

Rob Wiechern

# **Strategisches Entscheiden in internationalen Unternehmen**

Eine systemtheoretische Perspektive  
für das Internationale Management

Mit einem Geleitwort von Rudolf Wimmer  
2016

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:  
[www.systemische-forschung.de](http://www.systemische-forschung.de)

Carl-Auer im Internet: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)  
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag  
Vangerowstr. 14  
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt  
der Verlag für Systemische Forschung  
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer  
Printed in Germany 2016

Erste Auflage, 2016  
ISBN 978-3-8497-9000-4  
© 2016 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Diese Publikation beruht auf der Dissertation „Strategisches Entscheiden in internationalem Unternehmen – Eine systemtheoretische Betrachtung und ihre Konsequenzen für die Theorie und Praxis des Internationalen Managements“ zur Erlangung des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Witten/Herdecke gGmbH, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, 2011.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt beim Autor.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

# **Inhaltsverzeichnis**

<b>Geleitwort .....</b>	<b>11</b>
<b>Danksagung .....</b>	<b>15</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>17</b>
1.1 BEGRÜNDUNG DER FRAGESTELLUNG.....	17
1.2 FORSCHUNGSFELD UND BEITRAG ZUR FORSCHUNG .....	21
1.3 AUFBAU DER ARBEIT .....	25
<b>TEIL I: HINFÜHRENDE ÜBERLEGUNGEN</b>	
<b>2 Strategisches Entscheiden und die Komplexität der Internationalität.....</b>	<b>31</b>
2.1 INTERNATIONALE UMWELT- UND WETTBEWERBSBEDINGUNGEN ....	31
2.1.1 Globalisierung versus Regionalisierung.....	32
2.1.2 Internationale, multinationale, globale und transnationale Branchen .....	35
2.1.3 Die Komplexität internationaler Umwelt- und Wettbewerbsbedingungen .....	40
2.2 INTERNATIONALE UNTERNEHMEN .....	42
2.2.1 Internationale Unternehmen als empirisches Phänomen....	42
2.2.2 Internationale, multinationale, globale und transnationale Unternehmen.....	44
2.2.3 Die (Binnen-)Komplexität internationaler Unternehmen .....	47
2.3 DIE UNENTScheidbarkeit von strategischen Entscheidungen .....	49
<b>TEIL II: DER ERKLÄRUNGSBEITRAG DER WISSENSCHAFT</b>	
<b>3 Strategisches und Internationales Management.....</b>	<b>57</b>
3.1 DAS FORSCHUNGSFELD STRATEGISCHES MANAGEMENT .....	57
3.1.1 Die Rationalität strategischen Entscheidens: Der präskriptive Zweig des Strategischen Managements ..	60
3.1.2 Die Irrationalität strategischen Entscheidens: Der deskriptive Zweig des Strategischen Managements....	74

3.2 DAS FORSCHUNGSFELD INTERNATIONALES MANAGEMENT .....	79
3.2.1 Internationalisierungsansätze .....	80
3.2.2 Ansätze des Managements internationaler Unternehmen ..	83
3.3 ZWISCHENFAZIT: DER ERKLÄRUNGSBEITRAG DER WISSENSCHAFT .....	87
<b>4 Strategieprozessforschung .....</b>	<b>93</b>
4.1 STRUKTURALISTISCHE PERSPEKTIVE (ORGANISATIONSPROZESS-PARADIGMA) .....	95
4.1.1 Theorien individueller Entscheidungsprozesse .....	95
4.1.2 Theorien organisationaler Entscheidungsprozesse .....	96
4.2 POLITISCHE PERSPEKTIVE (PARADIGMA POLITISCHER PROZESSE).....	102
4.2.1 Macht in strategischen Entscheidungsprozessen.....	103
4.2.2 Die Ressourcenrelevanz von strategischen Entscheidungen.....	106
4.2.3 Die Bedeutung von Entscheidungsspielräumen .....	106
4.2.4 Legitimität der inhaltlichen Positionen im Entscheidungsprozess .....	107
4.3 ENTSCHEIDUNGSSTROM-PERSPEKTIVE (PARADIGMA DER ORGANISIERTEN ANARCHIE) .....	108
4.4 INTERPRETATIVE PERSPEKTIVE (KOGNITIVES PARADIGMA) .....	112
4.4.1 Strukturen der Sinnbildung und Interpretation: Organisationskultur .....	113
4.4.2 Prozesse der Sinnbildung und Interpretation.....	126
4.5 SYSTEMRATIONALITÄT ALS INTEGRIERENDE PERSPEKTIVE .....	138
4.5.1 Systemrationalität des Entscheidens.....	141
4.5.2 Die Funktionalität von (Zweck-)Rationalität für das Entscheiden.....	144
4.5.3 Entscheidungen und Entscheidungsprämissen .....	149
4.5.4 Strategische Entscheidungen .....	155
4.5.5 Organisationen als selbstorganisierende Systeme .....	157
<b>5 Unterschiedliche Strategie- und Organisationstypen internationaler Unternehmen als Kontext strategischen Entscheidens .....</b>	<b>161</b>
5.1 GRUNDSTRATEGIEN INTERNATIONALER UNTERNEHMEN .....	166
5.1.1 Multinationale Strategie (Anpassungsstrategie).....	168
5.1.2 Internationale Strategie (Arbitragestrategie) .....	170

5.1.3	Globale Strategie (Aggregationsstrategie) .....	173
5.1.4	Transnationale Strategie .....	174
<b>5.2</b>	<b>ORGANISATIONSSTRUKTUREN INTERNATIONALER UNTERNEHMEN</b> .....	<b>175</b>
5.2.1	Multinationale Unternehmen: Dezentralisierte Föderation (Integrierte Regionalstruktur) .....	177
5.2.2	Internationale Unternehmen: Koordinierte Föderation (Integrierte Funktionalstruktur) .....	179
5.2.3	Globale Unternehmen: Zentralisierte Knotenpunktstruktur (Integrierte Produkt- oder Geschäftsfeldstruktur) .....	180
5.2.4	Transnationale Unternehmen: Integrierte Netzwerkstruktur .....	181
<b>5.3</b>	<b>ROLLEN UND FUNKTIONEN VON LOKALEN TOCHTER-GESELLSCHAFTEN</b> .....	<b>183</b>
5.3.1	Entwicklung des Forschungsfeldes .....	183
5.3.2	Rollentypologien .....	186
<b>5.4</b>	<b>KOORDINATION UND KONTROLLE IN INTERNATIONALEN UNTERNEHMEN</b> .....	<b>192</b>
5.4.1	Multinationale Unternehmen: Verhaltenskontrolle .....	194
5.4.2	Internationale Unternehmen: Formalisierung .....	195
5.4.3	Globale Unternehmen: Zentralisierung .....	196
5.4.4	Transnationale Unternehmen: Differenzierung der Formen .....	197
<b>5.5</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG: STRATEGIE- UND ORGANISATIONSTYPEN INTERNATIONALER UNTERNEHMEN</b> .....	<b>199</b>
5.5.1	Multinationale Unternehmen .....	199
5.5.2	Internationale Unternehmen .....	202
5.5.3	Globale Unternehmen .....	203
5.5.4	Transnationale Unternehmen .....	204

### **TEIL III: STRATEGISCHES ENTSCHEIDEN IN INTERNATIONALEN UNTERNEHMEN**

<b>6</b>	<b>Die Emergenz strategischen Entscheidens in internationalen Unternehmen.....</b>	<b>211</b>
6.1	DIE WIRKUNG DER DOMINANTEN STRATEGISCHEN ORIENTIERUNGEN DES ZENTRALEN TOPMANAGEMENTS AUF DAS STRATEGISCHE ENTSCHEIDEN .....	211

6.2	DIE BEDEUTUNG DER LOKALEN TOCHTERGESELLSCHAFTEN FÜR DAS STRATEGISCHE ENTSCHEIDEN .....	217
6.3	EVOLUTIONÄRER WANDEL STATT „ONE BEST WAY“ DER INTERNATIONALITÄT .....	226
6.4	BEDEUTUNG FÜR DIE PRAXIS: ORGANISATIONALE LERN- FÄHIGKEIT INTERNATIONALER UNTERNEHMEN ODER: DIE EVOLUTION DER EVOLUTION .....	229
6.4.1	Organisationale Lernfähigkeit.....	230
6.4.2	Internationalität als besondere Lernchance .....	232
6.4.3	Die gezielte Förderung von organisationalem Lernen in internationalen Unternehmen .....	237
<b>7</b>	<b>Strategisches Entscheiden über Raum-, Sprach- und Kulturgrenzen hinweg.....</b>	<b>249</b>
7.1	ENTSCHEIDBARE ENTSCHEIDUNGSPRÄMISSEN: SACH- UND REGELORIENTIERUNG VERSUS PERSONENORIENTIERUNG DES ENTSCHEIDENS .....	252
7.1.1	Sach- und Regelorientierung des Entscheidens in internationalen und globalen Unternehmen.....	252
7.1.2	Personenorientierung des Entscheidens in multinationalen Unternehmen .....	257
7.1.3	Der Unterschied zwischen Regelorientierung und Personenorientierung am Beispiel der Besetzung des Managements der lokalen Tochtergesellschaften.....	260
7.2	UNENTSCHEDBARE ENTSCHEIDUNGSPRÄMISSEN: RATIONALITÄTSKULTUR VERSUS VERTRAUENSKULTUR .....	261
7.2.1	Rationalitätskultur in internationalen und globalen Unternehmen .....	263
7.2.2	Vertrauenskultur in multinationalen Unternehmen .....	269
7.3	MUSTER DER STRATEGIEENTWICKLUNG IN INTERNATIONALEN UNTERNEHMEN .....	281
7.3.1	Expertenorientiertes Muster der Strategieentwicklung in globalen Unternehmen .....	281
7.3.2	Evolutionäres Muster der Strategieentwicklung in multinationalen Unternehmen .....	285
7.4	BEDEUTUNG FÜR DIE PRAXIS: PRÄMISSENORIENTIERTE INTERVENTION IN INTERNATIONALE UNTERNEHMEN .....	287

## **TEIL IV: SCHLUSSBEMERKUNGEN**

<b>8 Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>297</b>
8.1 WESENTLICHE ERKENNTNISSE IM HINBLICK AUF DIE GRUNDLEGENDE, PROZESSUALE DYNAMIK STRATEGISCHEN ENTSCHEIDENS IN INTERNATIONALEN UNTERNEHMEN .....	299
8.2 WESENTLICHE ERKENNTNISSE IM HINBLICK AUF DIE GRENZ- ÜBERSCHREITENDE ENTSCHEIDUNGSKOORDINATION UND -INTEGRATION IM RAHMEN VON (STRATEGISCHEN) ENTSCHEIDUNGSPROZESSEN .....	304
8.3 AUSBLICK .....	310
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>313</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>315</b>