



REVUE

für postheroisches management

Transnationale Utopie?

Internationalisierung in der Krise Heft 5 ISBN 978-3-89670-714-7, € 25,-



9 783896 707147

- 3 Editorial von Katrin Glatzel
- 6 Henry Mintzberg
America's Monumental Failure of Management
- 10 Featured Artist
Dirk Hupe
- 16 Elena Esposito
Riskante Risiken
- 22 Christopher A. Bartlett, Sumantra Ghoshal
The Transnational: The Emerging Organization Model
- 32 Christopher A. Bartlett im Interview
The Transnational Solution
- 38 Reinhart Nagel, Thomas Schumacher
The World is Not Flat
- 48 Rob Wiechern, Torsten Groth
Transnationale Utopie?
- 50 Leonie Maria Koenen
Von Großfamilien und internationalen Unternehmensgruppen
- 56 Helmut Kostal im Interview
Wir haben nie eine riesige Investition auf der grünen Wiese gemacht
- 60 Jekaterina Anzupowa
Erdbeerjoghurt 150 g – Reiseperformance in zwei Teilen
- 62 Fritz B. Simon im Interview
Realitätskonstruktion per Fruchtjoghurt
- 65 Stefan Strohschneider
Zur See! – Teamtraining mit der MS ANTWERPEN
- 68 Milton J. Bennett im Interview
Working with Culture: From Observation to Competence
- 74 Claudia Auer-Welsbach, Matthias Lang, Katrin Wulf, Margit Gietler
Internationales Managementteam?
- 80 Boris Holzer
Orbis (non) sufficit: Wie global ist die Weltgesellschaft?
- 86 Stefan Kühl
Von Filial- zu Kontaktgründungen
- 92 Stefan Friedrichs, Stefan Jung
Das Unmögliche wird eine Weile dauern
- 98 Eva Kiefer im Gespräch mit Nele Hertling und Stefan Schmidtke
... zu Aspekten des Internationalen im Theater
- 106 **Wozu Wirtschaft?** Transnationale Utopie von Birger P. Priddat
- 108 **Management für Fortgeschrittene** Krisenkultur von Dirk Baecker
- 112 **Hollywood** Lost in Translation von Fritz B. Simon
- 116 Marie Ganier-Raymond
Der Kaiser in Frankreich
- 122 Hören & Sehen
- 129 Leserrevue
- 130 Überblick, Bestellservice, Impressum



Reinhard Nagel, Dr., Geschäftsführer der osb Wien Consulting GmbH und Vorstand der osb international Consulting AG, Studium der Wirtschaftswissenschaften, 20-jährige Erfahrung als Organisationsberater mit den Schwerpunkten Strategisches Management sowie Begleitung von Führungskräften und Managementteams bei Veränderungsvorhaben, Beratung von Unternehmen, Business Units und Funktionsbereichen bei deren strategischer Neupositionierung.

Thomas Schumacher, Dr., Dipl.-Kfm., Dipl.-Psych., ist Lehrbeauftragter an den Universitäten St. Gallen und Klagenfurt sowie Dozent an der Executive School der Universität St. Gallen. Geschäftsführender Gesellschafter der osb Tübingen GmbH, Studium in Köln, Dublin, Bonn und St. Gallen. Verschiedene systemische Beratungs- und Therapieausbildungen, seit ca. 15 Jahren Trainer und Organisationsberater. Arbeitsschwerpunkte Strategieentwicklung und -umsetzung, Begleitung und Unterstützung von nationalen und internationalen Veränderungsprozessen, Konzeption und Umsetzung von Management- und Leadership-Qualifizierungen.

Reinhard Nagel, Thomas Schumacher The World is Not Flat – Organisations- und Führungs- implikationen für international tätige Unternehmen

1. Herausforderungen international tätiger Unternehmen

Thomas Friedman hat mit seinem Buch über die angeblich flach gewordene Welt nicht unwesentlich das Bild von Globalisierung in den Köpfen vieler Manager geprägt (Friedman, 2005). Aber ist die Welt nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion, der Entwicklung des Internet und dem Aufstieg von China und Indien ein einheitlicher Markt geworden? Ghemawat z. B. spricht von einer Semiglobalisierung und weist auf die zunehmende Bedeutung von Regionen hin (Ghemawat, 2007). Aus seiner Sicht bestehen weltweit vielfach Unterschiede, die international tätige Unternehmen vor allem in zusätzlichem Volumen, Kostenersparnissen, Stimulation der eigenen Produktentwicklung, größerer Einkaufsmacht, besserer Risikosteuerung sowie der Know-how-Entwicklung zu nutzen versuchen.

Alle größeren und mittelständischen Unternehmen, die heute nicht mehr nur national tätig sind, haben für sich über die Jahre eine organisatorische Struktur für ihre internationale Geschäftstätigkeit entwickeln müssen. Meist ist diese Struktur nicht präskriptiv am Reißbrett entstanden. In aller Regel erfolgt ein solcher Internationalisierungsprozess schrittweise, in dem aus den vorhandenen nationalen Strukturen und dem etablierten Führungsverständnis das Unternehmen evolutionär internationalisiert. Organisations- und Führungsstrukturen entwickeln sich dann häufig eher »nebenher«.

Mit fortschreitender internationaler Geschäftstätigkeit stellt sich aber die Frage, wie die Steuerung und die Integration von internationalen Organisationseinheiten mit der notwendigen Sensibilität für die lokalen Bedürfnisse organisatorisch und führungsbezogen vereinbart werden kann. Hier gilt es, Organisationsprinzipien für das Zusammenspiel der vielfältigen Subsysteme zu finden: Was ist die Rolle des Headquarters? Wie ist die Governance zwischen der Zentrale und den lokalen Einheiten organisiert? Welche Aufgaben werden auf regionaler Ebene angesiedelt? Welche Verantwortung haben die weltweiten Produkt- oder Technologieeinheiten? Wie greifen die Unternehmensfunktionen (z. B. HR, Finanzen, IT) auf die einzelnen Einheiten zu? Wie kann ggfs. ein Key-Account-Manager mit Verantwortung für globale Kunden organisiert werden? Will man diesen

vielfältigen Anforderungen nachkommen und die damit einhergehende Komplexität bewältigen, so ist die Entwicklung und permanente Pflege entsprechender Organisations- und Führungsstrukturen eine *Conditio sine qua non*.

2. Wozu Organisationsdesign? – Eine systemtheoretische Perspektive

Competing by Design – so einer der prominentesten Buchtitel zum Thema Organisationsdesign, in dem Prinzipien der Organisationsgestaltung, aufbauend auf einem kongruenztheoretischen Theoriehintergrund, entwickelt werden. Die dem Rationalitäts- und zweckorientierten Paradigma verpflichteten Autoren verstehen unter einem Organisationsdesign »Entscheidungen über die Konfiguration der formalen Organisationsanordnungen sowie die Strukturen, Prozesse und Systeme, die die Organisation ausmachen« (Nadler und Tushman, 1997). Das Organisationsdesign dient in dieser Lesart von Organisation als Mittel zur – als einheitlich angesehenen – Zielerreichung bzw. dem Zweck der Organisation.

An Stelle dieser Rationalitätsannahmen und der Unterscheidung von Zweck und Mittel arbeitet die neuere Systemtheorie mit der Unterscheidung von System und Umwelt und begreift Organisationen als selbstreferenzielle soziale Systeme. Die Entwicklung und Anwendung eines Organisationsdesigns dient dann nicht in erster Linie zu einer von außen definierten Zielerreichung sondern zum Selbsterhalt des Systems. Die Unterscheidung von System und Umwelt sowie die in der neueren Systemtheorie damit verbundene operative Schließung der Organisation impliziert aber gleichzeitig dessen strukturelle Kopplung mit der Umwelt (Luhmann, 2000).

Versteht man vor diesem Hintergrund das Verhältnis von Person und Organisation als eine lose (»Person als Umwelt von Organisation«) und nicht als eine strikte Kopplung (»die Organisation als die Summe ihrer Personen«), dann hat das weitreichende Folgen für das Organisationsdesign. Das Organisationsdesign fokussiert Organisationsmitglieder nicht nur auf das für die Organisation Wesentliche und schränkt damit den Spielraum ein, sondern ermutigt diese auch zu eigenmächtigen Entscheidungen zum Erhalt der Organisation. Das Management dieser Paradoxie im Sinne der »konditionierten

Autonomie« (Baecker, 1994) kann selbstredend nicht allein durch das Organisationsdesign geleistet werden, sondern bedarf der Koevolution des entsprechenden Führungsverständnis.

Aber damit nicht genug: Das Organisationsdesign einer internationalen Organisation muss ebenso Rahmenbedingungen für die Bearbeitung von Spannungsfeldern wie etwa der Standardisierung bei gleichzeitiger Berücksichtigung lokaler Anforderungen bieten.

3. Geschäftslogik und Organisationsdesign

Branche, Marktdynamik aber auch technische und gesellschaftliche Entwicklungen bilden heute die relevante Umwelt und die Anforderungen, für die die jeweilige Organisationsform einen angemessenen Bearbeitungsrahmen bereitstellen muss. Die Organisationsarchitektur kann gewissermaßen als ein Teil der Antwort auf die jeweiligen Herausforderungen der Organisation verstanden werden.

Die Anforderungen an die Organisation bzw. das zu lösende Umweltproblem sind in einem internationalen Umfeld dabei häufig deutlich komplexer als in einem lokalen oder nationalen Umfeld. Widersprüchliche Marktentwicklungen z. B. auf unterschiedlichen Märkten machen es in der Praxis nicht leicht, die Geschäftslogik als Bezugsrahmen für das Organisationsdesign eindeutig zu identifizieren (und dadurch als zentrales Entscheidungskriterium bei der Auswahl von alternativen Organisationsmöglichkeiten heranzuziehen).

Für die Architektur eines global agierenden Unternehmens ist die Frage der Unterschiede zwischen den Märkten zentral: Je homogener ein globaler Markt ist, desto zentraler und standardisierter kann eine Organisation gebaut werden. Je differenzierter und lokaler ein Markt »tickt«, desto dezentraler und lokaler wird das Unternehmen die Marktanforderungen beantworten müssen.

Ghemawat bietet mit seinem *CAGE framework* ein Beobachtungssystem, mit dessen Hilfe eine Orientierung über das Maß der globalen Unterschiedlichkeiten gewonnen werden kann: *CAGE* steht dabei für *Cultural distance*, *Administrative distance*, *Geographic distance* and *Economic distance* (Ghemawat, 2007). Ziel des Instruments ist es, die Unterschiede sichtbar und verständlich sowie ausländische Märkte und Wettbewerber vergleichbar zu machen.

Kulturelle Distanz

Kulturelle Unterschiede sind dann besonders bedeutend, wenn

- Produkte der Branche einen hohen sprachlichen Inhalt aufweisen (z. B. TV-Programme)
- Produkte Teil der kulturellen oder nationalen Identität sind (Bsp. Speisen)
- die Produktmerkmale hinsichtlich der Größe (Autos) oder der Standards (elektrische Geräte) variieren
- Produkte mit landesspezifischen Assoziationen belegt sind (z. B. Weine, Käse, lokaler Geschmack)

Administrative Distanz

Starker Regierungseinfluss und die damit verbundenen differenzierten Branchen sind gegeben

- bei der Infrastruktur (z. B. Stromerzeugung)
- wenn hohe nationale Beschäftigtenzahlen auf dem Spiel stehen (z. B. Landwirtschaft)
- wenn die Marktteilnehmer bedeutende Lieferanten der Regierung sind (Verteidigung)
- in nationalen Leitindustrien (Raumfahrt)
- wenn sie für die nationale Sicherheit bedeutend sind (Telekommunikation)
- nationale Rohstoffe im Spiel sind (Öl, Bergbau)

Geografische Entfernung

Die Geografie spielt für die Heterogenität der Branche eine besondere Rolle

- bei Produkten mit einem niedrigen Wert pro Masse (z. B. Zement)
- für zerbrechliche oder verderbliche Produkte (Glas, Früchte)
- wenn lokale Unterstützung und Service für den Erfolg in der Branche »kriegsentscheidend« ist (bei vielen Dienstleistungen)

Wirtschaftliche Unterschiede

Wirtschaftliche Unterschiede haben dann einen besonderen Einfluss auf die Branche, wenn

- Standardisierungs- und Skaleneffekte begrenzt sind (Zement)
- Lohnkostenunterschiede bedeutend sind (Textilien)
- Vertriebs- oder Geschäftsmodelle unterschiedlich sind (z. B. bei Versicherungen)
- Unternehmen schnell reagieren müssen (z. B. Reparatur von Haushaltsgeräten)

4. Grundprinzipien bei der Gestaltung internationaler Organisationsdesigns

Geht man davon aus, dass die Grundlogik des Geschäfts (z. B. bestimmte Entfernungsgrenzen, innerhalb derer ein Transport von Gütern wie Zement oder Toilettenpapier noch wirtschaftlich ist) maßgeblichen Einfluss auf die Organisation hat, so müssen diese Überlegungen Berücksichtigung finden bei der Gestaltung des Organisationsdesigns. Bei der konkreten Konzeption helfen die nachfolgenden Organisationsmodelle, die sich an den jeweilig verfolgten strategischen Stoßrichtungen orientieren.

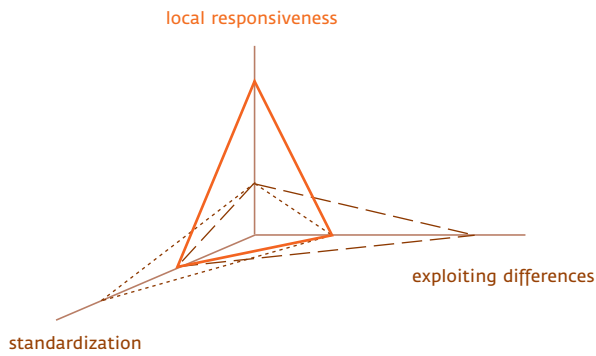
Local responsiveness

Viele Branchen wie Versicherungen, Medien und lokal-spezifische Lebensmittelproduktion sind durch nationale Eigenheiten geprägt. In solchen Märkten erreichen internationale Unternehmen Wachstum und Marktanteils Gewinne durch lokale Anpassung – *Adjusting to differences* nennt Ghemawat diese strategische Ausrichtung.

Die strukturelle Antwort auf die erforderliche lokale Anpassung ist häufig ein Portfolio nationaler Einheiten mit hohen Gestaltungsfreiräumen. Die lokalen Töchter agieren wie weitgehend eigenständige Unternehmen. Bartlett/Ghoshal bezeichnen dieses Organisationsdesign als »multinationales Unternehmen« (Bartlett und Ghoshal, 1989).

Die Beziehung zwischen den Teilunternehmen und dem headquarter ist durch eine lose Koppelung geprägt. Bartlett/Ghoshal definieren diese Koordinationsstrukturen als eine »dezentrale Föderation« in der Entscheidungen und Verantwortlichkeiten auf viele Einheiten verteilt sind. Die Grundparadoxie zwischen lokaler Eigenverantwortung und zentralem Steuerungsanspruch wird durch eine Kontextsteuerung bzw. durch strategische Rahmensetzung bei gleichzeitigen hohen lokalen Gestaltungsmöglichkeiten prozessiert.

Dieses Organisationsprinzip lässt sich vielfach am Beginn von Internationalisierungsprozessen beobachten. Die geringe Kenntnis über die Dynamik fremder aber potenziell attraktiver Märkte führt zu einem vorsichtigen und schrittweisen Aufbau lokaler Einheiten. Einerseits wird dadurch Know-how zu Markteintrittsstrategien im Unternehmen aufgebaut. Andererseits vertraut das Mutterunternehmen auf die evolutionäre Anpassungsfähigkeit der Systeme vor Ort. Diese *country-centered organization* folgt dem Prinzip der Selbstähnlichkeit bzw. Fraktalität (z. B. lauter kleine IBMs). Es werden überschaubare und ähnlich strukturierte Einheiten gebildet, die ihre Aufgaben weitgehend eigenverantwortlich wahrnehmen. Die spezifische Marktsituation ist das Leitprinzip der organisationsinternen Ausgestaltung. Die Orientierung an den lokalen bzw. nationalen Markterfordernissen steht daher im Zentrum der lokalorientierten Organisationsarchitektur.



Versicherungen als ursprünglich primär nationales Geschäft

Das Versicherungsgeschäft ist traditionell ein Geschäft, das ein hohes Maß an Handlungsspielräumen vor Ort erfordert, um den lokalen Besonderheiten vor allem in Bezug auf gesetzliche Unterschiede gerecht zu werden (Bsp. Riester-Rente).

Darüber hinaus finden sich in der Versicherungsbranche eine Reihe von maßgeschneiderten Produkten, die den spezifischen Anforderungen der Kunden vor Ort gerecht werden. Viele Versicherungsunternehmen sind bzw. waren deshalb zu Beginn ihrer Internationalisierung sehr dezentral aufgestellt. Die Konsequenz war allerdings häufig ein ausufernd breites Produktportfolio.

Die Liberalisierung der letzten Jahre hat den Wettbewerb verschärft, was u. a. zu einem hohen Preisdruck führte. Die stark autonom agierenden lokalen »Fürstentümer« boten zwar maßgeschneiderte Lösungen, konnten jedoch alleine nicht die notwendigen Kostenvorteile in der Leistungserbringung erzielen.

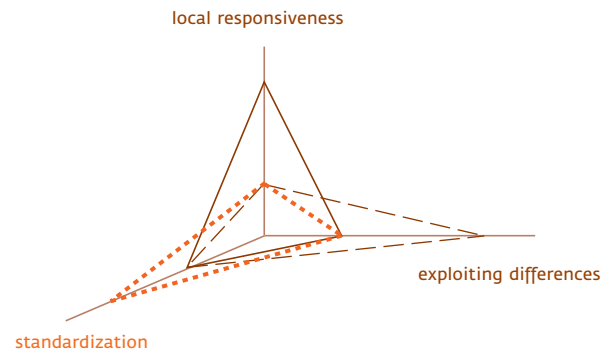
Daher versuchen manche international aufgestellte Versicherungsunternehmen durch Zusammenlegungen im operativen Bereich in den Ländergesellschaften, Skaleneffekte zu realisieren sowie Optionen wie Outsourcing umzusetzen (bspw. in der operativen IT), um Effizienzsteigerungen zu erzielen.

Standardisierung

In vielen Branchen erfordert die Wettbewerbssituation Organisationslösungen, die mit einer herkömmlichen Optimierung der Subeinheiten bzw. der lokalen Einheiten nicht zu realisieren sind. Das Wettbewerbsumfeld verlangt die Nutzung von Skaleneffekten (*economies of scale*), um die Größenvorteile eines international tätigen Unternehmens auch tatsächlich zu realisieren. *Overcoming differences* nennt Ghemawat das Leitprinzip dieser Aggregationsstrategie.

Die strukturelle Antwort auf diese strategischen Herausforderungen zielt auf die Nutzung von Ähnlichkeiten zwischen Ländern, Produkten, Entwicklungsinvestitio-

nen oder Produktionsprozessen. Meist werden dafür vertikal und weltweit verantwortliche Divisionen, Geschäftsfelder oder Business Units aufgebaut. Bartlett/Ghoshal bezeichnen diese Organisationen als globale Unternehmen. Sie betrachten den Weltmarkt als Ganzes, entwickeln weitgehend einheitliche Produkte und versuchen durch Standardisierung bzw. Vereinheitlichung des Produkt- und Serviceangebotes, eine *operational excellence* (Treacy und Wiersema, 1995) der Leistungsprozesse zu erreichen.



Globalchips – ein divisional aufgestelltes Unternehmen der Halbleiterbranche¹

Die Halbleiterindustrie war lange Zeit ausschließlich fertigungsgetrieben – Technologieführerschaft in der Fertigung war der zentrale Erfolgsfaktor. Es galt: Je größer das Unternehmen, desto eher konnte es die notwendigen Skaleneffekte erzielen und von den sinkenden Stückkosten profitieren.

Größe und Technologie alleine reichen aber heute nicht mehr aus, um im Wettbewerb zu bestehen. Während vor 20 Jahren noch 70 Prozent der Chips in den neuesten Technologien gefertigt wurden, sind es heute nur noch 40 Prozent. Damit verlor die Fertigung ihre Differenzierungskraft im Wettbewerb. Der Markt fordert neue Fähigkeiten: Kundenorientierung, profundes Applikationswissen und besondere Expertise in spezifischen Segmenten.

Globalchips, ein großer, integrierter Halbleiterhersteller, wurde mit seiner bisherigen komplexen Matrixorganisation und dem funktional aufgestellten Vorstand der Größe und der Marktsituation nicht mehr gerecht.

¹ Diese anonymisierte Fallbeschreibung basiert auf einer von der GTZ beauftragten Studie, die von Mirko Zwack und von Rob Wiechern (beide MZW) gemeinsam mit osb International verfasst wurde.

Die ursprünglich funktionale Struktur wurde durch eine divisionale ersetzt.

Im Rahmen der Neuorganisation wurden die bestehenden Business Units adaptiert. Ziel war es, die Verantwortungen tiefer ins Unternehmen zu tragen. Divisionale Geschäftsbereiche und Business Units wurden mit allen wesentlichen Funktionen eines »Unternehmens im Unternehmen« ausgestattet.

Die Globalchips AG als die Führungsgesellschaft des Konzerns übernahm übergreifende Aufgaben wie z. B. das konzernweite Finanz- und Rechnungswesen und das Personalwesen. Die Fertigung wurde über das Cost Center Operations gesteuert. Die Business Groups verfügten über je eigene weltweit zuständige Vertriebs- und Forschungseinheiten sowie weitere Supportfunktionen. Dadurch wurde versucht, möglichst viele Prozesse weltweit zu standardisieren und dadurch entsprechende Skalen- und Synergieeffekte zu heben.

Globalchips AG

Corporate Functions		
<ul style="list-style-type: none"> • Audit & Risk Management • Communication • Procurement & Logistics • Quality Management • Strategy • Finance & Treasury 	<ul style="list-style-type: none"> • Compliance • HR • Information Technology • Legal & Patents • Reporting, Planning & Controlling • IT 	
Business Group A		
Group Functions	Business Group B	Cost Center Operations
<ul style="list-style-type: none"> • Sales & Group Marketing • Research & Development • Support Functions 	<ul style="list-style-type: none"> • Sales & Group Marketing • Research & Development • Support Functions 	<ul style="list-style-type: none"> • Production • Supply Chain Management • Production Alliances
Business Unit 1 bis 7	Business Unit 1 bis 6	

Globale Arbitrage

Lego in der Krise

Lego ist ein traditioneller und uns allen vertrauter Hersteller von Kinderspielzeug.

Im letzten Jahrzehnt kam Lego durch einen aggressiven Wettbewerber, MEGA Brands aus Kanada, der aufgrund seiner Produktion in China mit wesentlich billigeren Produkten auf den Markt kam, erheblich unter Druck. Doch Lego behielt die Produktion in der Schweiz und in Dänemark bei, wodurch sich Marktanteil und Profitabilität weiter erheblich verschlechterten.

Erst nachdem Lego die Produktion dem asiatischen Hersteller Flextronics übertrug, konnte das Traditionsunternehmen seine Profi-

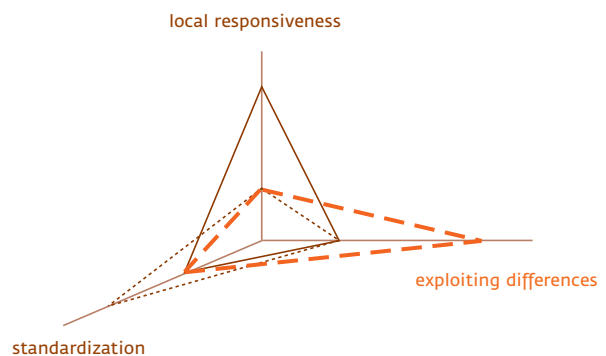
tabilität wieder verbessern – allerdings um den Preis, dass es durch die verspätete Verlagerung der Produktion einem bis dahin unbedeutenden Wettbewerber den Platz für eine erhebliche Marktanteilsverschiebung eröffnete.

Globale Arbitrage ist ein seit langem bekanntes historisches Phänomen: Schon am Beginn des Welthandels stand dieses Prinzip, denn der Gewürzhandel entwickelte sich unter anderem deshalb so enorm, weil Gewürze in Europa Hunderte Male teurer verkauft werden konnten als in ihrem Ursprungsland Indien.

Die Globalisierung internationaler Unternehmen bedeutet vielfach, dort zu produzieren, wo es am kostengünstigsten ist, wo Kapital oder Subventionen genutzt werden kann oder bestimmte Know-how-Träger anzutreffen sind (z.B. IT-Spezialisten in Kalifornien). Im Unterschied zur Standardisierung geht es hier nicht um Skaleneffekte durch Vereinheitlichung, sondern um die Nutzung absoluter ökonomischer Unterschiede. Nationale und regionale Unterschiede sind daher weniger Begrenzungen und Probleme, die mit komplexen Strukturen immer suboptimal gelöst werden müssen, sondern sie bieten wirtschaftliche Chancen, die es gezielt zu nutzen gilt.

Geeignete Organisationsstrukturen weisen in der Regel große Entscheidungskompetenz in der Zentrale auf, während das Wissen und die Fähigkeiten vieler Funktionen weltweit ausgerollt bzw. dort zum Einsatz gebracht werden, wo die größte Wertschöpfung für das Ganze ermöglicht wird.

Bezüglich der Koordination hat die globale Arbitrage gewisse Ähnlichkeiten mit dem Konzept der »koordinierten Föderation« einer internationalen Unternehmung von Bartlett/Ghoshal. Wiewohl in diesem Organisationsdesign durchaus eine Dezentralisierung der Wert- und



der Ressourcenverwendung ermöglicht wird, wird versucht, das Unternehmen durch eine starke formale Kontrolle und Planungssysteme auszurichten.

Für Ghemawat ist das führende Organisationsdesign der globalen Arbitrage die funktionale Organisation. Die funktionale Organisationslogik an der Spitze der Organisation fördert den weltweiten Überblick über die jeweilige Ausprägung der Wertschöpfungskette. Das Expertenwissen ist jeweils bei den zentral organisierten Funktionen und Stäben angesiedelt (Ghemawat, 2007).

Integration

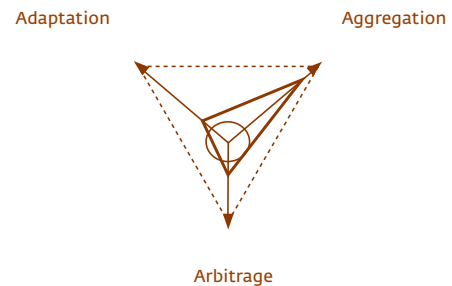
Ein Blick auf die Mehrheit heutiger Organisationsarchitekturen zeigt schnell, dass die meisten multinationalen Unternehmen mit ihrem Organisationsdesign eine Balance zwischen den idealtypischen Grundprinzipien der lokalen Anpassung, der Standardisierung und der Nutzung weltweiter Unterschiede suchen.

Die drei vorangestellten Strukturoptionen international tätiger Unternehmen beschreiben demzufolge Reinformen, die in Praxis eher die Ausnahme bilden. Für viele Märkte gibt es in gewissem Umfang parallele Anforderungen der lokalen Anpassung, der Standardisierung und auch der Nutzung globaler Unterschiede. Dies macht in der Regel eine Kombination der beschriebenen Organisationsprinzipien erforderlich.

Bartlett/Ghoshal versuchen mit ihrem Konzept der »transnationalen Organisation«, einen Typus zu beschreiben, in dem eine Verbindung von globaler Effizienz, lokaler Anpassungsfähigkeit und weltweiter Lernfähigkeit erreicht wird. In dieser integrierten Netzwerkstruktur werden global unterschiedlich ausgeprägte Werte und Ressourcen in einem Unternehmensnetzwerk koordiniert, in dem jede Unternehmenseinheit ihre differenzierte Rolle erfüllt.

Auch Ghemawat bietet mit seinem *AAA Triangle* ein Denkmodell an, welches es erlaubt, die drei vorgestellten Grundlogiken der *local responsiveness* (Adaption), der Standardisierung (Aggregation) und der Nutzung globaler Unterschiede (Arbitrage) auch in kombinierter Form differenziert zu betrachten. Je nach Bedeutung der einzelnen Organisationsprinzipien ergeben sich dabei Anforderungen an die Organisation, die sowohl strategisch wie auch organisatorisch schnell eine Überforderung der Organisation darstellen können.

Die nachfolgende Darstellung verdeutlicht die in der Praxis häufig anzutreffende gleichzeitige Berücksichtigung mehrerer Dimensionen. Allerdings ist es für global tätige Unternehmen zunehmend schwieriger allen drei strategischen Stoßrichtungen gleichzeitig gerecht zu werden, da sie in der Umsetzung (z. B. starke lokale Anpassung vs. weltweiter Standard) zu widersprüchlichen Konsequenzen führen.



Beispielhafte Ausprägung einer dominanten Aggregationsarchitektur

Die aufgezeigten Grundtypen von Organisationsdesigns stellen letztlich nur einen Teil der Bearbeitung für die im Kern nicht aufzuhebenden Widersprüche international agierender Unternehmen dar. Das Management dieser Widersprüche bedarf über ein »*Management by design*« hinaus vor allem einer Führung, die kompetent im Umgang mit den strategischen, organisatorischen und personenbezogenen Unterschieden agiert.

5. Das Management von Unterschieden als zentrale Führungsherausforderung in internationalen Organisationen

Folgt man Wimmer in seiner Hypothese, dass Organisation und Führung zwei Seiten der gleichen Medaille sind (Wimmer, 2008), ist gerade die Führung internationaler Unternehmen aufgrund der ungleich größeren Komplexität, Unterschiede und Widersprüche heute eine besondere Herausforderung. Ein »Funktionieren trotz der Unterschiede« reicht heute bei Unternehmen, die international auf unterschiedlichen Märkten tätig sind, nicht mehr aus, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen. Vorbei sind die Zeiten, in denen ein paar gut gemeinte Hinweise an die reisefreudigen Manager à la »think globally, act locally« oder »when you are in Rome, do like the Romans« ausreichten.

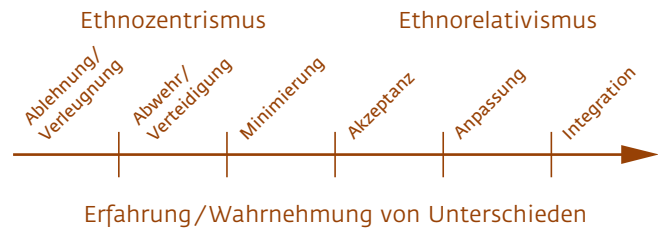
Um heute die Organisations- und Führungsherausforderungen z. B. einer internationalen Zwei-Produktstrategie im Low- und High-Cost-Segment umzusetzen, geht es für international agierende Unternehmen darum, Markt-, Know-how- und letztlich auch kulturelle Unterschiede aktiv aufzugreifen und gezielt zu nutzen. Voraussetzung dafür ist nicht nur die Internationalisierung der Organisation selber, sondern auch die Entwicklung einer entsprechenden Führungsfähigkeit. Entgegen der oftmals geäußerten Meinung entwickelt sich die Fähigkeit, mit internationalen Unterschieden umzugehen, aber nicht schon durch den bloßen Kontakt mit dem internationalen Umfeld. Vielmehr erfordert die Fähigkeit, solche Unterschiede individuell oder organisational gezielt zu nutzen, vor allem die Sensibilität für die jeweiligen Unterschiede.

Die Fähigkeit, kulturelle Unterschiede wahrzunehmen und zu erfahren, hängt nach Bennett maßgeblich davon ab, wie komplex kulturelle Unterschiede konstruiert werden (Bennett, 2001). Er unterscheidet in seinem *Developmental Model of Intercultural Sensitivity (DMIS)* Entwicklungsstufen der interkulturellen Kompetenz. Auch wenn der von Bennett vorgenommene Transfer von personenbezogenen Mustern auf die Organisationsebene systemtheoretisch fraglich erscheint, können mithilfe des DMIS hilfreiche Ansätze und Hinweise für die Führung in den oben beschriebenen Organisationsdesigns abgeleitet werden.

Bennett unterscheidet zwei Grundformen im Umgang mit interkulturellen Unterschieden: Ethnozentrismus beschreibt eine Wirklichkeitskonstruktion, die die eigene Kultur als zentral voraussetzt und daher die Idee kultureller Unterschiede als eine implizite oder explizite Gefahr für die eigene kulturelle Erfahrung versteht. Im Ethnorelativismus wird dagegen bewusst wahrgenommen, dass jegliches (auch das eigene) Verhalten in einem kulturellen Kontext stattfindet und dieser zum Verständnis anderer deshalb notwendig ist.

Das Kontinuum dieser ethnozentristischen und ethnorelativistischen Wirklichkeitskonstruktionen differenziert er noch einmal in sechs Umgangsformen mit kulturellen Unterschieden, die sowohl auf der individuellen wie auch der organisationalen Ebene beobachtet werden können. Den deutlichsten ethnozentristischen Umgang beschreibt die Ablehnung/Verleugnung von Unterschieden, gefolgt von einer Abwehr/Verteidigung

von kulturellen Unterschieden sowie deren Minimierung. Ethnorelativistische Formen der Auseinandersetzung mit kulturellen Unterschieden sind die Akzeptanz, die Anpassung sowie die Integration.



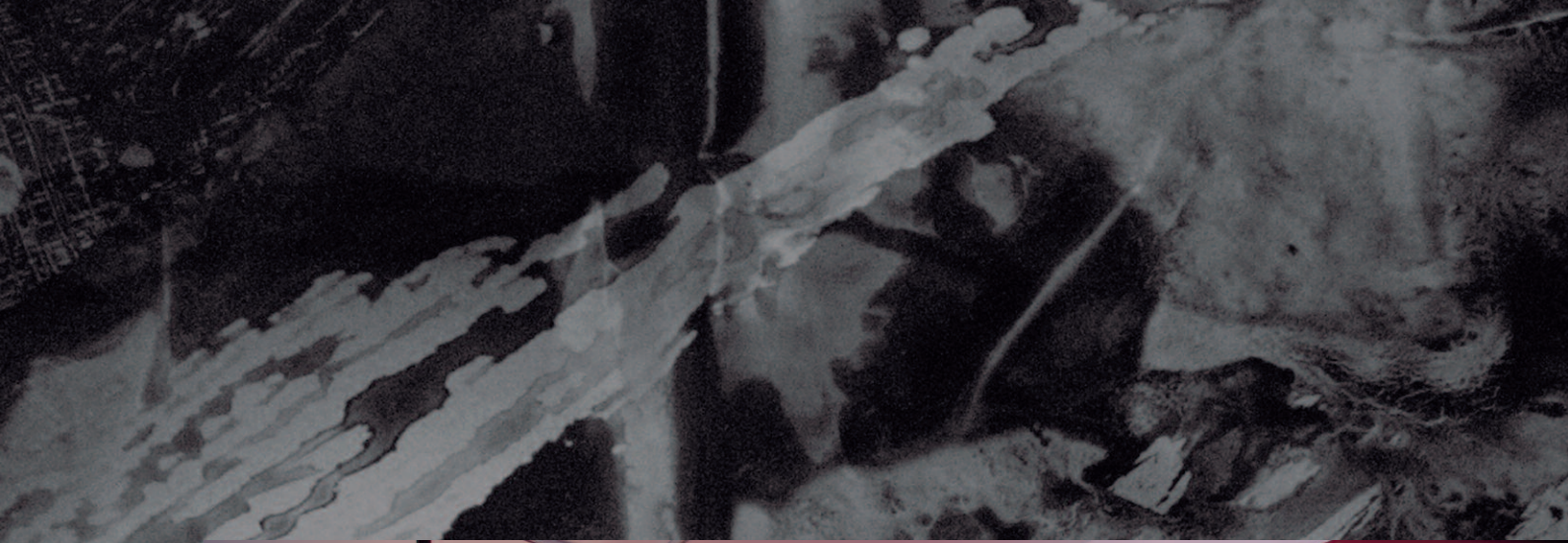
Developmental Model of Intercultural Sensitivity (Bennett, 2001)

Studien zum DMIS zeigen, dass Individuen und Organisationen sich jeweils vorwiegend in einer Entwicklungsphase befinden und ein entsprechendes Muster im Umgang mit kulturellen Unterschieden aufweisen. Wenngleich die oben aufgeführten Organisationsdesigns nicht einem Entwicklungsmodell folgen, können mit Blick auf das DMIS zumindest zentrale Entwicklungsanforderungen an die Führung in Bezug auf den Umgang mit interkulturellen Unterschieden in den jeweiligen Organisationsstrukturen beschrieben werden.

Local responsiveness

Internationale Organisationen, die vor allem auf die Berücksichtigung lokaler Besonderheiten ausgerichtet sind, verfügen in der Regel über Ländergesellschaften, die einen großen Gestaltungsspielraum haben. Die lokale Präsenz in den Märkten ist für die Geschäftslogik von entscheidender Bedeutung, weshalb z. B. das Marketing in der Regel lokale Besonderheiten stark berücksichtigt.

Die Führung der Gesamtorganisation ist in solchen Unternehmen gefordert, die lokalen Unterschiede wahrzunehmen, wertzuschätzen und eine Differenzierung der Leistungen und der Produkte entsprechend den Erfordernissen des Marktes zu ermöglichen. Aus Sicht des Headquarters sollten nationale Unterschiede nicht als Effizienzhindernisse, sondern als Chance zur Nutzung lokaler Marktchancen und -lücken gesehen werden. Dafür ist ein Vertrauen in die Adaptionsfähigkeit der Teilsysteme und deren jeweilige nationale Unterschiede erforderlich.



Eine Anpassung an die lokalen Unterschiede seitens der Gesamtorganisation ist nur begrenzt erforderlich, d. h., eine Anpassung von zentralseitigen Prozessen wie z. B. des HR sind nicht erforderlich, da es sich bei den lokalen Organisationen in der Regel um selbstständige Unternehmen handelt. Das reduziert einerseits die Gesamtkomplexität für die Führung, birgt aber auf der anderen Seite die Gefahr, dass dominante Länderchefs den Bedürfnissen der Zentrale bisweilen zurückhaltend begegnen bzw. diesen nur widerwillig entsprechen. Die zentrale Herausforderung für die lokalen und zentralen Organisationseinheiten im Sinne des DMIS ist daher vor allem die Akzeptanz und Wertschätzung der wechselseitigen Unterschiede.

Standardisierung

In den von Bartlett/Ghoshal als global beschriebenen Organisationen werden kulturelle Unterschiede häufig als hinderlich oder störend wahrgenommen. Das primäre Interesse seitens der Zentrale ist, dass die notwendige Standardisierung konsequent entsprechend der Vorgaben umgesetzt wird. Einheitliche Produkte, Services oder Vorgehensweisen führen in diesen Organisationen eher zu einer Verteidigung und einem »Durchdrücken« der gewählten Variante gegen lokale Alternativen.

Bartlett beschreibt die Mentalität mit der amerikanische Unternehmen in der Vergangenheit ihren Internationalisierungsprozess gestalteten im Sinne dieses Vermeidungs- bzw. Minimierungsmuster (vgl. das Interview in diesem Heft). Das Bewusstsein, aus dem technologisch fortgeschrittensten und größten Markt zu kommen, führte häufig zu einem »american way«, einem Gefühl der Überlegenheit und einem überzogenen Selbstbewusstsein nach dem Motto »wir wissen es besser«. In einigen Fällen wird die eigene Sensibilität für die jeweiligen Unterschiede überschätzt und gutgemeinte Maßnahmen dann von der anderen Seite als »kultureller Imperialismus« verstanden, der dann zu Abwehrmustern führt. Dieser ethnozentralistische Umgang mit Unterschieden führt auf der Seite der lokalen Organisationen zu einem Gefühl der Bedrohung und damit zur Gefährdung der Kooperation.

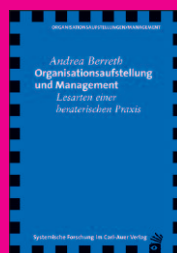
Ein erster Schritt für die Weiterentwicklung dieses Musters, welches im Rahmen des DMIS als »Verteidigung von Unterschieden« beschrieben wird, besteht in der Hervorhebung von kulturellen Gemeinsamkeiten sowie von Seiten der Zentrale auch der Entwicklung des Bewusstseins für die eigene kulturelle Prägung.

Auer Newbies!

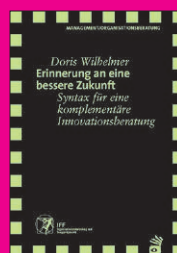
Verlag für Systemische Forschung



143 Seiten, 2009, € 17,95
978-3-89670-915-8



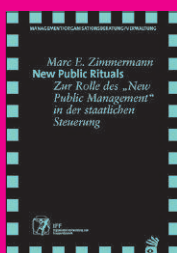
273 Seiten, 2009, € 24,95
978-3-89670-920-2



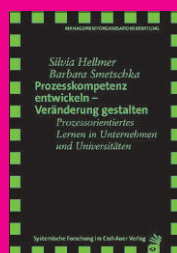
668 Seiten, 2009, € 49,95
978-3-89670-913-4



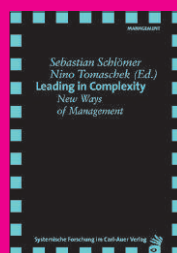
360 Seiten, 2009, € 29,95
978-3-89670-910-3



ca. 278 Seiten, 2009, € 25,95
978-3-89670-914-1



ca. 296 Seiten, 2009, ca. € 25,95
978-3-89670-921-9



ca. 200 Seiten, 2009, ca. € 19,95
978-3-89670-922-6



ca. 266 Seiten, 2009, ca. € 24,95
978-3-89670-923-3



Die wissenschaftliche Edition bei Carl-Auer • Bei Publikationsinteresse werden Sie sich bitte an:
Rita Niemann-Geiger • o 62 21-64 38 13 • vsf@carl-auer.de • www.systemische-forschung.de

Nutzung von Unterschieden/internationale Arbitrage

Für die nach Bartlett/Ghoshal sogenannten internationalen Organisationen sind Unterschiede eine notwendige Voraussetzung, um durch die internationale Spezialisierung administrative, geografische oder ökonomische Unterschiede nutzen zu können. Dies führt dazu, dass Teile der Wertschöpfungskette an unterschiedlichen Orten des Globus konfiguriert werden (beispielsweise Callcenter in Indien, Produktionsstätten in China, Vertriebsstrukturen in Westeuropa etc.). Das Headquarter versteht sich in diesen Organisationen häufig als »Brain«, von dem aus die verschiedenen Teilsysteme des Gesamtunternehmens gesteuert werden.

Eine konstruktiver Dialog und eine tragfähige Kooperation zwischen den weltweit verteilten Funktionen gelingt in diesen Organisationen in der Regel nur, wenn im Sinne des DMIS neben der Akzeptanz für die Unterschiede auch die Fähigkeit, sich kognitiv und verhaltensbezogen auf die Unterschiede einstellen zu können, vorhanden ist. Die Führung muss hier vor allem daran arbeiten, Respekt für die Diversität aufzubauen, sodass die Unterschiedlichkeit der Kulturen tatsächlich als Ressource z.B. in der Zusammenarbeit in multikulturellen Teams wahrgenommen und genutzt werden kann.

6. Fazit

Das perfekte Organisationsdesign gibt es nicht – irgendwo ist die Decke immer zu kurz bzw. lassen sich die Widersprüche und Spannungsfelder, in denen internationale Organisationen stehen, nicht endgültig lösen. Wenngleich dies auch für den nationalen Kontext gilt, ist die angemessene Gestaltung des Organisationsdesigns und des Führungssystems bei international tätigen Unternehmen noch bedeutsamer. Die höhere Komplexität und Dynamik sowie das im Vergleich zu nationalen Organisationen höhere Maß an – nicht nur kulturellen – Unterschieden erfordern eine permanent mitlaufende Beobachtung, wie diese Differenzen intern bearbeitbar gemacht werden können.

Worauf die einzelne Organisation hierbei reagieren muss, entscheidet im Sinne eines »*difference that makes a difference*« die jeweilige Geschäftslogik die das Unternehmen verfolgt. Hier bieten die eher strategisch ausgerichteten Modelle von Bartlett/Ghoshal und Ghemawat mit ihren archetypischen Unterscheidungen Ansatzpunkte,

um die strategische Stoßrichtung und aufbauend darauf Gestaltungsprinzipien für das Organisationsdesign zu entwickeln.

Die hier vorgestellten Aspekte des Organisationsdesigns und der Führung in internationalen Unternehmen stellen letztlich Kernbestandteile für die Zukunftsfähigkeit internationaler Organisationen dar. Allerdings sollte man nicht dem Kurzschluss aufsitzen, dass sich ausgehend von den Umweltherausforderungen, Strategie, Organisationsdesign und Führung quasi wie mit einem »Organisationskonfigurator« definieren lassen. Letztlich führt kein Weg an der differenzierten Auseinandersetzung mit der eigenen Organisations- und Führungsstruktur vorbei.



- Baecker, D.** (1994). »Experiment Organisation.« *Lettre international*: 22-24.
- Bartlett, C. und S. Ghoshal** (1989). *Managing across borders: the transnational solution*. Cambridge, MA, Harvard Business School Press.
- Bennett, M.** (2001). *Developing intercultural competence for global managers*. Interkulturelles Management. R. D. Reineke, Wiesbaden, Gabler.
- Friedman, T.** (2005). *The world is flat: A Brief History of the Twenty-First Century*, Penguin Books.
- Ghemawat, P.** (2007). »Managing Differences – The Central Challenge of Global Strategy.« *Harvard Business Review* (3).
- Ghemawat, P.** (2007). *Redefining global strategy: crossing borders in a world where differences still matter*. Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Luhmann, N.** (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen/Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.
- Nadler, D. und M. Tushman** (1997). *Competing by Design*. Oxford, Oxford University Press.
- Treacy, M. und F. Wiersema** (1995). *Discipline of Market Leaders*, HarperCollins.
- Wimmer, R.** (2008). »Führung und Organisation. Zwei Seiten ein und derselben Medaille.« *Revue für postheroisches Management* 4: 20-33.