



Universität
Zürich^{UZH}

Soziologisches Institut – Prof. Dr. Katja Rost

GLOBALISIERUNG

Globalisierung aus wirtschaftlicher Perspektive

VL 5: Internationale Unternehmen

Verwendete Quellen

- Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (1977) The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies*, **8**, 23-32.
- Kutscher, M., Schmid, S. (2010) *Internationales Management*, München: Oldenburg.
- van Knippenberg, D., M.C. Schippers. 2007. Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, **58**, 515-541.
- Wikipedia

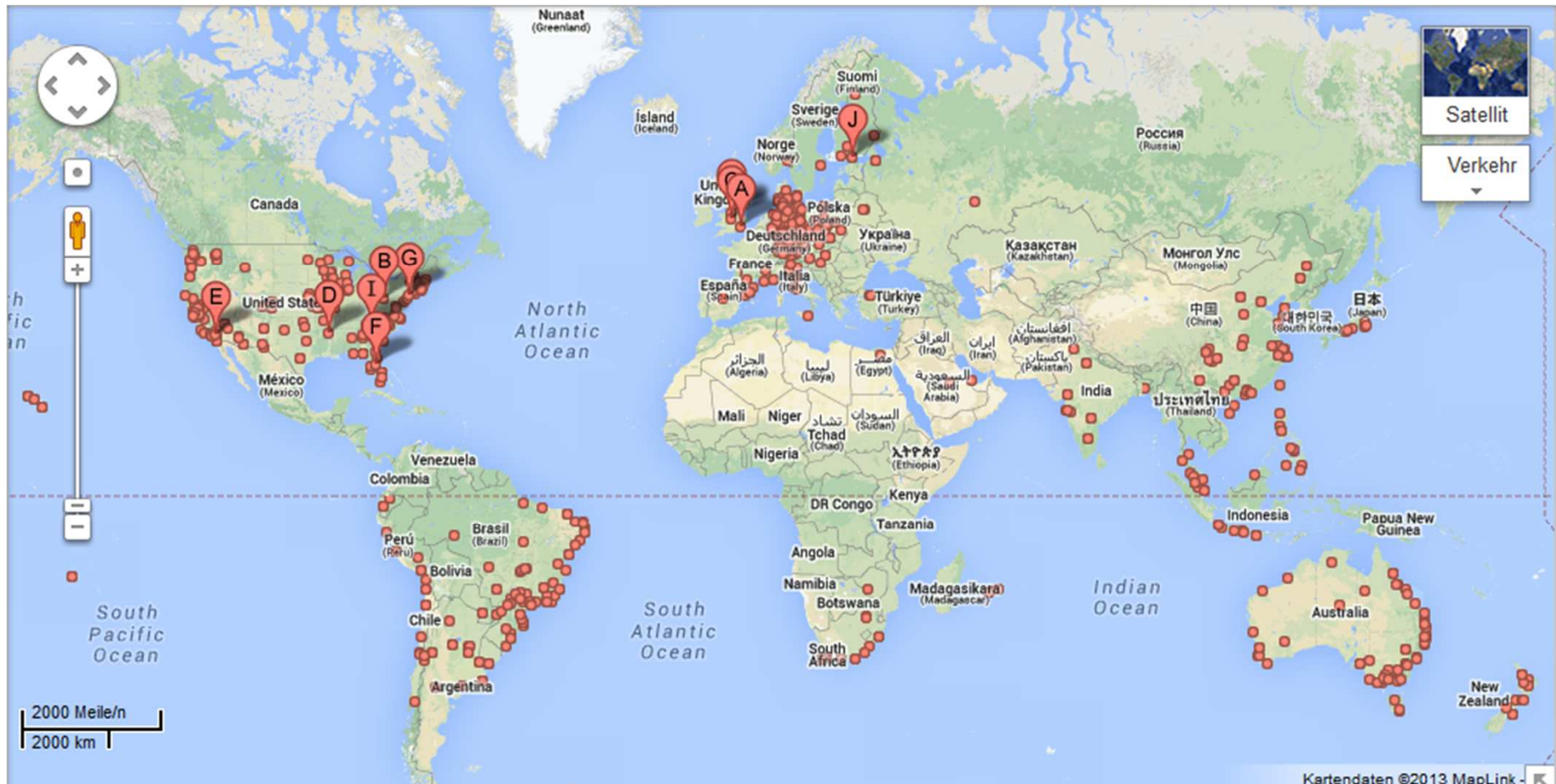
Gliederung

- 1. Beispiele von internationalen Unternehmen**
2. Merkmale internationaler Unternehmen
3. Ausgewählte Theorien des Aussenhandels und von Direktinvestitionen
4. Ausgewählte Theorien multinationaler Unternehmen
5. Zusammenarbeit in multinationalen Unternehmen

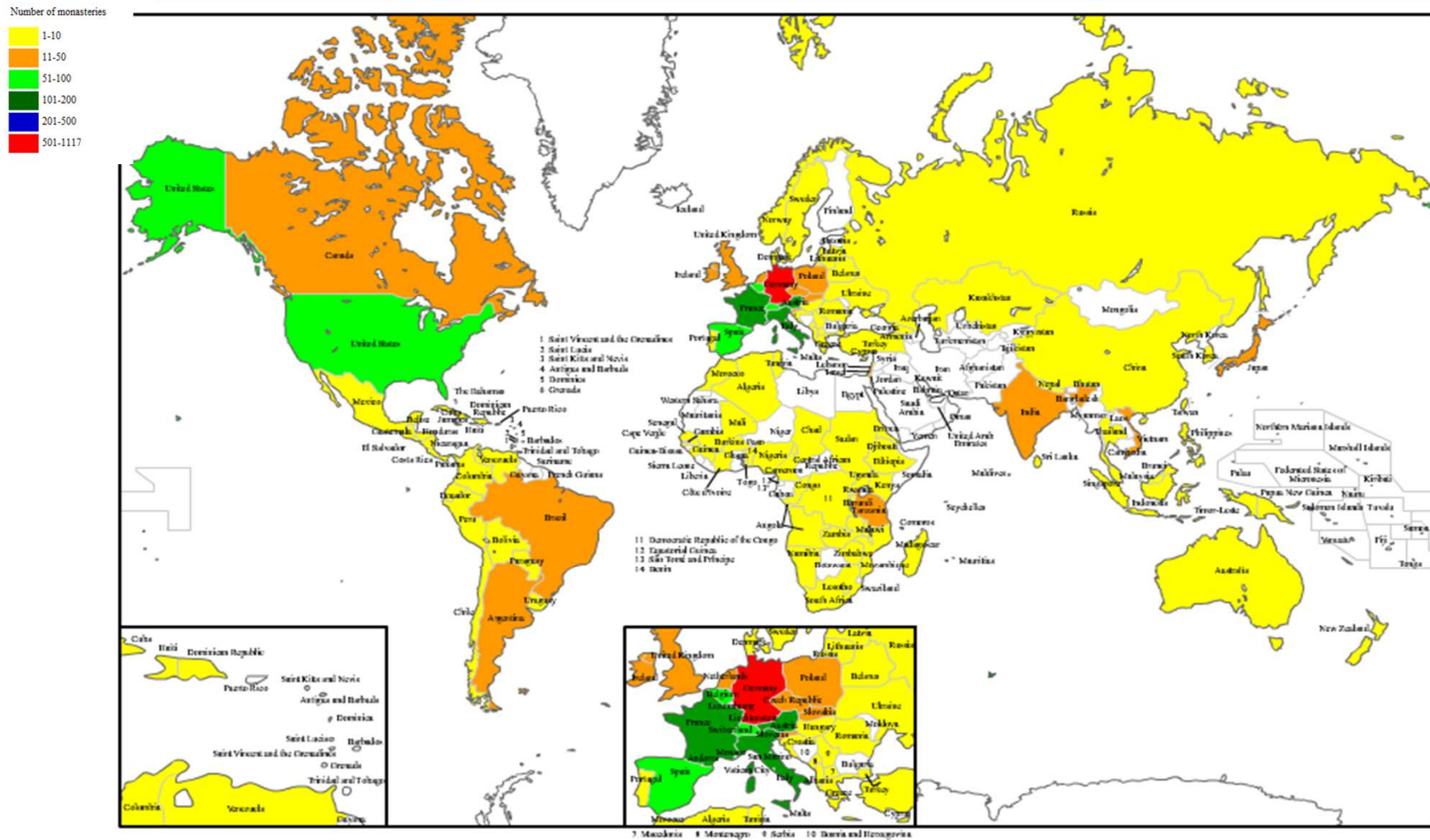
Nestlé in 112 Ländern



McDonalds in 118 Ländern



Katholische Klöster in 107 Ländern



Gliederung

1. Beispiele und Begriffsbestimmung
- 2. Merkmale internationaler Unternehmen**
3. Ausgewählte Theorien des Aussenhandels und von Direktinvestitionen
4. Ausgewählte Theorien multinationaler Unternehmen
5. Zusammenarbeit in multinationalen Unternehmen

Begriffsbestimmung

„The essence of multinationality is foreign production“ *(Rugman et al., 1985).*

- Leistungserstellung in mehreren Ländern
 - Heterogene Umwelten
 - Konzerneigenschaft
 - Risiko- und Konfliktbelastung
 - Anpassungs- und Integrationsbedarf
- Entbehrlich: Quantitative Mindestquoten des Auslandsengagements

Formen der Leistungserstellung in mehreren Ländern

Außenorientierte Internationalisierung	Innenorientierte Internationalisierung
Export	Import
Lizenzvergabe ins Ausland	Lizenzverwertung einer ausl. Untern.
Franchisenetz im Ausland	Franchisenehmer einer ausl. Untern.
Joint-Venture im Ausland	Joint-Venture im Inland mit einer ausl. Untern.
Strategische Allianz mit ausl. Partner zur Bearbeitung von Auslandsmärkten	Strategische Allianz mit ausl. Partner zur Bearbeitung des Inlandsmarktes
Niederlassung/Filiale im Ausland	Niederlassung/Filiale einer ausl. Untern.
Rechtlich selbständige Auslands Tochter	Rechtlich selbständige Tochter einer ausl. Untern.

Messung von Internationalität

- Absolute Größen
 - Auslandsumsatz, Auslandsgewinn, etc.
 - Anzahl Länder, Auslandsvermögen, etc.
- Relative Größen
 - FDO-Ratio: Absolute Zahlen Ausland/ Absolute Zahlen Inland
 - FTO-Ratio: Absolute Zahlen Ausland/ Absolute Gesamtzahlen
- Internationalisierungsindex (Kombination)
$$\frac{\text{Auslandsumsatz}}{\text{Gesamtumsatz}} + \frac{\text{Mitarbeiter Ausland}}{\text{Gesamtanzahl Mitarbeiter}} + \frac{\text{Anlagevermögen Ausland}}{\text{Anlagevermögen gesamt}}$$
- Internationalisierungsprofile

Beispiel Anzahl Länderniederlassungen

Company	Home Country	# Host economies
Deutsche Post AG	Germany	111
Royal Dutch/Shell Group	Netherlands, United Kingdom	98
Nestlé SA	Switzerland	96
Siemens AG	Germany	89
BASF AG	Germany	88
Procter & Gamble	United States	75
GlaxoSmithKline	United Kingdom	74
Linde	Germany	72
Bayer AG	Germany	71
Phillips Electronics	Netherlands	68
Total	France	66
IBM	United States	66
WPP Group PLC	United Kingdom	64
Roche Group	Switzerland	62
Novartis	Switzerland	62

Beispiel geographisch-kulturelle Distanz

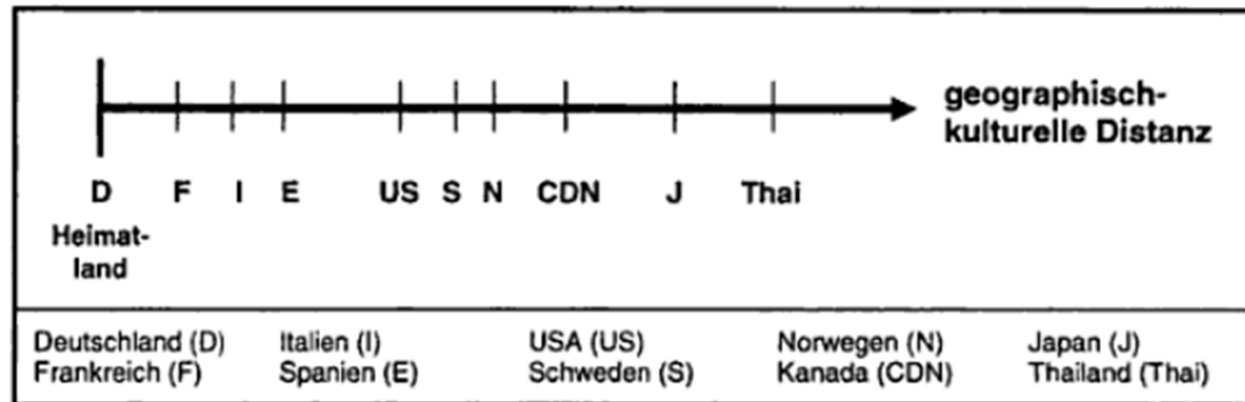


Abb. 2-21: Die erste Dimension des Internationalisierungsgebirges: Anzahl und geographisch-kulturelle Distanz der bearbeiteten Länder

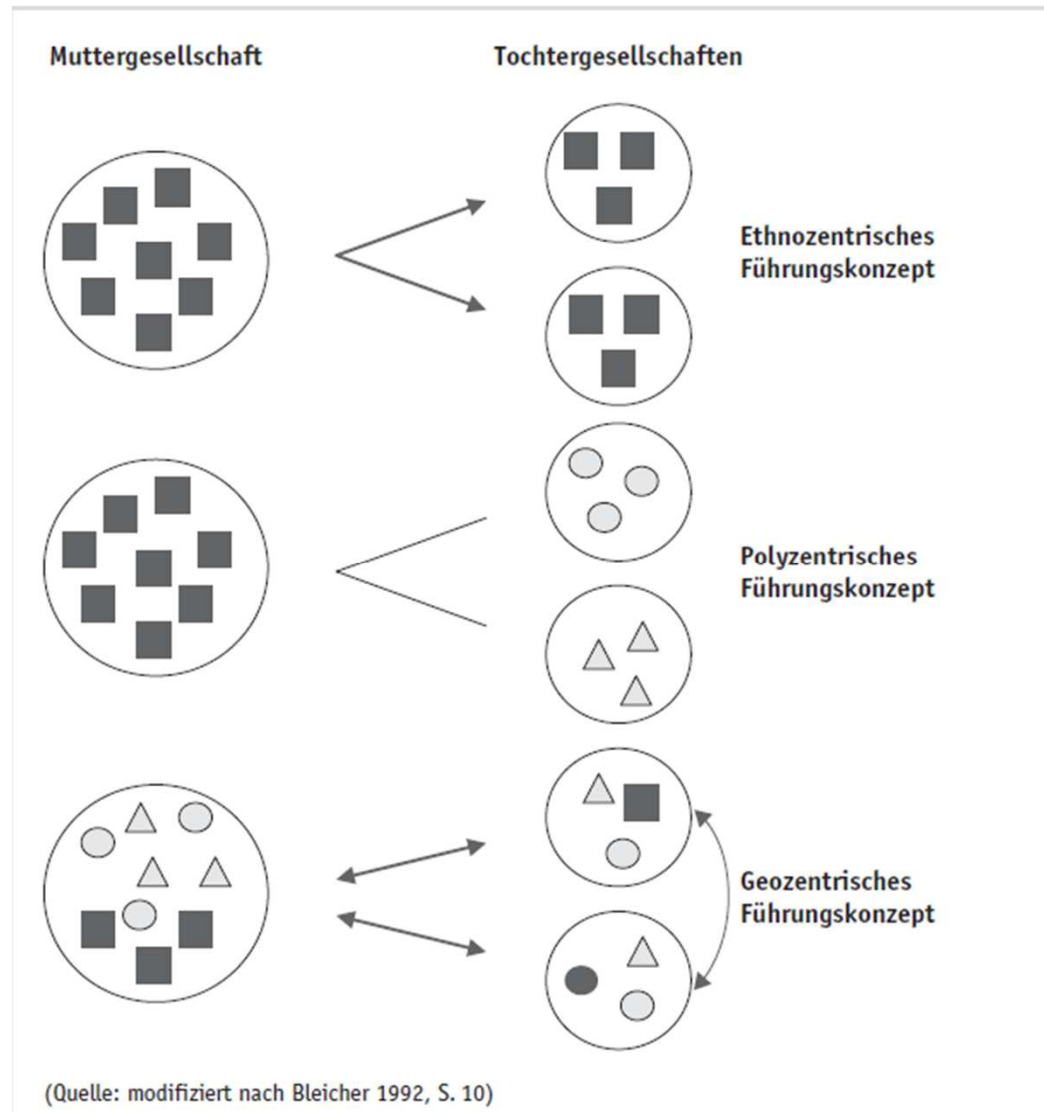
Beispiel Internationalisierungsindex

TNI Rank 2007	TNI %	Corporation	Country	Industry	Assets (Billion US \$)		Sales (Billion US \$)		Number of Employees	
					Foreign	Total	Foreign	Total	Foreign	Total
1	97.2	Thomson Corporation	Canada	Media	19.0	19.4	8.4	8.7	39.413	40.500
2	96.5	Liberty Gloal Inc.	US	Telecommuni- cations	22.4	23.4	5.0	5.2	20.855	21.600
3	90.5	Roche Group	Switzerland	Pharmaceu- ticals	44.6	52.7	28.2	28.6	60.358	68.218
5	87.4	Philips Electronics	Netherland s	Electrical & electro. equip.	33.0	40.1	36.5	37.9	133.116	159.226
6	86.8	Nestlé SA	Switzerland	Food & beverages	51.1	78.6	72.1	73.3	245.777	253.000
7	86.7	Cadburry Schweppes PLC	UK	Food & beverages	16.9	19.0	9.9	11.9	51.121	58.581
8	82.4	Vodafone Group PLC	UK	Telecommuni- cations	196.4	220.5	39.5	52.4	51.052	61.672
40	65.3	Siemens AG	Germany	Electrical & electro. equip.	66.9	103.8	64.5	96.0	296.000	461.000
55	55.4	BASF AG	Germany	Chemicals	31.3	50.1	31.9	53.2	35.325	80.945
100	25.1	Deutsche Post AG	Germany	Transport & storage	41.9	203.6	27.6	55.5	17.857	348.642

Beispiel EPRG-Modell

- Beschäftigt sich mit der Frage, ob die Unternehmenskultur und -strategie des Stammlandes den Ländern der verschiedenen Tochtergesellschaften angepasst oder oktroyiert wird.
- Dabei werden vier Strategien unterschieden:
 - **Ethnozentrisch:** Die Stammkultur wird auf alle Tochtergesellschaften übertragen, deren Schlüsselpositionen bevorzugt mit Angehörigen des Stammlandes besetzt werden. Geschäftsentscheidungen werden durch den Mutterkonzern getroffen und nicht oder nur gering regional angepasst.
 - **Polyzentrisch:** Tochterfirmen genießen eine gewisse Eigenständigkeit, beschäftigen überwiegend inländische Führungskräfte und passen ihre Aktivitäten den regionalen Gegebenheiten an.
 - **Regiozentrisch:** Strategien, Verhalten und Mitarbeiterpool der Tochterfirmen werden in bestimmten Regionen (zum Beispiel Kontinenten) vereinheitlicht.
 - **Geozentrisch:** Die unterschiedlichen Ländermärkte, in denen die Organisation vertreten ist, werden unter Beachtung der weltweiten Unternehmensstrategie und individueller Unterschiede integriert. Personal wird weltweit leistungsbezogen eingesetzt, ohne Beachtung der Nationalität.

Drei Grundtypen des EPRG-Modells



The Unilever Brand Wagon

Gliederung

1. Beispiele und Begriffsbestimmung
2. Merkmale internationaler Unternehmen
- 3. Ausgewählte Theorien des Aussenhandels und von Direktinvestitionen**
4. Ausgewählte Theorien multinationaler Unternehmen
5. Zusammenarbeit in multinationalen Unternehmen

Theorie der absoluten Kostenvorteile (Adam Smith)

- Zu Außenhandel kommt es, weil Länder sich auf die Produktion des Gutes spezialisieren, bei dem sie absolute Kostenvorteile haben, dieses Gut dann exportieren und im Gegenzug das Gut importieren, bei dem sie absolute Kostennachteile aufweisen.
- Ein Land weist einen absoluten Kostenvorteil auf, wenn es in der Herstellung eines bestimmten Produktes effizienter operiert als andere Länder.
- Die Existenz von absoluten Kostenvorteilen ist bspw. begründet durch eine höhere Arbeitsproduktivität, bessere Faktorausstattung, existierende Größenvorteile, überlegene Fähigkeiten und umfangreiche Erfahrung.

Fazit aus Smith

Kosten zur Herstellung von 1 Einheit 1 Gutes

	Portugal	England
Wein	5	10
Tuch	10	5

Portugal exportiert Wein und importiert Tuch
England exportiert Tuch und importiert Wein

Theorie der relativen Kostenvorteile (David Ricardo)

- Zu Außenhandel kommt es, weil Länder sich auf die Produktion des Gutes spezialisieren, bei dem sie relative Kostenvorteile haben, dieses Gut dann exportieren und im Gegenzug das Gut importieren, bei dem sie relative Kostennachteile aufweisen.
- Denn jedes Land sollte sich auf die Produktion des Gutes spezialisieren, bei dem es relativ, d.h. komparativ gesehen, den größten Vorteil gegenüber dem Ausland besitzt.
- Die Unterschiede in den relativen Kosten ergeben sich durch unterschiedliche Produktionsmöglichkeiten, häufig ausgedrückt in volkswirtschaftlichen Transformationskurven.

Fazit aus Ricardo

Kosten zur Herstellung von 1 Einheit 1 Gutes

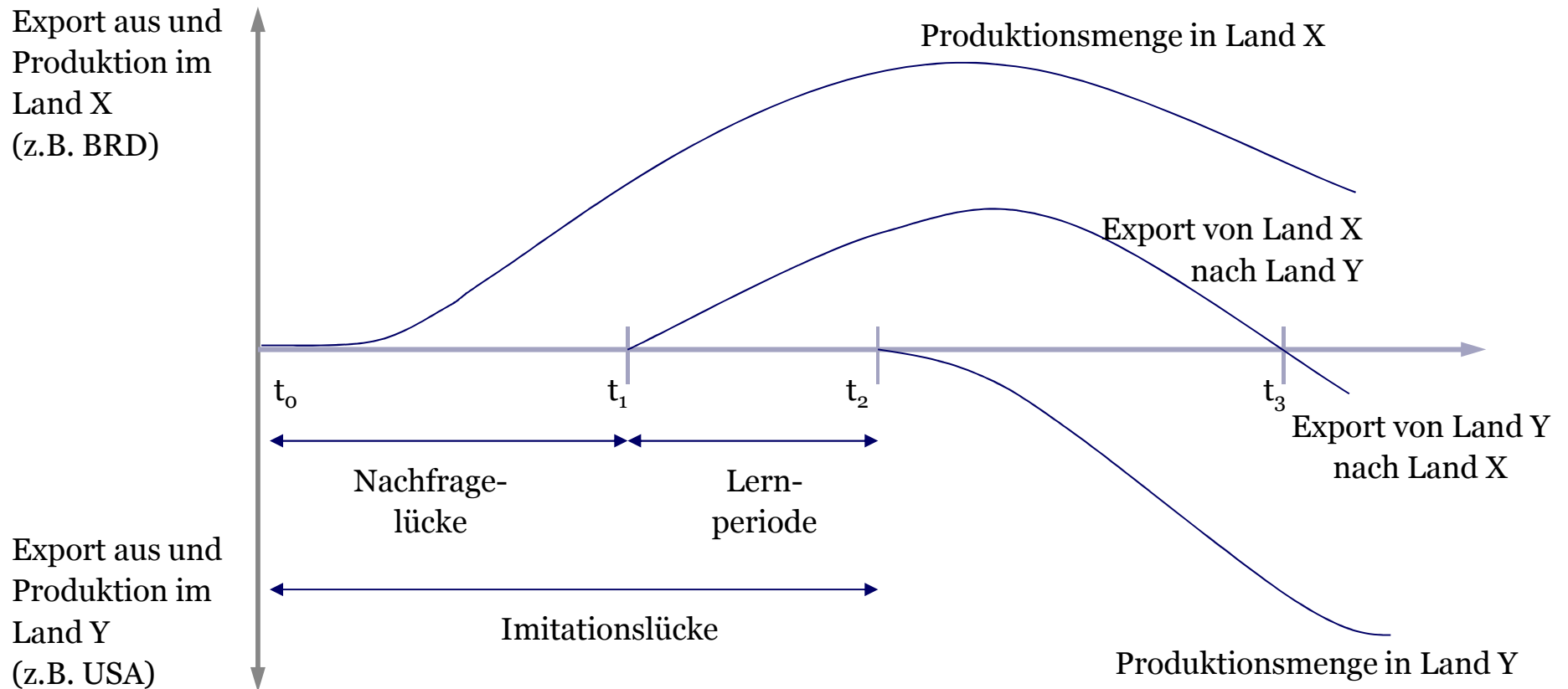
	Portugal	England
Wein	1	6
Tuch	2	3

Portugal exportiert Wein und importiert Tuch
England exportiert Tuch und importiert Wein

Theorie der technologischen Lücke (1)

- Zu Außenhandel kommt es, weil nicht alle Länder den gleichen technologischen Entwicklungsstand haben und zwischen der Erfindung einer Technologie in einem Land und deren Imitation durch andere Länder eine gewisse Zeit verstreicht.
- Der Export aus dem fokalen Land wird zunächst primär mit Technologievorteilen erklärt, der spätere Import in das fokale Land lässt sich ebenfalls mit Technologievorteilen, zudem aber auch mit den Kostenvorteilen erklären.

Theorie der technologischen Lücke (2)



Weitere Theorien

- Zinssatztheorien
 - Zu Portfolio- und Direktinvestitionen kommt es, wenn und solange zwischen Ländern absolute Zinsdifferenzen existieren.
 - Kapital fließt von kapitalreichen Ländern mit niedrigem Zins in kapitalarme Länder mit höherem Zins.
- Währungsraumansätze
 - Portfolio- und Direktinvestitionen entstehen aufgrund der Aufwertungs- und Abwertungserwartungen von Währungen.
 - Da Investoren aus Hartwährungsländern Investitionsprojekte – aufgrund niedriger angesetzter Kalkulationszinsflüsse – besser bewerten als Investoren in Weichwährungsländern, kommt es weltweit zu mehr Investitionen durch Investoren aus Hartwährungsländern und darüber hinaus zu Kapitaltransfers von Hartwährungsländern in Weichwährungsländer.
- Portfoliotheorien
 - Zu Direktinvestitionen kommt es, weil Portfolioinvestoren in eine Unternehmung investieren, die selbst grenzüberschreitende Direktinvestitionen getätigt hat, d. h. international diversifiziert ist.

Gliederung

1. Beispiele und Begriffsbestimmung
2. Merkmale internationaler Unternehmen
3. Ausgewählte Theorien des Aussenhandels und von Direktinvestitionen
- 4. Ausgewählte Theorien multinationaler Unternehmen**
5. Zusammenarbeit in multinationalen Unternehmen

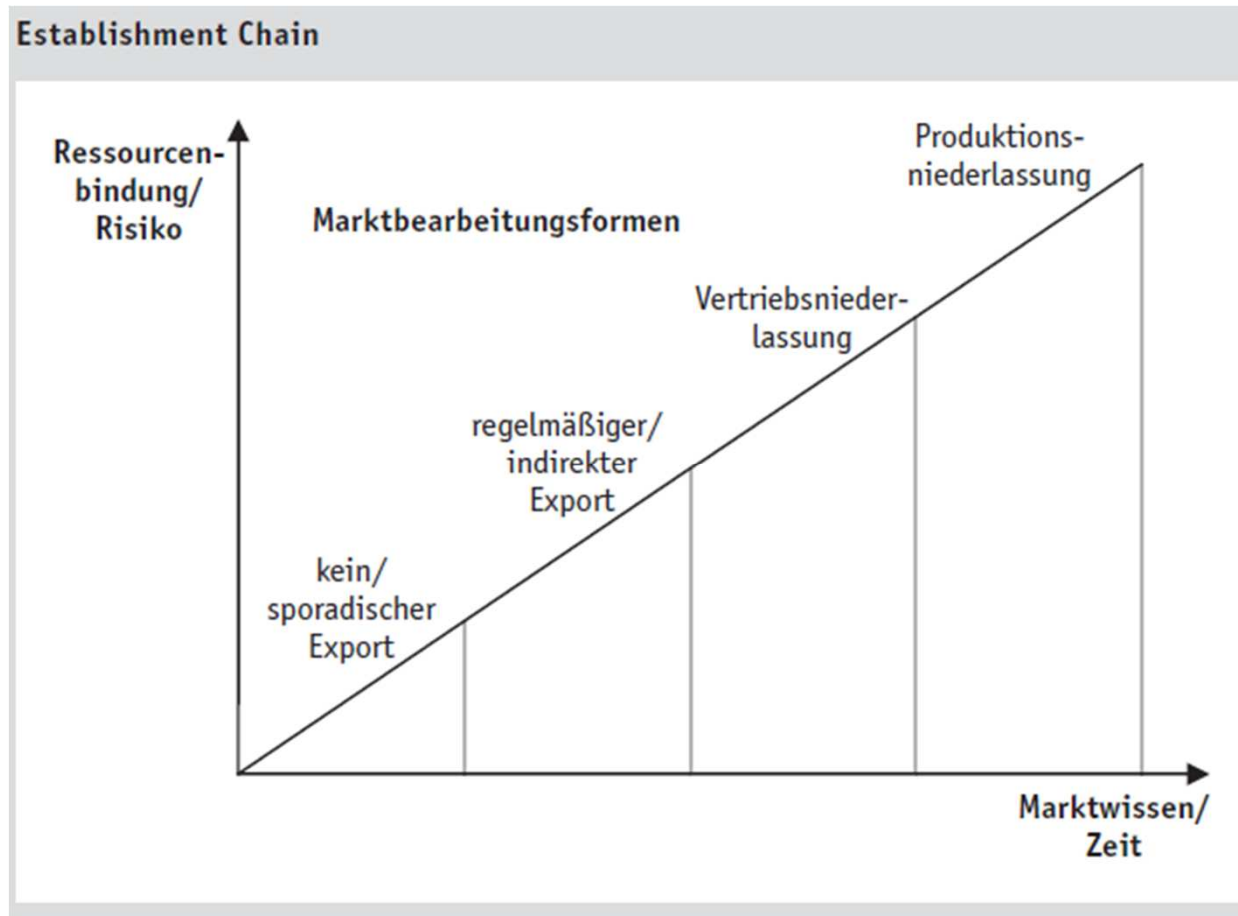
Verhaltensorientierte Internationalisierungstheorie

- Zur Auslandstätigkeit kommt es aufgrund von internen und externen Anstößen, die in der Unternehmung einen Entscheidungsprozess auslösen. Der Prozess der Internationalisierungsentscheidung lässt sich – in Anlehnung an verhaltenswissenschaftliche Ansätze – als kollektiver Entscheidungsprozess mit irrationalen Elementen und satisfizierendem Streben klären.
- Mögliche Initialkräfte:
 - Vorschläge von Außen
 - Bedrohungen von Auslandsmärkten bzw. ausländischen Konkurrenten
 - Mitläufer-Effekte (Bandwagon-effects)

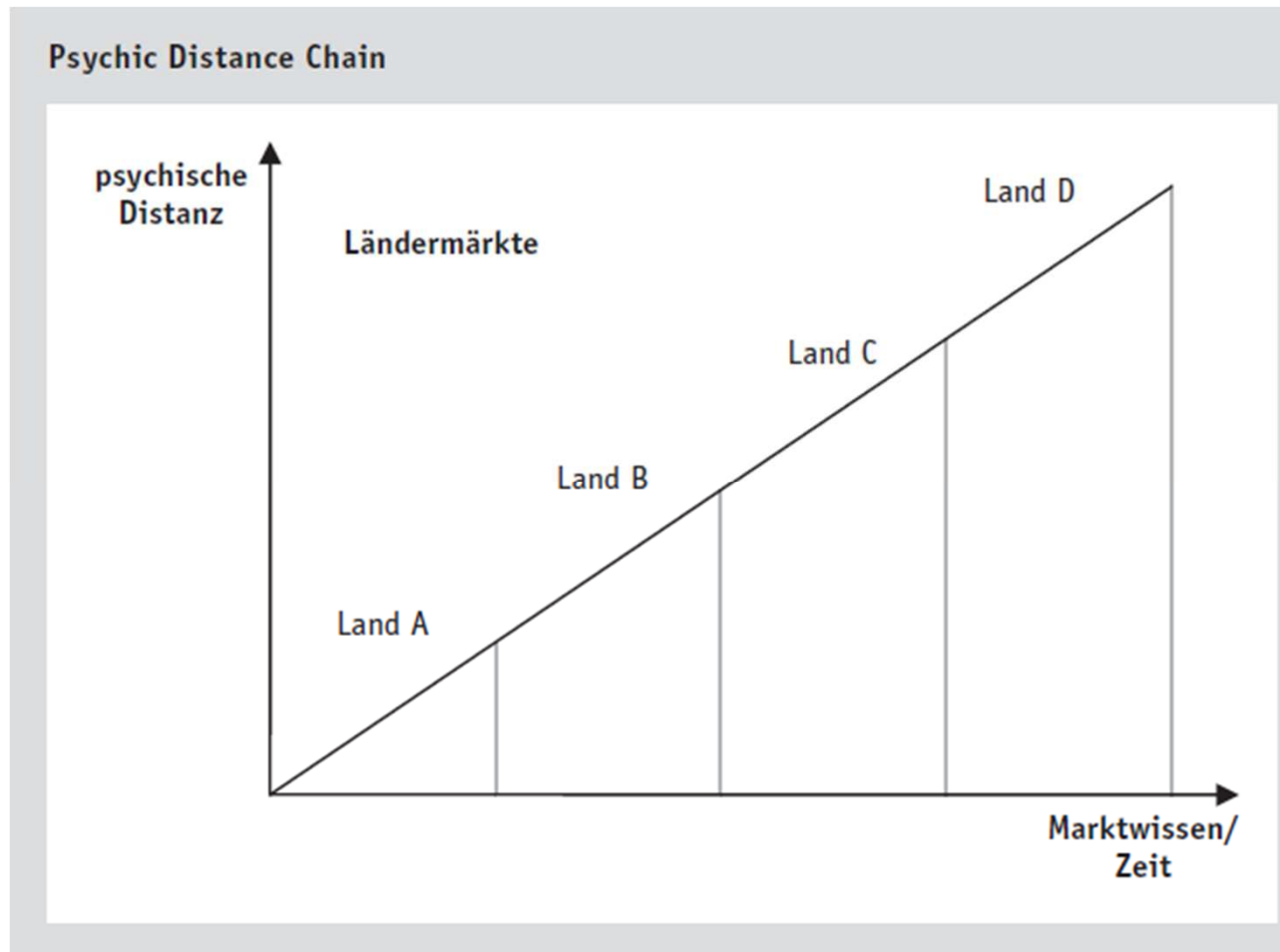
Die Uppsala-Schule nach Johanson/Vahlne

- Unternehmen verändern ihre Internationalität graduell bzw. inkremental (nicht sprunghaft bzw. revolutionär).
- Diese schrittweise Veränderung betrifft
 - die Wahl der Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen (Establishment Chain)
 - die Wahl der Reihenfolge der bearbeiteten Ländermärkte (Psychic Distance Chain).
- Durch ein permanentes Zusammenspiel von statischen und dynamischen Faktoren entwickelt sich das Unternehmen inkremental weiter und erhöht durch Lernprozesse seine Internationalität.

Schrittweiser Markteintritt und -bearbeitung



Schrittweise Länderwahl



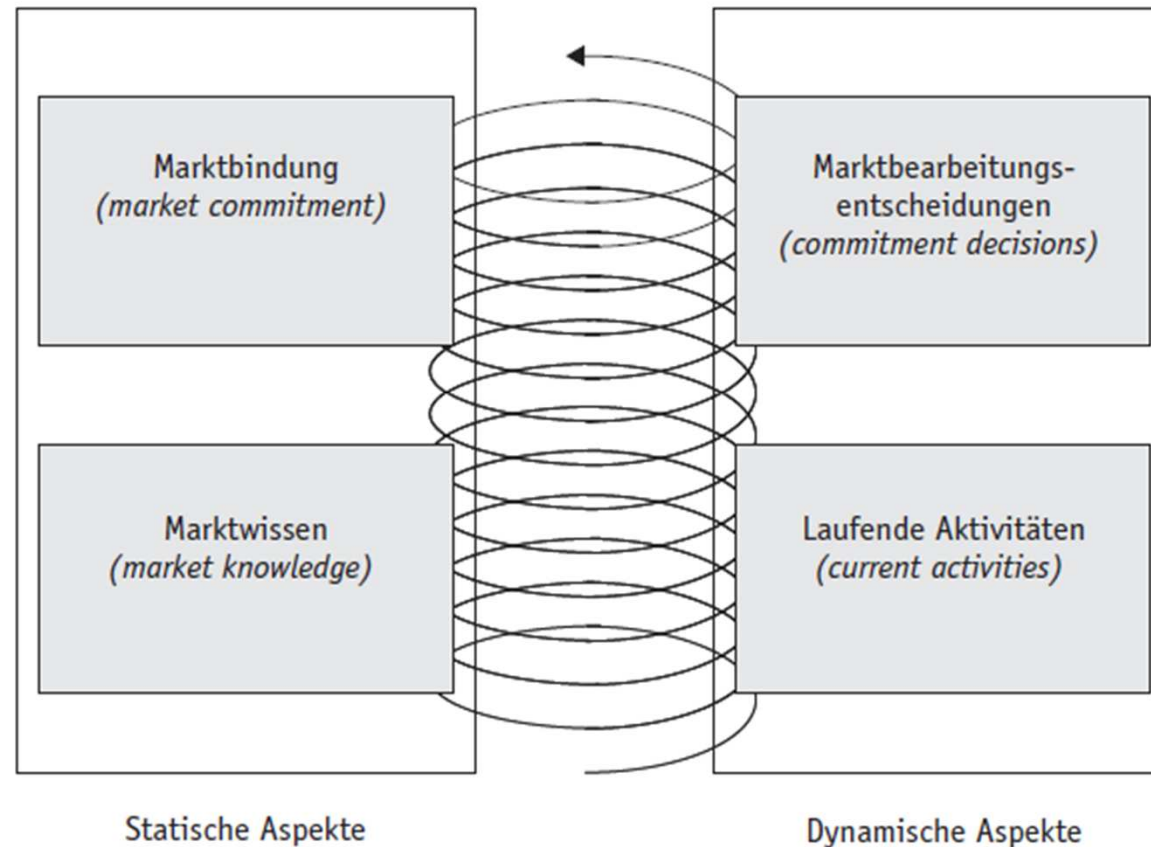
Internationalisierungsprozess

Internationalisierungsprozess nach Johanson/Vahlne

Marktverbundenheit: Je weiter Unternehmen in der Establishment Chain vorangeschritten sind, umso schwieriger wird es für sie, das Commitment gegenüber den Auslandsmärkten zu revidieren.

Marktwissen: Das Wissen über die Auslandsmärkte ist abhängig von der Position des Unternehmens in der Establishment Chain und der Psychic Distance Chain.

Die dynamischen Aspekte stellen Entscheidungen über die weitere Internationalisierung (Commitment Decisions) sowie die laufenden Geschäftstätigkeiten (Current Activities) dar.



Schrittweise Länderwahl am Beispiel der Klöster (1)

FIGURES

Figure 1. The Internationalization process of Catholic Orders



Legend: 500-1000, 3 DOs and 3 MNOs with 228 monasteries in 13 countries



Legend: 1001-1500, 27 DOs and 24 MNOs with 2771 monasteries in 31 countries

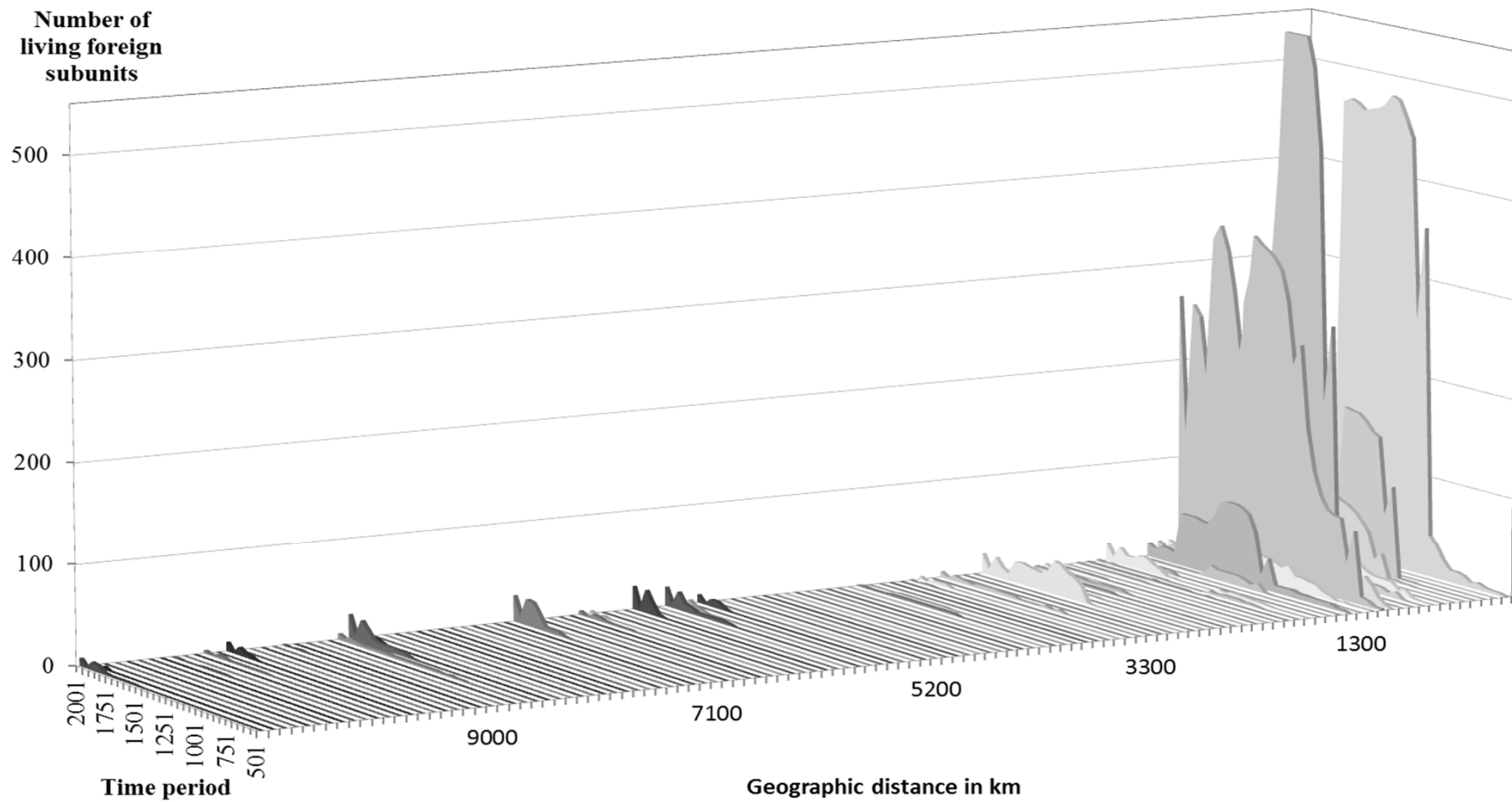


Legend: 1501-1700, 26 DOs and 35 MNOs with 1909 monasteries in 59 countries

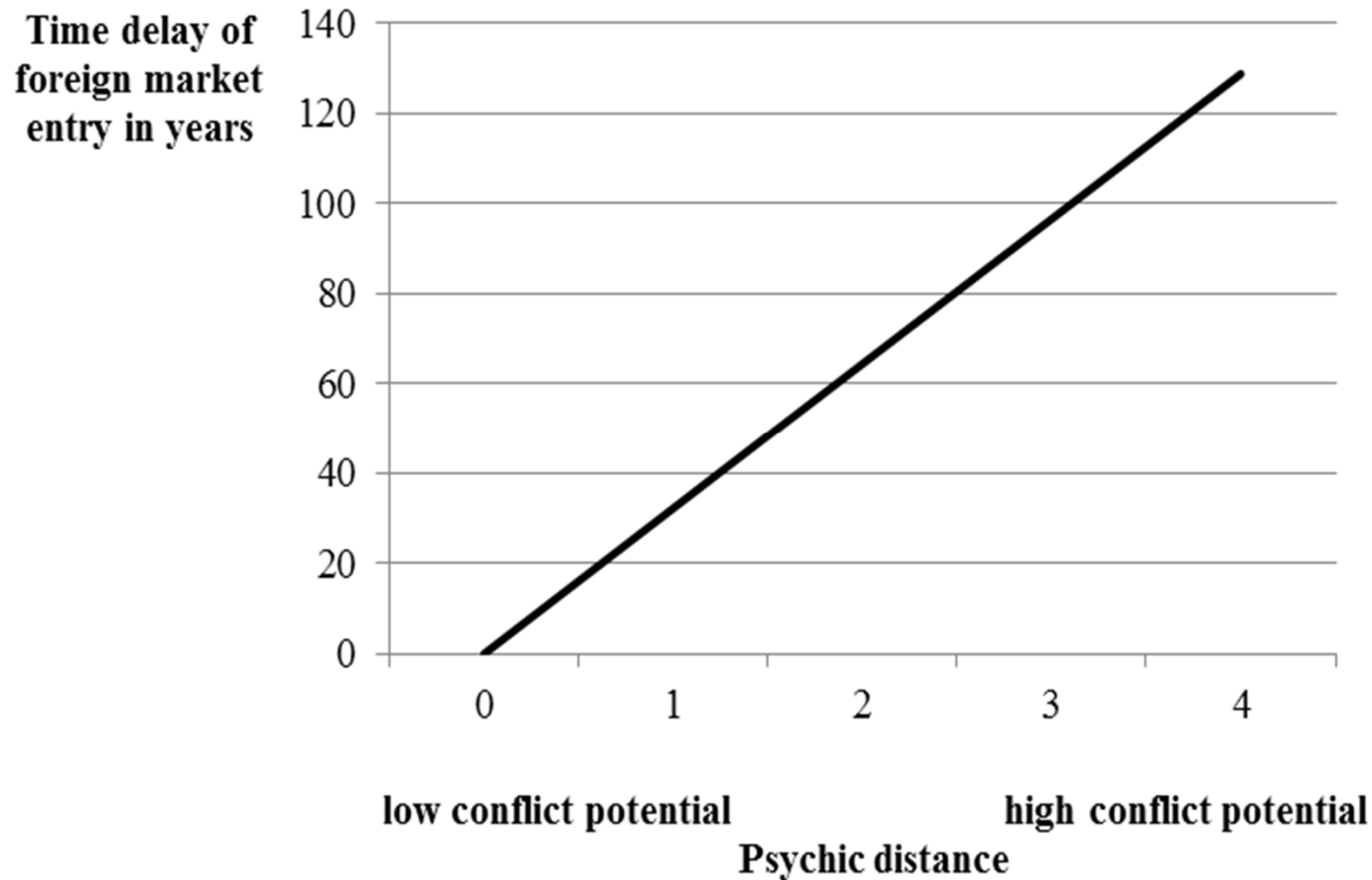


Legend: 1701-1900, 26 DOs and 36 MNOs with 1009 monasteries in 69 countries

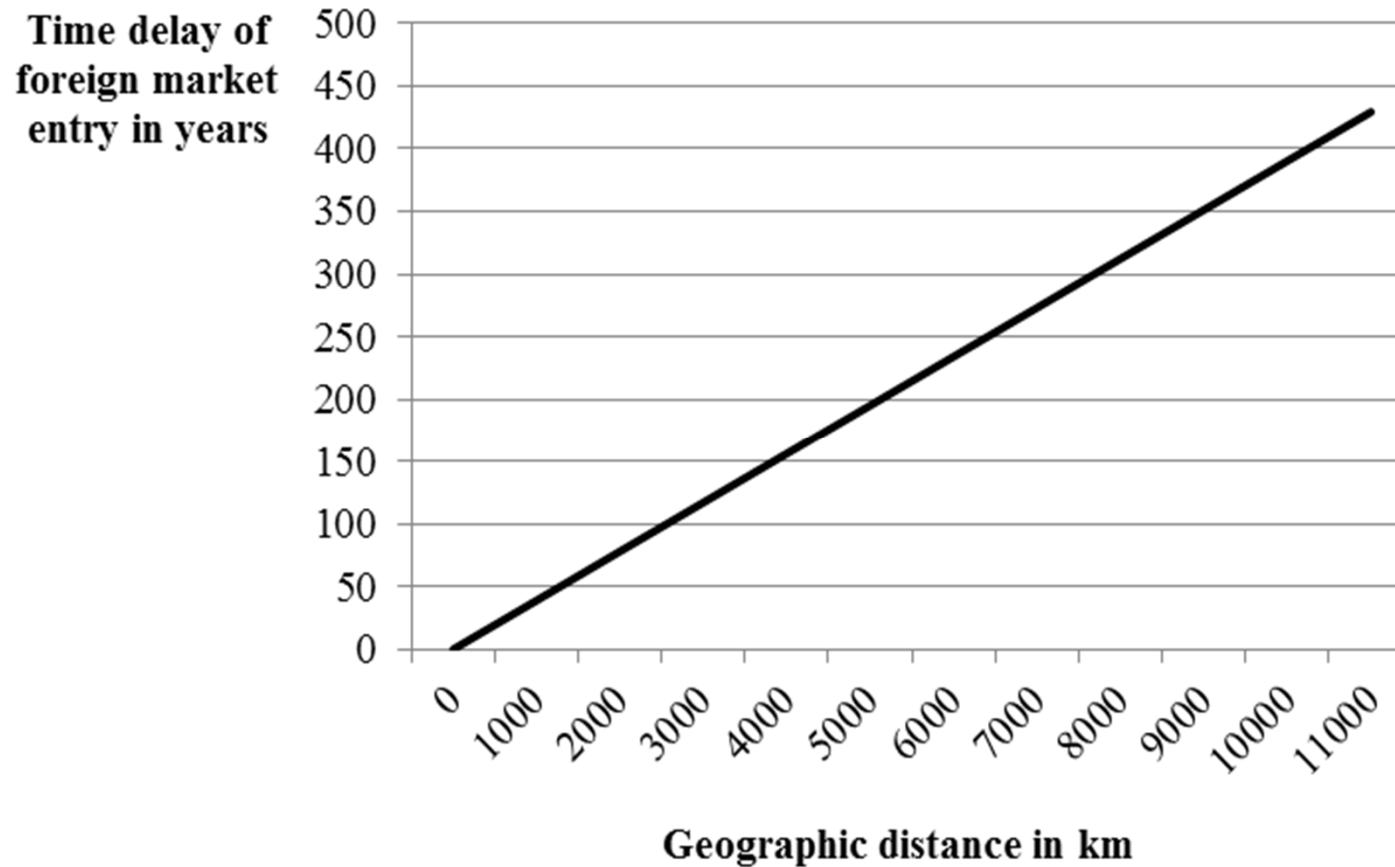
Schrittweise Länderwahl am Beispiel der Klöster (2)



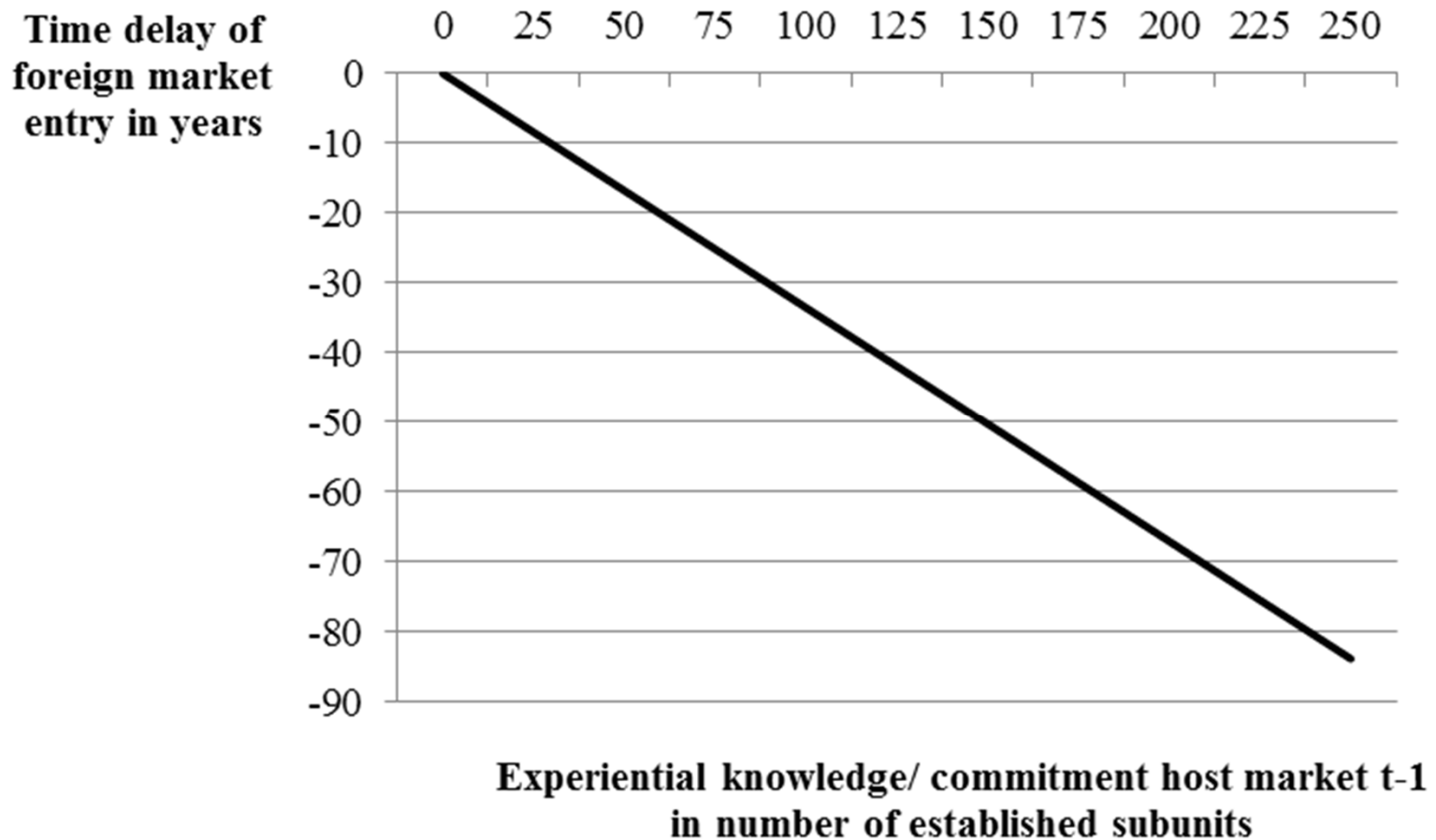
Schrittweise Länderwahl am Beispiel der Klöster (3)



Schrittweise Länderwahl am Beispiel der Klöster (4)



Bedeutung von Marktwissen und -bindung am Beispiel der Klöster

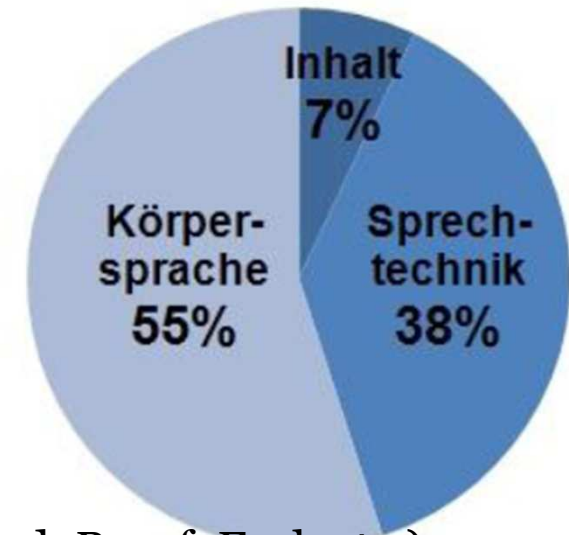


Gliederung

1. Beispiele und Begriffsbestimmung
2. Merkmale internationaler Unternehmen
3. Ausgewählte Theorien des Aussenhandels und von Direktinvestitionen
4. Ausgewählte Theorien multinationaler Unternehmen
- 5. Zusammenarbeit in multinationalen Unternehmen**

Transkulturelle Kommunikation

- Verbale Kommunikation:
 - Gesprochenes Wort, Sprache, Inhalt
 - Mutter- und Fremdsprachen
 - Umgangssprache, Jargon oder Slang (Subkultur, Jugend, Beruf, Fach etc.)
- Nonverbale Kommunikation:
 - Körpersprache wie Mimik, Gestik und Augenkontakt
 - Zeichen, Symbole, Kleider, Frisur etc.
 - Vegetative Symptome wie Erröten, Schwitzen etc.
- Paraverbale Kommunikation:
 - Stimmeigenschaften (Stimmhöhe, Tonfall, Resonanzraum)
 - Sprechverhalten (Artikulation, Lautstärke, Tempo, Sprachmelodie, Pause)
 - Schweigen
- Diese sind kulturell sehr unterschiedlich und vom jeweiligen Kontext abhängig. = Ursprung vieler Missverständnisse!

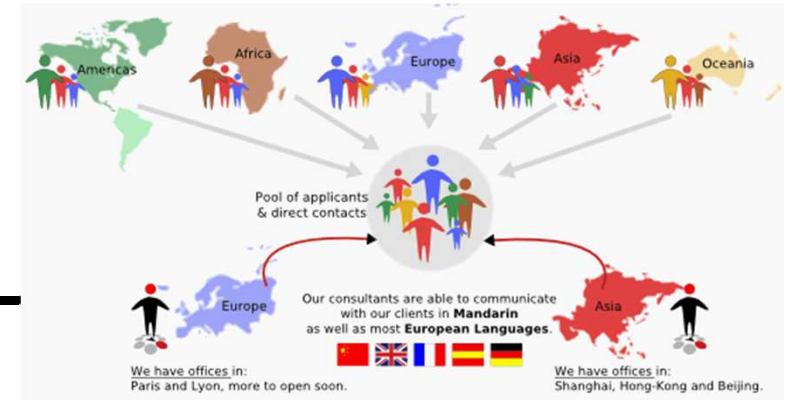


Stereotypen und Vorurteile



- Ein Stereotyp ist der verbale Ausdruck einer auf soziale Gruppen oder einzelne Personen als deren Mitglieder gerichteten Überzeugung. Es hat die logische Form eines Urteils, das in ungerechtfertigt vereinfachender und generalisierender Weise, mit emotional wertender Tendenz, einer Klasse von Personen bestimmte Eigenschaften oder Verhaltensweisen zu- oder abspricht. (Uta Quasthoff)
- Resultiert aus einer ethnozentrischen Weltsicht der Brille, ... mit der wir die Welt sehen und ... die wir auf der eigenen Nase nicht mehr wahrnehmen.
- Äußert sich in Vorurteilen

Der Auslandseinsatz: Harte Landung



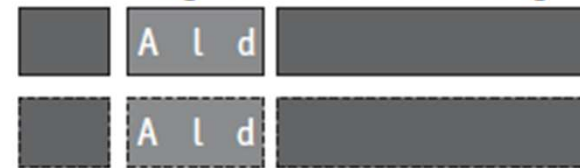
- Vor dem Abflug hieß es: Ein Auslandseinsatz ist gut für Ihren Lebenslauf! Doch danach mitunter: Sie haben uns gerade noch gefehlt!
- Die Rückkehr in die Heimat ist für Expatriates oft alles andere als triumphal
 - Status weg (26%)
 - Job langweilig (77%)
 - Kein Interesse des Arbeitgebers an den neuen Erfahrungen

Formen von Auslandsentsendungen

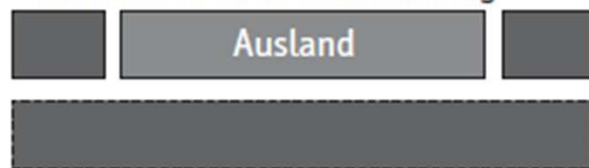
Traditionelle Auslandsentsendung



Kurzfristige Auslandsentsendung



Virtuelle Auslandsentsendung



Internationales Pendeln



Vielfliegertum

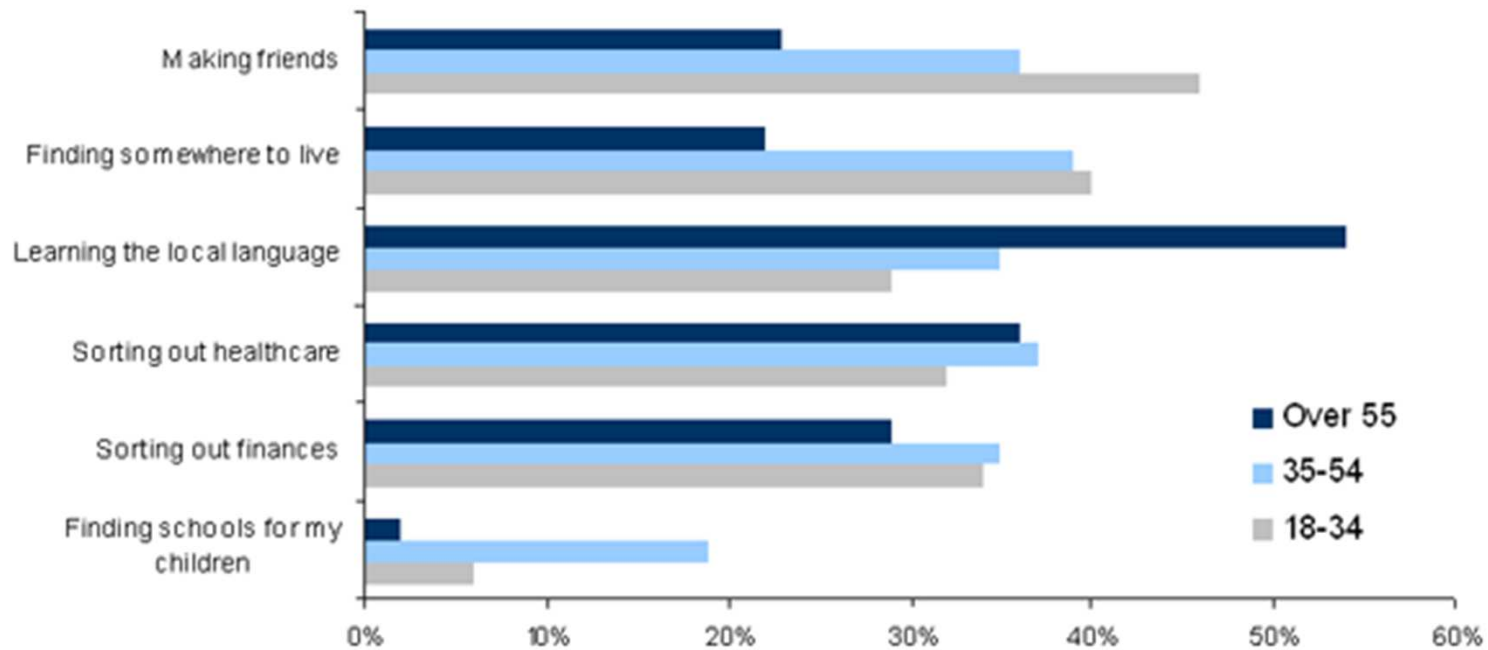


- Heimatland
- ■ ■ ■ Gastländer (A B C D)
- Ort der Interaktionspartner
- Tätigkeitsort

(Quelle: Holtbrügge/Schillo 2006a, S. 323)

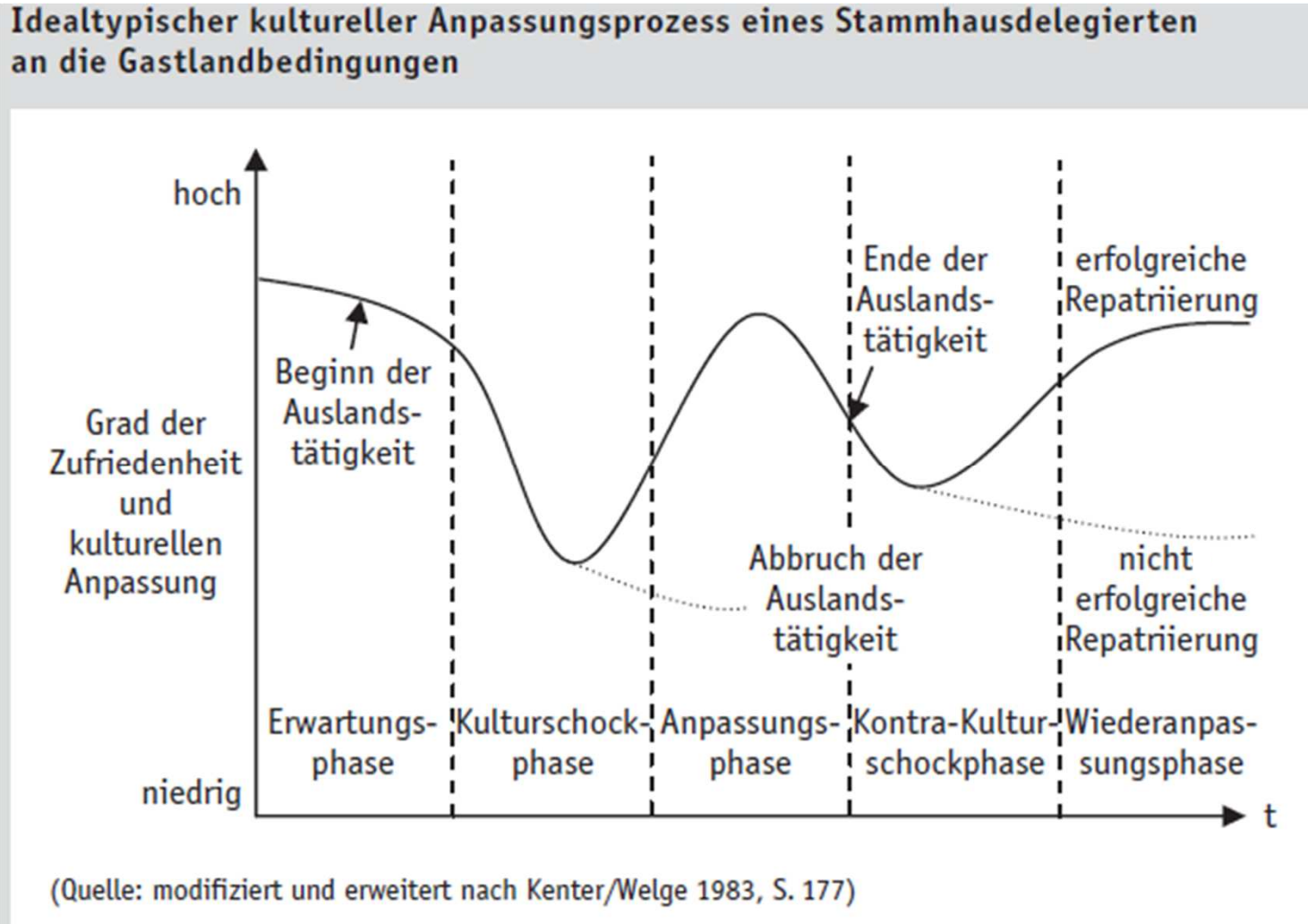
Probleme bei der Ankunft

Expatriate problems (% worldwide)



Source: HSBC Expat Explorer Survey, 2008

Kulturschock und Reintegrationsschock



Phasen des Kulturschocks

5 Phasen der U-Kurve

Euphorie	Die eigene Kultur wird nicht in Frage gestellt. Man ist Zuschauer/-in und begegnet der fremden Kultur zunächst mit Neugier bzw. Euphorie (Tourist, Exotik).
Entfremdung	Fremdheit der neuen Kultur wird bewusst; erste Kontaktschwierigkeiten; Fettnäpfchen; Man gibt sich selbst die Schuld.
Eskalation	Starkes Heimweh; Verherrlichung der eigenen Kultur; „Zuhause ist alles besser!“; Eskalierende Konflikte → Abbrüche
Missverständnisse	Konflikte sind kulturelle Missverständnisse beiderseits.
Verständigung	Unterschiedliche kulturelle Spielregeln werden verstanden, geduldet, erlernt und geschätzt. Kulturelle Kompetenz ist wieder erreicht – und zwar in den Regeln beider Kulturen.

Determinanten des Kultur- und Reintegrationsschocks

Faktoren bei der Rückkehr (Gerhard Winter)

Kulturelle Distanz des besuchten Landes

Dauer des Auslandsaufenthaltes

Wiederholte Auslandserfahrung

Persönlichkeitsfaktoren

Kontakt zur Heimatkultur

Vorbereitung auf Rückkehr

Realistische Pläne

Internationale (virtuelle) Teams

- Personen aus verschiedenen Ländern und mit verschiedenen kulturellen Prägungen arbeiten zusammen

Vorteile	Nachteile
<p>Diversität erlaubt größere Kreativität</p> <ul style="list-style-type: none">▶ breitere Perspektive▶ mehr und bessere Ideen▶ geringeres »Gruppendenken« <p>Diversität erhöht die Notwendigkeit der stärkeren Berücksichtigung der</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Ideen▶ Meinungen▶ Argumente der anderen Gruppenmitglieder <p>größere Kreativität bedingt</p> <ul style="list-style-type: none">▶ genauere Definition von Problemen▶ größere Zahl von Alternativen▶ bessere Lösungen▶ bessere Entscheidungen	<p>Diversität bedingt Mangel an Gruppenkohäsion. Dieser führt zu</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Misstrauen<ul style="list-style-type: none">– geringere interpersonelle Attraktivität– Stereotypenbildung– mehr kulturinterne Kommunikation▶ Kommunikationsproblemen<ul style="list-style-type: none">– höherer Zeitaufwand durch mangelnde Sprachkenntnisse und Übersetzungsprobleme– Mangel an sprachlicher Genauigkeit▶ erhöhtem Stress<ul style="list-style-type: none">– mehr kontraproduktives Verhalten– Spannungen <p>Mangel an Gruppenkohäsion erschwert</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Bestätigung von Ideen und Personen▶ Zustimmungen bei wichtigen Fragen▶ Konsensfähigkeit▶ konzertierte Aktionen

(Quelle: zusammengestellt nach Adler/Gundersen 2008, S. 140ff.)

Zwei Sichtweisen auf Diversität in Teams



- „Information-Decision-Making“-Perspektive:
 - Diversität erhöht das Ausmaß der kognitiven Ressourcen, die Breite der Perspektiven und generell die Problemlösungs-kapazität
 - Aufgabenkonflikte wirken sich positiv auf die Informationsvielfalt aus und vermeiden den sog. „Homophilie-Bias“.
- „Similarity-Attraction“-Perspektive:
 - Menschen nehmen Informationen umso eher auf und geben diese weiter, desto mehr sie mit vertrauten und ihnen ähnlichen Personen interagieren.
 - Die Begegnung mit andersartigen Individuen kann Ängste bewirken. Daraus resultieren negative Konsequenzen für das Teamergebnis: die kognitive Leistungsfähigkeit der Teammitglieder kann beeinträchtigt werden und es entstehen Kommunikations- und Kooperationsbarrieren.

Ausmaß der Diversität

- Bei **mittleren** Diversitätsniveaus können die Vorteile beider Perspektiven zum Tragen kommen bzw. wirken sich die Nachteile in geringem Maß aus:
 - Einerseits halten sich Beziehungskonflikte in Grenzen, da immer noch eine gewisse Ähnlichkeit zwischen den Teammitgliedern besteht.
 - Andererseits ist der Unterschied zwischen den Kenntnissen der einzelnen Mitglieder gerade noch so groß, dass die Gruppe nicht durch das hohe Ausmaß und die Widersprüchlichkeit der Informationen gelähmt wird.

Criss-Cross-Strategie (Faultlines)

- Criss-Cross beschreibt das Ausmaß an Individuen in einem sozialen System, die als Brücke zwischen ansonsten unverbundenen Teilgruppen fungieren und damit Konfliktpotenzial aus einem System nehmen können.
- Ein hoher Criss-Cross-Anteil schwächt negative Aspekte der Diversität auch in heterogenen Gruppen ab.

	Deutsch	Ausländer
Führungskraft	Dominante Gruppe	<i>Status-inkonsistenz</i>
Angestellter	<i>Status-inkonsistenz</i>	Nicht-dominante Gruppe