

Strukturen für globale / multinationale Unternehmen

In dem Artikel „Unternehmensstrukturen im Überblick“ wurde bereits dargestellt, dass die Organisationsstruktur eines Unternehmens von einer Vielzahl von Faktoren abhängig ist. Die strategischen Zielsetzungen wirken sich dabei ebenso aus, wie branchenbedingte Besonderheiten, externe Faktoren und die Entwicklungsstufe des Unternehmens.

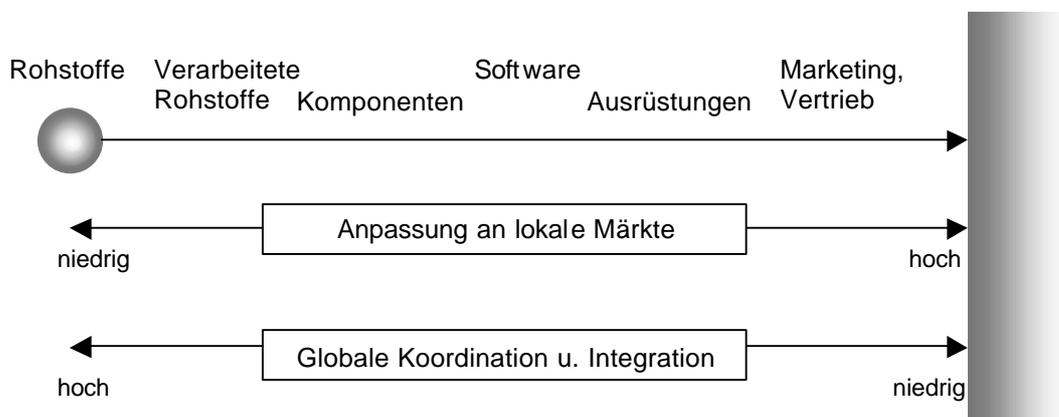
Die in dem o.g. Beitrag beschriebenen Grundmodelle für Unternehmensstrukturen sind grundsätzlich auf regional und international tätige Unternehmen anwendbar. Allerdings müssen Unternehmen mit internationaler Tätigkeit neben der Organisationsstruktur der einzelnen Einheiten auch die wesentliche strukturelle Entscheidungen zur Organisation der gesamten internationalen Operationen treffen.

Einflussfaktoren auf die Organisationsstruktur internationaler Unternehmen

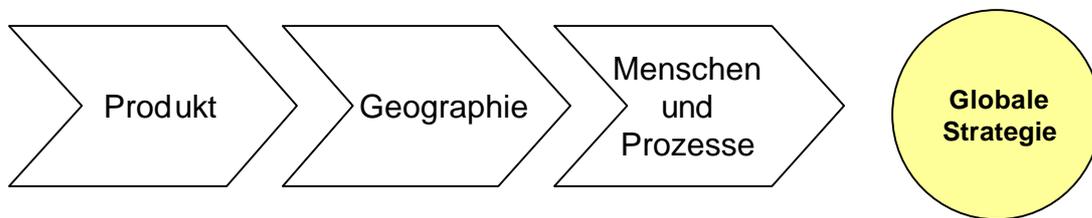
Die Festlegung internationaler Strukturen steht im engen Zusammenhang mit der strategischen Festlegung, wie eng die lokalen Geschäftseinheiten in die Unternehmensgruppe eingebunden werden. Dabei müssen die Unternehmen die für sie richtige Balance zwischen flexibler Anpassung an lokale Besonderheiten und einer effektiven globalen Koordination finden. Die Intensität und Ausprägung der einzelnen Einflussfaktoren beeinflusst die internationalen Organisationsstrukturen maßgeblich.

Gründe für globale Koordination und Integration	Gründe für lokale Anpassung
↳ Trend zur Standardisierung	↳ Trend zur lokalen Individualisierung
<ul style="list-style-type: none">• Bedeutung international agierender Kunden• Existenz international agierender Wettbewerber• Kapital-, Investitions- und Technologieintensität• Druck zur Kostensenkung (Skaleneffekte)• Universelle Bedürfnisse• Zugang zu Rohmaterial und Energie	<ul style="list-style-type: none">• Regional unterschiedliche Kundenbedürfnisse• Regional unterschiedliche Distributionskanäle• Vorhandensein von Substituten• Marktstrukturen• Wünsche, Anforderungen und gesetzliche Regelungen der Regierungen in den einzelnen Ländern

Die Ausprägung dieser Faktoren ist u.a. von der Branche und der Art der erzeugten Güter oder Leistungen abhängig.



Grundsätzlich formen sich globale Strategien und damit Strukturen durch Entscheidungen in drei Dimensionen:



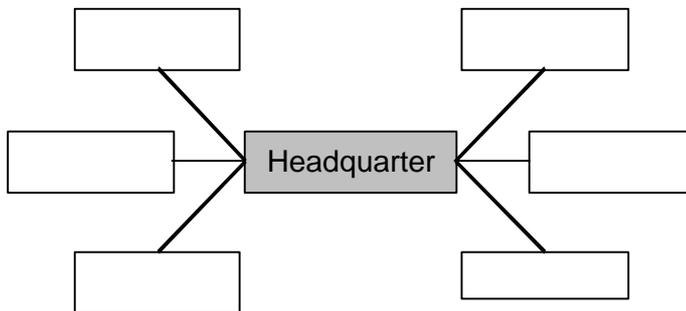
- Standardisierung vs. lokaler Anpassung
- Marketing, Marktsegmentierung
- Erreichung von Skaleneffekten
- Aktivitäten in welchen Ländern?
- Reihenfolge des Markteintritts in einzelne Länder?
- Zugang zu Ressourcen
- kulturelle Fragen
- Fähigkeiten und Kompetenzen
- Wissenstransfer

Darüber hinaus sollte jede internationale Organisationsstruktur auch an den folgenden Kriterien beurteilt werden:

- Die Strukturen und Kulturen müssen es sowohl der gesamten Gruppe als auch einzelnen Einheiten ermöglichen, auf Veränderungen in ihrem Umfeld angemessen zu reagieren und die notwendigen Veränderungen umzusetzen.
- Unternehmensweites Lernen und Wissenstransfer bilden einen wesentlichen Beitrag zur Effektivität des Gesamtunternehmens. Je größer die Autonomie der lokalen Einheiten ist, umso schwieriger ist ein solcher übergreifender Wissenstransfer umzusetzen.
- Das minimale Bindeglied aller international tätigen Unternehmensgruppen sollte eine gemeinsame globale Vision sein. Sie ermöglicht die Abstimmung von strategischen und operativen Entscheidungen mit den Zielen des Gesamtunternehmens. Darüber hinaus fördert sie – auch bei lokal angepassten Einheiten – eine gemeinsame Unternehmensidentität, die z.B. für die Bildung internationaler Marken von großer Bedeutung ist.

Typische Organisationsstrukturen für international agierende Unternehmen

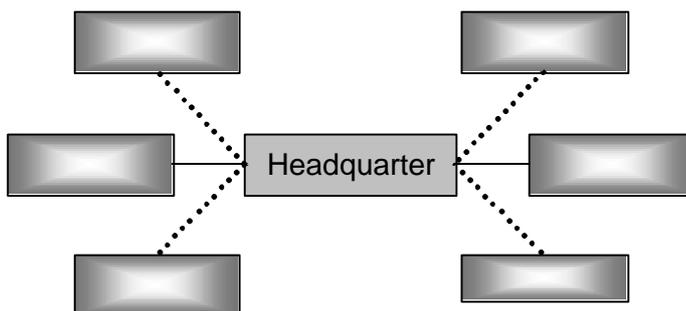
Globales Unternehmen



Dieses Modell ist durch ein dominantes Hauptquartier gekennzeichnet, das alle Entscheidungen, Ressourcen und Informationen steuert und kontrolliert. Üblicherweise sind die wichtigsten Assets und Ressourcen sowie Verantwortlichkeiten zentralisiert. Dies kann Forschung und Entwicklung, das Eigentum an Patenten und Schutzrechten, wichtige Fertigungsanlagen und zentrale Unternehmensbereiche wie Marketing, Finanzen etc. betreffen. Die Niederlassungen oder Tochterunternehmen im Ausland werden i.d.R. als Lieferkanäle in einen weitgehend homogenen globalen Markt betrachtet. Sie sind oft auf Vertriebs- und Servicefunktionen fokussiert. Durch die starke Zentralisierung von Forschung, Entwicklung und Fertigung sind solche Unternehmen meist sehr produktorientiert. Sie können Skaleneffekte und eine hohe Effektivität erreichen.

Beispielsweise operiert und exportiert Boeing von seinem Hauptsitz (noch) Seattle aus. Für den globalen Markt werden einheitliche Produkte angeboten. Einzig Service und Vertrieb werden durch ein weltweites Netzwerk wahrgenommen.

Internationales Unternehmen

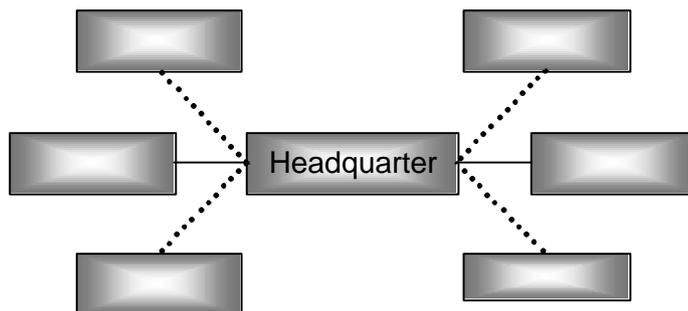


In diesem Modell werden die internationalen Niederlassungen / Tochterunternehmen von dem zentralen Hauptquartier als wichtige ergänzende Aktivitäten behandelt. Das Hauptquartier übt die zentrale Planung und Kontrolle aller internationalen Aktivitäten aus. Dabei sind viele Vermögensgegenstände, Ressourcen und Verantwortlichkeiten dezentralisiert, werden jedoch weiterhin vom Hauptquartier überwacht. Andere Funktionen – oft z.B. der Forschungs- und Entwicklungsbereich – sind jedoch der Zentrale zugeordnet.

Das internationale Modell erlaubt den nationalen Niederlassungen in dem vom Hauptquartier vorgegebenen Rahmen lokale Autonomie. Damit ist eine stärkere Anpassung an regionale Besonderheiten einzelner Märkte möglich. Durch die relativ enge organisatorische Anbindung der Niederlassungen an die Zentrale wird jedoch andererseits auch ein optimaler Transfer von Wissen und Ressourcen ermöglicht.

Coca Cola hat alle wesentlichen Funktionen der Unternehmensplanung und –steuerung, sowie Forschung und Entwicklung zentralisiert. Die nationalen Gesellschaften, die auch Produktion und Abfüllung übernehmen, genießen jedoch im Rahmen unternehmensweiter Vorgaben eine gewisse Entscheidungsfreiheit. Sie werden von der Zentrale als wichtige strategische Einheiten angesehen. So hat sich z.B. die ungarische Tochtergesellschaft von Coca Cola zeitweise auf einen ruinösen Preiskrieg mit dem Erzrivalen Pepsi um die Führerschaft im ungarischen Markt eingelassen. Das führte soweit, dass beide Produkte – Coca Cola und Pepsi - in Ungarn zu den weltweit niedrigsten Preisen je Liter erhältlich waren. Die ungarische Geschäftsleitung hat diese Entwicklung letztlich mit einer Preisanhebung und einer konkret auf die Mentalität der ungarischen Konsumenten zugeschnittenen Marketingkampagne unterbrochen. Diese wurde unterstützt durch eine speziell für den ungarischen Markt entwickelte Fanta-Geschmacksrichtung¹.

Multinationales Unternehmen

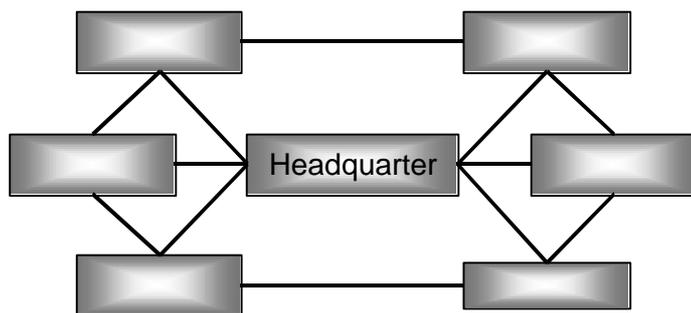


In multinationalen Unternehmen werden die einzelnen Niederlassungen / Tochterunternehmen als Portfolio unabhängiger Unternehmen innerhalb der Gruppe angesehen. Das Hauptquartier übernimmt nur einfache Kontrollfunktionen, oft anhand finanzieller Kennzahlen. Die wichtigsten Assets, Ressourcen und Entscheidungskompetenzen sind dezentralisiert, so dass die regionalen Geschäftseinheiten optimal auf die nationalen Besonderheiten reagieren können. Das betrifft nicht nur Produktgestaltung oder Marketing, sondern die gesamte strategische Ausrichtung, den Bezug von Ressourcen, die Personalpolitik etc.

Dem Vorteil der hohen lokalen Anpassungsfähigkeit steht jedoch gegenüber, dass die einzelnen – weitgehend autonom agierenden – Unternehmen der Gruppe untereinander kaum Wissen, Erfahrungen oder andere strategische Ressourcen wie z.B. Patente austauschen und teilen können.

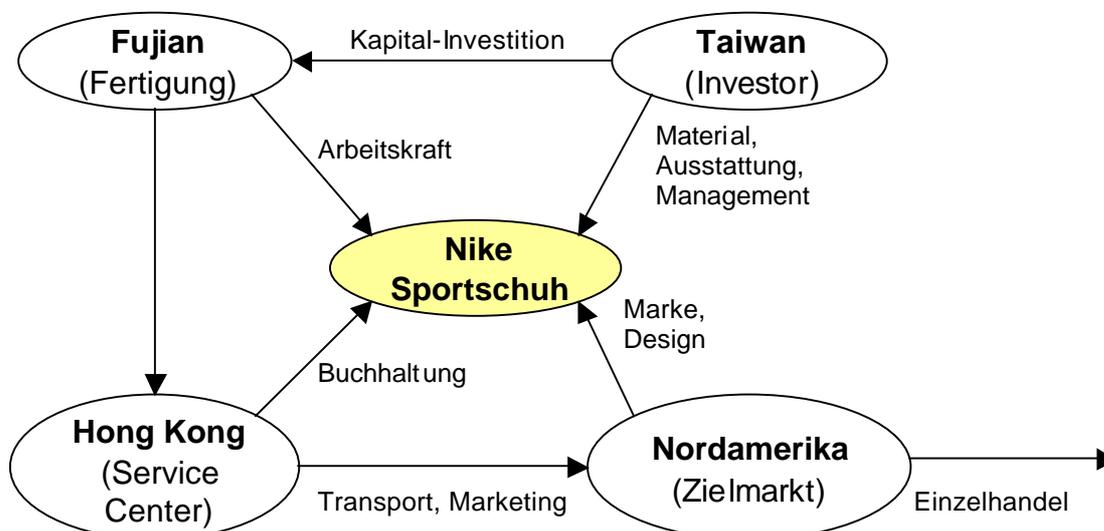
¹ Anmerkung des Autors: Nach meinem Empfinden schmeckt diese Fanta sehr stark nach Fruchtaromen und ist sehr süß. Der Erfolg gab dieser Strategie allerdings recht.

Transnationales Unternehmen



Dieses Modell zielt darauf ab, lokale Anpassungsfähigkeit mit den Vorteilen einer globalen Koordination durch eine Vernetzung von Ressourcen und Fähigkeiten zu vereinen. Dabei agieren die einzelnen nationalen Geschäftseinheiten in einem gewissen Maße unabhängig, stellen jedoch ihre Fähigkeiten transnational der ganzen Gruppe zur Verfügung. So können sich einzelnen Niederlassungen entsprechend ihrer Kernkompetenzen oder nationalen Vorteile im Interesse der gesamten Gruppe spezialisieren. Dem Hauptquartier kommt dabei die Koordination dieses interagierenden Unternehmensnetzwerkes zu.

In solchen transnationalen Unternehmen können grenzübergreifende Werteketten etabliert werden, die die Vorteile einzelner Standorte miteinander kombinieren. Dies wird in der folgenden Abbildung beispielhaft für Nike Sportschuhe dargestellt:



Letztlich gilt auch für die Organisationsstrukturen grenzübergreifender Unternehmensverbände, dass es nicht die eine ideale Lösung gibt. Darüber hinaus sind die hier dargestellten Strukturen nur Grundmodelle, die entsprechend der individuellen Situation kombiniert oder abgewandelt werden können. Die letztlich tatsächlich entstehende Organisationsstruktur wird von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst. Darunter sind meist auch eher „weiche“ Faktoren, die sich aus den bereits vorhandenen Gegebenheiten innerhalb der Gruppe ergeben. Dazu zählen beispielsweise

Führungsstile, Unternehmenskulturen und –visionen, Best Practices oder bereits etablierte Interaktionen.

Literaturhinweise

C. K. Prahalad, Yves L. Doz: [The Multinational Mission : Balancing Local Demands and Global Vision.](#)
Christopher A. Bartlett, Sumantra Ghoshal: [Managing Across Borders: The Transnational Solution.](#)