

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

Carl-Auer im Internet: 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 internationa-
len Unternehmen – Eine systemtheoretische Betrachtung und ihre Konsequenzen für
die Theorie und Praxis des Internationalen Managements“ zur Erlangung des Grades ei-
nes 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 Fotoko-
pie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags
reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

1 Einleitung

1.1 BEGRÜNDUNG DER FRAGESTELLUNG

Internationalisierung, Globalisierung, Transnationalisierung: Kaum eine andere Entwicklung hat in den vergangenen Jahren gleichermaßen die wirtschaftliche, politische, soziale und mediale Aufmerksamkeit auf sich gezogen, wie die zunehmende globale Verflechtung der Welt. Und kaum eine andere Entwicklung wird gleichermaßen in den Managementwissenschaften wie in der Unternehmenspraxis als die „wohl größte Herausforderung für die Unternehmensführung [...] im 21. Jahrhundert“ bezeichnet.¹

Für die Unternehmen der westlichen „Triademärkte“ (USA, Europa und Japan) wie für deren Management bedeutet der Prozess der Globalisierung vor allem eine erhebliche Zunahme der Komplexität und Unsicherheit ihrer Umfeld- und Wettbewerbsbedingungen: Umwälzungen politischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Machtverhältnisse u. a. in Asien, Lateinamerika und Osteuropa haben einerseits völlig neue Absatzmärkte entstehen lassen („Emerging Markets“), und andererseits selbst schnell wachsende Unternehmen hervorgebracht („New Global Challengers“), die ihrerseits auch den Wettbewerb in den „angestammten“ Heimatmärkten erheblich intensivieren. Eine fortgesetzte Liberalisierung und Deregulierung, vor allem des grenzüberschreitenden Kapitalverkehrs, führt allen Finanzmarktkrisen zum Trotz zu einer immer weiter reichenden Verbreitung des „Shareholder-Value-Denkens“ nach angelsächsischem Vorbild, wodurch börsennotierte und zunehmend auch nicht börsennotierte Unternehmen immer enger an die tendenziell kurzfristige Logik dieses Kapitalmarktprinzips gebunden werden. Ein rasanter technischer Fortschritt in den Bereichen (digitale) Informations- und Kommunikationstechnologie, Transport und Produktion trägt zudem zu einer immer schnelleren globalen Diffusion von Wissen, Informationen, Technologien, Waren und Menschen bei, so dass sich einige Kulturen, Lebensgewohnheiten und Kundenbedürfnisse zunehmend weltweit angleichen, während andere Kulturen und Regionen zeitgleich starke lokale Identitäten und Konsumpräferenzen bewahren.

In der Summe zeichnet sich ein „weltwirtschaftlicher Strukturwandel“ ab, „[...] der es berechtigt erscheinen lässt, von einem grundlegenden Musterwechsel in der Internationalisierungsdynamik von Unternehmen zu spre-

¹ Krystek/Zur (2002: 7).

chen“.² Es resultieren unternehmerische Handlungsbedingungen, die geprägt sind von plötzlichen Erosionen bislang vergleichsweise stabiler Marktkonstellationen und einer Wettbewerbsdynamik, die jegliche Versuche der Voraussicht und Entwicklung von einigermaßen gesicherten Zukunftserwartungen von vorne herein zum Scheitern verurteilen.

Reagiert haben viele Unternehmen auf den Prozess der Globalisierung und die damit assoziierten Veränderungen ihrer Umwelt- und Wettbewerbsbedingungen mit der Globalisierung (bzw. Internationalisierung) ihrer eigenen Wertschöpfungsprozesse. Dies kann verstanden werden als eine Form der Steigerung von *Eigenkomplexität*, mit der internationale Unternehmen der zunehmenden Komplexität, Heterogenität und Dynamik der von ihnen bedienten Märkte und Umwelten zu entgegnen versuchen. Die internationale Spezialisierung und (Binnen-)Differenzierung ihrer Strukturen über Raum-, Sprach- und Kulturgrenzen hinweg dient letztlich dazu, ein *Komplexitätsäquivalent* zu schaffen, mit dem auf die aus der Umwelt an das Unternehmen herangetragenen globalen wie lokalen Anforderungen angemessen reagiert werden kann.

Die Internationalisierung der Wertschöpfung in Form von eigenständigen Tochtergesellschaften stellt dann sowohl die weitreichendste Form der Internationalität selbst dar, als auch die umfassendste Form der Komplexitätssteigerung für das Gesamtunternehmen. Große, weitreichend *internationalisierte* Unternehmen mit einer Vielzahl lokaler Tochtergesellschaften in einer Vielzahl unterschiedlichster Länder und Kulturen bilden damit im Vergleich zu rein nationalen (bzw. rein exportierenden) Unternehmen eine aus wissenschaftlicher Sicht ebenso anspruchsvolle wie interessante „Extremform“ sozialer Systeme, die nicht nur mit einer erheblichen Komplexität ihrer Umweltbedingungen, sondern zugleich auch mit ganz neuen Formen organisationaler *Binnenkomplexität* konfrontiert sind (vgl. dazu eindrücklich die „einfachst mögliche“ Darstellung des Unternehmens Philips, Abbildung 1).

Unabhängig davon, ob dies auf eher formalem und explizitem Wege oder eher implizit und aus dem täglichen Aufgabenvollzug heraus geschieht, ist die grundlegende Auseinandersetzung mit den besonderen externen und internen Handlungsbedingungen einer weltweiten Unternehmensstätigkeit Gegenstand des *strategischen Entscheidens* von internationalen Unternehmen. Hier müssen aus einer schier unendlichen Fülle von theoretisch denkbaren strategischen Entscheidungsalternativen ganz be-

² Nagel/Wimmer (2014: XI).

stimmte langfristige, ressourcenintensive, das ganze Unternehmen betreffende, insofern selbst komplexe und damit insgesamt *risikoreiche* Festlegungen darüber getroffen werden, wie in Zukunft die Überlebensfähigkeit des Unternehmens gesichert werden soll. Dabei macht es das wechselseitige Steigerungsverhältnis von externer Umweltkomplexität und interner Eigenkomplexität letztlich unmöglich, im Vorhinein zu wissen, wie im Nachhinein richtig zu entscheiden gewesen wäre.

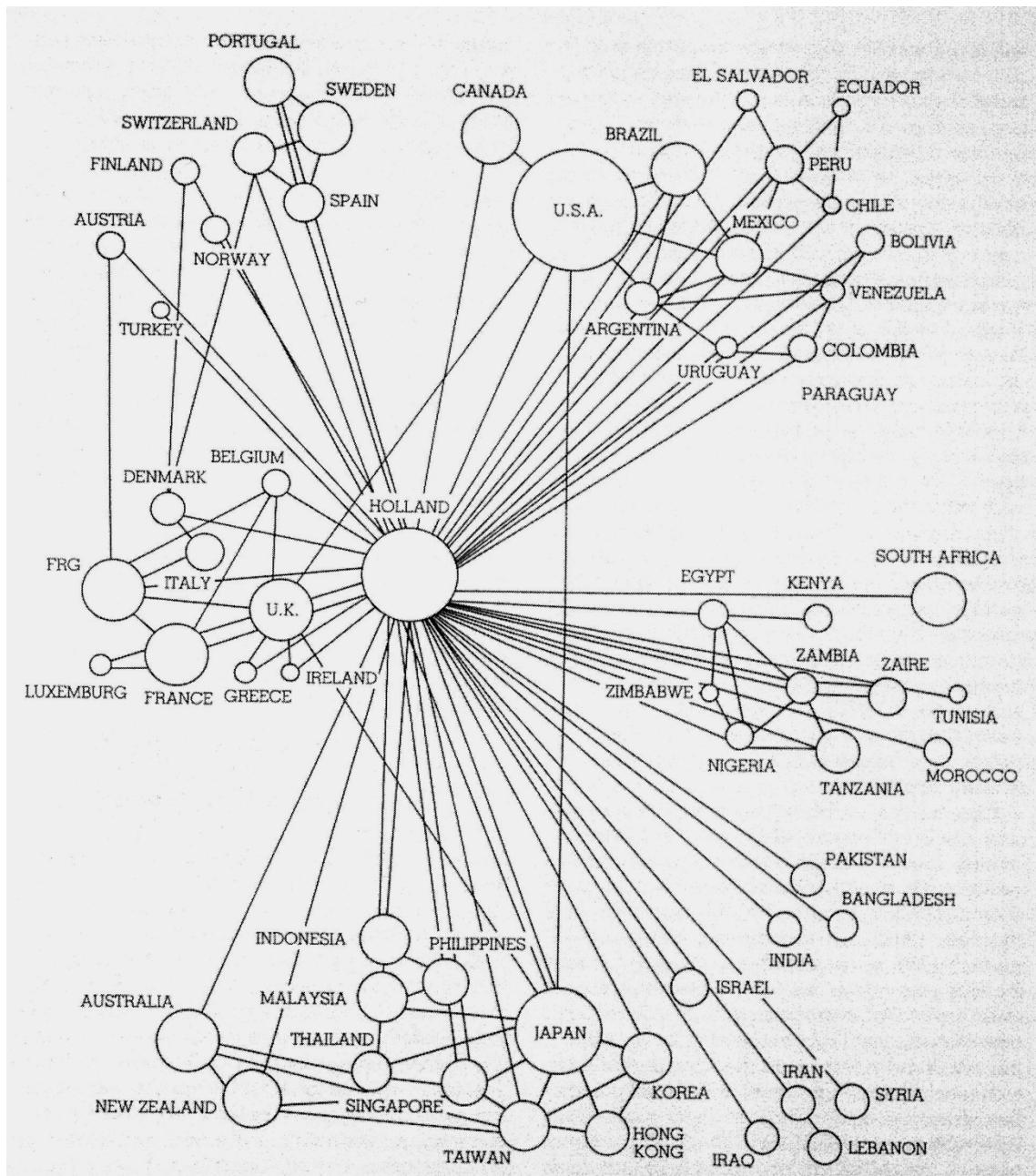


Abb. 1: Internationale Ausdehnung des Elektronikunternehmens Philips
(Quelle: Ghoshal/Bartlett, 1990: 605)

Gerade in Bezug auf internationale, über mitunter große Raum-, Sprach- und Kulturgrenzen hinweg operierende Unternehmen, die einer Vielzahl unterschiedlichster lokaler und globaler Anforderungen *gleichzeitig* ausgesetzt sind, tritt mit anderen Worten die *Kontingenz* des strategischen Entscheidens unmittelbar hervor.

Umso faszinierender ist vor diesem Hintergrund die Feststellung, dass es offensichtlich einer Vielzahl von großen, weitreichend internationalisierten, „internationalen Unternehmen“ fortgesetzt gelingt, sich erfolgreich in einem globalen Wettbewerbsfeld zu bewegen. Diese Unternehmen verfügen mit anderen Worten ganz offensichtlich in ihrer täglichen *Praxis* über eine *unternehmensspezifische Form*, die besondere Komplexität und Unsicherheit einer internationalen Unternehmensaktivität sowie, damit verbunden, die Kontingenz und das Risiko des strategischen Entscheidens immer wieder aufs Neue zu bewältigen.

Angesichts eines solchen *praktischen* Vermögens ist es umso unbefriedigender, dass die weit überwiegende Mehrheit der *wissenschaftlichen* Auseinandersetzung mit dem strategischen Entscheiden internationaler Unternehmen ihr Erkenntnisinteresse weit überwiegend auf präskriptiv-normative Empfehlungen dafür fokussiert, wie (internationale) Unternehmen strategische Entscheidungen treffen *sollten* – ohne sich dabei zuvor ausreichend mit der Frage auseinandergesetzt zu haben, wie internationale Unternehmen dies nach Maßgabe ihrer spezifischen externen und internen Handlungsbedingungen tatsächlich *tun*. Entsprechend scheitern dann auch viele der mit Hilfe dieser Empfehlungen (und der ihnen zugrundeliegenden Methoden) sorgfältig erarbeiteten Strategien spätestens bei dem Versuch ihrer Implementierung an der organisationalen „Realität“ einer globalen Unternehmensaktivität. Die vorliegende Ausarbeitung geht daher im Folgenden gewissermaßen den umgekehrten Weg, wenn sie zunächst fragt,

mit Hilfe welcher prozessualer Bewältigungsformen internationalen Unternehmen praktisch die – angesichts ihrer besonderen Handlungsbedingungen – unwahrscheinliche Leistung gelingt, die Kontingenz und Unsicherheit ihres strategischen Entscheidens über Raum-, Sprach- und Kulturgrenzen hinweg so in Eindeutigkeit und Sicherheit zu transformieren, dass ihr fortgesetztes Überleben möglich wird ?

Erst im Anschluss an eine in dieser Weise erarbeitete theoretische Vorstellung der tatsächlichen Entscheidungsprozesse in internationalen Unternehmen werden dann im weiteren Fortgang „guten Gewissens“ konkrete, diesen Prozessen angemessene Implikationen für das Management und die

Beratung internationaler Unternehmen abgeleitet, die über die toolboxorientierten „Ready-Made“-Lösungen der klassischen „Strategie-Industrie“ hinausgehen. Eine solches Vorgehen korrespondiert mit jüngeren Entwicklungen in der Strategieforschung, deren gemeinsames Merkmal eine *reflexionsorientierte* Hinwendung zur unternehmerischen *Praxis* darstellt, und im Rahmen derer versucht wird, eine prozessorientierte Perspektive für gestaltende Empfehlungen fruchtbar zu machen (sog. „Strategy-as-Practice“-Forschung).

Entsprechend ist auch der Titel der vorliegenden Ausarbeitung – „Strategisches Entscheiden in internationalen Unternehmen“ – bewusst in einer Weise formuliert, die die „*Aktivität*“ (den Prozess) betont, auf deren Basis internationale Unternehmen zu ihren strategischen Festlegungen kommen, unabhängig davon, welche Inhalte dabei entschieden werden. Letztlich folgt diese Formulierung einem Vorschlag von WEICK, der generell gefordert hat, im Analysieren von Organisationen „Substantive auszumerzen“, weil diese gerade den ständigen *Wandel* – und damit das konstitutive Charakteristikum von Organisationen (bzw.: des Organisierens!) verschleierten:

„Nouns such as [...] organization conceal the fact that organizing is about flows, change, and processes. [...] Fixed entities are things that people fix, and once fixed, they are supposed to stay fixed. That is the world of nouns. The trouble is, there is not much in organizations that corresponds to it. [...] [Instead, RW] Verbs capture the *action*.“³

1.2 FORSCHUNGSFELD UND BEITRAG ZUR FORSCHUNG

Die Frage nach dem *praktischen* strategischen Entscheiden internationaler Unternehmen aus einer *wissenschaftlichen* Beobachterperspektive legt grundsätzlich den Rückgriff auf das theoretische Beschreibungs- und Erklärungspotential des *Strategischen Managements* wie den Rückgriff auf die Ansätze des *Internationalen Managements* nahe. Wie bereits einleitend angeklungen ist, zeigt eine kritische Durchsicht jedoch, dass ein *deskriptiv-entscheidungstheoretisches* Verständnis der tatsächlichen Prozesse, auf deren Basis es internationalen (internationalisierten) Unternehmen gelingt, einen Umgang mit der besonderen Komplexität ihrer externen und internen Handlungssituation zu finden, bisher weder im Rahmen des Strategischen Managements noch im Rahmen des Internationalen Managements unmit-

³ Weick (1995a: 187f., Hervorh. RW).