad (Produktion): hoch	Länderübergreifende Produkt-Regionen-Matrix
Wolf/Egelhoff 2002	Diversifikationsgrad: hoch	Produktorientiertes Element in der Organisationsstruktur
	Internationalisierungsgrad (Absatz): gering	International Division in der Organisationsstruktur
	Internationalisierungsgrad (Produktion): hoch	Regionales Element in der Organisationsstruktur
	Internationalisierungsgrad (F&E): hoch	Regionales Element in der Organisationsstruktur
	Grenzüberschreitender Leistungstransfer: hoch	Funktionales Element in der Organisationsstruktur oder Produktorientiertes Element in der Organisationsstruktur

Abbildung 1: Tragfähige Strategie-Struktur-Fits für internationale Unternehmen

Die Existenz gegenläufiger Wirkprozesse im Internationalisierungsprozess des internationalen Unternehmens ist letztlich auch dafür verantwortlich, warum es *die* Organisationsform des internationalen Unternehmens nicht gibt. Insbesondere wird der Trend zur Regionalisierung des Strukturgefüges durch aktuelle Trends in Richtung zunehmender grenzüberschreitender Leistungstransfers abgeblockt. Somit verwundert es nicht, dass deskriptive Teilbefunde großzahliger empirischer Untersuchungen zeigen, dass sich in der Gesamtpopulation internationa-

ler Unternehmen sämtliche der vorgenannten Organisationsstrukturen nachweisen lassen (Wolf 2000).

Die dargelegten Studien beschreiben das zentrale Entwicklungsmuster der auf internationale Unternehmen bezogenen Strategie-Struktur-Forschung. Zwar sind neben diesen Arbeiten noch weitere konzeptionelle und empirische Untersuchungen vorgelegt worden (z. B. Daniels/Pitts/Tretter 1985; Lemak/Bracker 1988; Habib/Victor 1991; Pla-Barber 2002), doch erscheinen nicht sämtliche der hierin angenommenen Zusammenhänge zwischen Strategie und Organisationsstruktur plausibel. Überdies stellen die logisch schlüssigen Zusammenhänge dieser Untersuchungen weitgehend eine Bestätigung der oben erwähnten Zusammenhänge zwischen der internationalen Evolutionsstufe von Unternehmen und deren Organisationsstruktur dar.

Schließlich bedarf es des Hinweises, dass sich all diese Forschungsbefunde auf internationale Unternehmen beziehen, bei denen das Auslandsgeschäft ein nicht unerhebliches Mindestniveau aufweist. Schon bei Stopford und Wells (1972) wurde die Erklärung internationaler Organisationsstrukturen auf jene internationalen Unternehmen bezogen, die mindestens 10 % ihres Umsatzes im Ausland erzielen, und auch in den zuvor genannten Erweiterungsstudien wurde dieser Schwellenwert beibehalten. Dieser Schwellenwert wird gemeinhin damit begründet, dass es bei einer geringeren Betätigung im Ausland wenig Sinn macht, die von dem Unternehmen vor der Aufnahme seiner internationalen Geschäftstätigkeit verwendete Organisationsstruktur um internationalisierungsspezifische Elemente zu ergänzen. Bei einem sehr geringen Internationalisierungsgrad empfiehlt sich also ein „organisatorisches Nichtstun“ (d.h. eine Beibehaltung der vor der Aufnahme der internationalen Geschäftstätigkeit implementierten Organisationsstruktur) bzw. eine Verankerung des internationalen Elements in einer niedrigeren organisatorischen Hierarchiestufe des internationalen Unternehmens, beispielsweise in einer dem Marketingbereich zugeordneten Exportabteilung (Macharzina/Oesterle 1995).

4 Interludium: Die transnationale Lösung und das Netzwerkmodell als tragfähige alternative Organisationskonzeptionen für internationale Unternehmen?

Beeinflusst durch die Schriften von Hedlund (1986) sowie Bartlett und Ghoshal (1989) hat seit Beginn der 1990er Jahre ein beträchtlicher Teil der auf dem Gebiet des internationalen Managements tätigen Forscher argumentiert, dass die zuvor dargelegten Befunde der internationalen Strategie-Struktur-Forschung, welche ja auf der Argumentationsgrundlage beruhen, dass am Anfang der organisatorischen Gestaltung internationaler Unternehmen zunächst einmal die situationsgerechte Wahl der organisationalen Grundstruktur zu stehen hat, wenig zielführend sei. Dies wird mit mehreren Argumenten zu begründen versucht (Hedlund/Rolander 1990): Erstens habe die empirische Strategie-Struktur-Forschung zu keinen konsistenten Befunden geführt. Zweitens würde sie wesentliche Dimensionen der Strategie und Organisation internationaler Unternehmen, insbesondere informelle Aspekte des Organisierens, ausblenden. Drittens würde sie von einem deterministischen Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur ausgehen, der in der Realität so nicht existiere. Sie würde unberechtigterweise annehmen, dass sich die Organisationsstruktur immer zwangsläufig aus der Internationalisierungsstrategie des internationalen Unternehmens ergebe. Dies sei nicht so, weil in vielen Unternehmen bestimmte Organisationsstrukturen (z. B. die International-Division-Struktur) fortbestehen würden, obwohl die Unternehmensstrategie längst eine Ausprägung erreicht habe, bei der den Strategie-Struktur-Modellen zufolge eine andere Organisationsstruktur zweckmäßig sei. Und schließlich würde die Strategie-Struktur-Forschung den in der Realität bestehenden hohen Einfluss der Manager auf die Organisationsstrukturwahl verkennen. Als Alternative zur Strategie-Struktur-Forschung werden von diesen Kritikern insbesondere Konzepte vorgeschlagen, welche (1) strukturelle und prozessuale Aspekte des Organisierens internationaler Unternehmen integrieren und (2) insofern universalistischer angelegt sind, als sie nicht nur bei bestimmten Konstellationen der Strategie internationaler Unternehmen, sondern generell zielführend sein wollen.

Die prominenteste Position innerhalb dieser Konzepte hat fraglos die von Bartlett und Ghoshal (1989) entfaltete „transnational solution“ bzw. das konzeptionell eng mit dieser verwandte Netzwerkmodell (Ghoshal/Bartlett 1990) erlangt. Aufgrund ihrer Prominenz soll die transnationale Lösung in den Mittelpunkt der nachfolgenden Diskussion gestellt werden, die jedoch durchaus inhaltsähnlich auch auf Hedlunds Heterarchiekonzept bezogen werden könnte. Bartlett und Ghoshal betonen, dass internationale Unternehmen, welche die transnationale Lösung

eingerrichtet hätten, in der Lage seien, gleichzeitig ein hohes Maß an globaler Effizienz, lokaler Anpassungsfähigkeit und unternehmensweiter Lernfähigkeit zu realisieren. Die Kernmerkmale dieses als überlegen bezeichneten Organisationsmodells bestehen in (1) einer engen Kooperation zwischen den In- und Auslandseinheiten des internationalen Unternehmens, (2) der Zulassung organisatorischer Vielfalt zwischen und innerhalb der Teileinheiten des internationalen Unternehmens, (3) der Pflege der Wissenserzeugung in sämtlichen Unternehmenseinheiten, insbesondere auch in den Auslandsgesellschaften, (4) der intensiven Wissensübertragung zwischen den Unternehmenseinheiten sowie (5) einer intensiven Nutzung personenorientierter Koordinationsinstrumente, insbesondere des Faktors Unternehmenskultur. Erfolgreiche internationale Unternehmen würden also weniger über eine klare organisatorische Strukturierung, sondern vorrangig über die Faktoren „purpose, process, and people“ (Bartlett/Ghoshal 1994) zusammengehalten. Insbesondere wiesen sie kein dominierendes Entscheidungszentrum auf. Andererseits würden sie aber auch keine Förderationen einer großen Zahl autonomer Kleinzentren darstellen. Sie würden also weder dem französischen Zentralstaat noch der Kleinstaaterei des Heiligen Römischen Reiches Deutscher Nation in dessen Spätphase gleichen. Statt dessen präsentierten sie sich irgendwo in der Mitte dieser beiden Pole in der Form unternehmensweiter Wissensnetzwerke, in denen sämtliche In- und Auslandseinheiten situationsgerecht am Wissensgenerierungs-, -verwertungs- sowie Entscheidungsprozess beteiligt seien.

Auch wenn dem Konzept der transnationalen Lösung bzw. des Netzwerkmodells des internationalen Unternehmens ein hohes Maß an intuitiver Anziehungskraft bescheinigt werden muss (was dessen hohe Beliebtheit im Kreise der Fachgemeinschaft erklärt), so ist bei näherem Hinsehen doch festzustellen, dass die transnationale Lösung durch ein hohes Maß an Naivität gekennzeichnet ist. Dies liegt im Wesentlichen daran, dass es in inhaltlicher Hinsicht völlig unterspezifiziert ist. Insbesondere wird, abgesehen von der ungenau gefassten und überdies in seiner Absolutheit nicht haltbaren Trivialaussage, dass strukturelle Koordinationsinstrumente ab- und personenorientierte Koordinationsinstrumente aufzuwerten sind, in ihm vielerlei nicht geklärt. Zu nennen ist etwa:

- Es wird allenfalls tentativ spezifiziert, für internationale Unternehmen welcher Handlungssituation die transnationale Lösung geeignet ist.

- Es wird nicht geklärt, wie das Wissensgenerierungspotenzial sowie der Wissenszuflussbedarf von Auslandsgesellschaften und damit die ihnen zuzuweisende Rolle im Unternehmensverbund bestimmt werden können.
- Es bleibt völlig unklar, wie die Kommunikationsbeziehungen im transnationalen Unternehmen aussehen sollten. Hat z. B. wirklich jeder Auslandsgesellschaftsleiter das Recht, im Falle eines von ihm wahrgenommenen Entscheidungsproblems direkt den Vorstandsvorsitzenden des internationalen Unternehmens anzurufen bzw. anzumailen?
- Es wird nicht dargelegt, in welcher Intensität die personenorientierten Koordinationsinstrumente, insbesondere Entsendungen und Auslandsbesuche eingesetzt werden sollten. Wer soll reisen? Alle Manager? Wie häufig? Etwa die Hälfte ihrer Arbeitszeit? Oder mehr oder weniger?
- Es werden keinerlei Modi der Konfliktlösung spezifiziert, welche einzusetzen sind, wenn im transnationalen Unternehmen Sach- oder sogar persönliche Konflikte auftreten. Das Auftreten derartiger Konflikte ist doch gerade in der transnationalen Lösung deshalb besonders wahrscheinlich, weil diesem Modell zufolge die Manager ihre Entscheidungen nicht nur mit den hierarchisch über- und untergeordneten Personen, sondern auch mit vielen anderen, irgendwo im Unternehmensverbund tätigen Personen abzustimmen haben.

Überdies werden die bei einer Anwendung des Modells der transnationalen Lösung entstehenden Koordinationskosten völlig außer Acht gelassen. Es ist doch ein empirischer Tatbestand, dass personenorientierte Koordinationsinstrumente äußerst kostenintensiv sind. Entsendungen verschlingen ebenso äußerst viel Finanzmittel wie zahlreiche kurzfristige Geschäftsreisen. Wie die Kosten-Nutzen-Balance in der transnationalen Lösung aussieht, das sagen Bartlett und Ghoshal nicht. Schließlich ignoriert das Modell der transnationalen Lösung, dass in der Realität zwischen den angestrebten Zielkategorien Effizienz, Anpassungsfähigkeit und Lernfähigkeit oft unüberbrückbare Konflikte bestehen. Nicht erst seit March (1991) wissen wir, dass das Streben nach Effizienz („exploitation“) ganz andere organisationale Arrangements verlangt als dasjenige, das bei einem Bemühen um Anpassungs- und Lernfähigkeit („exploration“) erforderlich ist. Eine gleichzeitig starke Realisierung beider Zieldimensionen dürfte somit kaum möglich sein. Allein schon in dieser Hinsicht gleicht Bartlett und Ghoshals Konzeptentwurf somit dem Bemühen um eine Quadratur des Kreises.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass das Modell der transnationalen Lösung dem für wissenschaftliche Forschungsbemühungen typischen Streben nach einer *Spezifikation* von Vari-

ablenbeziehungen nicht einmal ansatzweise genügt. Seine Urheber sind im Vorhof wissenschaftlicher Erkenntnisbemühungen stecken geblieben. Bedauerlich ist weiterhin, dass in den von vielen Wissenschaftlern seit 1989 veröffentlichten forschungsorientierten und lehrbuchartigen Schriften zur transnationalen Lösung so gut wie keine Konkretisierung der transnationalen Lösung erfolgt. Stattdessen wird in einer geradezu scholastisch-dogmatischen, für das Hochmittelalter typischen Manier eine Glorifizierung der transnationalen Lösung betrieben, welche diese nicht verdient.

Eine gewinnbringende Ablösung der internationalen Strategie-Struktur-Forschung durch die transnationale Lösung bzw. das Netzwerkmodell erscheint aber auch deshalb wenig wahrscheinlich, weil die am Anfang dieses Abschnitts referierte Kritik von Hedlund und Rolander (1990) inhaltlich schwach und damit leicht zu entkräften ist. So dürfte es im sozialwissenschaftlichen Feld keinen Erkenntnisbereich geben, der durch eine völlige Konsistenz von empirischen Befunden geprägt ist. Auch unterstellen die Strategie-Struktur-Forscher keineswegs einen deterministischen Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur (zur begründenden Argumentation vgl. Abschnitt 3.4.7 in Wolf 2005). Managern wird von den Strategie-Struktur-Forschern sehr wohl das Recht zugestanden, in ihren Unternehmen Strategie-Struktur-Zuordnungen zu realisieren, die mit den von den Forschern entdeckten erfolgstiftenden Strategie-Struktur-Fits nicht übereinstimmen. Lediglich der zweite der von Hedlund und Rolander (1990) vorgetragenen Einwände, wonach mit der strukturellen Koordination lediglich ein Teilbereich des Organisationsproblems internationaler Unternehmen gelöst ist, mag zu überzeugen.

Ausgehend von der eingangs referierten Erkenntnis, dass mit der strukturellen Koordination ein notwendiges, nicht jedoch hinreichendes Element der Organisation internationaler Unternehmen gegeben ist, muss es daher im Folgenden darum gehen herauszuarbeiten, in welchem Stadium des Internationalisierungsprozesses welche strukturergänzenden Koordinationsinstrumente wie intensiv einzusetzen sind.

5 Der Zusammenhang von Internationalisierungsgrad und prozessualer (technokratischer und personenorientierter) Organisation internationaler Unternehmen

Wenn es nunmehr also darum geht, Passungen zwischen Internationalisierungsgrad und den prozessualen (technokratischen und prozessualen) Koordinationsinstrumenten zu spezifizieren, dann bedarf es vorab des Hinweises, dass derartige Entsprechungen in der Literatur vorwiegend auf der Basis des Konzepts der strategischen Orientierungen internationaler Unternehmen erarbeitet worden sind (Macharzina 1992; Wolf 1997; Wolf 2000). Das Konzept der strategischen Orientierung beinhaltet einstellungsbezogene, das "Wie" der internationalen Betätigung betreffende Aspekte. Es bezieht sich somit auf die qualitative Seite der Internationalisierung von Unternehmen. Die Hinzuziehung des Konzepts der strategischen Orientierungen erscheint im vorliegenden Zusammenhang gerechtfertigt, weil bestimmte strategische Orientierung relativ häufig in bestimmten Stadien des Internationalisierungsprozesses von Unternehmen vorherrschen.

Im Nachfolgenden wird mit vier strategischen Orientierungen gearbeitet, die von Meffert (1986) auf der Basis der Arbeiten von Prahalad (1975), Doz (1976) sowie Porter (1986) vorgeschlagen worden sind. Diese Orientierungen präsentieren sich wie folgt:

- Unternehmen mit einer *Selektionsstrategie* konzentrieren sich auf ausgewählte Auslandsmärkte, welche dem Stammlandsmarkt gleichen und sie bieten dort Marktleistungen an, die für den Heimatmarkt entwickelt worden sind. Die Marktleistungen werden allenfalls geringfügig an die Bedingungen der Auslandsmärkte angepasst. Diese strategische Orientierung dominiert in der Frühphase des Internationalisierungsprozesses.
- Unternehmen mit einer *Einzelmarktstrategie* bieten auf den Gastlandsmärkten Leistungen an, die gezielt im Hinblick auf die jeweiligen Bedingungen der einzelnen Gastlandsmärkte entwickelt worden sind und bei denen eine starke Anpassung an die von Land zu Land relativ stark variierenden Bedürfnisse der Abnehmer erfolgt.
- Unternehmen mit einer *Integrationsstrategie* vermarkten im Ausland standardisierte Marktleistungen, die gezielt im Hinblick auf die länderübergreifend relativ einheitlichen Bedingungen und Bedürfnisse von „world citizens“ entwickelt worden sind.
- Unternehmen mit einer *Interaktionsstrategie* streben einen Kompromiss aus der dritten und vierten strategischen Orientierung an, so dass die ökonomischen Vorteile einer starken Leistungsstandardisierung sowie diejenigen einer individuellen Ausrichtung auf län-

derspezifische Kundenwünsche gleichrangig genutzt werden können. Diese strategische Orientierung dominiert in der Endstufe des Internationalisierungsprozesses.

Für jede dieser strategischen Orientierungen lässt sich nun ein Muster von technokratischen und personenorientierten Koordinationsinstrumenten spezifizieren, das jene Unternehmen realisieren sollten, welche die betreffende strategische Orientierung verfolgen wollen (Wolf 1997). Diese Muster sind in Abbildung 2 wiedergegeben, wobei die Balkenlänge der idealen Intensität des jeweiligen Koordinationsinstruments entspricht. Bei der Interpretation von Abbildung 2 ist zu berücksichtigen, dass mit der Entscheidungscentralisation, der Entscheidungsstandardisierung sowie dem formalen Berichtswesen technokratische Koordinationsinstrumente, mit dem Führungskräfte-transfer, dem Besuchsverkehr sowie der Unternehmenskultur personenorientierte Koordinationsinstrumente gegeben sind.

- Unternehmen mit einer Selektionsstrategie (z. B. der Rohtextilien-, der Energie- und Wasserversorgungs- sowie der Bauindustrie) betrachten aufgrund der in ihren Branchen noch relativ geringen Globalisierungszwänge den Heimatmarkt als hauptsächliches Spielfeld der wirtschaftlichen Betätigung. Die in diesem Fall relativ hohe Abhängigkeit der Auslandsgesellschaften von Stammhausressourcen findet in einer Sequenzialität zu transferierender Informationen ihren Niederschlag, die wiederum eine Bevorzugung vertikaler Informationssysteme begünstigt. Mit der Unternehmenszentrale ist der eindeutige Fokus der Entscheidungshemisphere des Unternehmens gegeben. Dies und die in international ausgerichteten Unternehmen bestehende Ähnlichkeit von Stammlands- und Gastlandsumwelt führt zu einer Betonung der technokratischen Koordinationsinstrumente und hierbei insb. der Entscheidungscentralisation und formalen Berichtssysteme. Demgegenüber kann angesichts der Begrenztheit der Auslandoperationen auf hohe Entscheidungsstandardisierung - als Substitut für die einzelfallausgerichtete Entscheidungscentralisation - verzichtet werden. Aufgrund der relativen Jugendlichkeit und Unreife der Auslandsgesellschaften erscheint ein intensiver Transfer von Stammhaus-Führungskräften in das Ausland angemessen. Neben der Schnittstellenbildungs- bzw. Informationsübertragungsfunktion dürften Führungskräfte-Transfers - genauso wie die flankierend eingesetzten Führungskräfte-Besuche - den Nutzeffekt der Förderung einer unternehmensweit einheitlichen Kultur bewirken.

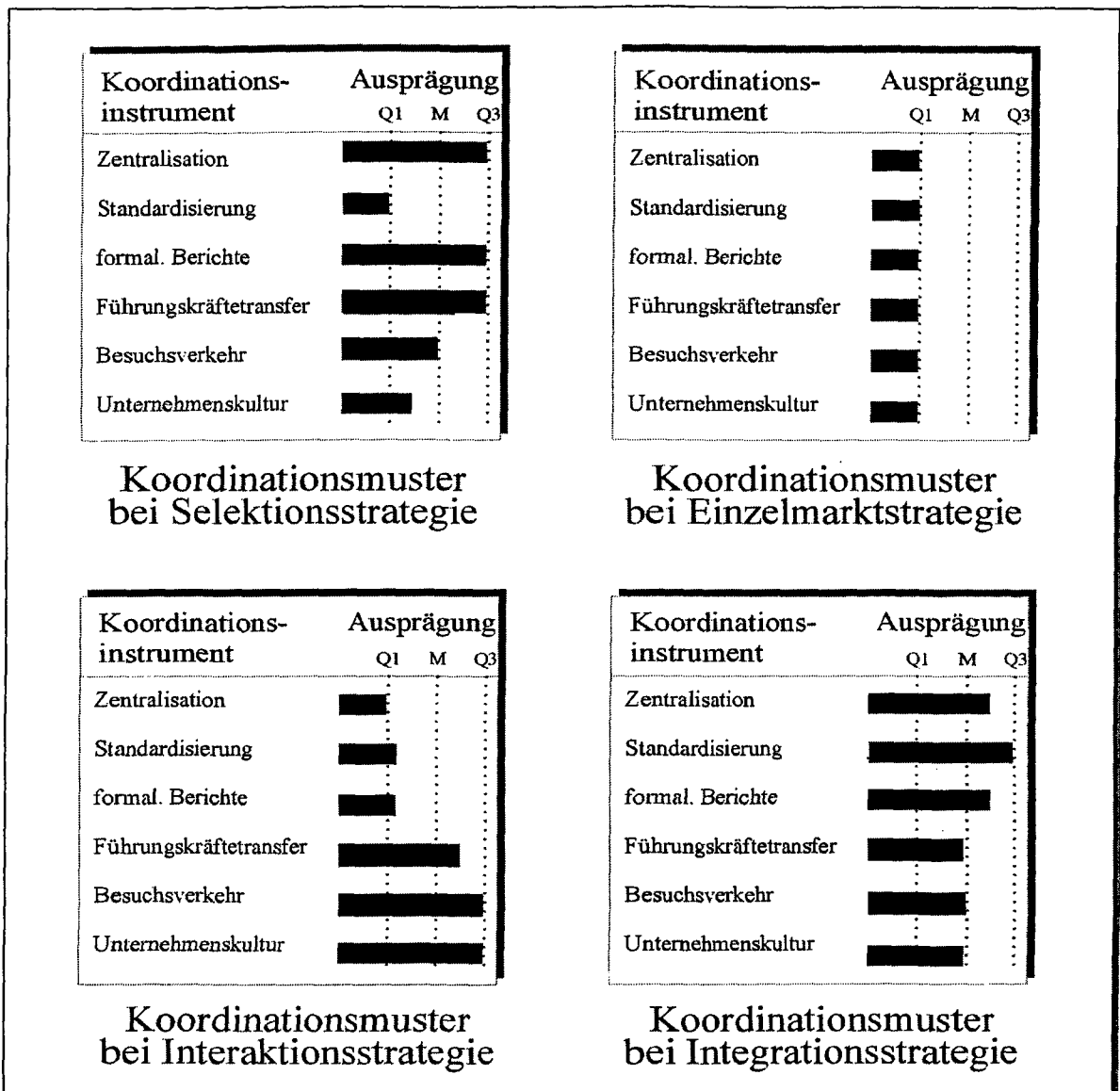


Abbildung 2: Ideal- und realtypische Koordinationsmuster bei unterschiedlichen strategischen Orientierungen internationaler Unternehmen

- Bei den auf Einzelmärkte ausgerichteten Unternehmen der Zement- und Metallherstellungs-, der Nahrungsmittel- oder der Möbelindustrie wird die Gestaltung von Strukturen und Prozessen von der Notwendigkeit zur lokalen Anpassung beherrscht. Die Informationsströme der Auslandsgesellschaften sind vorwiegend auf die Gastlands Umwelt hin ausgerichtet. Die so ausgerichteten Unternehmen tun angesichts der heterogenen Marktbedingungen gut daran, die Zentrale-Auslandsgesellschafts-Beziehungen und damit auch den Koordinationsinstrumenteneinsatz jedweder Form auf ein relativ geringes Ausprägungsniveau zu beschränken. Dies gilt insb. für jene Funktionsbereiche, bei denen kulturelle, rechtliche und ökonomischen Standards des Gastlands eine große Rolle spielen. Die Führungseinheiten der einzelnen Auslandsgesellschaften müssen vorwiegend mit ihrer lokalen Umwelt vernetzt sein.

- Völlig andere Rahmenbedingungen finden sich in der Flugzeug-, Baumaschinen-, Automobil- oder Personal-Computer-Branche; hier sind die Unternehmen aufgrund der relativen Homogenität der Nachfrage und der ausgeprägten Zwänge zur Erzielung von Skaleneffekten integrativ ausgerichtet. Es müssen die Wertschöpfungsstufen wohlüberlegt über den gesamten Erdball verteilt werden, wobei insb. die Ressourcenpotentiale sowie die Faktorkostenstruktur der einzelnen Länder den Referenzpunkt der Konfigurationspolitik bilden. Die Auslandsgesellschaften von Unternehmen mit einer Integrationsstrategie weisen demnach eine dichte und wechselseitige informationelle Vernetzung auf; wegen der geringen Erfordernisse zur Berücksichtigung lokaler Besonderheiten sind die Informationsströme recht homogen und zeitstabil in ihrer Art. Aufgrund des relativ hohen Strukturierungsgrads der über Ländergrenzen hinweg reichenden Prozessstrukturen können integrativ ausgerichtete Unternehmen die hohen materiellen und immateriellen Interdependenzen ihrer Subsysteme vorrangig mittels technokratischer Instrumente auffangen. Das Koordinationsinstrument "Entscheidungsstandardisierung" rückt zunehmend in den Vordergrund der Abstimmungspolitik, um die Schnittstellenkompatibilität der mit den "Clients" eines EDV-technischen Netzwerks durchaus vergleichbaren Auslandsgesellschaften zu gewährleisten. Die Entscheidungscentralisation und das formalisierte Berichtswesen müssen hingegen zurückgenommen werden, um die Führungskapazitäten der Unternehmenszentrale nicht zu überlasten. Andererseits darf jedoch nicht davon ausgegangen werden, dass sämtliche Abstimmungserfordernisse in einem derartig dichten Transaktionsgewebe, wie es das vollintegrierte internationale Unternehmen darstellt, mittels entpersonalisierter Koordinationsinstrumente bewältigt werden können. Vielmehr muss es das Anliegen der Unternehmen sein, das Ausprägungsniveau weicher Koordinationsinstrumente relativ hoch zu halten. Vom Wesen her erfüllen diese Instrumente jedoch eher eine Art "Feuerwehrfunktion", die dann zum Einsatz gelangt, wenn das "Maschinenge triebe eines zusätzlichen Schmierstoffadditivs bedarf".
- Die fraglos schwierigste Handlungssituation findet sich in Branchen wie dem Eisenbahnbau, der Telekommunikation oder der Wehrtechnik. Aufgrund der gleichzeitigen Wirkung starker Globalisierungs- und Lokalisierungszwänge muss ein Kompromiss zwischen der ökonomisch wünschenswerten Vereinheitlichung von Produkten und Prozessen und deren eher kulturell-politisch bedingten Fragmentation gesucht werden (Interaktionsstrategie). In informationsprozessorientierter Hinsicht unterscheiden sich Unternehmen mit einer Interaktionsstrategie durch eine sonst nicht bestehende Dichte, Vielfalt und Veränderlichkeit der unternehmensintern und -extern fließenden Informationsströme. Es bedarf keiner de-

taillierten Begründung, dass interaktionsorientierte Unternehmen das erforderliche Flexibilitätspotential durch eine vorrangige Anwendung technokratischer Koordinationsformen nicht erbringen können. In den Vordergrund zu stellen sind vielmehr die personenorientierten Instrumente, über die eine stärkere Beteiligung der Auslandsgesellschaften an dem Entscheidungsprozess bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Gesamtunternehmensziele möglich wird. In interaktionsorientierten Unternehmen ist mit der Unternehmenszentrale lediglich *ein* Brennpunkt eines komplexen und im Zeitablauf veränderlichen Netzwerkes von Subsystemen gegeben. Typisch ist daher, dass die Zentralen interaktionsorientierter Unternehmen die Gestaltung der Koordinationsprozesse an die Unternehmenssubsysteme delegieren.

Insgesamt wird ersichtlich, dass die erforderliche Intensität der einzelnen Koordinationsinstrumente erheblich von dem Stadium im Internationalisierungsprozess abhängig ist, in dem sich ein internationales Unternehmen befindet. Auch dies verdeutlicht den rudimentären Charakter des Modells der transnationalen Lösung, welches derartige situationsspezifische Differenzierungen nicht kennt.

6 Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag hat gezeigt, dass grenzüberschreitend tätige Unternehmen im Internationalisierungsprozess zwei organisatorische Hauptdimensionen zu gestalten haben, nämlich die strukturelle und die prozessuale. Beide Seiten sind gleich wichtig und können nicht ohne einander Erfolg stiften. Überdies ist deutlich geworden, dass die inhaltliche Ausprägung dieser beiden Seiten der Unternehmensorganisation erheblich in Abhängigkeit vom jeweiligen Stadium des Internationalisierungsprozesses, in dem sich ein grenzüberschreitend tätiges Unternehmen befindet, variiert. *Die Organisation des internationalen Unternehmens gibt es also nicht.* Gleichwohl war es im vorliegenden Beitrag möglich aufzuzeigen, welche Form und Intensität der strukturellen und prozessualen Koordination in welchem Stadium des Internationalisierungsprozesses zweckmäßig ist. Diese Notwendigkeit zu einer internationalisierungsprozessstufenspezifischen Handhabung der organisatorischen Gestaltung führt plastisch vor Augen, dass die von Bartlett und Ghoshal vorgeschlagene transnationale Lösung ein Holzweg und nicht ein Königsweg des internationalen Managements darstellt.

Literatur

Bartlett, C. A., Ghoshal, S., *Managing Across Borders – The Transnational Solution*, Boston 1989.

Bartlett, C. A., Ghoshal, S., *Beyond Strategy, Structure, and Systems to Purpose, Process, and People – Reflections on a Voyage of Discovery*, in: Duffy, P. B. (Hrsg.), *The Relevance of a Decade – Essays to Mark the First Ten Years of the Harvard Business School Press*, Boston 1994, S. 323-345.

Daniels, J. D., Pitts, R. A., Tretter, M. J., *Organizing for Dual Strategies of Product-Diversity and International Expansion*, in: *Strategic Management Journal*, 6. Jg., 1985, Heft 3, S. 223-237.

Doz, Y. L., *National Policies and Multinational Management*, Unveröffentlichte Dissertation, Harvard Business School, Boston 1976.

Dülfer, E., *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*, 6. Aufl., München – Wien 2001.

Egelhoff, W. G., *Strategy and Structure in Multinational Corporations – An Information Processing Approach*, in: *Administrative Science Quarterly*, 27. Jg., 1982, Heft 3, S. 435-458.

Egelhoff, W. G., *Strategy and Structure in Multinational Corporations – A Revision of the Stopford and Wells Model*, in: *Strategic Management Journal*, 9. Jg., 1988b, Heft 1, S. 1-14.

Egelhoff, W. G., *Information-processing Theory and the Multinational Enterprise*, in: *Journal of International Business Studies*, 22. Jg., 1991, Heft 3, S. 341-368.

Ghoshal, S., Bartlett, C. A., *The Multinational Corporation as an Interorganizational Network*, in: *Academy of Management Review*, 15. Jg., 1990, Heft 4, S. 603-625.

Habib, M. M., Victor, B., *Strategy, Structure, and Performance of U. S. Manufacturing and Service MNCs – A Comparative Analysis*, in: *Strategic Management Journal*, 12. Jg., 1991, Heft 8, S. 589-606.

Hedlund, G., *The Hypermodern MNC – A Heterarchy?*, in: *Human Resource Management*, 25. Jg., 1986, Heft 1, S. 9-35.

Hedlund, G., Rolander, D., *Action in Heterarchies – New Approaches to Managing the MNC*, in: Bartlett, C. A., Doz, Y., Hedlund, G. (Hrsg.), *Managing the Global Firm*, London – New York 1990, S. 15-46.

Leavitt, H. J., *Applied Organizational Change in Industry – Structural, Technical and Human Approaches*, in: Cooper, W. W., Leavitt, H. J., Shelly II, M. W. (Hrsg.), *New Perspectives in Organization Research*, New York 1964, S. 53-71.

Lemak, D. J., Bracker, J. S., *A Strategic Contingency Model of Multinational Corporate Structure*, in: *Strategic Management Journal*, 9. Jg., 1988, Heft 5, S. 521-526.

Macharzina, K., Steuerung von Auslandsgesellschaften bei Internationalisierungsstrategien, Arbeitspapier Universität Hohenheim, Stuttgart 1992.

Macharzina, K., Oesterle, M.-J., Internationalisierung und Organisation unter besonderer Berücksichtigung europäischer Entwicklungen, in: Scholz, C., Zentes, J. (Hrsg.), Strategisches Euro-Management, Stuttgart 1995, S. 203-225.

Macharzina, K., Wolf, J., Unternehmensführung – Das internationale Managementwissen – Konzepte, Methoden, Praxis, 5. Aufl., Wiesbaden 2005.

March, J. G., Exploration and Exploitation in Organizational Learning, in: Organization Science, 2. Jg., 1991, Heft 1, S. 71-87.

Meffert, H., Marketing im Spannungsfeld von weltweitem Wettbewerb und nationalen Bedürfnissen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 56. Jg., 1986, Heft 8, S. 689-712.

Pla-Barber, J., From Stopford and Wells's Model to Bartlett and Ghoshal's Typology – New Empirical Evidence, in: Management International Review, 42. Jg., 2002, Heft 2, S. 141-156.

Porter, M. E., Competition in Global Industries – A Conceptual Framework, in: Porter, M. E. (Hrsg.), Competition in Global Industries, Boston 1986, S. 15-60.

Prahalad, C. K., The Strategic Process in a Multinational Corporation, Unveröffentlichte Dissertation, Harvard Business School, Boston 1975.

Root, F. R., Entry Strategies for International Markets, San Francisco 1998.

Stopford, J. M., Growth and Organizational Change in the Multinational Firm, Unveröffentlichte Dissertation, Harvard Business School, Boston 1968.

Stopford, J. M., Wells, L. T. Jr., Managing the Multinational Enterprise, New York 1972.

Willke, H., Systemtheorie – Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, 4. Aufl., Stuttgart – Jena 1993.

Wolf, J., Strategische Orientierungen und Koordination des Personalmanagements in internationalen Unternehmen – Eine informationsprozeßorientierte Analyse, in: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg., 1997, Heft 3, S. 357-375.

Wolf, J., Strategie und Struktur 1955-1995 – Ein Kapitel der Geschichte deutscher nationaler und internationaler Unternehmen, Wiesbaden 2000.

Wolf, J., Organisation, Management, Unternehmensführung – Theorien und Kritik, 2. Aufl., Wiesbaden 2005.

Wolf, J., Egelhoff, W. G., A Reexamination and Extension of International Strategy-Structure Theory, in: Strategic Management Journal, 23. Jg., 2002, Heft 2, S. 181-189.