

Dörrenbächer, Christoph

Book Part — Digitized Version

Einleitung

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Dörrenbächer, Christoph (2003) : Einleitung, In: Christoph Dörrenbächer (Ed.): Modelltransfer in multinationalen Unternehmen: Strategien und Probleme grenzüberschreitender Konzernintegration, ISBN 3-89404-233-8, Edition Sigma, Berlin, pp. 7-12

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/122705>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



WZB-Open Access Digitalisate

WZB-Open Access digital copies

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB). Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH
Bibliothek und wissenschaftliche Information
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin
E-Mail: bibliothek@wzb.eu

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)
Library and Scientific Information
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin
e-mail: bibliothek@wzb.eu

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**. More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

Einleitung

Christoph Dörrenbächer

Der grenzüberschreitende Transfer von Produktions-, Organisations- und Geschäftsmodellen in multinationalen Unternehmen ist so alt wie die multinationalen Unternehmen selbst. Bereits Mitte des 19. Jahrhunderts, als die ersten Industrieunternehmen im Ausland tätig wurden, ging es darum, mit Hilfe von internationalen Transfers firmenspezifische Wettbewerbsvorteile in anderen Ländern zu nutzen und von ausländischen Erfahrungen und Entwicklungen zu profitieren.

Ein typisches Beispiel ist die Geschichte des Siemens-Konzerns: Gegründet 1847 in Berlin, dauerte es gerade drei Jahre, bis das Unternehmen seine erste Auslandsgesellschaft in England gründete. Rasch folgten umfangreiche Investitionen in Rußland und Österreich, um – so Firmengründer Werner von Siemens – „... unsere hiesige (Berliner) Tätigkeit verwerten zu können“ (Werner von Siemens 1863, zitiert nach Feldenkirchen 1992: 18). Transfers fanden jedoch nicht nur von Berlin nach London, St. Petersburg oder Wien statt, sondern auch in umgekehrter Richtung. Beispielsweise drängte der Leiter der englischen Geschäfte, der Bruder des Firmengründers, Wilhelm Siemens, massiv darauf, die in England bereits seit längerem eingeführte industrielle Herstellungsmethode mit modernen Werkzeugmaschinen, Teilefertigung und Montage auch in den Berliner Werkstätten zu übernehmen (Busse 1966: 23).

Die frühe Internationalisierungsgeschichte des Hauses Siemens verdeutlicht auch die noch heute starke Personengebundenheit konzerninterner Austauschprozesse über Grenzen sowie deren großes Konfliktpotential. So sah Werner von Siemens in der Auslandsentsendung seiner Brüder Wilhelm (nach England) und Carl (nach Rußland) das beste Mittel, um seine technischen Erfindungen und Geschäftsideen in fremden Ländern umzusetzen. Weiterhin legte er großen Wert darauf, bei der Ausführung der Aufträge, die seine Brüder im Ausland akquirierten, ausreichend Monteure und Techniker aus dem Berliner Stammhaus zu beteiligen. Werner von Siemens 1867 über den Aufbau einer Telegraphenlinie durch Rußland (zitiert nach Ehrenberg 1906: 183): „Wenn wir nur einen eigenen Mechaniker in jeder Station haben und nicht in der technischen Einrichtung geniert werden.“

Indes, die in diesem Zitat zum Ausdruck kommende Grundeinstellung des Firmengründers, Aufträge im Ausland im Hinblick auf ein langfristiges

Renommee des Hauses Siemens möglichst solide und mit umfangreichen Know-how-Transfers von zu Hause abzuwickeln, war nicht unumstritten. Auseinandersetzungen gab es hier wiederum mit dem nach England entsandten Bruder: Wilhelm in einem Brief an Werner vom 16. Januar 1862 (zitiert nach Ehrenberg 1906: 164): „Deine Bemerkungen über die solide deutsche und die schwindelige englische Geschäftsart anlangend, bin ich der Ansicht, daß man in England Geschäfte auf englische Art betreiben muß. ... Auf deutsche Kannengießerart würden wir hier nie eine Chance haben ...“ Auch andere Vorgaben des Berliner Stammhauses, etwa hinsichtlich der zu bearbeitenden Geschäftsfelder oder des Bezugs von Vorprodukten aus Berlin, stießen auf Widerstand in London. Dieser scheiterte jedoch an der vom Firmengründer sorgsam gehüteten Idee eines einheitlichen Gesamtgeschäfts sowie am Vormachtanspruch der Berliner Zentrale (Feldenkirchen 1992: 82).

Auch heute noch, rund 150 Jahre später, sind diese und ähnliche Probleme, die sich im Zusammenhang mit grenzüberschreitenden Transfers in multinationalen Unternehmen stellen, aktuell. Die wissenschaftliche Beschäftigung mit der Transferproblematik ist allerdings bis in die jüngere Vergangenheit eher randständig geblieben oder in anderen Fragestellungen aufgegangen. So stehen die frühen Arbeiten von John Fayerweather (1960; 1969) zu Ressourcentransfers in multinationalen Unternehmen weitgehend isoliert in der internationalen Managementtheorie, und die vielen Untersuchungen der 70er und 80er Jahre zu Fragen des Technologietransfers in multinationalen Unternehmen folgten im wesentlichen einer entwicklungspolitischen Fragestellung (für einen Überblick vgl. Chen 1996). Erst in den letzten Jahren zeigt sich ein deutlich gestiegenes Interesse am Thema: Managementtheoretische Arbeiten zur Rolle von Stammhausdelegierten als Transferakteure (z.B. Rudolph/Hillmann 1988; Berthoin Antal 2001) oder generell zu den Problemen des Wissens- und Know-how-Transfers in multinationalen Unternehmen (etwa Bendt 2000) stehen neben einer wachsenden Zahl von industrie- und organisationssoziologischen Untersuchungen zum Transfer von Produktions-, Organisations- und Arbeitsbeziehungsmodellen in multinationalen Unternehmen (vgl. dazu etwa die Beiträge in Boyer et al. 1998; Geppert et al. 2002 oder Pries 2001). Auch historische Untersuchungen finden sich (z.B. Feldenkirchen 1992; Hertner 1979).

Der Aufmerksamkeitszuwachs, den grenzüberschreitende Transferprozesse in multinationalen Unternehmen inzwischen erfahren haben, spiegelt sich auch in dem hier vorliegenden Sammelband wider. Der Band geht auf eine im Herbst 2002 am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) veranstaltete Tagung mit dem Titel: „Der internationale Transfer von Produktionsmodellen in multinationalen (Dienstleistungs-)Unternehmen“ zurück und versucht, das Thema in seinen unterschiedlichen Facetten zu erfassen. Die einzelnen Beiträge

des Bandes verdeutlichen, welche Probleme und Konflikte bei grenzüberschreitenden Transfers entstehen. Die Autorinnen und Autoren untersuchen Handlungsrationitäten und Strategien der an Transferprozessen beteiligten Akteure und widmen sich der Frage, welche Modifikationen im Zuge der Umsetzung über Länder- und Kulturgrenzen hinweg entstehen. Dabei beziehen sich die einzelnen Aufsätze in unterschiedlicher Gewichtung auf die Akteurs-, Prozeß- und Ergebnisdimension grenzüberschreitender Transfers. Die Bedeutung individueller und kollektiver Akteure tritt am deutlichsten in den Beiträgen von Gammelgaard et al. und Rudolph/Okech hervor. Demgegenüber betonen Jäger/Riedel, Bluhm/Dörrenbächer sowie Becker-Ritterspach et al. in ihren Analysen vor allem die Prozeß- und Konflikthaftigkeit grenzüberschreitender Konzernintegration. Die Arbeiten von Tempel, Dörrenbächer und Quack sind schließlich auf die Ergebnisdimension fokussiert, indem den unterschiedlichen national-institutionellen Einflüssen in grenzüberschreitenden Transferprozessen nachgegangen wird.

Jens Gammelgaard, Kenneth Husted und Snejina Michailova beschäftigen sich in ihrem Beitrag mit Problemen des Wissenstransfers nach Akquisitionen. Im Gegensatz zum *mainstream* der *Mergers&Acquisition*-Literatur und der Literatur zum Wissensmanagement setzen sie auf der Ebene der individuellen Mitarbeiter an und argumentieren, daß Individuen eine tiefsitzende Aversion haben, ihr Wissen zu teilen. Diese Aversion kann sich – so der eher theoretisch ausgegerichtete Beitrag – als Wissenshortung oder Wissenszurückweisung darstellen. In der Überwindung von Wissenshortung und Wissenszurückweisung, deren individuelle Hintergründe detailliert analysiert werden, sehen die Autorin und die Autoren einen wesentlichen Erfolgsgaranten für grenzüberschreitende Transferprozesse und Firmenübernahmen.

Hedwig Rudolph und Jana Okech nähern sich der Frage grenzüberschreitender Konzernintegration aus der Perspektive des Wissensmanagements. Empirischer Bezugspunkt ist hier eine Untersuchung international tätiger Unternehmensberatungsfirmen. Es zeigt sich, daß alle untersuchten Unternehmen technik- und personenbezogene Formen des Wissensmanagements kombinieren, wobei das weitgehend aus seinem Entstehungskontext herausgelöste, in Datenbanken abgelegte Wissen in den lokalen Kontext eingebettet werden muß. Hierbei spielen die inzwischen in nahezu allen großen Unternehmensberatungen gebildeten *communities of practice*, d.h. themenbezogen arbeitende, multinationale Gruppen, eine wesentliche Rolle als Gelenkstelle. Die empirischen Erkundungen liefern Hinweise darauf, daß die so geschaffenen persönlichen Netzwerke in der Praxis des Wissenstransfers wichtiger sind als die Sachinformationen der Datenbanken. Wie international der Wissenstransfer in diesen grenzüberschreitend

tätigen Dienstleistungsunternehmen tatsächlich ist, hängt insofern nicht zuletzt von der Struktur dieser Netzwerke ab.

Einen stärkeren Prozeßbezug als die vorangegangenen Beiträge weist die als Einzelfallstudie konzipierte Arbeit von *Armin Jäger* und *Christian Riedel* auf. Kern ihrer Untersuchung sind die Erfahrungen, die der mittelständische britische Heimatbuchverlag Sutton beim Versuch machte, auf den ihm institutionell und kulturell fremden deutschen Buchmarkt vorzudringen. Die dabei zunächst recht unbekümmert verfolgte Strategie, das britische Verlagskonzept eins zu eins nach Deutschland zu transferieren, stieß auf große Probleme. Unter anderem erzwangen die speziellen Erwartungshaltungen deutscher Kunden an Heimatchroniken und die kleinteilige Struktur des deutschen Buchhandels deutliche Adaptionen am Produkt wie auch im Marketing. Ein besonders starker Anpassungsdruck zeigte sich beim Organisationstransfer: Eine britische Firmenkultur und Personalpolitik ist in Deutschland nicht aufrechtzuerhalten, so das Fazit der beiden Autoren.

Ähnlich wie im vorangegangenen Beitrag wird in der Untersuchung, die *Katharina Bluhm* und *Christoph Dörrenbächer* in verschiedenen osteuropäischen Tochtergesellschaften der Siemens AG durchführten, darauf verwiesen, daß grenzüberschreitende Transferprozesse selbst bei großen multinationalen Unternehmen eher als emergenter Wandel denn als zentral gesteuerter Modelltransfer zu begreifen sind. So stellt sich die Standortpolitik des Konzerns in Mittelosteuropa als ein vielfältiges Wechselspiel individueller Präferenzen, geschäftsbereichsspezifischer Dynamiken und zentraler Steuerungsversuche dar, wobei eine hektische Expansionsphase der Markterschließung und Gelegenheitssuche kurz nach der politischen Wende von einer stärker zentral gesteuerten Konsolidierungsphase ab Mitte der 90er Jahre abgelöst wurde. Auch im Bereich des *Human-Resource-Managements* und der Arbeitspolitik kann von einer ungebrochenen Durchsetzung eines zentralen Masterplans nicht gesprochen werden. Zwar haben im Verlauf der 90er Jahre mit der verstärkten Orientierung von Siemens am Leitbild des transnationalen Unternehmens die Eingriffe der Zentrale deutlich zugenommen. Allerdings konzentrieren sich konzernweit umzusetzende Vorgaben bislang noch recht stark auf das Management und die höherqualifizierten Beschäftigten.

Welche Konflikte bei der harten Durchsetzung einer radikal-strategischen Konzernreorganisation entstehen können, zeigen *Florian Becker-Ritterspach*, *Knut Lange* und *Karin Lohr* auf. Im untersuchten Fall traten in einer Auslandsgesellschaft eines weltweit tätigen Aufzug-Konzerns erhebliche Widerstände gegen die konzernweite *Top-Down*-Implementierung eines neuen softwaregestützten Organisationsmodells auf. Lokale Verzögerungs-, Modifikations- und Unterlaufungsstrategien verhinderten hier letztlich die komplette Umsetzung des

Modells. Warum dieser Widerstand erfolgreich war, untersuchen die Autoren und die Autorin mit Hilfe einer strukturationstheoretisch angeleiteten mikropolitischen Analyse. Interessant ist hier u.a., daß im Verlauf des Konflikts nationale Unterschiede in den institutionellen Strukturen bewußt genutzt wurden, um den grenzüberschreitenden Modelltransfer zu modifizieren, zu torpedieren oder zu ignorieren.

Welchen Einfluß national-institutionelle Unterschiede generell auf Transferergebnisse haben, ist Thema des Beitrags von *Anne Tempel*. Die Autorin untersucht am Beispiel deutscher Pharmakonzerne in Großbritannien und britischer Pharma- und Chemiekonzerne in Deutschland, inwieweit Unternehmen ihre im Heimatland erprobten Praktiken im Bereich der Arbeitspolitik (betriebliche Entgeltpolitik und Politik gegenüber der Arbeitnehmervertretung) exportieren. Im Ergebnis zeigt sich, daß die deutschen Unternehmen trotz der Wahlmöglichkeiten, die das permissive britische Umfeld bietet, nicht das deutsche System exportieren. Umgekehrt scheiterten die britischen Unternehmen im restriktiven deutschen Umfeld mit dem Export ihres spezifisch britischen Modells. Alles in allem wird damit die These starker Gastlandeffekte im Bereich der Arbeitspolitik bestätigt.

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch *Christoph Dörrenbächer* in seinem Beitrag über die Transfers deutscher multinationaler Unternehmen nach Ungarn. Neben starken Gastlandeinflüssen im Bereich der Arbeitspolitik verweist der Autor aber auch auf starke Herkunftslandeffekte, vor allem im Bereich der Produktionskonzepte. Hier streben deutsche Unternehmen einen weitgehenden Eins-zu-eins-Transfer ihrer im Heimatland implementierten Konzepte an, wobei sich deutliche firmen- und branchenspezifische Unterschiede zeigen. Daneben identifiziert Dörrenbächer auf verschiedenen Ebenen auch Drittland- und fremdorganisationale Einflüsse und thematisiert den bislang in der Literatur noch wenig beachteten Zusammenhang von Transferprozeß und Transferergebnis.

Inwieweit die Internationalisierung von Unternehmen von vorangegangenen Veränderungen des institutionellen Umfelds abhängt, arbeitet schließlich *Sigrid Quack* in ihrer Untersuchung zur Internationalisierung deutscher Rechtsanwaltskanzleien heraus. Bezogen auf das Wirtschaftsrecht wird dargestellt, wie es seit den 80er Jahren zu einer Öffnung des deutschen Rechtssystems für extra-nationale Einflüsse kam. Insbesondere die Bedeutungszunahme europäischer Rechtsakte für die nationale Rechtsentwicklung und die wachsende Bereitschaft nationaler Akteure zu einer Rezeption anglo-amerikanischen Rechts haben dazu beigetragen, daß die Weiterentwicklung des deutschen Wirtschaftsrechts immer stärker mit derjenigen in internationalen Kontexten verwoben wird. Quack identifiziert Veränderungen im materiellen und prozeduralen Recht, von denen An-

reize für die Internationalisierung von Wirtschaftskanzleien in Deutschland ausgehen; sie benennt aber auch Kontinuitäten im deutschen Wirtschaftsrecht, die in Zukunft Reibungspunkte bei der Internationalisierung deutscher Wirtschaftskanzleien nach dem Vorbild anglo-amerikanischer Großkanzleien sein werden.

Dieser Sammelband geht auf das Engagement vieler Personen zurück. Bedanken möchte ich mich bei allen Referenten und Teilnehmern der obengenannten Tagung. Ein besonderer Dank geht an Sylvia Pichorner, die mit großer Umsicht sowohl die Konferenz organisiert als auch das Manuskript vorbereitet hat, an Klaus-Dieter Beißwenger für die redaktionelle Bearbeitung der Texte, an Heidi Hilzinger für das Lektorat sowie an Prof. Dr. Hedwig Rudolph, Direktorin der Abteilung „Internationalisierung und Organisation“ des WZB, für die Unterstützung, die sie der Tagung und dem vorliegenden Band hat zukommen lassen.

Literatur

- Bendt, A. (2000): *Wissenstransfer in multinationalen Unternehmen*. Wiesbaden
- Berthoin Antal, A. (2001): Expatriates' Contribution to Organizational Learning. *Journal of General Management*, Jg. 26, Nr. 4, Summer, S. 62-83
- Boyer, R./Charron, E./Jürgens, U./Tolliday, S. (1998): *Between Imitation and Innovation*. Oxford
- Busse, K. (1966): *Werner von Siemens*. Bad Godesberg
- Chen, E. K. Y. (1996): Transnational Corporations and Technology Transfer to Developing Countries. In: United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (ed.): *Transnational Corporations and World Development*. London u.a., S. 181-214
- Ehrenberg, R. (1906): *Die Unternehmungen der Brüder Siemens. Erster Band bis zum Jahre 1870*. Jena
- Fayerweather, J. (1960): *Management of International Operations*. New York/Toronto/London
- Fayerweather, J. (1969): *International Business Management. A Conceptual Framework*. New York
- Feldenkirchen, W. (1992): *Werner von Siemens. Erfinder und internationaler Unternehmer*. Berlin/München
- Geppert, M./Mattern, D./Williams, K. (eds.) (2002): *Challenges for European Management in a Global Context*. Basingstoke
- Hertner, P. (1979): Fallstudien zu deutschen Multinationalen Unternehmen vor dem Ersten Weltkrieg. In: Horn, N./Kocka, J. (Hg.): *Recht und Entwicklung der Großunternehmen im 19. und frühen 20. Jahrhundert*. Göttingen, S. 388-419
- Pries, L. (2001): *New Transnational Social Spaces. International Migration and Transnational Companies in the Early 21st Century*. London/New York
- Rudolph, H./Hillmann, F. (1988): The Invisible Hand Needs Visible Heads: Managers, Experts and Professionals from Western Countries in Poland. In: Khalid, K./Lutz, H. (eds.): *The New Migration in Europe*. Houndsmills, S. 60-84