

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

**„Unternehmenskultur und Internationalisierung
Die Bedeutung der Unternehmenskultur bei der In-
ternationalisierung von Unternehmen
Theoretischer Abriss und praktische Einblicke“**

Verfasser

Mag. theol. Mag. theol. Stefan Kramer

angestrebter akademischer Grad

Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 157

Studienrichtung lt. Studienblatt: Diplomstudium Internationale Betriebswirtschaft

Betreuer: Ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Josef Windsperger

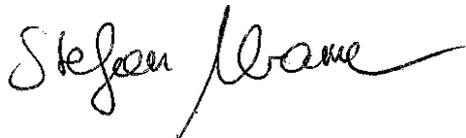
Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt:

dass ich die Diplomarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,

dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, im September 2012

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Stefan Kramer'. The signature is written in a cursive style with a long horizontal stroke extending to the right.

Ing. MMag. Stefan Kramer

Danksagung

Zu Dank verpflichtet bin ich vor allem meinen Eltern und meiner ganzen Familie, die es mir ermöglicht haben, zum Teil unter persönlichen Einschränkungen, eine Ausbildung zunächst an einer höheren Schule und dann an der Universität zu absolvieren.

Danken möchte ich all jenen, die mich in der Zeit während des Studiums begleitet und unterstützt haben, Freunde, Studienkollegen und allen, mit denen ich ein Stück des Weges gemeinsam gehen durfte.

Herrn a.o. Univ. Prof. Mag. Dr. Josef Windsperger sei für seine Unterstützung und die Betreuung dieser Arbeit, unter nicht ganz einfachen Bedingungen, gedankt.

Zu danken gilt es natürlich auch den Interviewpartnern, Mag. Sonja Gahleitner, DI Hans Haider, Dr. Alois Höger und Mag. Clemens Stockreiter, für ihre Bereitschaft zum Interview und ihre mir zur Verfügung gestellte Zeit.

Nicht zuletzt möchte ich den Kolleginnen in der MUNIA WT-GmbH für ihr Verständnis und ihre Unterstützung und Frau Anna Maria Tschutura, darüber hinaus für die Hilfe, das Lektorat und die Freundschaft, danken.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
2	Fragestellung	5
3	Entstehung von Normen	8
3.1	Theoretische Grundlagen – Abgrenzung der Begriffe	9
3.1.1	Der Unternehmensbegriff	9
3.1.2	Der Kultur-Begriff	9
4	Wege der Internationalisierung – unterschiedliche Internationalisierungsstrategien	20
4.1	Definition der Markteintritts- bzw. Internationalisierungsstrategien.....	22
4.1.1	Export	22
4.1.2	Der Begriff „Strategische Allianz“	23
4.1.3	Wholly Owned Subsidiary	26
4.2	Übersicht über die Vor- und Nachteile der diversen Eintrittsformen	28
4.3	Zusammenhang zwischen Eintrittsform und Unternehmenskultur.....	30
5	Praktischer Teil – Blick in Unternehmen	32
5.1	Unternehmen und Interviewpartner.....	32
5.1.1	Mondi Group.....	32
5.1.2	Henkel Central Eastern Europe GmbH	34
5.1.3	Unilever Austria GmbH.....	37
5.1.4	Verbund AG	42
5.2	Die Fragen aus unterschiedlichen Blickwinkeln	46
5.2.1	Internationalisierung – Markteintrittsmodi.....	46
5.2.2	Unternehmenskultur – Blick auf das Unternehmen.....	57
5.2.3	Unternehmenskultur und Landeskultur – Blick in das Umfeld.....	71
6	Resümee aus den Interviews	80
7	Schlussfolgerungen aus dieser Arbeit	86

Anhang	88
A. Bedeutung von Unternehmenskultur und Verhaltensnormen für die Internationalisierung eines Unternehmens	88
B. Weitere Daten zu den Unternehmen	90
Literaturverzeichnis	94
Zusammenfassung.....	96
Lebenslauf.....	97

1 Einleitung

Seit längerer Zeit beschäftige ich mit den Fragen der Wirtschafts- und Unternehmensethik und damit, welche Rezeption die Thesen, die in Wissenschaft und Lehre entwickelt wurden, im Wirtschaftsleben erfahren. Einer Thematik, der man sich im heutigen Wirtschaftsleben kaum mehr entziehen kann, egal wie klein oder groß ein Unternehmen ist, egal in welcher Position man sich in einem Unternehmen befindet, muss man sich der Globalisierung, die Internationalisierung stellen. Die Möglichkeiten des Handels und des Informationsaustausches, die wir heute vorfinden, haben unser Leben grundlegend verändert. Unsere Welt wird mehr und mehr zum sprichwörtlichen Dorf, mit allen positiven, aber auch negativen Auswirkungen, die diese Entwicklung mit sich bringt.

Unabhängig davon, wie die oder der Einzelne zur Globalisierung steht, niemand kann sich diesem Vorgang entziehen, ich würde sogar so weit gehen zu behaupten, nicht einmal im entferntesten Teil der Welt, auch wenn es Menschen gibt, die versuchen auszusteigen und anders zu leben, gelingt es, sich dieser Entwicklung ganz zu verschließen.

Den Herausforderungen der Welt von heute, müssen sich vor allem jene stellen, die in diesem Umfeld am Wirtschaftsleben in gestaltender Weise Teil nehmen wollen oder müssen. Unternehmen, deren eigentlicher Zweck es ist, Teil des Wirtschaftslebens zu sein, sind in diese Situation hineingestellt und die Manager dieser Unternehmen, müssen versuchen, Wege zu finden, um das Unternehmen, das ihnen anvertraut ist, unbeschadet und mit Erfolg zu führen.

Lehre und Forschung in Bezug auf die Internationalisierung von Unternehmen können dabei hilfreich sein, können Entscheidungshilfen bieten und Alternativen aufzeigen.

Aufgrund meiner philosophisch-theologischen Ausbildung interessiert mich darüber hinaus die Frage, welche zwischenmenschlichen Herausforderungen, die Internationalisierung mit sich bringt und wie diese in Unternehmen gemeistert werden kann. Der zwischenmenschliche Umgang hat sehr viel mit dem zu tun, was wir als ‚Kultur‘ bezeichnen würden und somit kam ich zum Thema dieser Arbeit.

2 Fragestellung

„Unternehmenskultur und Internationalisierung

Die Bedeutung der Unternehmenskultur bei der Internationalisierung von Unternehmen – Theoretischer Abriss und praktische Einblicke“ so der Titel dieser Arbeit.

In ihr soll der Frage nachgegangen werden, welchen Einfluss der kulturelle Background bzw. die Kultur eines Landes auf die Unternehmenskultur und genauer auf die Wahl der Markteintrittsstrategie eines Unternehmens hat. Zu diesem Zweck wird zunächst versucht, die verwendeten Begriffe zu umreißen, zu definieren bzw. abzugrenzen und eine Übersicht über unterschiedliche Markteintrittsstrategien und –wege zu geben.

Die Frage stellt sich in der heutigen Zeit besonders oft, da Unternehmen kaum mehr in einem nationalen Kontext agieren. Landesgrenzen haben an Bedeutung verloren oder verlieren diese laufend, es gibt zwar immer noch Handelsschranken und Versuche Märkte abzuschotten, doch gelingt dies immer weniger.

Globalisierung ist wohl das Schlagwort im Zusammenhang mit Unternehmensexpansion bzw. –entwicklung unserer Tage. Kaum ein Unternehmen, schon gar keines das wachstumsorientiert denkt und handelt, kann sich davor verschließen.

Ein Blick in die Nachrichten reicht aus um die oft bemühten Auswirkungen der Globalisierung, ihre Vor- und Nachteile zu sehen. Wir sind damit konfrontiert, ob wir das nun wollen oder nicht. Globalisierung, das Zusammenwachsen der Welt, ist eine Gegebenheit der heutigen Weltordnung. Sie ist eine Herausforderung für jede Einzelne und jeden Einzelnen, aber noch viel mehr für Gesellschaften und Unternehmen, die in diesem Umfeld agieren müssen. In diesem Agieren sind Unternehmen nicht mehr bloß der Konkurrenz, also dem Wettbewerb von benachbarten Unternehmen ausgesetzt, sondern einer weltweiten Konkurrenz. Der Austausch von Gütern über Grenzen von Ländern und Kontinenten hinweg stellt viele Unternehmen in direkte Konfrontation mit weit entfernten Mitbewerbern. Die Produktionsgegebenheiten (arbeits- und umweltrechtlich) sind jedoch bei weitem nicht gleich.

Über den Austausch von Gütern hinweg, hat das Internet das seine, zur Verkleinerung von Distanzen beigetragen. In Sekundenbruchteilen können Informationen um die halbe Welt geschickt werden.

Einerseits bietet dies die Möglichkeit, sich über Zustände und Probleme von Menschen weltweit zu informieren, andererseits ermöglicht dies jedoch auch einzelnen und kleinen Unternehmen, sich Informationen über Angebote und Preise in anderen Regionen der Erde zu beschaffen und mit diesen in Güteraustausch zu treten.

Dieser Austausch ist zwar meist eine Herausforderung, kann aber auch eine Chance für Unternehmen sein. Die meisten expandierenden Unternehmen haben keine Wahl, als die Herausforderung als Chance wahrzunehmen und sich den wandelnden Gegebenheiten anzupassen.

Verschiedenste Studien und Arbeiten setzen sich mit Wegen der Internationalisierung von Unternehmen auseinander und versuchen anhand von Kriterien, die Auswahl des jeweils besten Weges zu ermöglichen. Andere Arbeiten befassen sich mit dem Humankapital und dessen Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Die vorliegende Arbeit soll diese beiden Fragestellungen verbinden und sich dem Thema über die Frage von Gesellschaftsstrukturen und Normenverhalten von Menschen nähern.

Immer wieder sind auch die Bedeutung der Unternehmenskultur und alles was damit zusammen hängt, Thema von Arbeiten und Aufsätzen. Hier soll weniger ein theoretischer Abriss entstehen, als vielmehr konkrete Unternehmen in den Blick genommen werden und anhand dieser Beispiele die Bedeutung von Kultur, expliziten und – wenn möglich – impliziten Normen und Werten bei der Internationalisierung von Unternehmen, untersucht werden.

„Es ist ein beobachtbares Phänomen, dass in jüngster Zeit ‚Ethik‘ und ‚Kultur‘ auch in der Betriebswirtschaftslehre wieder eine stärkere Beachtung finden als früher. Es findet sich im Schrifttum eine steigende Zahl von Veröffentlichungen, die sich mit der ‚Unternehmensethik‘ als einer besonderen Spielart der Ethik und der ‚Unternehmenskultur‘ als einer besonderen Spielart der Kultur befassen.

Diese wieder stärkere Befassung der Betriebswirtschaftslehre mit der ‚Ethik‘ wirft zwei Fragen auf: erstens die Frage, auf welche Ursachen diese stärkere Befassung zurückgeht, und zweitens, ob diese Ursachen neue Hypothesen über die Berücksichtigung der Ethik in der Betriebswirtschaftslehre notwendig machen oder nicht.“¹

Die erstgenannte Frage, ist durchaus auch für diese Arbeit von Bedeutung, vor allem wenn unterstellt wird, dass Unternehmen und Handelnde in ihnen, zumindest teilrational agieren und durchaus wirtschaftliche Ziele verfolgen.

„Sucht man nach den Ursachen, die die nunmehr wiederum stärkere Beschäftigung der Betriebswirtschaftslehre mit der Ethik bewirken, dann stößt man auf zwei Ursachen: erstens auf die Globalisierung und zweitens auf Ursachen, die in der betriebswirtschaftlichen Theorie gelegen sind.“²

¹ Aus: Korff W., Hrsg., Handbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 1, 1999, S. 524

² Ebenda

Da es sich bei dieser Positionsbestimmung auch um die Verortung wesentlicher Punkte dieser handelt, soll die Einordnung, wie sie sich im Handbuch der Wirtschaftsethik findet, hier wiedergegeben werden.

Zum ersten Punkt – Globalisierung als Ursache der Neubesinnung auf Ethik in der Betriebswirtschaftslehre: „Unter Ethik wird ein Wertesystem verstanden, das sich als System von Normen darstellt und dem die Aufgabe zukommt, Verhalten und Handlungen von Personen so zu steuern, dass ein Zusammenleben der Menschen in einem größeren Verband möglich wird.

Die Aufgabe, über die Einhaltung dieser Normen zu wachen und Verstöße wegen Nichtbeachtung zu ahnden, besorgten vom Mittelalter bis zur Aufklärung vor allem die Religionen. Seit der Aufklärung hat diese Aufgabe vor allem der Staat mit seiner Gesetzgebung – insbesondere mit dem Strafrecht – übernommen.

Durch die Globalisierung können sich nun aber immer mehr Unternehmen der staatlichen ‚Überwachung der Normeneinhaltung‘ entziehen, weil die Sanktionsmöglichkeit eines Staates nach heutigem Staatsverständnis an den Staatsgrenzen endet. Daher kann sich ein globalisiertes Unternehmen den Sanktionsmöglichkeiten eines ‚strengen‘ Staates, der die Nichtbeachtung der Normen schwer bestraft, relativ leicht entziehen und sich in einem Staat niederlassen, der die Nichteinhaltung der Normen weniger streng oder gar nicht bestraft. Da die staatlichen Gesetze daher bei globalisierten Unternehmen die Aufgabe, die Normeneinhaltung zu sichern, immer weniger erfüllen können, wird es als notwendig erachtet, stärker auf die freiwillige Normeneinhaltung (also auf Ethik) abzustellen.“³

Auch die Auseinandersetzung mit der zweiten Frage, ist für diese Arbeit von Bedeutung.

„In der betriebswirtschaftlichen Theorie sind es vor allem zwei Ursachen, die Anlass für die wieder verstärkte Beschäftigung der Betriebswirtschaftslehre mit der Ethik sind. Die erste dieser Ursachen ist die Erkenntnis, dass die Ethik eine betriebliche Erfolgsdeterminante ist und die zweite, die Tatsache, dass immer mehr Produktionen aufgenommen werden, die langfristig Schaden stiften (wie z.B. die Drogenproduktion).“⁴

³ Aus: Korff W., Hrsg., Handbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 1, 1999, S. 524f

⁴ Aus: Korff W., Hrsg., Handbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 1, 1999, S. 525

3 Entstehung von Normen

Beschäftigt man sich mit der Frage nach Verhaltensformen, -mustern usw. ist die Frage, woher diese kommen wohl eine der grundlegenden. Die Entwicklung von Normen hat zweifelsfrei mit dem Handeln und den Entscheidungen von Menschen zu tun und sind nicht etwas von Natur aus gegebenes oder etwas, dass wir Menschen vorgefunden haben, anders als etwa Naturgesetze. Normen sind letztendlich von Menschen gemacht, bestimmt oder definiert worden.

„Normen sind keine Naturtatbestände, keine vorgegebenen biologischen Programme, sondern spezifische Hervorbringungen des Menschen, Manifestationen seiner kulturellen Evolution. Der Mensch ist bei aller Unbeliebigkeit seiner naturalen Disposition und geschichtlichen Konditionierungen das seiner Bestimmung nach entwurfsoffene Wesen. Instinktreduktion, intentionale Entfaltungskraft und rationale Steuerungskompetenz gehen bei ihm zusammen. Soll er unter dieser Voraussetzung seine menschlich gelingende Form finden, bedarf dies fortschreitend entsprechender sachspezifischer Strukturierungen, Austauschregelungen und Koordinationsleistungen. Genau das aber macht den Sinn und die Funktion von Normsetzungen aus. Dabei erweist sich der Mensch in einem durchaus dominanten Sinne als Adressat dieser Normenwelt. Er ist für sein Handeln immer schon auf gegebene Normierungen verwiesen. Andererseits erweist er sich aber ebenso auch in einem vorgängigen Sinne als deren Schöpfer: Der Mensch ist Konstrukteur seiner Handlungswelt. Von der kulturellen Evolution des Menschen zu sprechen heißt sonach zugleich, von seiner Evolution als ‚role-maker‘, als ‚Regel-Macher‘, sprechen.“⁵

Wie angedeutet, bedarf es zur Beantwortung der Fragestellung auch einer theoretischen Abgrenzung der Hauptbegriffe um danach im praktischen Teil, Manager einiger Unternehmen über die einzelnen Bereiche zu befragen.

⁵ Aus: Korff W., Hrsg., Handbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 1, 1999, S. 258

3.1 Theoretische Grundlagen – Abgrenzung der Begriffe

3.1.1 Der Unternehmensbegriff⁶

Ein Unternehmen ist eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, die in einem marktwirtschaftlichen System Sachgüter oder Dienstleistungen erstellt und absetzt. Im Gegensatz zu Betrieben, die nicht nur in Wettbewerbsmärkten operieren, können Unternehmen autonom ihre Wirtschaftspläne bestimmen, zeichnen sich durch das Prinzip des Privateigentums aus, sind erwerbswirtschaftlich orientiert und streben deshalb nach Gewinnmaximierung. Unternehmen bestehen neben „Dingen“ aus Menschen, die ihre eigenen Wertvorstellungen, Absichten und Ziele haben und in die Arbeitssituation einbringen.

Weiteres kann ein Unternehmen als ein soziales System verstanden werden, dem seitens der Gesellschaft ganz bestimmte Funktionen zugesprochen werden und das selbst eine Gruppierung von Menschen darstellt, die in zwischenmenschlichen Beziehungen und Interaktionen Werte und Bedürfnisse auch in der Unternehmung realisieren. Durch diese Definition fällt es nicht schwer, zu verstehen, dass Unternehmen – so wie Länder – so etwas wie eine Kultur aufweisen können, da die darin arbeitenden Menschen Träger von Werten sind.

„Unter einem Unternehmen wird in der Betriebswirtschaftslehre eine wirtschaftliche, technische, soziale und rechtliche Einheit verstanden, deren Aufgabe die Erstellung und der Absatz von marktfähigen Gütern und/oder Dienstleistungen ist. Alle hierfür erforderlichen Entscheidungen werden von der Unternehmensführung getroffen. Sie trägt die Verantwortung für die gesamte Geschäftstätigkeit und deren Ergebnis.“⁷

3.1.2 Der Kultur-Begriff⁸

Die Wurzeln des Wortes Kultur liegen wohl im lateinischen Verbstamm colo. Was so viel heißt, wie: bebauen, bearbeiten, aber auch ausbilden, veredeln, betreiben, pflegen, wahren.⁹ Aus diesem Stamm entwickelten sich unter anderem die Nomen cultura und cultus, deren Bedeutungen sich mit den zuvor genannten Verben mehr oder weniger decken. Wobei das Verb vor allem im Bereich des Ackerbaus und der Landwirtschaft verwendet wurde, der Begriff hingegen cultura wurde sehr stark zur Unter-

⁶ Aus: Socher K., Unternehmenskultur im Rahmen von Unternehmensvereinigungen, 1999, S. 8

⁷ Aus: Vahs D., Organisation, 2003, S. 15

⁸ Siehe dazu auch: Kramer R., Das Unternehmen zwischen Globalisierung und Nachhaltigkeit, 2002, S.72 ff.

⁹ Diese und weitere Bedeutungen finden sich in: Stowasser J. M., lateinisch-deutsches Schulwörterbuch, 1994, unter colo II.

scheidung von Mensch und Tier verwendet, also zur Differenzierung von der Natur (natura).

Johann Gottfried Herder verwendete erstmals den ‚modernen Kulturbegriff‘ und verstand darunter eine lebendige ‚Gestalt eines Sozialgebildes‘. „Herder befreite den Kulturbegriff von einem ‚linearen Fortschrittsdenken‘ und individualisierte ihn zugleich damit. Da es keine Menschheitskultur gibt, entwickelt jedes soziale Gebilde stattdessen seine eigene Kultur. Kultur wird allmählich zum Synonym für Zivilisation, Bildung, Ausbildung und Vervollkommnung des Individuums.“¹⁰ In dieser weiten Anlage des Kulturbegriffes ist die heutige Bedeutungsvielfalt und Verwendungsweise schon grundgelegt. Es gibt kaum einen gesellschaftlichen Bereich, der nicht auf die eine oder andere Weise von einer Kultur geprägt wäre, eine Kultur entwickelt und sie mit der Zeit auch als eigenständigen Bereich etabliert.

3.1.2.1 Unternehmenskultur – „Corporate Culture“

Was versteht man nun unter dem Begriff „Unternehmenskultur“? Bei Kramer findet sich folgende Definition: „Die Unternehmenskultur ist gleichsam das ‚Ist‘ des unternehmerischen Denkens und Handelns, die Unternehmensethik dagegen das ‚Soll‘ des Unternehmens.“¹¹

„Die heute gebräuchliche Definition von Unternehmenskultur stammt von Oswald Neuberger und Ain Kompa (1987), nachdem ‚Business Week‘ 1980 den Begriff corporate culture zum ersten Mal eingeführt hat. Man verstand die Unternehmenskultur als ‚die Summe der Überzeugungen, Regeln und Werte, die das Typische und Einmalige eines Unternehmens ausmachen ... Folgerichtig wird daher im allgemeinen vom Geist, Stil, Linie, Charakter oder Profil eines Unternehmens gesprochen, und man meint damit immer den unverkennbaren, einmaligen Geist, Stil usw., der ein Unternehmen von anderen unterscheidet‘. Unternehmenskulturen existieren darum nicht außerhalb der gesamten gesellschaftlichen Kultur. Sie gehören in das allgemeine kulturelle Umfeld und sind immer zur gesamten kulturellen Entwicklung einer Gesellschaft zu zählen. Die einzelnen Glieder sind Teile der jeweiligen Kultur.“¹²

„Als Unternehmenskultur bezeichnet man die Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, welche das Verhalten aller Mitarbeiter und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen.“¹³

¹⁰ Aus: Kramer R., Das Unternehmen zwischen Globalisierung und Nachhaltigkeit, 2002, S.72 f.

¹¹ Aus: Kramer R., Das Unternehmen zwischen Globalisierung und Nachhaltigkeit, 2002, S. 74

¹² Aus: Kramer R., Das Unternehmen zwischen Globalisierung und Nachhaltigkeit, 2002, S.74 f

¹³ Aus: Thommen J.-P., Achleitner A.-K., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 1998, S. 791

„Jedes soziale Gebilde entwickelt eine Summe von Überzeugungen und bildet seine eigene Kultur, die es gegen andere abgrenzt. So fördert es seinen Zusammenhalt und auch seine Überlebenschancen. Im Sozialgebilde ‚Unternehmen‘ werden die Formen ausgebildet, in denen die Menschen miteinander umgehen. Die Unternehmenskultur zeigt ihnen, mit welchen Werten sie arbeiten (nicht unbedingt leben). Zugleich weist das Wort darauf hin, wie das Unternehmen geführt wird. Dieses schafft eine Leistungsgesellschaft nach bestimmten Werten, Riten, Bedürfnissen und Strukturen. Diese wiederum legen ihrerseits Werte und Bedürfnisse etc. fest. Aber Unternehmenskultur wird nicht isoliert von den Arbeitgebern oder von der Gemeinschaft der Arbeitnehmer eingeführt. Die Unternehmenskultur ist keine von außen gegebene Größe. Sie ergibt sich aus dem Zusammenspiel verschiedener Faktoren, aus einer überlieferten Tradition oder den Zielsetzungen der Arbeitgeber und den Vorstellungen, wie das Unternehmen nach innen und außen in Erscheinung treten soll und schließlich, aus den Wunsch- und Bedürfnisvorstellungen der Arbeitnehmer. Das Zusammenwachsen ist ein allmählicher Prozess. An seinem Ende ergibt sich als Ergebnis die Unternehmenskultur. Sie ist nie statisch, sondern wird sich im Laufe der Zeit verändern und zu neuen Formen finden. Je stärker die Unternehmenskultur ist, umso kräftiger wird sie sich auf die Handlungsfähigkeit des einzelnen auswirken. Der Prozess wird durch die Konkurrenzsituation beeinflusst, die den Entwicklungs- und Abgrenzungsprozess mitbestimmt.“¹⁴

Unternehmenskultur ist somit sehr selten ein Konzept, das sich einzelne Personen oder Gruppen in einem Unternehmen ausdenken oder das von externen Beratern zugekauft werden kann. Wie sich im Verlauf dieser Arbeit zeigen wird, entsteht die Kultur von Unternehmen sehr oft fast unbemerkt, unreflektiert und ganz nebenbei. Erst in einem späteren Reflexionsprozess und durch einen höheren Organisationsgrad im Unternehmen setzt sich das Unternehmen, auf verschiedenen Ebenen, mit seiner eigenen Kultur auseinander und versucht, sie auch bewusst zu gestalten.

„Die Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der tradierten, wandelbaren, zeitspezifischen, jedoch über Symbole erfahrbaren und erlernbaren Wertvorstellungen, Denkhaltungen und Normen, die das Verhalten von Mitarbeitern aller Stufen und damit das Erscheinungsbild einer Unternehmung prägen.“¹⁵

Im Idealfall teilen alle Mitarbeiter über kurz oder lang die Vorstellungen, für die die jeweilige Unternehmenskultur steht. Der Grad, wie sich Mitarbeiter mit „ihrem“ Unter-

¹⁴ Aus: Kramer R., Das Unternehmen zwischen Globalisierung und Nachhaltigkeit, 2002, S.72 f

¹⁵ Vgl.: Krulis-Randa J. S., Reflexionen über die Unternehmenskultur, in: Die Unternehmung, 4, 1984, S. 358-372

nehmen identifizieren, spielt dabei eine wesentliche Rolle und hat auch wesentlichen Einfluss auf die gelebte Unternehmenskultur. Dort, wo die Unternehmenskultur erst im Entstehen ist, bringt dieser Prozess auch Reibungsverluste mit sich. Es ist leichter, einzelne neue Mitarbeiter in eine bestehende Kultur, auch wenn sie einem permanenten Wandel unterworfen ist, zu integrieren, als wenn alle Mitarbeiter erst um eine gemeinsame Kultur ringen müssen.

„Unternehmenskulturen entstehen dort, wo Menschen zusammenkommen. Aus den Kulturen heraus bilden sich Normen und Werte, nach denen sich die Mitglieder der Kulturen verhalten. Diese können freilich auch schon vorgegeben sein! Heute sind Menschen eher als früher bereit, Kulturen selbst zu entwickeln und zu gestalten, statt sich von einer vorgegebenen Kultur vereinnahmen zu lassen. Nach Kramer lässt sich dies in folgender Aussage zusammenfassen:

Gesellschaft entwickelt Wert- und Normvorstellungen, sie wirken auf konkretes Verhalten, dieses entwickelt und wirkt auf Firmenkultur, diese wiederum wirkt auf konkretes Verhalten.“¹⁶

Rühli führt in seinem Beitrag zum Corporate-Culture-Konzept als Herausforderung für die Führungslehre folgende Verständnisweisen für die Unternehmenskultur¹⁷ an:

3.1.2.1.1 Das instrumentale Verständnis der Unternehmenskultur

Bei dieser Auffassung wird davon ausgegangen, dass das Handeln und Verhalten einer Organisation (einer Unternehmung) durch verschiedene Gruppen von Bestimmungsvariablen beeinflusst und damit erklärbar sei (diese sind unter anderen: Kontextvariable, unternehmensinterne Strukturvariable und inter- und intrapersonelle Bestimmungsgrößen).

3.1.2.1.2 Das institutionelle Verständnis der Unternehmenskultur

Dabei ist die Unternehmenskultur nicht eine zusätzliche Erklärungs- und Bestimmungsvariable für das Unternehmensverhalten, sondern die Unternehmung erscheint als Kulturträger und somit davon durchdrungen, wie eine Miniaturgesellschaft.

¹⁶ Aus: Kramer R., Das Unternehmen zwischen Globalisierung und Nachhaltigkeit, 2002, S.77

¹⁷ Vgl. dazu: Wunderer R., BWL als Management- und Führungslehre, 1995, S.337 ff.

3.1.2.1.3 Die Unternehmenskultur als Element der Trilogie von Strategie/Struktur/Kultur: die integrierte Betrachtungsweise

Hier wird die Unternehmenskultur neben der Strategie und der Struktur als prägendes Element der Unternehmung gesehen. Diese drei Elemente beeinflussen sich auch gegenseitig und nicht nur die Unternehmung (alle die im weitesten Sinn mit der Unternehmung zu tun haben).

„Unternehmenskulturen entstehen dort, wo Menschen zusammenkommen. Aus den Kulturen heraus bilden sich Normen und Werte, nach denen sich die Mitglieder der Kulturen verhalten. Diese können freilich auch schon vorgegeben sein!“¹⁸

Kramer¹⁹ hat folgendes Schema für das Entstehen von Kulturen entwickelt:

Organisationskultur ist verhaltenssteuernd

„Die Verhaltenssteuerung durch die Kultur geschieht, ohne dass der einzelne zwangsläufig ein umfassendes Verständnis dieser Kultur besitzen muss. Jedes einzelne Systemmitglied orientiert sich in seinem Handeln und Verhalten, in seinen Beziehungen zu anderen an einem Set gemeinsamer Standards, ohne ein umfassendes Verständnis ihrer Bedeutung und Herkunft zu besitzen.“²⁰

Da sich Organisationskultur von der Kultur im Allgemeinen, was die Vorstellungen und Erwartungen an sie betrifft, kaum unterscheidet, ist es nicht schwer nachzuvollziehen, dass auch an sie ähnliche Anforderungen gestellt werden.

Es finden sich verschiedene Definitionen und Vorstellungen, die Organisationskultur betreffend, in der Literatur. Für die Überlegungen hier soll der eher allgemeine Kulturbegriff ausreichen, wie er von Kasper nach Van Maanen/Barley beschrieben wird: „'Kultur' ist als etwas zu verstehen, was eine Verbindung zwischen zusammenlebenden Menschen darstellt. Ein Zusammenleben ist nur dann möglich, wenn Gemeinsamkeiten vorhanden sind. Man kann daher Kultur im Allgemeinen als Kitt, als Klebstoff einer Gesellschaft ansehen.“²¹

Unternehmen sind letztlich, allgemeiner formuliert, Institutionen, die einen speziellen, zumeist wirtschaftlichen Zweck erfüllen, nämlich den der Erzielung von Gewinnen. Auf die Methoden, wie dieses Ziel erreicht wird, soll hier nicht näher eingegangen werden. Im Handbuch für Wirtschaftsethik findet sich folgende Beschreibung von Institutionen: „Institutionen sind öffentlich garantierte und akzeptierte Ordnungen, in denen das Zusammenleben der Menschen nach kulturellen Mustern und Zwecken mit dem An-

¹⁸ Aus: Kramer R., Das Unternehmen zwischen Globalisierung und Nachhaltigkeit, 2002, S.76

¹⁹ Siehe dazu: Kramer R., Das Unternehmen zwischen Globalisierung und Nachhaltigkeit, 2002, S.76

²⁰ Aus: Kasper H., Organisationskultur, 1987, S. 18 f.

²¹ Aus: Kasper H., Organisationskultur, 1987, S. 28

spruch auf Verbindlichkeit und eine gewisse Dauer geregelt wird. Sie integrieren und strukturieren menschliche Handlungsfelder, die von ‚strategischer‘ Bedeutung für das gesellschaftliche Leben sind. Kennzeichnend für institutionelle Ordnungsformen ist ihr normativer Charakter.²²

Außer Zweifel steht, dass es sich bei Unternehmen um eine Form einer öffentlich garantierten und akzeptierten Ordnung handelt. Zumindest in weiten Bereichen, trifft dies auf alle nur in Ansätzen entwickelten Länder der Erde zu. Dieser Punkt ist insofern von Bedeutung, dass gerade die öffentlich garantierte und akzeptierte Ordnung eine Voraussetzung für die Gründung von Unternehmen, ebenso aber auch für die Gründung von Niederlassungen ausländischer Unternehmen, in einem bestimmten Land ist. In Phasen des Umbruchs und der wirtschaftlichen, wie politischen Unsicherheit, nehmen Unternehmensgründungen durch einheimische Personen ab, wie in wesentlich größerem Maße der Eintritt ausländischer Unternehmen in ein bestimmtes Land. Beispiele dazu finden sich auf fast jedem Kontinent, wir brauchen dafür nicht einmal weit zu schauen. Etwa die Phase des Umbruchs in der ehemaligen Sowjetunion und die Unsicherheiten, die es danach gab. Oder die Kriege im ehemaligen Jugoslawien und am Balkan, oder die Situation vor einigen Monaten und noch derzeit im Nahen Osten (Libyen, Ägypten, Syrien).

Die öffentlich garantierte Ordnung hat besonders mit Rechtssicherheit, der Durchsetzbarkeit dieser und politischer Stabilität zu tun. Die Akzeptanz vor allem mit der subjektiven Haltung der Mitglieder einer bestimmten Gesellschaft. Der Extremfall in dem Beides gefährdet ist, ist ein Bürgerkrieg.

3.1.2.2 Aufgaben und Inhalt der Unternehmensführung²³

Hans Ulrich bezeichnet Führung als Gestalten, Lenken und Entwickeln gesellschaftlicher Institutionen. Mit diesen drei Hauptfunktionen der Führung gelingt es dem Unternehmen, in einer hochkomplexen und turbulenten Umwelt zu überleben. Da die Unternehmen nicht evolutionär entstandene Ökosysteme sind, sondern menschlichen Absichten und Zielen dienen sollen, müssen diese Funktionen auch bewusst von Menschen konzipiert und wahrgenommen werden.

²² Aus: Korff W., Hrsg., Handbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 1, 1999, S. 268

²³ Aus: Jung H., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 1998, S. 155

3.1.2.2.1 Unternehmensgestaltung

Unternehmensgestaltung bedeutet, eine Institution als handlungsfähige Ganzheit zu schaffen und zu erhalten, so dass sie ihre Aufgaben erfüllen kann und dabei lenkungs- und leistungsfähig bleibt. Die gestalterische Aufgabe besteht darin, bestimmte Menschen und Dinge aus der Umwelt auszuwählen und sie zu Komponenten eines Systems zu machen.

3.1.2.2.2 Unternehmenslenkung

Die zweite Führungsfunktion ist die Unternehmenslenkung. Diese ermöglicht dem Unternehmen, die eigene Struktur zu erhalten, zu bewähren und sogar zu verstärken. Die Unternehmensaktivitäten müssen jederzeit den jeweiligen Umweltbedingungen und eigenen Anforderungen angepasst werden. Somit ist es notwendig, laufend neue Entscheidungen zu treffen und zu verwirklichen.

Die unmittelbare Bestimmung des Verhaltens jedes einzelnen Elementes bildet die klassische Vorstellung der Mitarbeiterführung. Allerdings ist das Unternehmen ein hochkomplexes System und die Lenkung kann nicht durch persönliches Führen der Mitarbeiter erfolgen, sondern nur durch Lenkungssysteme, die eine Vielzahl von Handlungen bestimmen.

3.1.2.2.3 Unternehmensentwicklung

Die Unternehmensentwicklung ist ein dauernder, kontinuierlicher Prozess, der die Vielzahl laufender Gestaltungs- und Lenkungshandlungen umhüllt. Infolge der zunehmenden Dynamik der unternehmerischen Umwelt wird das Weiterentwickeln der Unternehmung im Sinne ständigen Verbesserns oder des qualitativen Lernens immer wichtiger. Auf längere Sicht geht es um die Förderung der vielgeforderten Innovationsfähigkeit des Unternehmens.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die drei Führungsfunktionen nicht unabhängig voneinander sind und analytisch verschiedenen Führungskräften zugeordnet werden können. Generell kann festgestellt werden, dass die Funktionen des Entwickelns und des Gestaltens bei den höheren Führungsebenen eine wichtigere Aufgabe darstellen, da sie längerfristig wirken und tiefgreifende Konsequenzen haben.

3.1.2.3 Richtungsbestimmung einer Kultur- und Verhaltensentwicklung²⁴

Jede kulturpolitische Überlegung geht von der Frage nach den Diagnosemöglichkeiten einer Organisationskultur, der Beurteilung ihrer Stärken und Schwächen und deren Bedeutung aus. Erst nach der grundsätzlichen Klärung dieser Fragen ist es möglich, eine Entscheidung drüber zu treffen, wo rahmenorientiert eingegriffen werden kann und soll.

Durch die Ermittlung und Feststellung des Ist-Zustandes wird es möglich, Angriffspunkte und Wege für mögliche Veränderungen zu suchen und Ziele für eine Veränderung festzulegen.

„Eine Veränderung der Organisationskultur ist immer dann besonders schwierig, wenn diese intensiv und extensiv greift, was zumeist aufgrund ihrer langzeitigen traditionellen Prägung der Fall ist. Insbesondere dynamische Veränderungen in Technologie und Markt stellen ältere Unternehmungen mit einer großen Erfolgstradition und starker Wertorientierung vor erhebliche Probleme. Aber auch sehr junge, explosiv wachsende Unternehmungen, mit einer sehr kurzen und schwachen Kulturprägung sehen sich der Notwendigkeit einer Kulturveränderung ausgesetzt.“²⁵

Einige denkbare und in Unternehmungen eingeschlagene Richtungen der Kulturveränderungen können mittels folgender Aspekte zusammengefasst werden:

3.1.2.3.1 Ganzheitliches Denken von generalistisch erfassten Zusammenhängen

„Die organisatorische Arbeitsteilung hat in vielen Unternehmungen zu einer Prägung von Spezialkulturen geführt, die eine perfekte Tiefe der Problemdurchdringung auf einem klar abgegrenzten Gebiet präferiert und anerkennt. Dabei werden Gesamtzusammenhänge immer schwerer durchschau- und integrierbar. Die durch das Management zu bewältigende Komplexität steigt auf diesem Wege erheblich und dies nicht nur durch die zu tragende Koordinationslast der Harmonisierung arbeitsteilig produzierter Leistungsbeiträge, sondern auch durch die sich damit häufig verbindende mangelnde Bereitschaft, Folgewirkungen perfektionierter suboptimaler Lösungen zu akzeptieren. Eine Kulturveränderung in diese Richtung ist daher für viele Unternehmungen angezeigt, wobei eine Akzentverlagerung angebracht ist; denn letztlich geht es darum, in der Organisationskultur Voraussetzungen dafür vorzufinden, die es ge-

²⁴ Vgl.: Bleicher K., Organisation, Strategien – Strukturen – Kulturen, 1991, S. 765

²⁵ Aus: Bleicher K., Organisation, Strategien – Strukturen – Kulturen, 1991, S. 766

statten, das Zusammenspiel von Spezialisten und Generalisten zweckgerecht zu organisieren.“²⁶

3.1.2.3.2 Innovatives, unternehmerisches Verhalten

„Die Dynamik der zu bewältigenden Veränderungen setzt weniger Akzente auf eine routinemäßige Bewältigung stabiler Situationen als vielmehr auf ein Entdecken neuer Möglichkeiten und einer realistischen Beurteilung damit verbundener Chancen und Risiken. Nicht nur ein Streben nach Gleichgewichten in einer effizienteren Nutzung vorhandener Nutzenpotentiale und strategischer Erfolgspositionen ist dabei gefragt, sondern zunehmend das visionäre Erkennen von sich auftuenden Ungleichgewichten in Märkten und Technologien, die zur Entwicklung neuer Nutzenpotentiale und damit zu einer Stärkung strategischer Erfolgspositionen führen können.“²⁷ Um diesen dynamischen Anforderungen gerecht zu werden, fordert dieser Ansatz unter dem Begriff ‚unternehmerisches Verhalten‘ eine gewisse Risikobereitschaft und Offenheit, Neues zu wagen. Das kann zwar zu Spannungen mit Mitarbeitern und Kollegen führen und gerade innerhalb großer Unternehmen auch viel Unverständnis hervorrufen, doch ermöglicht diese Vorgehensweise, sich auf neue Anforderungen und Möglichkeiten schneller einzustellen und so Vorteile, die aus der schnellen Reaktion erfolgen, für das eigene Unternehmen nutzbar zu machen.²⁸

3.1.2.3.3 Stärkung kooperativen Verhaltens²⁹

Neben das klassische individuelle Problemverhalten sollte vermehrt kooperatives Verhalten in Gruppenbezügen treten. Mitarbeiter sollen sich als Team verstehen und gemeinsam zu Problemlösungen kommen. Von Seiten des Unternehmens sind verschiedene Anreize denkbar, um dieses Verhalten zu fördern und zu stärken. Neben der Fachkompetenz, die einzelne Mitarbeiter einbringen und so auch den Kollegen zur Verfügung stellen, fördert diese Vorgehensweise auch die Sozialkompetenz der Mitarbeiter.

3.1.2.3.4 Förderung der Eigenverantwortung

Die zuvor genannten Ansätze bringen es mit sich, dass den einzelnen Mitarbeitern mehr Verantwortung für ihr Tun zugesprochen wird. „Die Regelung der Verantwortung

²⁶ Aus: Bleicher K., Organisation, Strategien – Strukturen – Kulturen, 1991, S. 766

²⁷ Aus: Bleicher K., Organisation, Strategien – Strukturen – Kulturen, 1991, S. 766 f.

²⁸ Vgl.: Bleicher K., Organisation, Strategien – Strukturen – Kulturen, 1991, S. 767

²⁹ Vgl.: Bleicher K., Organisation, Strategien – Strukturen – Kulturen, 1991, S. 767

erfolgte traditionell weitgehend über eine Fremdbestimmung der eigenen Tätigkeit, die sich auf die vorgaben-getreue, reglement-orientierte Einhaltung von Vorschriften bei der Erfüllung des Arbeitspensums richtete. Bei ihr können Mitarbeiter weder über Ziele, die Aufgabenstellung noch über die Art und Weise der Aufgabenerfüllung mitentscheiden (Fremdverantwortung).³⁰ Ohne Frage kann die herkömmliche Vorgehensweise in manchen Prozessen nach wie vor sinnvoll und zielführend sein. Dazu bedarf es jedoch entsprechender Managementsysteme, die eine Kontrolle und Überprüfung der Erfüllung der Vorgaben ermöglicht. Ob diese Fremdkontrolle jedoch zu mehr Sinnfindung in der Arbeit und Identifikation mit dem Unternehmen führt, darf mit recht bezweifelt werden. „Ein vergrößerter Kompetenzraum der Mitarbeiter führt zu ihrer Eigenverantwortung als Ausdruck einer Verhaltensentwicklung, die auf eine ganzheitlichere Vertretung von Problemlösungskompetenz in der Unternehmung zielt.“³¹

3.1.2.3.5 Operative und strategische Unternehmensführung

„Die strategische Führung setzt ein Leitbild, eine unternehmerische ‚Vision‘ voraus, die in Grundsätzen für die Unternehmenspolitik in Form von Werten, Idealen und Normen den Mitarbeitern im Unternehmen, aber auch der Unternehmensumwelt gegenüber, zu verdeutlichen ist. Die Strategien auf der Ebene einzelner strategischer Geschäftseinheiten und für das gesamte Unternehmen, führen zu Direktiven für die einzelnen Funktionsbereiche. Ihr besonderer Wert liegt in der selektiven Konzentration auf funktionale Schwerpunkte (z. B. Forschung und Entwicklung oder Preis-Leistungs-Verhältnis). Jede Änderung in den Strategien des Unternehmens und in den Schwerpunkten seiner Funktionsbereiche erfordert eine entsprechende Anpassung der Unternehmensorganisation („structure follows strategy“). Die Umsetzung der Strategien erfordert konkrete Aktionspläne, eine Fortschrittskontrolle und eine permanente Überwachung der Strategien selbst auf deren Zweckmäßigkeit bei sich ändernden Umweltbedingungen. Vom Inhalt her müssen diese mit den Denkhaltungen und Wertvorstellungen der Unternehmenskultur verträglich sein. Gegebenenfalls ist es im Sinne einer Wechselwirkung notwendig, auf eine Veränderung der Unternehmenskultur einzuwirken, um eine Verträglichkeit mit den Zielen der strategischen Unternehmensführung zu gewährleisten.“³²

³⁰ Aus: Bleicher K., Organisation, Strategien – Strukturen – Kulturen, 1991, S. 768

³¹ Aus: Bleicher K., Organisation, Strategien – Strukturen – Kulturen, 1991, S. 768

³² Aus: Lechner K., Egger A., Schauer R., Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 1999, S. 103

3.1.2.3.6 Der kulturtheoretische Ansatz in der betriebswirtschaftlichen Forschung

„In der betriebswirtschaftlichen Diskussion ist nicht zuletzt wegen des wirtschaftlichen Erfolges japanischer Unternehmen auf den Weltmärkten ein steigendes Interesse am Phänomen ‚Unternehmenskultur‘ festzustellen. Diesen Erfolgen wird eine behauptete Sinn- und Organisationskrise in den hochentwickelten Volkswirtschaften Amerikas und Europas gegenübergestellt. Es wird deshalb die These aufgestellt, dass ein ausschlaggebender Faktor für den unternehmerischen Erfolg in einer stark ausgeprägten Unternehmenskultur zu sehen ist. Darunter wird ein Gefüge von gemeinsamen Wert- und Normvorstellungen verstanden, die ihre Verkörperung in charakteristischen Symbolen (Riten, Mythen, Sprache usw.) finden, die nur aus ihrem geschichtlichen Hintergrund heraus verstanden werden können. Sie prägen das Handeln des einzelnen wie seine Einbindung in die verschiedenen Gruppen eines Unternehmens. Diese Wert- und Normvorstellungen beziehen sich beispielsweise auf Einstellungen zum Kunden, zum Gewinn, zu Kosten, zur Gesellschaft und führen zu gemeinsamen Denk- und Verhaltensmustern im Rahmen der betrieblichen Entscheidungsprozesse.“³³

In den vorausgegangenen Ausführungen wurde versucht, sich den Begrifflichkeiten, die mit dem Thema ‚Unternehmenskultur‘ und deren Entstehung verbunden sind, von verschiedenen Seiten zu nähern. Letztgültige Definitionen und Begriffsbestimmungen sind jedoch kaum möglich, da sich auch das Verständnis und die Bedeutung einzelner immer wieder ändern. Nichts desto trotz wurde versucht, zu umreißen, wie die Begriffe in dieser Arbeit verwendet werden bzw. sie voneinander abzugrenzen. Im Folgenden werden die unterschiedlichen Formen des Markteintritts mit ihren jeweiligen Charakteristika dargestellt, versucht sie gegeneinander abzugrenzen und in Verbindung mit der Unternehmenskultur zu setzen.

³³ Aus: Lechner K., Egger A., Schauer R., Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 1999, S. 57

4 Wege der Internationalisierung – unterschiedliche Internationalisierungsstrategien

Wie sich aus der Erklärung zum Begriff ‚Norm‘ zeigt, durchdringt das, was der Begriff bezeichnet, fast jeden Bereich des menschlichen Lebens. Unternehmen sind Teil dieses Lebens und somit Normen auf verschiedene Weise unterworfen. Aber nicht nur unterworfen, sondern Unternehmen bilden auch Normen. Wobei nicht eigentlich das ‚Unternehmen‘ Normen bildet, sondern die in Unternehmen tätigen Menschen diese Rolle übernehmen.

Bei der Internationalisierung von Unternehmen werden verschiedene Strategien gewählt, um in einen zuvor noch neuen oder fremden Markt einzutreten. Internationalisierung bezeichnet den Vorgang, dass Unternehmen vom Mutterland ausgehend, in neue Länder eintreten. Mit neuen Ländern, ist normalerweise auch der Eintritt in neue Märkte gemeint. Auf den Bereich der Erweiterung des Portfolios, in einem Land, in dem ein Unternehmen bereits vertreten ist, wird hier nicht näher eingegangen, da die Herausforderungen, die sich beim Ersteintritt in ein Land ergeben andere sind, als wenn ein Unternehmen bereits in dem entsprechenden Markt vertreten ist. Unternehmen sind gezwungen, sich diesen Herausforderungen, die massiv sein können, zu stellen, wenn sie ihre Tätigkeit im Zuge der Internationalisierung auf andere Länder und Regionen ausweiten wollen. Die Forschung und Lehre hat versucht, diese Vorgänge zu analysieren und unterschiedlichen Eintrittsstrategien zuzuordnen. Die Analyse und Zuordnung des Markteintritts zu einer bestimmten Eintrittsstrategie erfolgt jedoch sehr oft erst im Nachhinein, da die entsprechenden Vorgänge abgeschlossen sein müssen, um sie eindeutig zuordnen zu können.

Zunächst soll ein Überblick über die gängigsten Eintrittsstrategien gegeben und diese definiert werden.

Mögliche Wege, um in einen neuen Markt einzutreten, sind:

Grundsätzlich ist zu unterscheiden zwischen Wegen über die Beteiligung am Eigenkapital von Unternehmen und Wegen ohne eine Beteiligung an ausländischen Unternehmen. Diese Unterscheidung findet sich in vielen Artikeln zu diesem Thema, so auch bei Peng.³⁴

Wählt man den Weg ohne Beteiligung an einem Unternehmen (ohne Eigenkapitaleinsatz bzw. –beteiligung), so bieten sich zwei Formen, entweder der Export oder ver-

³⁴ Vgl.: Peng M. W., Global Business, 2011, S. 273

tragliche Vereinbarungen, die über den reinen Handel von Gütern (Export) hinausgehen.

Der Export wiederum lässt sich unterteilen in direkten Export, indirekten Export und andere Exportarten.

Vertragliche Vereinbarungen können zu einem Lizenz- oder Franchisingssystem, einer „schlüsselfertigen“ Lieferung, zu Verträgen im Bereich von Forschung und Entwicklung und zu Co-Marketing-Projekten führen.

Tritt ein Unternehmen durch den Einsatz von Eigenkapital (in Form einer Beteiligung oder durch Eigentümerschaft) in einen neuen Markt ein, so handelt es sich dabei um foreign investment.

Peng unterscheidet in seinem Buch Global Business zunächst die Begriffe foreign direct investment (FDI) und foreign portfolio investment (FPI).³⁵ FPI meint dabei, dass Anleihen oder Aktien von Unternehmen aus anderen Ländern gehalten werden. Eigentlich ist dies eine Form des indirekten Investments. Dieser Bereich hat erst in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen, da die Minderheitsbeteiligung zu Zwecken der Kapitalanlage bzw. –sicherung in Unternehmen eher die Ausnahme war, zumal dieser Vorgang Kapital bindet, das oftmals für Investitionen notwendig ist.

Der Bereich, um den es in dieser Arbeit geht, ist jener des foreign direct investment (FDI). Beim FDI gibt es wiederum, zwei Richtungen zu unterscheiden. Jene des Joint ventures und jene der Wholly owned subsidiaries. In einem Joint venture sind grundsätzlich alle möglichen Anteilsaufteilungen möglich, die gängigsten sind Minderheits-Joint ventures, 50/50 Beteiligungen und Mehrheits-Joint ventures.

Fällt die Wahl des Markteintritts auf die Form der Wholly owned subsidiary, so ist zu unterscheiden zwischen green-field Investments, einem Kauf (Akquisition) oder anderen Formen des Besitzerwerbs.

Vertragliche Vereinbarungen und Joint ventures werden oft auch unter dem gemeinsamen Begriff der strategischen Allianz subsumiert.

Schon der Versuch, die unterschiedlichen Wege des Markteintritts bzw. der Internationalisierung von Unternehmen darzustellen zeigt, dass es sich um komplexe Vorgänge handelt, die in der Realität noch viel komplexer sind. Forscher in diesem Bereich der Wirtschaftswissenschaften haben in den letzten Jahren versucht, die Vorgänge im Wirtschaftsleben in einen Rahmen zu bringen und einzelnen Bereichen zuzuordnen, um sie analysierbar zu machen. Es wird selten vorkommen, vor allem in der Vergangenheit, dass Manager sich vor einem Markteintritt eine Matrix aufgezeichnet und

³⁵ Siehe: Peng M. W., Global Business, 2011, S. 162

überlegt haben, über welches Feld der Matrix der Markteintritt erfolgen soll. Die Einordnung erfolgte häufig nachträglich oder erst bei der Erforschung oder Dokumentation des Vorgangs und nicht selten kaum vom Unternehmen direkt, sondern bei der Erforschung von außen.

Generell werden folgende Wege der Internationalisierung³⁶ unterschieden:

Export: Absatz der im Inland hergestellten Güter im Ausland.

Lizenzvertrag: Nutzung von Rechten (z. B. Patenten, Warenzeichen) oder betrieblichem Know-how durch ein ausländisches Unternehmen.

Franchising: Unter Franchising versteht man eine vertraglich geregelte vertikale Kooperation zwischen zwei rechtlich selbständigen Unternehmen, bei der der Franchise-Geber dem Franchise-Nehmer gegen Entgelt das Recht gewährt, Güter und Dienstleistungen unter einer Marke bzw. einem bestimmten Unternehmenskennzeichen und nach den Vorgaben des Franchise-Gebers zu vertreiben.³⁷

Joint Venture: Gründung eines rechtlich selbständigen Unternehmens mit einem ausländischen Partner

Auslandsniederlassung: rechtlich selbständige Unternehmen im Ausland (z. B. Verkaufsniederlassungen)

Tochtergesellschaften: rechtlich selbständige Unternehmen im Ausland.

Im Folgenden wird versucht, die einzelnen Markteintritts- bzw. Internationalisierungsstrategien näher zu beschreiben. Anschließend werden die Vor- und Nachteile mit Hilfe einer Einordnung, wie sie sich bei Peng findet, gegenübergestellt.

4.1 Definition der Markteintritts- bzw. Internationalisierungsstrategien

4.1.1 Export

Definition: Als Export wird der gewerbsmäßige, grenzüberschreitende Absatz von Waren oder Dienstleistungen bezeichnet, wobei die Waren sowohl materielle aber auch immaterielle Güter sein können.³⁸

Man kann zwischen indirektem und direktem Export unterscheiden. Indirekter Export liegt dann vor, wenn bereits im Inland die Güter vom Hersteller einem inländischen Exporteur oder einem ausländischen Importeur übergeben werden. Der Hersteller

³⁶ Aus: Thommen J.-P., Achleitner A.-K., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 1998, S. 93

³⁷ Aus: Thommen J.-P., Achleitner A.-K., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 1998, S. 214

³⁸ Aus: Dülfer E., Internationales Management, 1996, S. 144

wird somit nicht mit den Umweltbedingungen des Ziellandes konfrontiert. Beim direkten Export hingegen wird der Grenzübertritt und Absatz im Zielland durch den Hersteller selbst vorgenommen.³⁹

Export wird besonders von kleinen Unternehmen herangezogen, welche international tätig sein möchten. Aber auch größere Unternehmen bevorzugen den Export für ihre ersten internationalen Schritte, da diese Markteintrittsmethode mit den geringsten Verpflichtungen, Investitionen und Risiken verbunden ist.⁴⁰ Jedoch soll hier berücksichtigt werden, dass beim Export zusätzliche Belastungen durch Ausfuhr- oder Einfuhrzölle anfallen können. Weiters können im Distributionskanal Probleme auftreten.⁴¹ Im Vergleich zu anderen Auslandstransaktionen wird Export am häufigsten von Unternehmen gewählt.⁴²

4.1.2 Der Begriff „Strategische Allianz“

In der Literatur wird dieser Begriff häufig unterschiedlich gebraucht. Strategische Allianz wird oft als Begriff für ein Joint Venture verwendet. Wenn ein Joint Venture strategische Ziele verfolgt, dann handelt es sich um eine solche. Werden allerdings operative Ziele verfolgt, dann spricht man nicht von einer Strategischen Allianz. Eine Strategische Allianz können jedoch auch Lizenzen und andere Kooperationen sein.

4.1.2.1 Lizenzvergabe

Definition: Hier handelt es sich um ein Abkommen, welches einem Vertragspartner die Nutzung der Eigentumsrechte des anderen Partners gegen Bezahlung erlaubt.⁴³ Die Rechte können exklusiv oder nicht exklusiv sein.

Für den Lizenzgeber ist die Lizenzvergabe eine Möglichkeit, auf ausländischen Märkten vertreten zu sein, die zu klein sind, um größere Investitionen zu tätigen bzw. den Import oder Foreign Direct Investment (FDI) nur in beschränkter Weise ermöglichen.⁴⁴ Diese Markteintrittsmethode wird auch besonders häufig für Produkte verwendet, die sich in der Reifephase des Produktlebenszyklus befinden, und auf Märkten ange-

³⁹ Vgl. Dülfer E., Internationales Management, 1996, S 146

⁴⁰ Vgl. Hodgetts/Luthans, International Management, 2000, S 266

⁴¹ Vgl. Hodgetts/Luthans, International Management, 2000, S 266

⁴² Vgl. Dülfer E., Internationales Management, 1996, S. 144 - 145

⁴³ Vgl. Hodgetts/Luthans, International Management, 2000, S. 574

⁴⁴ Vgl. Beamish, Morrison, Rosenzweig, Inkpen, International Management, 2000, S. 11

wandt, wo besonders starker Wettbewerb herrscht. Lizenzvergabe ist auch für Unternehmen relevant, welche nur begrenzt über Ressourcen verfügen.⁴⁵

Unternehmen vergeben Lizenzen für Technologien, Handelsmarken und andere Eigentumsvorteile, um zusätzlichen Profit zu generieren. Die Lizenzvergabe birgt jedoch auch Risiken für das Unternehmen. So kann es zum Verlust von technologischen Vorteilen kommen, wenn der Lizenznehmer zu einem Konkurrenten wird. Deshalb sind Lizenzgeber eher bereit, eine Lizenz für ihre periphere Technologie anstatt ihrer Kern-technologie zu vergeben, da man nicht einen zusätzlichen Konkurrenten aufbauen und somit auch den technologischen Vorteil nicht verlieren möchte.⁴⁶ Weiters kann ein weltweiter guter Ruf vernichtet werden, wenn der Vertragspartner die übliche Qualität und den Produktstandard nicht gewährleistet. Auch kann das ausländische Unternehmen mit der Lizenzvergabe seine Gewinne nicht maximieren.⁴⁷ Ebenfalls kann es zu Informationsaustauschproblemen zwischen Lizenzgeber und dem lokalen Partner kommen, da dieser erst die Informationen zur Verfügung stellen möchte, wenn dieser eine Zusicherung über die Zahlung erhält, der Lizenznehmer möchte jedoch zuvor die Informationen erhalten, um sie bewerten zu können.

4.1.2.2 Franchising

Definition: Franchising ist ein Abkommen, bei welchem der Franchisegeber dem Franchisenehmer die Verwendung seiner Handelsmarke, Logo, Produktlinie, und Operationsmethoden gegen die Entrichtung einer entsprechenden Gebühr erlaubt.⁴⁸

Franchisenehmer und Franchisegeber agieren zusammen wie vertikale integrierte Unternehmen, da beide Partner einen Beitrag zum Produkt oder der Dienstleistung beisteuern.⁴⁹ Der Franchisenehmer bezahlt anfangs eine Gebühr und muss später einen bestimmten Prozentsatz des Umsatzes dem Franchisegeber üblicherweise abgeben.

⁴⁵ Vgl. Hodgetts/Luthans, International Management, 2000, S. 263-264

⁴⁶ Vgl. Beamish, Morrison, Rosenzweig, Inkpen, International Management, 2000, S. 11

⁴⁷ Vgl. Beamish, Morrison, Rosenzweig, Inkpen, International Management, 2000, S. 107

⁴⁸ Vgl. Hodgetts/Luthans, International Management, 2000, S. 264

⁴⁹ Vgl. Daniels J., Radebough L., International Business, 1995, S. 541

Auch bei dieser Markteintrittsmethode können wieder Probleme auftreten: Das Finden passender Locations, Restriktionen der jeweiligen Regierungen, sowie die entsprechende Auswahl von Franchisenehmer sind hier besonders erwähnenswert.⁵⁰

4.1.2.3 Joint Ventures

Definition: Joint Venture ist ein Abkommen, in welchem zwei oder mehrere Partner gemeinsam ein ausländisches Unternehmen besitzen und kontrollieren.⁵¹

Joint Ventures werden von Unternehmen aus zwei oder mehreren Ländern gegründet, wobei hierfür verschiedene Aspekte im Vordergrund stehen können. So können die Fachkenntnisse und Ressourcen mehrerer Unternehmen komprimiert, der Markteintritt beschleunigt und eine Effizienzverbesserung erzielt werden.⁵² Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist, dass durch Joint Ventures mit lokalen Partnern staatliche Barrieren, welchen ausländische Unternehmen oft gegenüberstehen, überwunden werden können. Ein internationales Joint Venuture muss jedoch nicht unbedingt im Ausland errichtet sein.⁵³ Bei den meisten Joint Ventures hält ein Partner mehr als 50%. Vielen Unternehmen ist es besonders wichtig, die größere Kontrollmacht über Ventures auszuüben, wobei dies meist auch das Ziel des lokalen Partners ist.

Ein weiteres Problem, auf welches die Partner eines Joint Ventures oft stoßen, ist die Verfolgung unterschiedlicher Ziele. Auch wird der weniger aktive Partner bei Misserfolgen dem aktiveren Partner die Schuld zuweisen.⁵⁴ Um diese Probleme zu vermeiden, ist es wichtig, dass man das Partnerunternehmen sorgfältig auswählt und gut kennt bevor man mit ihm ein Joint Venture eingeht. Weiters ist es notwendig, die Ziele und Bedürfnisse des Partners zu akzeptieren. Nach dem man diese strategische Allianz eingegangen ist, ist es von großer Bedeutung, eine geschäftliche Beziehung aufzubauen, die auf großem Vertrauen basiert.⁵⁵

⁵⁰ Vgl. Daniels J., Radebough L., International Business, 1995, S. 542-543

⁵¹ Vgl. Hodgetts/Luthans, International Management, 2000, S. 262

⁵² Vgl. Beamish, Morrison, Rosenzweig, Inkpen, International Management, 2000, S. 12

⁵³ Vgl. Beamish, Morrison, Rosenzweig, Inkpen, International Management, 2000, S. 12

⁵⁴ Vgl. Daniels J., Radebough L., International Business, 1995, S. 549-550

⁵⁵ Vgl. Hodgetts/Luthans, International Management, 2000, S. 262

4.1.3 Wholly Owned Subsidiary

Definition: Eine internationale Unternehmung, die vollständig im Besitz eines multinationalen Unternehmens (MNC) ist und von diesem kontrolliert wird.⁵⁶

Die vollständige Kontrollmacht ist ein bedeutender Grund, warum sich ein Unternehmen für ein wholly owned subsidiary entscheidet. Weiters erhofft man sich von dieser Markteintrittsmethode, dass die Führungseffizienz ohne ausländische Partner gewährleistet ist. Einige Länder sind jedoch beunruhigt, dass MNCs die lokalen Unternehmen vernichten könnten. Dies ist der Grund, warum viele Regierungen den ausländischen Unternehmen die Errichtung von fully owned subsidiaries nicht gestatten. Jedoch gibt es auch im eigenen Land Widerstand gegen die Errichtung von fully owned subsidiaries im Ausland, da somit Arbeitsplätze im Ausland anstatt im Inland geschaffen werden. Dies sind wiederum Gründe, warum viele Unternehmen strategische Allianzen bevorzugen.⁵⁷

Es gibt zwei Möglichkeiten eine wholly owned subsidiary im Ausland zu gründen, entweder durch Akquisition oder mittels der Greenfieldmethode.

4.1.3.1 Gründe für Akquisition

Ein entscheidender Aspekt ist hier, dass es nicht einfach ist, die notwendigen Ressourcen, welche für den Aufbau eines Unternehmens benötigt werden, ins Ausland zu transferieren bzw. die spezifischen Ressourcen im Ausland zu erwerben. Wird ein gesamtes bestehendes Unternehmen akquiriert, so können sowohl das Personal, das Management aber auch die gesamte Organisationsstruktur übernommen werden. Aber auch Good Will und Brand Identification, welche für die Zielgruppe von großer Bedeutung sind, können auf den neuen Besitzer des Unternehmens übertragen werden, vor allem dann, wenn die Einführung einer neuen Marke mit hohem Risiko und hohen Kosten verbunden ist. Weiters ist Akquisition auch für Unternehmen einfacher, die von einer lokalen Finanzierung abhängig sind, da lokale Aktionäre eher in ein Unternehmen investieren, welches ihnen bereits bekannt ist. Allgemein reduziert Akquisition Kosten und Risiken und erlaubt dem Unternehmen relativ rasch in einen ausländischen Markt einzutreten.⁵⁸

⁵⁶ Vgl. Hodgetts/Luthans, International Management, 2000, S. 260

⁵⁷ Vgl. Hodgetts/Luthans, International Management, 2000, S. 262

⁵⁸ Vgl. Daniels J., Radebough L., International Business, 1995, S. 301-302

4.1.3.2 Gründe für die Greenfieldmethode

FDI wird besonders dort betrieben, wo der Wettbewerb gering ist, und somit ein Unternehmen für eine Akquisition schwierig zu finden ist. Weiters verhindern viele Länder Akquisitionen durch ausländische Unternehmen, um den einheimischen Markt vor ausländischer Dominanz zu schützen. Durch die Übernahme kann es auch zu internen Problemen kommen. So ist es schwierig, organisatorische Strukturen zu verändern, auch können die bestehenden Unternehmenseinrichtungen veraltet und die lokalen Standorte für die Erschließung zukünftiger lokaler Märkte ungeeignet sein. In diesen Fällen sollte überlegt werden, ob nicht die Greenfieldmethode gewählt werden sollte.⁵⁹

Für beide Möglichkeiten bestehen Vor- und Nachteile. In jedem Fall ist es notwendig, dass sich das Unternehmen über beide Varianten sehr genau informiert, um letztendlich eine entsprechende Entscheidung treffen zu können.

4.1.3.3 Shared oder Wholly Ownership?

Die wichtigsten Vorteile eines wholly ownership sind die völlige Kontrolle aber auch, dass der Gewinn nicht mit Aktionären geteilt werden muss und auch Meinungsverschiedenheiten mit lokalen Aktionären nicht auftreten können. Allgemein kann gesagt werden, wenn ein Unternehmen über alle notwendigen Ressourcen verfügt, die für ausländische Operationen notwendig sind und keine politischen Restriktionen gegeben sind, dann sollte er kein shared ownership eingehen.⁶⁰

Allerdings gibt es genügend Gründe, sich für ein shared ownership zu entscheiden. Besonders aufgrund politischer Aspekte und Restriktionen ist es für Unternehmen die einzige Möglichkeit, auf bestimmten ausländischen Märkten Fuß zu fassen. Bei diesen Markteintrittsmethoden kann auch beobachtet werden, dass eine schnellere geographische Expansion mit ausländischen Partnern durchführbar ist und somit die Konkurrenz davon abgehalten werden kann, einen dominanten Marktanteil zu erreichen. Weiters können die Ressourcen von Unternehmen aus unterschiedlichen Ländern zusammen genutzt werden, um somit gemeinsam einen größeren Erfolg zu erzielen.⁶¹

⁵⁹ Vgl. Daniels J., Radebough L., International Business, 1995, S. 301-302

⁶⁰ Vgl. Daniels J., Radebough L., International Business, 1995, S. 547-548

⁶¹ Vgl. Daniels J., Radebough L., International Business, 1995, S. 548

4.2 Übersicht über die Vor- und Nachteile der diversen Eintrittsformen

Peng hat in seinem Buch Global Business die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Markteintrittsformen zusammengefasst, darauf soll hier zurückgegriffen werden, um einen generellen Überblick zu geben.⁶²

Eintrittsform	Vorteile	Nachteile
1. Ohne Anteil am Eigenkapital: Export		
Direkte Exporte	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung der besseren Auslastung im Heimatland • Bessere Kontrolle über den Handel 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Transportkosten für sperrige Güter • Entfernung von den Kunden im Marketingbereich • Handelsschranken und Marktprotektion
Indirekte Exporte	<ul style="list-style-type: none"> • Schwerpunkt liegt auf Produktion • Erspart den Exportvorgang 	<ul style="list-style-type: none"> • Weniger Kontrolle über den Handel • Keine Möglichkeit Erfahrungen im Gastland zu sammeln
2. Ohne Anteil am Eigenkapital: Vertragsvereinbarungen		
Lizenzierung / Franchising	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Entwicklungskosten • Geringes Risiko bei der Auslandsexpansion 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Kontrolle über Technologie und Marketing • Kann Konkurrenz erzeugen • Keine Möglichkeit der Stärkung der globalen Koordination
Schlüsselfertige Lieferung	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit Erträge aus dem Technologieeinsatz zu generieren in Ländern, in denen FDI nicht möglich ist 	<ul style="list-style-type: none"> • Kann effizientere Konkurrenz erzeugen • Führt zu keiner permanenten Marktdurchdringung
Verträge für Forschung und Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit zum Eintritt in die besten Rahmenbedingung für bestimmte Innovationen zu geringen Kosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Verhandlung und Durchsetzung von Verträgen oft schwierig • Kann innovative Konkurrenten stärken • Kann zum Verlust von Kerninnovationskapazitäten führen

⁶² Vgl. dazu: Peng M. W., Global Business, 2011, S. 273

Co-Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit mehr Kunden zu erreichen 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschränkte Koordination
3. Beteiligung am Eigenkapital: Miteigentum		
Joint ventures	<ul style="list-style-type: none"> • Teilung von Kosten, Risiken und Erträgen • Zugang zum Vermögen des Partners • Politisch akzeptiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche Ziele und Interessen der Partner • Beschränkte Kontrolle über Kapital und Entscheidungen • Schwer global zu koordinieren
4. Beteiligung am Eigenkapital: Alleineigentümer		
Green-field Investition	<ul style="list-style-type: none"> • Vollständige Kontrolle über das Kapital und alle Entscheidungen • Schutz des Know-Hows • Möglichkeit der globalen Koordination 	<ul style="list-style-type: none"> • Potentielle politische Probleme und Risiken • Hohe Entwicklungskosten • Steigerung der gesamten Produktionskapazitäten des Bereichs (mehr Aufträge nötig) • Langsamer Eintrittsvorgang (im Vergleich zum Kauf)
Kauf	<ul style="list-style-type: none"> • Wie bei Green-field • Keine Schaffung neuer Kapazitäten • Schnelle Eintrittsform 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie bei Green-field, außer dass keine neuen Kapazitäten entstehen und der Eintritt schneller erfolgt • Probleme bei der Integration nach dem Erwerb

Wie sich aus der obigen Übersicht zeigt, hat jede Methode des Markteintritts spezielle Vorteile, bringt aber auch Nachteile mit sich. Letztendlich führt eine Kombination von diversen Faktoren zur Wahl der einen oder anderen Methode. Wie schon zuvor angedeutet, kann aber oft erst im Nachhinein beurteilt werden, welche Markteintrittsmethode gewählt wurde, da sich der Prozess in der Etablierung noch verändern kann. Manches zeigt sich erst in der Umsetzung des Markteintritts und kann sogar zur Veränderung der Methode führen.

4.3 Zusammenhang zwischen Eintrittsform und Unternehmenskultur

Das Schema von Peng soll nun auch zur übersichtlicheren Darstellung der Vor- und Nachteile bzw. den Unterschieden im Bereich des „Kulturtransfers“⁶³ herangezogen werden. Jede Eintrittsform hat auch Auswirkungen auf die Unternehmenskultur, sowohl im Heimatland, als auch in dem Land, in das man hineingeht. Hier soll versucht werden, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, einen kleinen Überblick über Fragen in diesem Umfeld zu geben.⁶⁴

Eintrittsform	Vorteile	Nachteile
1. Ohne Anteil am Eigenkapital: Export		
Direkte Exporte	<ul style="list-style-type: none"> • Kaum Kulturtransfer notwendig • geringe Transaktionskosten, da keine Integration von Unternehmensteilen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaum Gewinnung von Marktwissen • Gefahr von Kopien und Fakes
Indirekte Exporte	<ul style="list-style-type: none"> • Meist nur Kontakt mit einem Generalhändler oder –vertreter • Auch für kleine Unternehmen geeignet, weniger Herausforderung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kein Weg zum selbständigen Eintritt in einen Markt • Erfahrungsaustausch gering
2. Ohne Anteil am Eigenkapital: Vertragsvereinbarungen		
Lizenzierung / Franchising	<ul style="list-style-type: none"> • Partnerschaft mit Locals • „Sanfter“ Markteintritt • Kennenlernen der Marktbesonderheiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeit von Partnern und deren Bereitschaft sich auf den anderen einzulassen • Begrenztheit von Wissenstransfers
Schlüsselfertige Lieferung	<ul style="list-style-type: none"> • Bildung von Netzwerken • Auch in schwierigen Umgebungen möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Kann zum Teil „einmalig“ ohne Nachhaltigkeit sein
Verträge für Forschung und Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Besseres Lernen im Bereich kultureller Differenzen • Neben dem Wissenstransfer 	<ul style="list-style-type: none"> • Herausforderung für Mitarbeiter • Vom Wohlwollen aller Beteiligter abhängig

⁶³ Mit „Kulturtransfer“ ist der Vorgang der die Übertragung der Unternehmenskultur von einem Land in ein anderes gemeint.

⁶⁴ Diese Übersicht wurde selbst erstellt.

	auch kultureller Austausch in beide Richtungen	
Co-Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Notwendigkeit zu engerer Zusammenarbeit – fördert den Wissenstransfer, auch den kulturellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Auswirkung von kulturellen Unterschieden, kann zu Problemen führen
3. Beteiligung am Eigenkapital: Miteigentum		
Joint ventures	<ul style="list-style-type: none"> • Notwendigkeit zur Kooperation klar definiert • Positiv bei beiden Seiten besetzt, da alle Beteiligten sich Vorteile erhoffen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn kulturelle Unterschiede sehr groß sind, kann dies zu erheblichen Problemen führen
4. Beteiligung am Eigenkapital: Alleineigentümer		
Green-field Investition	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau einer neuen Organisation • Keine „versteckten“ Eigenheiten oder Seilschaften 	<ul style="list-style-type: none"> • Eintritt in „unbekanntes“ Umfeld • Kulturelle Eigenheiten des Gastlandes müssen schnell gelernt werden • Ressentiments gegenüber Expatriats
Kauf	<ul style="list-style-type: none"> • Übernahme einer Organisation • Kooperation mit Locals kann Vorteile im Bereich des Kulturtransfers bringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Übernahme einer Organisation • Versteckte Eigenheiten des bestehenden Unternehmens • Seilschaften, Schutz von Bekannten

5 Praktischer Teil – Blick in Unternehmen

Nach diesem theoretischen Aufriss und der Abgrenzung der Begriffe, soll jetzt an Hand von vier Beispielen aus der Wirtschaft, die Relevanz der Unternehmenskultur für diese Unternehmen untersucht werden. Dazu wurden drei persönliche und ein telefonisches Interview geführt. Es wurde dabei bewusst versucht, Tiefeninterviews zu machen, da es gerade bei diesem Thema sehr stark um persönliche Zugänge und Einschätzungen geht.

Die Interview-Partner werden zunächst kurz anhand ihres Lebenslaufs kurz vorgestellt, da dieser nicht unwesentlich als Kontext für die Beantwortung der einen oder anderen Frage ist. Den Hintergrund für die Beantwortung der Fragen ist ein konkretes Unternehmen, in dem die Personen beschäftigt sind oder waren, daher ist es auch zweckmäßig, die jeweiligen Unternehmen in der gebotenen Kürze, darzustellen.

Die Antworten werden dann den Themenkreisen entsprechend zusammengefasst wiedergegeben um Quervergleiche zu ermöglichen.

Somit ergibt sich für den „praktischen“ Teil folgende Struktur:

Vorstellung der einzelnen Unternehmen und der interviewten Personen, mit besonderem Blick auf deren Karriere im Unternehmen, schließlich Verarbeitung der Interviews.

5.1 Unternehmen und Interviewpartner

5.1.1 Mondi Group

5.1.1.1 Daten des Unternehmens⁶⁵

The Group's key operations are located in central Europe, Russia and South Africa and as at the end of 2011, Mondi employed 23,400 people across 28 countries worldwide.

The roots of the global business that is now Mondi were first planted in 1967 in South Africa, when our former owners Anglo American plc built the Merebank mill. Following more than two decades' growth and consolidation in South Africa, they came to Europe in the early 1990s to start a long period of expansion through acquisition.

They have bought businesses in countries including Austria, the UK, France, Russia, Slovakia, Poland, Hungary, Denmark, the Netherlands, Bulgaria and Italy, as well as operations in Mexico.

⁶⁵ Aus der Homepage des Unternehmens vom August 2012

During this time, many major companies – often market leaders in their home nations – became part of Mondi. These included Austria's Neusiedler AG and Frantschach AG, Cofinec in Poland, and Russia's Syktyvkar mill, which is central to their future expansion plans into emerging opportunities in Asia and the Americas.

They became an independent dual-listed business in mid-2007 when we successfully demerged from Anglo American with listings on the London and Johannesburg Stock Exchanges.

From January 2008, in place of the former Mondi Packaging and Mondi Business Paper business units, they then began operating as two divisions: Europe & International and South Africa.

Eine detaillierte Darstellung der Unternehmensentwicklung in den letzten zehn Jahren findet sich im Anhang unter Punkt 0.

5.1.1.2 Mag. Clemens J. Stockreiter – CEO BU Kraft Paper⁶⁶

Mag. Clemens J. Stockreiter wurde 1971 in Mödling geboren, ist verheiratet, Vater einer Tochter und lebt mit seiner Familie in Maria Enzersdorf. Nach dem Wirtschaftstudium, einem Praktikum bei der Deutschen Bank und dem Militärdienst kam Mag. Stockreiter bereits in ein Unternehmen, das heute zur Mondi Group gehört. Die weiteren Stationen bei der Mondi Group waren bisher:

01/1998 – 01/2000 Vienna (Austria)	Junior Controller, Frantschach Packaging AG (Austria)
02/2000 – 09/2000 Budapest (Hungary)	Group Controller, Cofinec Group <i>(contact with plants in Hungary, Poland, Czech Republic)</i> Locally responsible for ensuring a smooth / efficient spin-off process of non-core assets and integrating the core assets
09/2000 – 08/2003 San Pietro in Gù (Italy) Add. 11/2002 – 08/2003 San Pietro in Gù (Italy)	Group Controller, IPI Group (Italy) <i>(7 plants – 4 direct reports, dotted line to all plant accountants)</i> additionally „Plant Manager“ IPI Spa (Italy)
09/2003 – 08/2006 Vienna (Austria)	MP Flexible Packaging Division – Finance Director <i>(9 plants Europe – 3 direct reports, dotted line to all plant controllers)</i> Responsible for all financial, administrative matters of MP Flexible Packaging Division.
Add. 10/2005–08/2006 Warsaw (Poland)	additionally: Area Manager Eastern Europe and Managing Director of the Warsaw operation (Poland)
09/2006 – 12/2007 Vienna (Austria)	MP Corrugating Packaging Division – Finance Director <i>(27 plants Europe – 4 direct reports, dotted line to all plant controllers)</i>

⁶⁶ Daten von Mag. Stockreiter erhalten.

<p>01/2008 – 12/2010 Vienna (Austria)</p>	<p>MP Bag Division – Finance Director / Area Manager <i>(39 plants worldwide – Europe, MENA, Americas dotted line to all plant controllers, regional manager for the bag plant in the Czech republic – until 5/2010; Integration acquired Smurfit plants in Western Europe)</i> Responsible for all financial, administrative matters of the business unit Bag Converting; driving integration acquired Smurfit plants.</p>
<p>01/2011 – 09/2011 Vienna (Austria)</p>	<p>Business Unit Kraft Paper – Deputy CEO Kraft Paper</p>
<p>10/2011 – current Vienna (Austria)</p>	<p>Business Unit Kraft Paper – CEO BU Kraft Paper</p>

5.1.2 Henkel Central Eastern Europe GmbH⁶⁷

5.1.2.1 Daten des Unternehmens

Henkel ist weltweit mit führenden Marken und Technologien in den drei Geschäftsfeldern Wasch-/Reinigungsmittel, Kosmetik/Körperpflege und Adhesive Technologies (Klebstoff-Technologien) tätig.

Wasch- / Reinigungsmittel	Kosmetik / Körperpflege	Adhesive Technologies
		
<p>Die Henkel-Erfolgsgeschichte begann mit einem Produkt aus diesem Geschäftsbereich.</p>	<p>Dieser Unternehmensbereich entwickelt, produziert und vertreibt zahlreiche Markenprodukte der Kosmetik und Körperpflege weltweit.</p>	<p>Henkel ist Weltmarktführer bei Klebstoffen, Dichtstoffen und Oberflächen-technik für Konsumenten, Handwerker und die Industrie.</p>

Abbildung 1: Geschäftsfelder von Henkel CEE

Das 1876 gegründete Unternehmen hält mit bekannten Marken wie Persil, Schwarzkopf oder Loctite global führende Marktpositionen im Konsumenten- und im Industriegeschäft.

Das Unternehmen hat seinen Sitz in Düsseldorf. Von rund 48.000 Mitarbeitern sind 80 Prozent außerhalb Deutschlands tätig. Damit ist Henkel eines der am stärksten international ausgerichteten Unternehmen in Deutschland.

⁶⁷ Aus der Unternehmenshomepage, Stand: August 2012

Henkel Central Eastern Europe

Die Henkel Central Eastern Europe (CEE) mit Sitz in Wien ist eines der erfolgreichsten Markenartikelunternehmen in Mitteleuropa. In Wien Landstraße ist zusätzlich eine der modernsten Produktionsstätten für Waschmittel beheimatet.

Henkel CEE ist Marktführer bei Haarkosmetik und Klebstoffen sowie Oberflächentechnik und hält eine Top-Position mit Wasch-, Reinigungsmittel- und Kosmetikmarken. Das Unternehmen trägt die Verantwortung für 32 Länder in Mittel- und Osteuropa und Teilen Asiens und realisierte im Jahr 2011 mit rund 9.000 Mitarbeitern einen Umsatz von 2,809 Milliarden Euro.

Auszug aus Dossier Diversity/Profil⁶⁸

Vorteil durch Vielfalt: Die unterschiedlichen Denk- und Arbeitsweisen von Mitarbeitern verschiedener Nationalitäten, Geschlechter und Altersgruppen tragen maßgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg bei. Bei Henkel sind Diversity & Inclusion fester Bestandteil der Unternehmenskultur.

Internationalität

Von den weltweit zirka 48.000 Henkel-Mitarbeitern arbeiten knapp 80 Prozent außerhalb Deutschlands, mehr als die Hälfte in den Wachstumsländern. Mitarbeiter aus insgesamt 119 Nationen sind bei Henkel beschäftigt. Diese Vielfalt kultureller Hintergründe und Erfahrungen ermöglicht es Henkel, weltweit erfolgreiche Produkte zu entwickeln und zu vermarkten. 80 Prozent des Umsatzes wird außerhalb von Deutschland erwirtschaftet.

„In unserer Personalpolitik verfolgen wir die TripleTwo-Philosophie: Führungskräfte haben die Möglichkeit, im Laufe ihrer Karriere Erfahrungen in mindestens zwei Funktionen, in zwei Ländern und in zwei Unternehmensbereichen zu sammeln. Damit Kolleginnen und Kollegen, die zum Beispiel längere Zeit in Deutschland verbringen, sich und ihre Familien möglichst schnell in die neue Umgebung integrieren, gibt es ein Netzwerk für internationale Mitarbeiter (Henkel Expat Network).“

Geschlecht

Weltweit sind zirka 32 Prozent unserer Mitarbeiter Frauen. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen hat sich von 2003 bis 2010 von knapp 22 Prozent auf rund 29 Prozent positiv entwickelt. Henkel unterstützt seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

⁶⁸ Aus: Presseinformation von Henkel, Düsseldorf 2011

gleichermaßen dabei, ihr berufliches Engagement mit ihrer persönlichen Lebensplanung in Einklang zu bringen, z.B. durch den Betrieb zweier Kindertagesstätten, durch die Arbeit und Unterstützung der Abteilung „Soziale Dienste“ und durch die Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitmodelle wie beispielsweise Teilzeit, Heimarbeitsplätze.

„Denn wir wissen: Fähigkeiten und Talente aller Mitarbeiter können wir nur dann nutzen, wenn wir dazu beitragen, die Herausforderungen von Familie und Beruf erfolgreich zu bestehen.“

Alter

Ein interdisziplinärer Arbeitskreis „Demografie“ befasst sich auf weltweiter Basis damit, wie es gelingen kann, dass die jüngeren Mitarbeiter von den Erfahrungen und dem Kundenwissen der älteren Mitarbeiter profitieren, um innerhalb von Wissenstransfer-Systemen die gewonnenen Kompetenzen im Unternehmen zu erhalten.

Durch professionelles Gesundheitsmanagement unterstützen wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei, die Herausforderungen längerer Lebensarbeitszeit gesundheitlich besser zu bewältigen. Henkel wurde für sein Gesundheitsmanagement bereits vielfach ausgezeichnet.

5.1.2.2 Dr. Alois Höger, Finanzen und Informationssysteme⁶⁹

Geboren 1953 in Salzburg

Werdegang

1980 – 1987	Arthur Anderson & Co Austria, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung
1988 – 1993	Union Carbide Austria, Leiter Rechnungswesen und Administration
1994 – 2002	Henkel CEE, Leiter Controlling
seit Jänner 2003	Henkel CEE, Mitglied der Geschäftsführung, zuständig für die Unternehmensbereiche Finanzen und EDV

Ausbildung

1977	Studium an der Wirtschaftsuniversität Wien – Mag. soc. oec.
1979	Studium an der Wirtschaftsuniversität Wien, Studienschwerpunkt Unternehmensrechnung und Revision– Dr. soc. oec.
1986	Steuerberater und Wirtschaftstreuhänder

⁶⁹ Aus: http://www.henkel.at/cps/rde/xchg/henkel_atd/hs.xsl/geschaeftsfuehrung-hcee-101_1871_ATD_HTML.htm, vom August 2012

5.1.3 Unilever Austria GmbH

5.1.3.1 Daten des Unternehmens⁷⁰

Unilever hatte Ende 2009 weltweit 163.000 Mitarbeiter, es waren 20 Nationalitäten im Top-Management vertreten, 89 Millionen Euro wurden in soziale Projekte investiert, 891 Millionen Euro wurden in Forschung & Entwicklung investiert. Unilever hatte 2009 264 Werke in etwa 60 Ländern und in mehr als 170 Ländern wurden die Produkte verkauft.

Unilever wurde 1930 aus zwei Unternehmen gebildet: Margarine Unie und Lever Brothers. Der vollständige Zusammenschluss führte zu einer einzigen operativen Geschäftseinheit. Zwei rechtlich getrennte Mutterunternehmen blieben:

Unilever NV (Niederlande) und Unilever PLC (UK)

Zusammenspiel von Regionen und Kategorien – Klare, ausgeprägte, sich ergänzende Rollen:

Kategorien	Regionen
Lieferrn globale Plattformen	Ausführung vor Ort
Verantwortung für:	Verantwortung für:
<ul style="list-style-type: none"> • Markenentwicklung • Innovation • Forschung und Entwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Management des Geschäfts • Ausrollen der Marken und Innovationen • Kundenmanagement
Verantwortlichkeit bei:	Verantwortlichkeit bei:
<ul style="list-style-type: none"> • Mittel- und langfristige Marktanteile • „Brand Health“ • „Innovation Metrics“ • Kategorie-Wertschöpfung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzfristige Marktanteile • Wachstum • Gewinn • Cashflows

⁷⁰ Aus der Unternehmenspräsentation von Unilever D-A-CH, erhalten von Mag. Gahleitner, basierend auf den Daten 2009, neuere lagen beim Interview nicht vor und fanden sich auch nicht auf der Homepage.

Das Unternehmen definiert seine Visionen folgendermaßen:

- Wir arbeiten jeden Tag für eine bessere Zukunft.
- Wir helfen den Menschen, sich gut zu fühlen, gut auszusehen und mehr vom Leben zu haben mit Marken und Dienstleistungen, die gut für sie und gut für andere sind.
- Wir inspirieren die Menschen jeden Tag zu kleinen Taten, die zusammen eine große Wirkung für die Welt haben können.
- Wir werden neue Wege für unser Geschäft entwickeln, die es uns ermöglichen, die Größe unseres Unternehmens zu verdoppeln, während wir die Auswirkungen auf die Umwelt verringern.

Unilever has world leading positions in different categories:

World No. 1: • Savoury • Dressings • Tea • Ice Cream • Spreads • Deodorants
• Mass Skin

World No. 2: • Laundry • Daily Hair Care

Local Strength: • Oral Care • Household Cleaning

Unilever fasst das eigene Selbstverständnis (Corporate Purpose) folgendermaßen zusammen:

Unsere tiefen Wurzeln in den lokalen Kulturen und Märkten rund um die Welt geben uns unsere starke Beziehung zu Verbrauchern und sind die Grundlage unseres künftigen Wachstums. Wir werden unser reichhaltiges Wissen und unsere internationale Erfahrung zum Nutzen der lokalen Verbraucher einbringen – als wahrhaft multi-lokales multi-nationales Unternehmen.

Unser langfristiger Erfolg erfordert eine umfassende Verpflichtung zu außergewöhnlichen Standards in Leistung und Produktivität, um effektiver miteinander zu arbeiten, in der Bereitschaft neue Ideen anzunehmen und ständig zu lernen.

Um erfolgreich zu sein, sind auch höchste Standards im Verhalten des Unternehmens gegenüber jedem nötig, mit dem wir zusammenarbeiten, mit den Gemeinwesen und gegenüber der Umwelt, auf die wir Einfluss haben.

Dies ist unser Weg zu nachhaltigem, profitablen Wachstum, langfristig wertschöpfend für unsere Aktionäre, Mitarbeiter und Geschäftspartner.

Lokale Wurzel, globale Größe**Lokale Wurzeln**

Unsere tiefen Wurzeln und das frühe Engagement in Entwicklungs- und Schwellenländern gibt uns unschätzbare Wissen über Verbraucher:

- Verständnis der lokalen Verbraucher
- Marken und Produkte für jede Kaufkraft
- Unternehmensreputation bei lokalen Stakeholdern und Nachwuchskräften

Globale Größe

Unsere Größenvorteile bringen uns Vorteile gegenüber lokalen Wettbewerbern:

- Globales Portfolio an Marken und Kategorien
- Zielgerichtetes Investment bei Forschung & Entwicklung
- Gemeinsame Werte und Verhaltensstandards

Corporate Social Responsibility (CSR) und Nachhaltigkeit

CSR ist die Integration sozialer und ökologischer Aspekte in die eigentliche Geschäftstätigkeit über die gesetzlichen Forderungen hinaus.

Die Brudtlandkommission⁷¹ definiert Nachhaltigkeit als eine Entwicklung, „die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen.“

Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit:

1. Mensch
2. Umwelt
3. Wirtschaft

Unilever hat keine eigentliche Konzernzentrale, das Unternehmen notiert, aus den angeführten historischen Gründen an zwei Börsen, in Rotterdam und London. Was die Regionen betrifft, so gibt es drei Schwerpunkte. Einer ist in Singapur, einer in der Schweiz und einer in Rotterdam. Der Sitz des pool man ist in London, er lebt jedoch in der Schweiz.

⁷¹ Zitiert in der Unternehmenspräsentation von Unilever nach der Dt. Bank

Soziales Engagement

Der Gesellschaft helfen durch unsere Produkte und Programme.

- 133 Millionen Menschen seit 2002 durch die Lifebuoy Handwasch-Programme erreicht
- 15 Millionen Menschen in 3 Millionen indischen Haushalten durch Pureit mit sauberem Trinkwasser versorgt
- 44% unserer Produkte entsprechen international akzeptierten Richtlinien für gesättigte und trans-Fettsäuren, Zucker und Salz
- Fast 17 Millionen Schulmahlzeiten für 80.000 Kinder durch unsere Partnerschaft mit World Food Programme 2009
- 45.000 Frauen als Unternehmerinnen erreichen 3 Millionen Verbraucher in 100.000 indischen Dörfern durch Verkauf von Unilever-Produkten von Tür zu Tür

Umwelt

11 Jahre in Folge auf Platz 1 des Dow Jones Sustainability Index.

Unser Ziel ist es, die Größe unseres Geschäfts zu verdoppeln und gleichzeitig die negativen Auswirkungen auf die Umwelt zu verringern. Dies betrifft die gesamte Kette der Wertschöpfung – vom Einkauf der Rohwaren über den Gebrauch unserer Produkte durch den Verbraucher bis zur Entsorgung des Abfalls.

- Wir haben uns verpflichtet, bis 2015 nur noch Palmöl aus zertifiziert nachhaltigem Anbau zu beziehen
- 15% unseres weltweit genutzten Tees stammt aus Farmen, die von der Rainforest Alliance zertifiziert sind
- In den Jahren 1995 bis 2009 haben wir folgende Einsparungen erreicht:
 - 41% weniger CO2 Emissionen*
 - 73% weniger Abfälle*
 - 65% weniger Wasserverbrauch*

* gemessen pro produzierter Tonne; noch nicht auditiert.

Zusammenarbeit mit NGOs

Partnerschaftliche Zusammenarbeit ist eine Grundvoraussetzung, um einige unserer größeren Verpflichtungen zur Nachhaltigkeit zu erfüllen.

Die wichtigsten globalen Partnerschaften bestehen mit:

- UN World Food Programme: Essen für hungrige Kinder und ihre Ernährung verbessern
- World Heart Federation: Herzgesundheit fördern
- Global Alliance for Improved Nutrition: mitwirken an neuen Ansätzen zur Lebensmittelanreicherung gegen Fehlernährung
- FDI World Dental Federation: Mundhygiene verbessern
- Global Public-Private Partnership for Handwashing with soap: gute Hygienepraxis fördern
- UN Global Compact: Geschäft und Strategie anpassen bei den Themen Menschenrechte, Arbeitsbedingungen, Umwelt und Antikorruption

5.1.3.2 Mag. Sonja Gahleitner, Geschäftsführerin

Frau Mag. Sonja Gahleitner wurde am 03. September 1969 geboren.

Von 1988 bis 1992 studierte Sie an der WU Wien und spezialisierte sich dabei auf Außenhandel (Internationales Marketing und Finanzierung) und Personalwesen.

Von Februar 1994 bis Dezember 2000 war sie Key Account und Brandmanager für diverse Kunden und Marken und baute die Trade Marketing Abteilung bei Johnson & Johnson (Consumer) Austria auf.

Von Jänner 2001 bis Februar 2002 war sie im Bereich Cross Country Assignment – 80% Germany, 20% Austria bei Johnson & Johnson (Consumer) Austria in der Funktion als Customer Development Direktor tätig. In Österreich: Marketing Department; Key Account Manager und Brand Manager, sowie Mitglied der Geschäftsleitung.

Von März 2002 bis Oktober 2004 leitete sie die Marketing Abteilung von Johnson & Johnson (Consumer) Austria.

Von November 2004 bis August 2009 war sie Geschäftsführerin von Johnson & Johnson (Consumer) Austria.

Im September 2009 wechselte sie als Geschäftsführerin zu Unilever Österreich.

5.1.4 Verbund AG⁷²

5.1.4.1 Daten des Unternehmens

VERBUND ist Österreichs führendes Stromunternehmen und einer der größten Stromerzeuger aus Wasserkraft in Europa. Mehr als vier Fünftel seines Stroms erzeugt das Unternehmen aus Wasserkraft, ergänzt durch Wärme- und Windkraft. 40 % des österreichischen Stromverbrauchs von etwa 70.000 Millionen kWh pro Jahr decken VERBUND-Kraftwerke. VERBUND betreut in Europa inklusive Beteiligungen mehr als 4 Mio. Stromkunden und handelt in 19 Ländern mit Strom. Mit Tochterunternehmen und Partnern deckt VERBUND alle Schritte ab: von der Stromerzeugung über die Übertragung (Hochspannungsnetz) und die Verteilung (Verteilnetze) bis zu Handel und Vertrieb. Neben Österreich konzentriert sich VERBUND auf Deutschland sowie auf Italien und die Türkei.

2011 erzielte VERBUND mit rund 3.000 Mitarbeitern einen Umsatz von 3,9 Mrd. Euro sowie ein operatives Ergebnis von 1 Mrd. Euro. VERBUND wurde 1947 gegründet und ist seit 1988 an der Wiener Börse notiert, 51 % der Aktien sind im Besitz der Republik Österreich.

Aufstieg zum europäischen Player

1947 erfolgte mit dem Zweiten Verstaatlichungsgesetz die Gründung von VERBUND als "Österreichische Elektrizitätswirtschafts-AG". Vordringliche Aufgabe des Unternehmens in den Nachkriegsjahren war es, das österreichische Elektrizitätssystem wieder auf- und zugleich auch auszubauen. 1955 konnte der Strombedarf dann erstmals wieder ausschließlich aus eigenen Kraftwerken gedeckt werden. Bereits 1965 musste aber aufgrund des rasanten Wirtschaftswachstums wieder Strom zugekauft werden.

Nachhaltig erfolgreiche Aktie

1988 erfolgte die Teilprivatisierung: 49 % wurden an der Börse platziert. Im Gegenzug übernahm VERBUND die Bundesanteile an den staatlichen Sondergesellschaften, wie Donaukraft, Tauernkraft oder Draukraft. Die VERBUND-Aktie notiert an den Börsen in Wien, London (SEAQ) und in den USA (im Rahmen eines ADR-Programmes). Seit Jänner 2008 ist VERBUND die wertvollste Beteiligung der Republik Österreich und eines der wertvollsten Unternehmen an der Wiener Börse. VERBUND verfügt

⁷² Aus dem Pressematerial der Verbund AG, Stand: August 2012

über eine Marktkapitalisierung von rund 8 Mrd. Euro (Stand: April 2012). Rund 20 % der Aktien sind breit gestreut. 51 % sind im Besitz der Republik Österreich. Rund 25 % der Aktien hält ein Syndikat von EVN und Wiener Stadtwerken, rund 5 % gehören der TIWAG.

Bewährung am freien Markt

Schon 1995 bot der EU-Beitritt Österreichs auch für VERBUND wichtige Weichenstellungen:

Umstrukturierung und Internationalisierung leiteten die Entwicklung zum Erneuerbare-Energie-Unternehmen auf europäischer Ebene ein.

Am 1.10.2001 wurde der österreichische Strommarkt als einer der ersten in der EU vollständig liberalisiert. Seit diesem Zeitpunkt steht VERBUND im freien Wettbewerb und zählt dank frühzeitiger Konzentration auf Kerngeschäft und Effizienz zu den profitabelsten Stromunternehmen Europas.

VERBUND international

Über den internationalen Stromhandel hinaus zählen neben Deutschland vor allem die Türkei und Italien zu den internationalen Kernmärkten.

In Deutschland, dem zweitgrößten VERBUND-Absatzmarkt nach Österreich, verfügt VERBUND seit 2009 über 13 Wasserkraftwerke am bayerischen Inn. Der Kauf dieser Kraftwerke war die größte Akquisition in der VERBUND-Unternehmensgeschichte. Durch Einbindung dieser 13 Kraftwerke wurde nicht nur die Stromerzeugung erhöht, sondern der Kraftwerkeinsatz aller VERBUND-Kraftwerke an Inn und Donau optimiert. Zudem stärken diese 13 Inn-Kraftwerke auch die Marktposition in Deutschland, wo sich VERBUND mit H2Ö, dem Strom aus 100% Wasserkraft, zum führenden Anbieter für Industrie und Weiterverteiler entwickeln konnte. Deutsche Kunden werden von zwei VERBUND-Büros in München und Düsseldorf betreut.

In der Türkei wurde 1996 das Energieunternehmen Enerjisa von der türkischen Sabanci Holding gegründet, um den steigenden Energiebedarf ihrer Kunden mit hochqualitativen und verlässlichen Produkten zu decken und zugleich die Potenziale des stark wachsenden türkischen Energiemarktes auszuschöpfen.

Seit 2007 ist Enerjisa ein Joint Venture der Sabanci Holding und VERBUND, an dem beide Partner jeweils 50 % halten. Mit dieser starken Partnerschaft, haben sich Sabanci und VERBUND gemeinsam der Weiterentwicklung von Energieerzeugung und -

verteilung sowie des Stromverkaufs in der Türkei verschrieben. Enerjisa strebt bis 2015 einen Marktanteil von mindestens 10 % am türkischen Elektrizitätsmarkt an - und damit die Marktführerschaft. Das Zielportfolio der Enerjisa sieht für 2015 eine installierte Anlagenleistung von 5.000 MW vor.

Diesem Ziel kommt Enerjisa mit atemberaubendem Tempo näher: Bereits heute verfügt das Unternehmen über rund 1.400 MW an installierter Leistung (Gas- und Wasserkraftwerke).

Weitere 2.000 MW sind derzeit in der Planungs- oder Bauphase, darunter zehn Wasserkraftwerke und ein Windpark. In einem teilliberalisierten Wachstumsmarkt wie der Türkei ist es für den wirtschaftlichen Erfolg sinnvoll, Erzeugung und Verteilung in einem vertikal integrierten Geschäftsmodell abzudecken. Daher wurde 2009 die Verteilungsgesellschaft Baskent EDAS übernommen. Baskent hat in der Region Ankara rund drei Millionen Stromkunden. Zum Vergleich: Österreich hat rund vier Millionen Strom-Endkunden.

In Italien wurde, um dem steigenden Stromverbrauch des Landes Rechnung zu tragen, 1999 der erste private Energieversorger Italiens als Energia S.p.A. gegründet. Mit der Umbenennung in Sorgenia im Sommer 2006 begann ein neues Kapitel in der Geschichte des Unternehmens, an welchem VERBUND mit knapp 45 % beteiligt ist. Der Erfolg des Joint Ventures mit der italienischen CIR-Gruppe lässt sich nicht zuletzt an der rascher als für 2015 geplanten Erweiterung der Erzeugungskapazitäten auf 5.400 MW erkennen. Das letzte in diesem Business Plan geplante Kraftwerk, Aprilia, ging 2012 ans Netz. Im Vordergrund der mit "L'energia sensibile" umschriebenen Strategie stehen auch in Italien Umweltverträglichkeit und Wirtschaftlichkeit. Parallel dazu baut Sorgenia die Vertriebsaktivitäten mit derzeit rund 500.000 Kunden aus. Diese erfolgreiche Strategie hat Sorgenia in wenigen Jahren zum fünftgrößten Stromerzeuger Italiens gemacht.

In Frankreich beteiligte sich VERBUND 2006 an dem alternativen Anbieter Poweo und stockte seine Anteile bis 2009 auf 46 % auf. Aufgrund der nur bedingten Strommarktliberalisierung in Frankreich war es aus VERBUND-Sicht in der vorliegenden Struktur nicht möglich, das Endkundengeschäft nachhaltig profitabel zu führen. Deshalb trennte sich VERBUND 2011 von seinen Poweo-Anteilen und konzentriert sich seither auf Erzeugung und Großhandel. VERBUND hat in Frankreich ein Gas-Kombi-Kraftwerk in Betrieb und eines in Bau.

In Albanien errichtet VERBUND gemeinsam mit EVN ein Wasserkraftwerk, das noch 2012 in Betrieb gehen wird. In Rumänien errichtet das Unternehmen derzeit einen 200 MW Windpark.

5.1.4.2 Dipl. Ing. Hans Haider

Geboren 1942 in Oberneukirchen/OÖ

Stiftsgymnasium Wilhering

Abschluss des Studiums der Nachrichtentechnik an der TU-Wien (1968)

Verschiedene Managementfunktionen bei der Siemens AG Österreich, Vorsitzender des Vorstandes des selbständigen Geschäftsgebietes Audio- und Videosysteme mit weltweiter Gesamt-Geschäftsverantwortung.

Ab Jänner 1994 Sprecher des Vorstandes des Verbund (Österreichische Elektrizitätswirtschafts-Aktiengesellschaft.)

Bis Juni 1995 Präsident, seither Vizepräsident des Verbandes der Elektrizitätswerke Österreichs.

Mitglied bei verschiedenen internationalen Organisationen der Energiewirtschaft (Weltenergieerat: Unipede, Eurelectric).

1993 erteilte ihm dann der Ruf an die Spitze der Verbundgesellschaft. Und er machte aus dem monopolistischen Stromversorger einen internationalen Energiekonzern mit Tochterfirmen in Italien, Frankreich und der Türkei sowie Handelsgesellschaften in unzähligen Ländern. Der Gewinn des Unternehmens stieg von Null auf eine Milliarde Euro im Jahr, die durch die EU hereinbrechende Liberalisierung des Energiemarktes nutzte Haider zu Rationalisierung und Modernisierung.

Nach seinem Abgang vom Verbund im Jahre 2007 dachte der im noblen Ober Sankt Veit wohnende Hans Haider nicht ans Nichtstun, sondern flugs war eine neue Führungsaufgabe da: Gemeinsam mit Julius Meinl V und Ex-Finanzminister Karl-Heinz Grasser wurde die Meinl International Power aus der Taufe gehoben, Haider war wieder „Chairman of the Board“, also oberster Manager. Der Rest der traurigen Geschichte ist bekannt: Nach unerfreulichen Auseinandersetzungen mit Aktionären war das Meinl-Abenteuer 2008 zu Ende.

DI Haider gründete anschließend sein eigenes Unternehmen das Beratungsleistungen für Energieversorgungsunternehmen anbietet und betreibt es bis heute.

5.2 Die Fragen aus unterschiedlichen Blickwinkeln

Im Folgenden wird an Hand der Interviewfragen, die sich im Anhang dieser Arbeit finden, versucht, drei größere Fragenkomplexe aus der persönlichen Sicht und Einschätzung der Interviewpartner zu behandeln. Den Hintergrund dabei bildet immer das jeweils konkrete Unternehmen in dem die Personen beschäftigt sind oder waren. Es geht dabei jedoch nicht um offizielle Stellungnahmen der Unternehmensleitung oder einer Presseabteilung, sondern um die persönliche Sicht, den eigenen Zugang und die eigenen konkreten Erfahrungen der Interviewpartner. Gerade die Themen Unternehmenskultur, Landeskultur, Kulturbegriff und –transfer, haben sehr viel mit persönlichen Kontakten, der persönlichen Wahrnehmung und Vermittlung zu tun.

Um die Aussagen der Interviewpartner besser einordnen zu können, wurden bereits die Unternehmen, in denen sie tätig sind oder waren, kurz dargestellt und einige Daten aus deren Lebenslauf zitiert. Die drei großen Themenbereiche, denen die einzelnen Fragen zuzuordnen sind, können folgendermaßen überschrieben werden:

- A) Internationalisierung – Markteintrittsmodi
- B) Unternehmenskultur – Blick auf das Unternehmen
- C) Unternehmenskultur und Landeskultur – Blick in das Umfeld

5.2.1 Internationalisierung – Markteintrittsmodi

Zunächst soll der Fragenkomplex behandelt werden der sich mit der Internationalisierung der Unternehmen und der Wahl des Eintrittsmodus in einen neuen Markt beschäftigt. Es geht dabei darum, welche Bedeutung etwa Internationalisierung aus Sicht des Interviewpartners für das eigene Unternehmen hat, ob es bezüglich der Strategie bestimmte Vorgaben gibt, von wem die konkrete Markteintrittsentscheidung getroffen wird und welche Einflussmöglichkeiten einzelne Abteilungen darauf haben. Ob es bestimmte Kriterien gibt, nach denen entschieden wird, in welche Länder bzw. Märkte gegangen wird und welche dies sind. Ob diese im Großen und Ganzen vorgeben sind oder ob es einen „Kriterien-Katalog“ gibt aus dem auch nur einzelne Punkte ausgewählt werden können, je nach Umfeld, Erwartung oder Möglichkeiten?

In der Literatur finden sich verschiedene Idealtypen von Markteintrittsmodi (Export, Lizenzierung/Franchising, Joint ventures, Green-field Investition, Kauf – und diverse Mischungen dieser), die zuvor näher dargestellt und erläutert wurden.

Im Blick auf das jeweilige Unternehmen stellt sich die Frage, ob es eine Präferenz für einen bestimmten Markteintrittsmodus gibt oder ob der Eintrittsmodus letztendlich ein Ergebnis diverser Zufälle und Umstände war und die genaue Einordnung erst nach dem erfolgten Markteintritt möglich und somit auch nur bedingt bedeutsam für die Vorgangsweise beim Markteintritt war?

5.2.1.1 Sichtweise von Mag. Stockreiter, CEO BU Kraft Paper Mondi

Laut Mag. Stockreiter hängt die Entscheidung, ob nur durch Export, also Verkauf in ein Land gegangen wird oder eine Produktionsstätte in einem Land betrieben wird, von verschiedenen Faktoren ab. Was den Bereich Verkauf betrifft, so ist es für Mondi, als einem international tätigen Konzern, klar, dass den Kunden in ihre Gebiete, in denen sie tätig sind, gefolgt wird. Dabei wird versucht zu verstehen, wie die eigenen Produkte weltweit vertrieben werden können. Im Verkauf gibt es ein ganz klares Mapping von allen Regionen weltweit, nachdem die Produkte an sich weltweit gebraucht werden, werden die Regionen klar segmentiert und auf Basis dieser werden dann die Pläne abgeleitet wie diese Märkte am besten „beackert“ werden können. Das kann mit einer reinen Verkaufsstrategie sein, es kann aber auch sein, dass die Entscheidung getroffen wird, da der Markt so groß, so interessant ist und, um nachhaltig dort sinnvoll einen Markteintritt zu schaffen, auch vor Ort zu produzieren. Es gilt dabei, unterschiedliche Gesichtspunkte zu evaluieren und auf Basis dieser, die Entscheidungen zu treffen.

Ob dabei der Verkauf/Export der erste Schritt in einen neuen Markt ist, hängt dabei unter anderem auch davon ab, ob das jeweilige Produkt in einem bestimmten Land überhaupt erzeugt werden kann. Beispielweise erzeugt Mondi im Bereich Kraftpapier, ein Papier mit einer langen Faser. Die Bäume dafür, gibt es nur in der nördlichen Hemisphäre, also nördliches Europa, Kanada und teilweise nördliche USA, da kann nicht – wenn ein Markt dafür zum Beispiel Saudi Arabien wäre – dort produziert werden. Daher muss die Darstellung getrennt erfolgen, a.) wann ist ein Land interessant für den Verkauf und b.) die gleichen Überlegungen müssen auch auf der Produktionsseite gemacht werden.

Es wird jedoch nicht einfach drauf los produziert ohne zuvor zu klären, wo und wie die Produkte abgesetzt werden können, sondern bei jeder Investitionsentscheidung gibt es ein klares strategisches Rational und einen klaren Maßnahmenplan, der in einem Businessplan mündet, in diesen Plänen ist klar definiert, wer was wann macht.

Die aus der Unternehmensgeschichte zu ersehenden Akquisitionen entsprechen dieser Vorgangsweise und somit letztendlich der Kultur von Mondi, die an der Spitze der Mondi-Pyramide steht: „To create solutions for our customers' success, delivering exceptional value in a sustainable way“.

5.2.1.2 Sichtweise von Dr. Alois Höger, Finanzen und Informationssysteme, Henkel CEE

Bei Henkel CEE ist die Phase des Markteintritts in den Ländern, die Henkel CEE betreut, mehr oder weniger abgeschlossen. Henkel ist in fast allen Ländern dieser Region vertreten. Aus dem Blick in die Vergangenheit, lässt sich der Weg von Henkel in die Länder, die hinter dem Eisernen Vorhang lagen, folgendermaßen nachvollziehen:

Der Markteintritt in diesen Ländern erfolgte auf Grund eines sehr klugen und zielgerichteten Vorgehens des damaligen Generaldirektors Franz Kafka. Dieser hatte den Weitblick, bereits in den 1990er Jahren zu sehen, dass, Österreich am Rande Westeuropas liegend, einen Blick hinter den Eisernen Vorhang wagen sollte. Er hat eine Ostphantasie entwickelt und dann den Shareholdern in Düsseldorf, der Familie Henkel, präsentiert. Er sagte zu ihnen: „Beauftragt uns bitte mit der Osteuropaerweiterung, wir Österreicher haben das schon einmal gemacht.“ Seit 1928 gibt es die Fabrik in Wien und damals ist auch schon in die Anrainerstaaten geliefert worden, in die ehemaligen k. und k. Staaten, die Tschechoslowakei, Ungarn. Dann kam der Krieg, dann war Pause, nach dem Krieg war der Wiederaufbau, da hatte man in Wien genug mit sich selbst zu tun. Außerdem gab es kaum Möglichkeiten mit Ländern hinter dem Eisernen Vorhang Geschäfte zu machen, der Export in diese Länder war schwierig und unterlag verschiedenen Restriktionen. Einerseits war es nicht möglich, als ausländisches Unternehmen in den Detailhandel zu gehen, andererseits wurden die Devisen von den Führungen dieser Länder für den Erwerb von Gütern benötigt, die nicht selbst hergestellt werden konnten, wie etwa Chemie und Rohstoffe und nicht für Waschmittel oder Seifen, die selbst hergestellt werden konnten und wenig strategische Bedeutung hatten. Die Idee von Herrn Kafka war dann, schrittweise, über Joint Ventures, Unternehmen zu gründen, zunächst in Ungarn, dann in der damaligen Tschechoslowakei (Prag, später auch in Bratislava), in Slowenien, in Polen usw.

Die Wahl fiel dabei auf Joint Ventures, weil dies die Vorgabe aus den Ländern war, in die man gehen wollte. Es war nicht möglich, vor Öffnung des Eisernen Vorhangs anders in diese Märkte zu gehen. Das ungarische Joint Venture wurde 1985 gegründet, da war die Wende noch nicht in Sicht. Aus dieser Not wurde dann eine Tugend ge-

macht, da man die Länder nicht kannte –zumindest was die Auswirkungen des Kommunismus betraf, somit war es auch sicherer, mit einem Partner aus dem jeweiligen Land zu beginnen. Die ersten Partner waren staatliche Unternehmen, die teilweise verkauft wurden, die Gesellschaften waren produktionsorientiert, stark ingenieurgetrieben, Marketing und Vertrieb hat es gar nicht gegeben. Geschätzt wurde, dass man Produktionsstätten erhalten hat, die funktioniert haben, mit entsprechenden Mitarbeitern, von der Henkel-Seite wurde entsprechendes Kapital eingebracht. Somit kam vom Partner vor Ort neben dem jeweiligen Produktions-Know-How und den eingeführten Eigenmarken, auch deren Vertriebsnetz, von Henkel kam neben dem Kapital auch das Know-How, unter geänderten wirtschaftlichen Bedingungen zu produzieren und erfolgreich zu sein, mit Marketing, Branding, Auffettung einer Marke, Unterscheidung in billige und gehobene Marken, Internationalisierung etc.

Nach diesem Muster wird bis heute vorgegangen, und Henkel CEE ist bis heute erfolgreich damit. Je nach Land und einzelner Situation, ist man nach etwa zehn Jahren ausgestiegen. Heute ist Henkel CEE in 20 Ländern Osteuropas Alleineigentümer von 25 legal entities, es gibt aber noch Joint Venture-Partner im Bautechnik Segment. Da in diesem Bereich eine sehr gute Marktkennntnis notwendig ist, die man sich selber noch nicht zutraut, das gilt vor allem in Russland, in Weißrussland und in Kasachstan. Die Anteile der Partner wurden ihnen abgekauft, mit dem Wechsel gingen meist massive Strukturverbesserungen einher. Diese und das moderne Marketing haben in den meisten Fällen dazu geführt, dass bereits nach fünf bis sechs Jahren die notwendigen Investitionen beim Erwerb der Anteile verdient werden konnten. Durch die Voraussicht von Generaldirektor Kafka hatte Henkel in vielen Ländern des ehemaligen Ostblocks, den Vorteil, die schnellsten und somit ersten am Markt zu sein, ein Vorteil, der jedoch nicht ewig bestehen bleibt.

Rein über Export einen Markt zu bearbeiten, ist laut Dr. Höger, für Henkel CEE nicht zielführend, da man etwa in Serbien damit nicht konkurrenzfähig wäre, wenn noch Zoll und Frachtkosten einkalkuliert werden müssten. Die Fertigungskosten sind in Wien und Serbienin etwa gleich, da hier wie dort sehr effizient und hochtechnisiert gearbeitet wird, die Rohstoffe werden am internationalen Markt in Euro bezogen, somit besteht auch in diesem Bereich fast kein Unterschied.

Die Wahl des Markteintrittsmodus wurde durch die rechtlichen Rahmenbedingungen in den jeweiligen Ländern vorbestimmt, es war nur sehr wenig Spielraum gegeben. Die genannte Strategie führte dazu, dass Henkel CEE nach wie vor, in Osteuropa

noch immer zwischen der Nummer eins und drei, je nach Land und wie früh oder spät der Markteintritt war, liegt. In Ungarn – dem „Pionierland“ für Henkel ist es immer noch die Nummer Eins. Das kommt ganz klar aus dem Vorteil des early commers (first movers).

5.2.1.3 Sichtweise von Mag. Sonja Gahleitner, CEO Unilever Austria

Unilever ist ein weltweit tätiges Unternehmen, für das es kaum, wie Frau Mag. Gahleitner sie nennt, white spaces, auf der Landkarte gibt, also Regionen, in denen es sich lohnen würde, direkt hinein zu gehen. Unilver muss man von der Historie her verstehen. Es ist ein Unternehmen das größer ist in emerging markets als in entwickelten Ländern. Wenn sie in einem Markt die Ersten waren, dann haben sie auch diese große Bedeutung, dann hat Unilever 60% und mehr Marktanteil. In Europa ist es etwas weniger, aber in vielen anderen Ländern liegt Unilever in diesem Bereich. Etwa in Indien, wo mit den Shakti-Frauen ein neues Business-Model entwickelt und aufgebaut wurde. Wenn es white spaces gibt, dann liegt das eher daran, dass die Region politisch so instabil ist, dass man sich nicht zu einem Markteintritt entschieden hat oder nur über Distributoren vertreten ist.

Die Wahl des Markteintrittsmodus war und ist von Fall zu Fall sehr unterschiedlich. Wenn man sich zum Beispiel anschaut, wie das Unternehmen in Österreich entstanden ist, so ist das sehr stark über Zukäufe passiert. Eskimo wurde gekauft, dann wurde eine eigene Produktion aufgebaut. Um in vielen Ländern größer zu werden, ist der Kauf von lokalen Größen nach wie vor ein Weg, der gewählt wird. Jetzt gerade wurde ein Eisgeschäft in der Türkei gekauft, ebenso in Griechenland in den Bereichen Margarine und Eis. Das ist eine der Strategien, einen Großen lokalen zu nehmen, den man kaufen kann, um dadurch zu einer gewissen Größe zu kommen. Führt man etwa ein neues Eis ein, das niemand kennt oder kauft man ein Unternehmen, das schon eine gewisse Marktbedeutung hat, erweitert es und verwendet das Know-How des internationalen Konzerns um noch größer zu werden. Dadurch ist Unilever schon in vielen Ländern recht stark vertreten, die Türkei war noch ein Land in dem man kleiner war. Man schaut sich ein Land eher nach Kategorien an, das heißt, dass man in einem Land grundsätzlich schon vertreten ist, sucht sich dann weitere Produkte, aus dem sehr breiten Portfolio von Unilever aus, mit denen man zusätzlich in diesen Markt gehen könnte. Zum Beispiel Österreich, hier vertreibt Unilever keinen Tee, das ist für das Unternehmen noch nicht interessant, eigentlich gar kein Thema. Wenn man sich im Vergleich dazu die Türkei anschaut, als ein südliches Land, da war immer das

Thema, dass kein Eis vertreten war. Also in dieser Kategorie war man noch nicht im Markt, dann war der nächste Schritt die Frage, baut man diesen Bereich selbst dort auf oder kauft man ein bestehendes Unternehmen – die Entscheidung war, zu kaufen.

Griechenland ist ein anderes Beispiel, wo man sich angeschaut hat, was am Markt gefragt und möglich ist. Die Herausforderung war natürlich die viel zitierte Krise. Kann man sich in dieser Situation mit den internationalen Produkten, am Markt etablieren, hat man das richtige Portfolio, in manchen Bereichen wurden Fabriken gekauft. Trotz der Krise konnte man ein Business aufbauen das über Marktanteile relativ stark wächst.

Die Grundstrategie bei Unilever lässt sich am besten damit zusammenfassen, dass je nachdem, ob im Unternehmen das notwendige Know-How in Bezug auf Markt, Produkt und Produktion vorhanden ist, der Markteintritt (eventuell auch nur mit einer neuen Kategorie) über bestehende Unternehmensteile erfolgt, wenn dies nicht der Fall ist, wird versucht, in den jeweiligen Ländern Unternehmen zu erwerben und sich so die fehlenden, aber notwendigen Assets zu beschaffen.

Wie zuvor gesagt, da es kaum Länder bzw. Märkte gibt, in denen Unilever mit gar keinem Produkt vertreten ist, stellt sich die Frage nach dem Markteintritt so nicht. Es geht eher um die Ausweitung der Marktpräsenz durch Erweiterung des angebotenen Portfolios. Ein Beispiel aus der letzten Zeit ist der Bereich hair. Hair war für Unilever immer interessant, das Produktportfolio hat diesen Bereich nicht abgedeckt, somit wurden vor kurzem drei Firmen mit den entsprechenden Produkten erworben, um ins Hair-Business einzusteigen und danach folgte der global rollout, bei Conditioner ist Unilever mittlerweile weltweit Nummer eins, bei Shampoo wurde P&G vom Volumen her schon überholt. Vor drei Jahren war Unilever in diesem Segment noch gar nicht vertreten. Unilever hat seine core-Kompetenz zwar im Lebensmittelbereich, es entstand als klassisches Margarine Unternehmen, der zweite große Bereich war von Beginn an die Seifenerzeugung. Es wird in der letzten Zeit jedoch immer mehr in den Bereich personal care und home care gegangen. Das hat auch damit zu tun, dass in vielen Märkten mit dem herkömmlichen Portfolio von Unilever keine Ausweitung der Marktanteile mehr möglich ist. In Österreich etwa hat Unilever bei Margarine einen Marktanteil von 98%, bei Knorr von 65%. Das ist einerseits ein Markt, der in diesem Bereich allgemein eher rückläufig, andererseits auch schon sehr gesättigt ist. Mit Wachstum ist hier nicht mehr zu rechnen. Anders ist dies in Märkten, in denen bestimmte Produkte noch nicht vertreten sind und, wie gezeigt, die Möglichkeit zur Er-

weiterung des Portfolios besteht. Unilever ist zwar ein internationaler Konzern, da es sich aber um Produkte mit sehr starker lokaler Anpassung handelt, werden viele Vorgangsweisen und Entscheidungen für die jeweiligen regionalen Märkte vor Ort getroffen. Unter anderem etwa die Wahl von Verpackungsgrößen, Distributionswegen, Produktbreite etc. In vielen emerging markets ist Unilever meist mit Produkten aus dem Bereich des personal- und home-care eingetreten, später folgte dann auch der Lebensmittelbereich. Auf die spezielle Situation der Märkte wird etwa durch die Wahl der Produktgröße von Seifen und Waschmittel eingegangen, besonders in Indien, dort wurden die Verpackungsgrößen so gewählt, dass auch Menschen mit niedrigem Einkommen die Produkte erwerben können. Gleichzeitig wurde in diesem Segment auf die Knappheit von Energie und Wasser Rücksicht genommen und entsprechende Produkte für diese Märkte entwickelt.

Mittlerweile sind auch Produkte aus dem Lebensmittelbereich in den emerging markets erhältlich, etwa aus der Knorr-Linie oder Margarine. Dabei wird wesentlich auf die Geschmäcker der jeweiligen Märkte, besonders bei der Formulierung der Rezepte, eingegangen. Unilever ist einer der größten Arbeitgeber für Köche weltweit. Es werden lokale Köche in jeder Region beschäftigt. Unilever Österreich beschäftigt etwa eine eigene Köchin und einen Formulierer. Österreichische Köche geben Inputs, testen vorher schon aus, wie was schmecken muss, erst dann geht man in die Marktforschung und launchet ein neues oder regionalisiertes Produkt. Es gibt sowohl Mitarbeiter vor Ort, die entscheiden, welcher Geschmack am ehesten bei den Kunden ankommt, aber es gibt auch im Knorr-Werk in Deutschland, das für den österreichischen Markt mitproduziert, einen Formulierer, der früher direkt in Österreich gearbeitet hat und die lokalen Wünsche berücksichtigen und umsetzen sollte. Gerade bei der Erzeugung von Lebensmitteln ist es besonders wichtig, auf lokale Eigenheiten und Geschmäcker einzugehen und Rücksicht zu nehmen. In Deutschland fällt die Entscheidung zu Gunsten eines Produktes oft über den Preis, der den Ausschlag für die Kaufentscheidung gibt, in Österreich reicht der Preis allein als Argument nicht aus, es gibt Formulierungen, die in Deutschland problemlos verkauft werden können, die kein Österreicher essen würde. Frau Mag. Gahleitner war einige Jahre bei Johnson&Johnson tätig, einem Unternehmen, das besonders im personal care Bereich verankert ist. In diesem Bereich gibt es lokale Unterschiede, die zum Beispiel die Zulassung eines Produktes betreffen oder eventuell noch, ob ein Duftstoff einem Produkt beigefügt werden soll, was besonders oft in südlicheren Ländern der Fall ist, aber damit wären die Unterschiede bei den Produkten erschöpft. Bei Lebensmitteln ist dies ganz an-

ders. Abgesehen von einigen Standardprodukten, ist das Angebot bei Lebensmitteln sehr auf den lokalen Markt zugeschnitten.

Konkret gibt es zwei Wege, wie ein Produkt auf den Markt kommt. Der erste Weg ist das Jahresmeeting, auf dem die großen internationalen Innovationen vorgestellt werden. Dabei wird die Strategie pro Produktkategorie für das kommende Jahr vorgestellt und das Ziel, das es zu erreichen gilt, definiert. Der zweite Weg ist der so genannte European Basket, darin sind alle Produkte enthalten, die in Europa verfügbar sind und auf die aus einem lokalen Markt sofort zugegriffen werden kann. Meist werden daraus Produkte ausgewählt, verkostet und geklärt, ob damit eine line-extension gemacht werden kann. Meist handelt es sich dabei um Sortimentserweiterungen. Im jeweiligen Land wird dann entschieden, wie die gesteckten Ziele, unter anderem die gewünschte Wachstumsrate, erreicht werden und welche Innovationen dem Handel zugemutet werden können. Das ist auch abhängig vom Werbebudget, vom Launch-Fenster, vom Support, der notwendig ist und dann auch geleistet werden kann. Auch der Einsatz von Ressourcen ist natürlich begrenzt, und die Verwendung der Mittel zu begründen und zu verantworten. Ein neues Produkt aufbauen oder eine neue Kategorie geht ins Geld. Die Entscheidung wird pro Kategorie vor Ort, für jede der vier Kategorien getroffen. Es wird immer sehr stark geschaut, was der konkrete Markt hergibt.

Indien ist, laut Frau Mag. Gahleitner, immer das beste Beispiel. Da hat es gar nichts gegeben, ein extrem zerstückelter Markt, wie kommt man in die kleinen Dörfer rein, was ist das richtige Produkt, die richtige Größe und da sind, die zuvor erwähnten, Shatki-Frauen aufgebaut worden. Das sind heute Frauen, die eigentlich das Überleben für ihre Familien sichern, in dem sie diese Sachet's die wurden als die richtige Produktgröße für dort definiert, da durch die kleineren billigeren Packungen eine größere Bandbreite an Gütern erworben werden kann (diese kosten etwa eine Rupie) in den Dörfern verkaufen und gleichzeitig auch Aufklärung mitbringen. In den entwickelten Märkten geht man in die Werbung, macht einen TV-Spot etc. Dort erklären diese Frauen den Menschen, was Hygiene ist, welche Bedeutung sie für die Kindersterblichkeit hat. Es handelt sich um Produkte, bei denen man wenig Wasser braucht, denn die Wasserknappheit ist der kritischste Punkt und trotzdem ist es möglich, damit zu sauberer Wäsche zu kommen. Über diese Frauen betreibt man einerseits Aufklärung und kann andererseits die Produkte überall, auch in entlegenen Gebieten, verkaufen. Dadurch konnte Unilever die heutige Größe in diesen Märkten erreichen, weil man seit Jahrzehnten dort vertreten ist. In entwickelten Märkten hat man weniger Potential. Wenn ein neues Produkt kommt wird zunächst geklärt, wie man es aufbauen kann,

wie schaut eine mögliche Distributionsstrategie aus, in welche Kanäle geht man, welche Werbeformen werden gewählt, wie tritt man konkret in den Markt ein? Auch wenn man mit der Einführung einer neuen Kategorie beginnt, ist es zunächst einmal notwendig den Mechanismus des Marktes, in den man gehen will, zu verstehen. Diese Mechanismen sind in jedem Land anders. Man muss sich anschauen, wie die Handelsstruktur aussieht. In Indien zum Beispiel gab es gar keine Handelsstruktur. In der Türkei oder den Philippinen ging man über Kleinstunternehmer, die kleine Regionen betreuen und kleine Geschäfte betrieben haben, in den Markt und hat ihn so aufgebaut, weil es am Land keine uns bekannte klassische Retailstruktur gegeben hat. Die Ideen, wie man in einen konkreten Markt geht, kommen aus dem jeweiligen Markt, also Land, selbst. Der Vorschlag muss immer vom jeweiligen Land kommen. Gleichzeitig müssen die Ressourcen, die eingesetzt werden müssen, abgeklärt und bekannt gegeben werden, dann folgt ein regionaler Profilprozess, etwa in Europa oder eben in der Asia-Pacific-Region. Es geht immer auch darum, wer welchen Anteil am internationalen Budget bekommt, da es auch notwendig ist, neben den regionalen Strategien die weltweite Vorgangsweise abzusichern. Grundsätzlich herrscht die Strategie vor, dass man sich etwa für Österreich überlegen muss, was die nächsten Schritte in den kommenden fünf Jahren sind. Wie kann man Kategorien zum Wachsen bringen, gibt es white spaces, wo es sich lohnt hinein zu gehen, ist es auf Kundenseite, ist es auf Kategorieseite, gibt es ungenützte Potenziale und was kostet es?

5.2.1.4 Sichtweise von DI Hans Haider, ehemaliger Generaldirektor der Verbund AG

Laut DI Haider hat die Verbund AG, in seiner Zeit, als er im Vorstand war und wohl auch noch danach, mit folgenden Fragen zu kämpfen gehabt. Im Laufe der Zeit und nach einigen kontrovers geführten Diskussionen, ist aus der vormaligen Österreichischen Elektrizitätswirtschafts-Aktiengesellschaft die Verbund AG hervorgegangen. Im Besitz der Verbund AG finden sich wesentliche strategische Assets Österreichs, unter anderem eine Vielzahl von Kraftwerken und ein Gutteil des Stromnetzes. Somit leistet die Verbund AG wesentliche Infrastrukturaufgaben. Im Fall eines Verkaufs würde zwar niemand die Kraftwerke davontragen, es würde auch niemand das Netz davontragen, allerdings würden andere Prioritäten gesetzt werden, etwa wohin der Strom verkauft wird, ob dieser in Österreich bleibt oder woanders hin geht, wäre letztlich eine Frage des Preises. Allerdings hat der Staat mit 51% einen rascheren Zugriff als wenn er über irgendwelche regulatorischen oder dirigistischen Maßnahmen eingreifen würde. In einigen europäischen Ländern wurde in den letzten Jahren der Weg in die Pri-

vatisierung der Energieversorgung beschränkt. Die Probleme, die dieser Weg für einige Regionen nach sich gezogen hat, sind nicht zu unterschätzen. Ähnliche Probleme gibt es in amerikanischen Metropolen schon seit Jahren. Die privaten Energieversorger haben die Stromnetze übernommen und in den letzten Jahren weder in deren Wartung noch Ausbau wesentlich investiert. Der gestiegene Verbrauch der letzten Jahre, führt immer wieder zu Stromausfällen und den damit verbundenen Unannehmlichkeiten und Unsicherheiten für die Kunden. Nach Ansicht von DI Haider gibt es einfach Bereiche, die gewisse gemeinwirtschaftliche Aufgaben haben, bei der Verbund AG konkret, möglichst allen Bürgern einen leistbaren Strom, der auch immer verfügbar ist, zu liefern. Das Unternehmen muss aber dennoch so geführt werden, dass es Gewinne macht. Zumindest in seiner 14jährigen Tätigkeit ist ihm das gelungen. Gerade das Gut Strom ist nicht leicht mit anderen Gütern vergleichbar. Er muss rund um die Uhr, überall in ausreichender Menge verfügbar sein, ist nur schwer zu lagern und der Bedarf nur ungefähr zu bestimmen. Dies hat schon recht bald in der Geschichte der Stromversorgung dazu geführt, dass ein reger Handel mit Strom entstanden ist. In Europa sind dadurch die großen Übertragungsnetze entstanden, von deren österreichischem Anteil alle im Besitz der Verbund AG sind. Europa ist somit durch Stromnetze von Portugal bis hin zur Ukraine auf der einen und von Sizilien bis Norwegen, auf der anderen Seite verbunden. Es hat immer einen Stromaustausch gegeben, einmal ist Österreich Importland, einmal ist Österreich Exportland, jetzt im Moment ist, es Nettoimportland, das heißt Österreich verbraucht mehr elektrischen Strom als es produziert und importiert mehr als es exportiert. Das ist im Moment praktisch nicht anders möglich, weil die vorhandenen Erzeugungskapazitäten in Österreich vor allem für die Grundlast nicht mehr ausreichen, um die benötigten rund 70 Terrawattstunden bereit zu stellen.

In Europa kam es somit zum Abschluss von Import- und Exportverträgen, die früher sehr langfristig waren, nach der Liberalisierung, die 1999 begonnen hat, nicht mehr so langfristig sein können. Das heißt, man bekommt heute von der EU keine 20-, 30-, 40-jährigen Verträge mehr genehmigt, weil das letztlich gewisse monopolistische Charakterzüge aufweist. Grundsätzlich sind die Verträge frei verhandelbar. Das bedeutet, dass zwei Unternehmen miteinander ausmachen können, dass sie bestimmte Leistungen oder bestimmte Arbeitsmengen verkaufen und kaufen können. Daneben gibt es noch einen Teil, der über den Spotmarkt geht, so genannte OTC Geschäfte (over the counter), die auf Tagesbasis, am Tag im Vorhinein, abgeschlossen werden. Mit den großen Abnehmern wird im ¼ Stundentakt abgerechnet, nicht wie bei Haushalten üblich, nur einmal im Jahr.

Bei der Wahl des Markteintrittes ließ man sich ausschließlich von strategischen Überlegungen leiten, da insbesondere DI Haider der Meinung war, was sich dann auch bewahrheitet hat, dass man mit einem Partner schneller und besser vorankommt, als alleine. Man braucht lokale „Größen“, die mithelfen, vor allem wenn es darum geht, die entsprechenden Genehmigungen und Lizenzen für den Kraftwerksbau zu bekommen und nicht etwa ganz Italien gegen die bösen Österreicher steht, somit ist es ein wesentlicher Vorteil zum Beispiel ein italienisches Unternehmen mit italienischen Partnern zu haben. Ähnliches galt für den Markteintritt in Frankreich oder in der Türkei. Wie lange man in solchen Kooperationen verbleibt und die Eigentumsverhältnisse beibehält, ist nach Ansicht von DI Haider eine Frage der persönlichen Philosophie. Es hat sich gezeigt, dass eigentlich alle Gesellschaften, auch wenn sie die Mehrheit erworben haben, das haben etwa die Amerikaner in Europa probiert, bei der Liberalisierung gescheitert sind, auch Ausländer, etwa Deutsche sind in anderen Ländern, wie zum Beispiel Italien, nicht auf die Sprünge gekommen, wenn sie alleine ein Unternehmen gegründet und aufgebaut haben. Insofern war es der richtige Weg. Die Frage ist, wie lange man so einen Weg geht und gehen kann, aber das ist natürlich Philosophie, irgendwann gibt es vor Ort ein entsprechendes Potential an Mitarbeitern, dann könnte man sagen, wenn der italienische Partner nicht mehr will, oder wenn die türkischen Partner nicht mehr wollen, dann gehen wir es alleine an oder beide verkaufen ihre Anteile. Da sind der Phantasie kaum Grenzen gesetzt.

5.2.2 Unternehmenskultur – Blick auf das Unternehmen

5.2.2.1 Sichtweise von Mag. Stockreiter, CEO BU Kraft Paper Mondi

Nach Mag. Stockreiter findet sich die Unternehmenskultur von Mondi am besten im „Mondi Way“ zusammengefasst und beschrieben. Der Mondi Way wird als Pyramide dargestellt, die man sowohl von oben nach unten, als auch von unten nach oben, lesen kann.



Abbildung 2: Der Mondi Way in Pyramidenform⁷³

Gelesen bzw. interpretiert hat Mag. Stockreiter den Mondi Way und die Pyramide auf folgender Weise: What's the Purpose of the company, what's the Strategy, wie ist die Art und Weise – es wird auch der Mondi Diamond genannt – wie werden diese Vorstellungen umgesetzt, was braucht man dazu, welche Kultur und welche Werte?

Von unten beginnend, liest sich das in etwa so: welche Werte hat man in der Mondi, dann sind das Passion für Performance; Caring; Acting with Integrity.

Ungemünzt bedeutet dies, was sind die Ausprägungen, die man lebt, also von Dynamic; Entrepreneurial; Respectful; Empowered; Responsible; Transparent.

Und wenn man sagt, das ist gegeben, ist der nächste Schritt zu fragen, wie kann es umgesetzt werden. Diese Frage führt zu den fünf Begriffen des Mondi Diamanten, auf die dann das Maßnahmenpaket fokussiert und an dem sich das Verhalten und Handeln orientiert: Operational Excellence; Customer Focus; Cutting Edge Products; People Development; Sustainable Development.

⁷³ Aus der Unternehmenspräsentation von Mondi, 2012

Das mündet hinauf in der Strategie, man will ganz klar eine Leading market position haben, also egal was man macht, ist dies das klare Ziel. Wobei dabei der Markt, laut Mag. Stockreiter selbst definiert wird, das muss nicht immer weltweit sein. Das kann auch sein, das gesagt wird „wir wollen in diesem Bereich, ganz klar abgegrenzt, Marktführer sein“, das kann bedeuten, dass man global gesehen in diesem Bereich dann unbedeutend ist, aber für sich das Ziel erreicht hat. Zweitens High-quality assets, but in low-cost areas, das heißt, wenn man sich den geographischen Footprint von den Produktionsstandorten anschaut, dann ist Mondi durchaus in Centern-Eastern-Europe positioniert, wodurch sich das Unternehmen ganz klar von der Konkurrenz unterscheidet – das ist ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal und bei Mondi hat man einen ganz klaren Focus auf Performance. Performance ist für Mondi, laut Mag. Stockreiter, eines der wesentlichen Dinge in der kapitalintensiven Papierproduktion. Dadurch ist es möglich, Lösungen für die Kunden zu erzielen, die auch nachhaltig einen Return für beide Seiten erwirtschaften.

Dieser Mondi Way ist in den letzten Jahren entstanden. Konkret wurde er im letzten Jahr definiert. Einzelne Elemente gab es schon davor und man hat im letzten Jahr, zum Teil Mag. Stockreiter persönlich, mit sämtlichen Standorten Workshops zu diesem Thema durchgeführt, speziell zum Thema cultural characteristics und gemeinsam definiert was bedeutet das für die Mitarbeiter am jeweiligen Standort. Wo steht man heute und was muss man machen, um dies in einer Art und Weise zu leben, die auch nachhaltig ist.

Das bedeutet natürlich auch, dass man bereit ist, die notwendigen Ressourcen an Zeit und Geld zu investieren, um diesen Mondy Way zu kommunizieren, gerade auch wenn neue Niederlassungen erworben werden. Vor allem, da es sich dabei nicht um etwas handelt, wo man den Mitarbeitern eine Broschüre oder ein Handbuch geben könnte, sondern um etwas, das gelebt und vorgelebt werden muss. Und das ist eine Reise, auf die man sich gemeinsam begibt.

Das ist deshalb so wesentlich für Mondi, da man glaubt, dass das was die Mitarbeiter im Unternehmen zusammenfügt der Mondy way ist, die Art und Weise wie man kommuniziert, wie man die Werte lebt, wie man sich auch operativ verändert und entwickelt. Das ist sozusagen die DNA von Mondi und diese versucht man auch den Mitarbeitern weiterzugeben, egal wo sie sind, ob in Singapur oder in Südafrika oder Mexico.

Es gibt dabei gewisse Dinge, die über alle kulturellen Grenzen hinweg gleich sind. Zum Beispiel der Punkt ‚acting with integrity‘, da könnte es durchaus sein, dass man ein unterschiedliches Verständnis hat, je nachdem, wo man sich auf der Welt befindet.

Da hat man, laut Mag. Stockreiter, ein ganz klares Verständnis, was das in der Mondi bedeutet.

Und daran muss man sich halten, dies gehört zu den Spielregeln bei Mondi, die darum auch ganz klar kommuniziert werden. Letztlich stellt sich für den Einzelnen oder die Einzelne die Frage, ob er oder sie bereit ist, diesen Weg mit Mondi zu gehen oder einen anderen, dann aber ohne Mondi.

Diese Spannung muss man aushalten. Man kann nicht auf Konzernebene sagen, man geht einen gewissen Weg, es gibt gewisse Normen in der Mondi und dann sagen, in Lichtenstein oder in Österreich oder in Deutschland oder in Südafrika oder wo auch immer, dort will man den Wert nicht haben, das gibt es nicht! Es ist klar, dass man jeden Wert in die Landeskultur übersetzen muss, aber es gibt das Mondi-Minimum und an das muss man sich halten.

Dem Unternehmen ist die Umsetzung des ‚Mondi way‘ den Einsatz der genannten und benötigten Ressourcen wert. Als konkretes Beispiel nannte Herr Mag. Stockreiter den Punkt Sustainable Development aus dem Diamanten, mit einem starken Fokus auf safety performance. Bei Mondi glaubt man, dass man sämtliche Unfälle vermeiden kann, indem man unsichere Handlungen vermeidet. Und daher ist es, nach Mag. Stockreiter, für Mondi ganz entscheidend, dass man auch, wenn es zu Unfällen kommt (um diese vergleichbar zu machen, hat man unterschiedlichste Kategorien definiert – Unfall oder medical treatment oder first aid case) diese dokumentiert und die Informationen an die Zentrale in Wien weiterleitet. Da muss sich jeder daran halten, egal wie die gesetzlichen Vorschriften und Bestimmungen in dem jeweiligen Land aussehen. Es gibt in gewissen Ländern Vorschriften, die sagen, es interessiert uns nicht, ob ein Unfall passiert oder nicht passiert, da muss man erst nach ein paar Tagen berichten oder überhaupt nicht. In der Mondi sind diese Bestimmungen eigentlich egal, jeder Unfall ab einer gewissen Kategorie, etwa wenn jemand 24 Stunden weg ist, muss nach Wien, berichtet werden und zwar innerhalb von 24 Stunden. Das ist einer dieser Mindeststandards, die eingefordert werden und einzuhalten sind, egal was die nationale Behörde vorschreibt.

Das bedeutet, dass bei einer Unternehmensübernahme diese Vorstellungen kommuniziert und die notwendigen Schulungen angeboten werden. Die konkrete Umsetzung erfolgt fast immer von oben nach unten, auch als Business Unit CEO, ist die Pyramide eine der Dinge, die Mag. Stockreiter persönlich durch alle Werke trägt, allein durch seine Handlungen.

Da eine Kontrolle, immer und überall, nicht möglich ist, muss in so einem Prozess natürlich auch das Management vor Ort mit einbezogen werden, wenn etwa neue

Werke gekauft werden. Es gibt daher auch Personen, die aus dem Konzern kommen, die Post-Merger-Integration machen. Aber auch dabei ist wichtig, dass es von oben nach unten geht, man muss als Verantwortlicher zuerst auftreten und sagen, das ist einem wichtig. Dann wird das Management geschult, dann werden sämtliche Mitarbeiter geschult und so entsteht ein ständiger Prozess, den man auch lebt.

Als Konsequenz führt dies dazu, dass ein Unternehmen nicht nur gekauft wird, sondern auch in den Konzern integriert wird. Diese Integration ist wesentlich und wichtig für den Konzern.

Aus der persönlichen Erfahrung von Mag. Stockreiter sind genau das die Stärken einer Gruppe, man hat einen gewissen Standard und dieser Standard ist überall einzuhalten. Auch wenn immer wieder der Missglauben herrscht, dass, wenn man unsicher produziert, man günstig produzieren würde. Mag. Stockreiter war selbst auch in so einer Umstellungsphase drinnen und hat ganz klar gesehen, wer sicher produziert, hat auch ein gewisses housekeeping in der Firma und der produziert auch gut. Das Ganze ist kein Widerspruch.

Kurzfristig gibt es das eine oder andere hickup, aber es ist die feste Überzeugung von Mag. Stockreiter, gerade in den Bereichen wo Mondi tätig ist, dass Sicherheit am Arbeitsplatz sehr stark auch mit Sauberkeit am Arbeitsplatz zusammen hängt – housekeeping. Ein besonderes housekeeping und Aligment, ist die Definition wer was, wann, wo macht, wo darf was deponiert werden usw. Das Ziel dieser Vorschriften ist nicht nur die Gewährleistung der Sicherheit am Arbeitsplatz, sondern auch ein wesentlicher Faktor, dass die Produktivität erhalten bleibt. Wenn es am Arbeitsplatz schlampig aussieht, glaubt man zwar, man würde gut arbeiten, aber in Wahrheit arbeitet man ineffizient. Das heißt, sicheres Arbeiten und ein sauberer Arbeitsplatz führen logischer Weise auch zu höherer Produktivität, weil man sich ganz anders mit diesem Thema auseinandersetzt. Und am Ende des Tages gilt, da eines der größten Assets im Unternehmen die Mitarbeiter sind, dass es nur Ziel und Zweck sein kann, dass die Mitarbeiter genauso gut, wie sie in das Werk gekommen sind, es auch wieder verlassen. Mag. Stockreiter geht noch einen Schritt weiter. Seiner Ansicht nach ist es eine zusätzliche Aufgabe im Unternehmen, auch in Bezug auf Arbeitssicherheit, den Mitarbeitern das Wissen mitzugeben, dass sie dann auch privat sagen, aha ich habe etwas dazu gelernt und ich schütze mich auch privat. Mag. Stockreiter hat diese Diskussion mit sehr vielen Mitarbeitern, weil er sehr oft auch über Sicherheit spricht und es passiert immer wieder, dass Mitarbeiter zu ihm kommen und sagen, seit ich bei Mondi über Sicherheit gehört habe, ändert sich mein Bild auch komplett und wenn ich heute einen Nachbarn sehe, wie er auf die Leiter klettert, dann gehe ich zu ihm hin und sage

ihm, sorry, ist dir bewusst, dass du auf diese Weise herunterfallen und dich verletzen kannst. Wenn man genau das erreicht, muss man sehr zufrieden sein.

Die Unternehmenskultur hat einen Einfluss darauf, wie man sich in einem Markt verhält. Aber es hat, laut Mag. Stockreiter, weniger damit zu tun, ob man in einen Markt hinein geht oder nicht. Obwohl er meint, wenn einer dieser Core-Werte in Gefahr wäre, dann würde das sehr wohl Einfluss haben. Wenn man weiß, dass man sich mit seinem Verhalten in dem Markt nicht bewegen kann, dann wird man nicht hineingehen. Also wäre es zum Beispiel nicht möglich ‚acting with integrity‘ umzusetzen, dann würde man kaum in diesen Markt gehen.

Aber das sind dann zwei unterschiedliche Dinge. Das eine ist, wie man sich in der Welt verhält und das andere ist eine Evaluierung, geht man in einen Markt oder nicht. Und dann ist nochmal die Frage, wie geht man in einen Markt und da muss man ganz klar auseinanderhalten, sales-mäßig oder durch Investitionen.

5.2.2.2 Sichtweise von Dr. Alois Höger, Finanzen und Informationssysteme, Henkel CEE

Dr. Höger ist davon überzeugt, dass die Unternehmenskultur, der Umgang mit Menschen, mit einem Markt, mit Mitbewerbern, etc. immer bedeutsamer wird. In welchen Stadien der Unternehmensentwicklung die Unternehmenskultur besonders bedeutsam ist, ist eine nicht ganz einfach zu klärende Frage. Dr. Höger ist der Meinung, dass man sich bei Henkel treu bleibt, soweit es geht und so authentisch wie möglich und Authentizität bei Henkel heißt, dass es sich um ein deutsches Unternehmen handelt, ein Familienunternehmen, das in rund 120 Staaten dieser Welt vertreten ist, mit 130 jähriger Geschichte und auch mit bestimmten Prinzipien, denen man möglichst treu bleibt. Dabei würde Dr. Höger nicht so sehr zwischen der Eintrittsphase und der Reifephase unterscheiden, außer – wenn es um das Portfolio geht und darum was man konkret in einer Phase (Eintritts-, Reife-, Sättigungsphase) tun muss – da gibt es Unterschiede. Aber den Prinzipien bleibt man nach Auffassung von Dr. Höger eigentlich immer treu.

Konsequenterweise kann diese Haltung auch dazu führen, dass man zu der Ansicht kommt, dass ein Land nicht zu den Prinzipien von Henkel passt und somit für den Markteintritt nur der Export in Frage kommt, weil es politisch zu instabil oder für die Mitarbeiter zu unsicher ist, etc. Ein Musterbeispiel dazu findet sich in Zentralasien, im Kaukasus, dass Henkel jetzt nach Turkmenistan geht, das hat eine lange Vorgeschichte und nach Tadschikistan und Kirgisistan würde man aus heutiger Sicht und nach Einschätzung von Dr. Höger nicht gehen. Aber dominant bei all diesen Ent-

scheidungen sind letztlich die betriebswirtschaftlichen Überlegungen. Ist der Markt groß genug, dass man ihn entweder durch eine eigene Produktionsgesellschaft oder nur durch eine Vertriebsgesellschaft oder nur durch Export aus einem anderen Land – meistens Russland – bedienen kann. Da ist man primär betriebswirtschaftlich ausgerichtet – der berühmte Businesscase, rechnet sich etwas oder rechnet es sich nicht, wird angewendet.

Nach Ansicht von Dr. Höger ist die Unternehmenskultur von Henkel besonders durch die Eigentumsverhältnisse geprägt. Es gibt einen abgegrenzten Eigentümerkreis, der mehr oder weniger aus der Eigentümerfamilie besteht. Die Art der Kultur bei Henkel ist wesentlich von der Eigentümerfamilie geprägt, der es gut genug geht, dass man es sich leisten kann, nicht nur rein kapitalistischen Ansätzen zu folgen. Was aber nicht heißt, dass man es sich leisten kann übersozial, überökologisch etc. zu sein. Das Unternehmen ist voll im Markt drinnen und muss dem entsprechend agieren. Man spürt es in bestimmten Segmenten und im Kleinen, dass Henkel familiengeführt ist. Es herrscht ein anderer Geist im Umgang mit den Mitarbeitern, in der Durchführung von Restrukturierungen, da wird sehr viel Geld in die Hand genommen um diese entsprechend umzusetzen. Henkel hat vier oder fünf große Umstrukturierungswellen in den letzten zehn Jahren gehabt, das ist immer mit Augenmaß für die Betroffenen über die Bühne gegangen. Da hat man gespürt, dass das Unternehmen familiengetrieben ist. Möglicherweise wäre Henkel als ein Unternehmen, das Waschmittel, Kosmetik, Klebstoffe und Industrieprodukte erzeugt von einem rein kapitalistischen Eigentümer schon zerschlagen worden. Etwa nach dem Ansatz, man verkauft das Industriesegment und wird zum reinen Consumerbetrieb.

Da bei Henkel, laut Dr. Höger, die Eigentümerfamilie gerade in Bezug auf die Änderung der Geschäftsfelder, deren Aufgabe und ähnliches, ein Mitspracherecht hat und es auch ausübt, ist die Aufgabe eines Geschäftsfeldes nicht so einfach durch den Vorstand oder die Geschäftsführung möglich, wie vielleicht in anderen Unternehmen, obwohl die Familie nicht direkt im Management, also im Vorstand sitzt. Der Vorstandsvorsitzende berichtet an den Eigentümerausschuss, in dem die Familienmitglieder vertreten sind. Die Familie ist jedoch nicht direkt in den unmittelbaren Geschäftsführungsorganen vertreten, grundsätzliche Entscheidungen werden jedoch abgestimmt. Da gibt es einen Familienrat und einen Familienausschuss, der ist schwer zusammenzuhalten, da es schon drei große Henkelstämme und schon über 100 maßgebliche Eigentümer sind, obwohl es letztlich immer noch leichter ist Managemententscheidungen an 100 konkrete Personen zu kommunizieren als an einen breit gestreuten Aktionärskreis.

Wenn man sich entscheiden würde, ein ganzes Segment unternehmensweit aufzulassen, wäre die Familie informell sicher sehr stark involviert, auch wenn sie sich nicht in das konkrete Alltagsgeschäft einmischt, etwa bei der Frage der Preisgestaltung oder bei Marktanteilen etc. Das interessiert die Familie nur wenig, solange die allgemeine Entwicklung des Unternehmens passt.

Es gibt einen genauen Katalog von zustimmungspflichtigen Maßnahmen und das wird dann von lokal auf regional auf corporate Ebene durchgespielt, je nach Größenordnung.

Trotzdem ist die Eigentümerfamilie daran interessiert, dass genug Gewinn gemacht wird, genug Wachstum, genug Sozialität für die Mitarbeiter da ist, Rücksicht, neuerdings kamen auch ökologische und sustainability Prinzipien dazu. Bis vor zwei Jahren hatte das Unternehmen 15 Visions und Values, die konnte sich niemand merken, in der Zwischenzeit gibt es nur mehr fünf, das sind Customer, People, Financialy, Sustainability und Family.

Henkel hat in seiner Mission explizit stehen, dass man ein, dem Begriff der Familie nahestehendes Unternehmen ist.

Laut Dr. Höger, werden diese Werte auch beim Eintritt in einen neuen Markt transportiert. Man versucht, diese Werte von Anfang an zu leben. Wie weit das gelingt, hängt von den Spielern ab, von jenen, die hereinkommen und vom Unternehmen selbst. Henkel ist gerade beim Drill down der Mission, Vision und Values schon sehr weit, das macht man schon über eineinhalb Jahre. Da gibt es immer wieder awareness Kampagnen, die adressiert man an jeden Mitarbeiter und sagt: „Weißt du eh, wer wir sind, sag mir nochmal deine Values, wie würdest du den Familienbegriff übersetzen, was heißt das für dich oder wie gehst du mit der Sustainability um?“ Sustainability ist ein immer wichtiger werdender Bereich. Man kann es sich nicht leisten, ein green washing zu machen, also irgendetwas zu publizieren was nicht wirklich handfest überprüfbar und richtig ist.

Nach Ansicht von Dr. Höger, ist eine der größten Herausforderungen, die Unternehmenskultur zu transportieren und zu vermitteln. Zum Teil erfolgt die Vermittlung durch das Vorleben, Mittlerweile sind 90% der Legal entities schon im Vollbesitz von Henkel und deshalb stellt sich die Frage gar nicht mehr so sehr wie man die Visions, Missions und Values transportiert, da redet schon ein Henkelaner in Moskau mit einem Henkelaner in Wien oder in Warschau oder in Prag.

Um die Unternehmenskultur zu kommunizieren und zu transportieren, muss man jedoch wesentlich mehr machen, als ein Video, ein Mail oder Unterlagen zu dem Thema zu schicken. Daher gibt es eine breit angelegte Kampagne, die schon seit zwei Jahren

läuft, dabei ist corporate communication im Lead, die fahren diese Programme ab, und sorgen dafür dass lokal, regional, innerhalb von Funktionen, immer wieder Workshops gemacht werden. Die Programme waren im ersten Jahr besonders intensiv, da waren es drei bis vier pro Jahr und jetzt kommt das Thema so circa einmal im Jahr wieder auf. Laut Dr. Höger ist es weniger herausfordernd, wenn ein reines Henkelunternehmen mit einem anderen reinen Henkelunternehmen spricht, als wenn man mit einem der wenigen Joint Venture Partner kommuniziert. Da kann es passieren, dass der Partner zwar nichts sagt, aber sich denkt: „Du kannst mich mit deinen Visions und Values nicht wirklich fordern. Ich bin da um, Gewinn zu machen, mich zu entwickeln, ich möchte den Wert meines Anteils erhöhen.“ Deshalb hat man dort auch die größte Herausforderung seine Visions und Values zu implementieren. Dafür werden zwar auch Workshops angeboten, aber diese greifen oft viel weniger, weil die charismatischen Partner, die man vor Ort hat, sehr stark auf ihre Strukturen durchgreifen. Da herrscht oft die Mentalität, dass man zwar hinget, aber überzeugt ist, dass man selbst weiß, wie man sein Geschäft macht. Zudem sind es auch noch Pioniere mit denen man dort arbeitet. Und da ist die Gefahr, dass einem irgendetwas erzählt wird, auch in den Büchern, besonders groß. Und deshalb ist auch die Herausforderung gegeben, dass man unabhängige, gut ausgebildete Finanzleute dort hat, die die Sprache des Unternehmens sprechen.

Diese Maßnahmen kosten natürlich Ressourcen und letztlich Geld. Ziel ist es daher auch damit einen Wert, Values zu schaffen, es kann auch Teil der Value creation sein, wenn ein Unternehmen authentisch durch seine Mitarbeiter nach außen auftritt, dann wird das auch wahrgenommen und damit steigert sich der immaterielle Unternehmenswert, der schwer darzustellen und zu messen ist, aber immerhin. Wenn ein Unternehmen auch lebt, was es zum Beispiel durch Werbung verspricht, dann erscheint es vertrauenswürdiger und gleichzeitig wird die Werbung dadurch vertrauenswürdiger, da sich die Kommunikation über das Marketing mit der Verhaltensweise des Unternehmens und der Mitarbeiter deckt, als wenn von den Konsumenten wahrgenommen wird, dass Marketing und Werbung nicht mit dem Verhalten übereinstimmen.

5.2.2.3 Sichtweise von Mag. Sonja Gahleitner, CEO Unilever Austria

In der Vorbereitung auf das Gespräch hat Frau Mag. Gahleitner, da sie selbst erst drei Jahre bei Unilever tätig ist, sehr lang gediente Unilever-Mitarbeiter gefragt, woher Unilever ihrer Meinung nach kommt und wofür es steht. Sie selbst ist der Meinung, dass diese Aussagen im Großen und Ganzen zutreffen.

Bei Unilever herrscht eine extreme Wir-Kultur und keine Ich-Kultur vor. Alles ist stark darauf ausgelegt, dass in Teams gearbeitet wird. Das spiegelt sich etwa auch im vor rund drei Jahren bezogenen Großraumbüro wieder.

Diese Kultur ist auch weltweit erlebbar. Frau Mag. Gahleitner war im Vorjahr für ein Projekt in der Asia-Pacific-Region, es war für sie unglaublich, diesen Stolz den sie bei den Mitarbeitern sah, dabei zu sein, in Teams zu sein, man muss dazu sagen, dass Unilever in dieser Region rund 60% Marktanteil hat, das ist sozusagen gelebtes Unilever, da geht man in einen Markt hinein und man denkt, das wäre ein Unilever-Markt. Die Marken sind sehr stark in dieser Region vertreten, ebenso wie die Markentreue, dabei steht der Konsument im Zentrum. Der derzeitige CEO, der auch etwa drei Jahre im Unternehmen ist und von einem amerikanischen Konzern kommt, legt verstärkt Augenmerk auf die Entwicklung der Performance-Culture im Unternehmen. Man muss verstehen, da Unilever ein europäisches Unternehmen ist, dass die Unternehmenskultur, die Handlungs- und Denkweisen sehr stark europäisch geprägt sind. Bei Unilever gibt es gelebte diversity, das heißt, man kann auch nein sagen und anderer Meinung sein. Weitere Schlagwörter, die die befragten Mitarbeiter genannt haben waren unter anderen: Diskussionskultur, diverse Meinungen sind ok, fairer Umgang miteinander, Loyalität (manche Mitarbeiter sind schon sehr lange im Unternehmen, es gibt sogar welche, die bereits 35 oder 40 Jahre im Unternehmen sind).

Das Unternehmen fördert und steht ganz bewusst zum Verbleib älterer Dienstnehmer im Unternehmen, auch wenn dies höhere Lohn- und Gehaltskosten verursachen kann, als bei jüngeren Mitarbeitern. In der Organisation in Österreich sind die Mitarbeiter im Alter von 24 bis 62 Jahren, wobei das Durchschnittsalter in der Organisation bei etwa 42 Jahre liegt. Soweit einige Stichwörter, die von den Mitarbeitern im Zusammenhang mit ihren Erfahrungen im Unternehmen zum Thema Unternehmenskultur genannt wurden. Auch Frau Mag. Gahleitner bestätigte, dass diese in der täglichen Arbeit im Unternehmen erlebbar ist.

Was sich in den letzten Jahren etwas geändert hat ist, dass man früher bei Unilever einen Job auf Lebzeiten gehabt hat. Frau Mag. Gahleitner hat von Weihnachtsfeiern mit Pensionisten berichtet, die sich heute noch mit dem Unternehmen identifizieren, die ältesten dabei sind 95 und 97 Jahre. Dort hat sie das Gefühl, Unilever for ever, erlebt, das man sonst kaum noch so stark im Unternehmen spürt und wahrscheinlich nicht leicht in anderen Unternehmen zu finden ist. Früher galt somit die Devise: einmal Unilever immer Unilever. Das hat sich in den letzten drei Jahren schon etwas in Richtung einer Performance-Culture verändert. Etwas überspritzt formuliert, war es früher so, dass man, wenn man einmal im Unternehmen war und nicht das Firmensilber ge-

stohlen hatte, ewig im Unternehmen bleiben konnte. Das war sicher die Änderung, die für manche ältere Mitarbeiter eine gewisse Herausforderung dargestellt hat, wobei noch immer gilt, dass jeder, der seine Leistung bringt im Unternehmen bleiben kann. Das bringt auch Vorteile für das Team, die Jungen können von den Alten was lernen und umgekehrt. Weder jung noch alt negativ gemeint, sondern nur auf das Alter bezogen, auf Erfahrung bezogen, weil die Kategorien und Bereiche, die es im Unternehmen gibt, nicht einfach sind.

Unilever hat neben vier riesigen Kategorien auch ein paar kleinere und da braucht man eine gewisse Historie, ein gewisse Erfahrung.

Das Unternehmen lebt ganz massiv vom Marktwissen und der Erfahrung seiner Mitarbeiter, das kann weder in einem Handbuch weitergegeben noch aus Zahlen gelesen werden. Es gibt viele im Unternehmen, die das eine oder andere Produkt noch selbst produziert haben und auch wissen, was machbar ist und wie es verkauft werden kann. Für Unilever ist klar, dass das notwendige Lokalkolorit von den Mitarbeitern ins Unternehmen eingebracht wird und das ganz klare Kommitment von Unilever ist und so findet sich das auch in der Unternehmenspräsentation: „Ja, wir sind ein internationales Unternehmen, aber wir wollen das Beste aus beiden Welten. The best of international, vor allem, wenn es um die strategischen Ausrichtungen geht, aber immer mit dem lokalen Know-How umgesetzt.“ Gerade vor Ort kann man viel falsch machen, und darum sind auch viele gescheitert, wie sie etwa nach Indien gegangen sind, weil sie nicht verstanden haben, dass der Markt dort anders tickt, man kann nicht, wenn man aus Amerika oder sonst woher kommt, erwarten, dass das was in Amerika funktioniert, auch in Indien funktionieren wird. Man hat dort nicht die Struktur, es ist nur sehr schwer möglich, eine normale Packungsgröße zu verkaufen und da hat Unilever sehr schnell reagiert und hat dadurch die Größe dort erreicht, die es heute hat und das macht den Unterschied aus.

Was die Produktion in Österreich betrifft, so hat Unilever keine eigenen Werke mehr in Österreich. Entweder werden die Produkte im Auftrag von Unilever von lokalen Firmen produziert und diese Leistung somit zugekauft oder man bezieht sie von den internationalen Werken, die im Umkreis liegen. Der einzige Standort für food-solutions in Österreich ist in Wien, in der Zentrale.

Man versucht, die vorhandenen internationalen Supply Chain Netzwerke zu nutzen und stellt sich die Frage, was passt ins eigene Portfolio hinein bzw. welche Synergien gibt es, die genutzt werden können.

Nach Ansicht von Frau Mag. Gahleitner bestimmt die Unternehmenskultur, welche Leute man als Mitarbeiter auswählt bzw. welche Leute sich vom Unternehmen als

möglichem Arbeitgeber angesprochen fühlen. Dies hat aber weniger mit der Frage des konkreten Markteintritts oder dem Launch eines Produktes zu tun. Für den erfolgreichen Launch eines neuen Produktes gibt es bestimmte Tools, die die Organisation bereitstellt, es gibt eine Definition der Marketingschritte, man stellt sich die Frage, welche vergleichbaren Produkte oder Entwürfe sich schon im Corporate Design finden bzw. welche Erfahrungen schon in anderen Märkten gesammelt wurden etc. In der Leitung einzelner Regionen bzw. von Unternehmen in einzelnen Ländern gibt es sowohl Manager, die aus einem anderen Land oder einer anderen Region kommen, als auch solche, die aus dem jeweiligen Land, in dem das Unternehmen tätig, ist kommen. Grundsätzlich gibt es eine relative internationale Durchmischung auf Managementebene. Es ist jedoch zu beachten, dass gerade in extremen Entwicklungsländern lokale Mitarbeiter auf Führungsebene große Vorteile bringen, da es notwendig ist, sich sehr gut mit anderen lokalen Organisationen zu vernetzen. Das heißt, dass es für das Unternehmen notwendig ist, dass sich Manager auch außerhalb des Unternehmens eine Community aufzubauen. In Österreich etwa ist Frau Mag. Gahleitner, als CEO von Unilever Österreich, auch Mitglieder in verschiedenen Fachverbänden und Gremien. Unter anderem, weil Unilever einer der großen Arbeitgeber in Österreich ist und noch einer der großen fast mover.

Wenn man aus dem jeweiligen Land kommt, fällt zumeist die sprachliche Herausforderung weg, zusätzlich muss man mit der Mentalität der Menschen im jeweiligen Land vertraut sein. Mit dem sogenannten österreichischen Weg tun sich durchaus auch schon Manager, die aus Deutschland kommen, schwer, gerade dann, wenn sie so typisch „deutsch“ sind, diese ecken dann oft an. Die österreichische Lösung, des miteinander Redens, bevor man den Weg zu Gericht sucht und dadurch seine Ansprüche und Vorstellungen durch zu setzen versucht, ist in Österreich üblich und sehr oft wesentlich günstiger und zielführender. In Deutschland würde man sofort eine Klage einbringen.

Frau Mag. Gahleitner beschreibt das so: „Ich kenne jeden Geschäftsführer der Mitbewerber, die ruft man halt einmal an und versucht einen Weg zu finden. Und das ist das Gefühl, das du lokal brauchst und das ist in anderen Kulturen noch viel bedeutender.“ Natürlich gibt es kulturelle Programme, wo den Mitarbeitern verschiedene kulturelle Informationen vermittelt und die Gegebenheiten des jeweiligen Landes vorgestellt werden, damit man nicht sofort den ärgsten Fauxpas begeht, sagt Frau Mag. Gahleitner.

Für Unilever ist die Anpassung an die lokalen Gegebenheiten und Kulturen immens wichtig. Unter anderem kann nur dadurch das, was unter act local verstanden wird,

umgesetzt werden. Gleichzeitig erlauben die Strukturen von Unilever, dass man auf ein unglaubliches weltweites Know-How zurückgreifen kann, wo es möglich ist, sich das herauszusuchen, was für den jeweiligen Markt und die jeweilige Situation passen könnte. Genauso bietet sich die Möglichkeit, Ideen zu übernehmen und mit einem Team vor Ort weiterzuentwickeln und an die anderen Umstände anzupassen. Es wird etwa das indische Modell nicht 1:1 in anderen Entwicklungsländern funktionieren, aber die Idee kann als Anregung für die Entwicklung von Strategien in anderen Ländern dienen.

Die Schulung von Mitarbeitern, inklusive Management, wenn ein Unternehmen erworben wird, geht bei Unilever ähnlich vor sich, wie bei anderen international tätigen Unternehmen. Es gibt career paths, zunächst lernt man bei Unilever etwa, die einzelnen Kategorien, die es gibt kennen, damit man sich das Know-How der Kategorien aneignen kann, danach jenes der Bereiche. Zusätzlich wird vermittelt, wie Unilever tickt, welche Strategien das Unternehmen verfolgt, welchen „Kompass“ es gibt, was die key driver sind, wie die performance culture gelebt wird. Es gibt ein onboarding, das man durchläuft und das je nach Ebene, auf der jemand eingesetzt werden soll, länger oder kürzer dauern kann.

Die zentralen weltweiten Meetings der Top-Manager von Unilever finden immer in London statt, da wird das Twickenham Stadion dafür gebucht, um die Top 500 zu versammeln. Die Meetings der Regionen finden immer an einem anderen Standort statt. Das Europa-Meeting 2011 war in Rom, heuer wird es Paris sein. Die Asia-Pacific Meetings sind meist in Singapur, da diese Stadt für alle leicht zu erreichen ist.

Frau Mag. Gahleitner hatte ihre Schulungen, als sie in das Unternehmen kam, einerseits in Deutschland für die Kategorien, da sie auch Mitglied im deutschen Board, eigentlich im D-A-CH Board, ist. Die Trainingsinstitute der einzelnen Fachbereiche befinden sich für den gesamten Unilever Konzern in London. Dort gibt es ein eigenes Gebäude, das für Schulungen der Mitarbeiter aus der ganzen Welt genutzt wird.

Frau Mag. Gahleitner kam in etwa zur selben Zeit zu Unilever, wie der derzeitige CFO, als dieser das erste große Meeting veranstaltet hat, war sie bereits dabei und erhielt die Informationen bezüglich der weiteren strategischen Ausrichtung des Unternehmens sozusagen aus erster Hand. Aufgabe der Manager, die an diesen Meetings teilgenommen haben, ist es dann, diese Vorgaben in ihre Organisationseinheiten hineinzutragen und den eigenen Mitarbeitern zu vermitteln, damit diese umgesetzt und letztlich gelebt werden können.

5.2.2.4 Sichtweise von DI Hans Haider, ehemaliger Generaldirektor der Verbund AG

Für DI Haider hat Unternehmenskultur wesentlich mit den Begriffen Corporate Identity und Corporate Design zu tun. Dabei ist es ihm wichtig, dass beide Bereiche lebendig sein und bleiben müssen. Die Corporate Identity kann etwa nicht für ewige Zeiten unverändert und gleich bleiben. Er sieht es als große Leistung an, dass es dem Verbund gelungen ist, von der Bezeichnung ‚Österreichische Elektrizitätswirtschafts-Aktiengesellschaft‘ weg zu kommen und zur Verbund AG zu werden. Genauso unterliegt auch das Erscheinungsbild eines Unternehmens einem Wandel, seiner Meinung nach trifft dies auf alle Unternehmen zu, die es gut machen. DI Haider ist überzeugt davon, dass man auch in diesen Bereichen mit der Zeit gehen und sich bis zu einem gewissen Grad der jeweiligen Zeit anpassen muss. Früher wurden diese Bereiche, Corporate Identity und Corporate Design, wesentlich oder fast ausschließlich vom Vorstand allein bestimmt und geprägt. Heute ist es, nach Meinung von DI Haider, sicher nicht mehr möglich, dass der Vorstand sich Vorschläge machen lässt und letztendlich alleine entscheidet. Würde er so agieren, wären die Tage des Vorstandes in dieser Funktion wahrscheinlich gezählt.

Die Unternehmenskultur, die muss nach außen und nach innen wirken. Nach außen haben die Unternehmen immer eine bestimmte Wirkung gehabt, aber auch die interne Kommunikation ist nach der Meinung von DI Haider ganz wichtig geworden, das war früher nicht so.

Nach Meinung von DI Haider, hat die Kultur einen hohen Stellenwert, auch wenn Loyalität und Treue, im Unternehmen zu bleiben, durch die Einführung von Pensionskassen, und das ist kein Verbundspezifikum, gesunken ist. Früher hatte jemand, wenn er 15 Jahre im Unternehmen war, Anspruch auf eine Firmenpension gehabt und die hat er nur verloren, wenn er gekündigt hat, das heißt, er musste schon ein sehr tolles Angebot von anderer Stelle bekommen, dass sich ein Mitarbeiter entschlossen hat, auf die Pension, die er vom Verbund bekommen konnte, zu verzichten. Jetzt gibt es eine Pensionskasse. Wenn man eine bestimmte Zeit im Unternehmen ist, kann man entscheiden, ob man dann die Firmenpension irgendwann einmal, auch wenn es erst 20 Jahre später ist, aus dem Verbund bezieht oder ob man sich das angesparte Kapital übertragen oder wenn man relativ kurz im Unternehmen war, auch auszahlen lässt. Das hat natürlich zu einer viel höheren Flexibilität der Mitarbeiter geführt und die Mitarbeiter sind, nach Ansicht von DI Haider zwar immer noch loyal und treu zum Unternehmen, die Mobilität aber ist größer geworden. Das hat Vor- und Nachteile, wobei nach Ansicht von DI Haider die Vorteile überwiegen, weil gute Mitarbeiter, denen ent-

sprechende Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden, auch jetzt im Unternehmen bleiben werden und manche, die glauben, dass es wo anders besser ist, die können gehen, ohne dass sie ihre Pension verlieren und bleiben nicht möglicherweise als Frustrierte, weil sie die Karriere, die sie sich eingeBildete haben, nicht machen können, im Unternehmen. Das passiert jetzt weniger. Hat aber wiederum den Nachteil, dass sich auch gute Leute, wenn ihnen ein Angebot von anderen Unternehmen gemacht wird, leichter wegbewegen, als wenn sie auf die Pension verzichten müssten.

Zur Zusammenarbeit mit Partnern in anderen Ländern haben im Wesentlichen strategische Überlegungen geführt. Für die Mitarbeiter, so sagt DI Haider, war es natürlich eine Herausforderung. Früher waren sie fast ausschließlich in Österreich tätig, bis auf jene, die im Lastverteiler arbeiteten. Diese Mitarbeiter sammelten in ihrer Tätigkeit schon früher Auslandserfahrung, zum Teil im Ausland, zum Teil durch ihren Kontakt zu ausländischen Anbietern und Abnehmern. Der Verbund hat immer schon einen Stromaustausch gemacht. Dort gab es also schon Leute, die Englisch und Französisch sprachen, aber jetzt gibt es auf fast allen Unternehmensebenen Mitarbeiter, die in einem internationalen Umfeld tätig sind, neben der Mehrsprachigkeit ist auch der Akademikeranteil im Unternehmen in den letzten Jahren gestiegen.

Diese Anforderungen kommen daher, dass es heute im Geschäftsverkehr üblich ist, in verschiedenen Sprachen zu kommunizieren und auch zu verhandeln und kaum mehr auf Dolmetscher, wie es früher noch üblich war, zurückgegriffen wird. Der Akademikeranteil stieg vor allem durch die Änderung und Ausweitung der Geschäftsbereiche im Konzern.

Nicht zu vergessen ist, dass heute das Stromgeschäft, wie das Geschäft an den Börsen organisiert ist. Der Handel wird von professionellen Tradern abgewickelt. Der Rahmen für den Handel muss durch entsprechende Rulebooks gesteckt werden, da es nicht möglich ist, Handelsentscheidungen länger zu diskutieren oder einer gewissen Hierarchie im Unternehmen vorzulegen. Wenn es um längerfristige Verträge geht, ist eine Abstimmung möglich und sinnvoll, bei den kurzfristigen OTC-Geschäften, müssen die Mitarbeiter im Trading-Flore eigenständig arbeiten und entscheiden können.

Eine Erfahrung, die DI Haider mit den Mitarbeitern aus Österreich gemacht hat ist, dass diese relativ immobil sind bzw. waren. Wenn Mitarbeiter ihr Leben in Österreich organisiert und eingerichtet hatten, waren sie kaum dazu zu bewegen, nach Frankreich, Deutschland, Italien oder gar in die Türkei zu gehen. Obwohl es für die Verbund AG notwendig ist, dass österreichische Mitarbeiter in den Partnerunternehmen vor Ort tätig sind. Da entsprechende Summen (hunderte Millionen oder gar Milliarden) in ei-

nem anderen Land investiert wurden, geht es nicht ohne eigene Mitarbeiter, die den Konzern kennen und zu denen man entsprechende Kontakte hat. DI Haider hält es sogar für unverantwortlich, wenn im Innenverhältnis keine Mitarbeiter aus Österreich vor Ort tätig sind, auch wenn man den Partnern aus der Türkei, Italien oder Frankreich, zumindest nach außen hin, die Führung überlässt. Es braucht dennoch Mitarbeiter, auf die man sich verlassen kann, die die Firmenkultur des eigenen Hauses kennen und die wissen, an wen sie sich in der Zentrale wenden können, wenn sie irgendetwas brauchen oder sich ihnen ein Problem stellt. Es geht aber auch darum, dass diese Mitarbeiter die Sprache des Konzerns sprechen und auch Hintergrundinformationen so kommunizieren, dass sie in der Zentrale verstanden werden.

5.2.3 Unternehmenskultur und Landeskultur – Blick in das Umfeld

5.2.3.1 Sichtweise von Mag. Stockreiter, CEO BU Kraft Paper Mondi

Mag. Stockreiter hat den Mondi-Weg in allen Werken innerhalb seiner Business-Unit Kraft Papier ausgerollt, dabei war es für ihn, wie zuvor schon erwähnt, klar, sich zunächst zu fragen, was heißt der Wert für ihn selbst, was heißt der Wert in dem Land, aus dem er kommt. Es ist notwendig, zu versuchen, die Werte mit den eigenen Sichtweisen zu interpretieren und zu füllen. Man kann nicht sagen, das sind die Werte, danke und auf Wiedersehen. Es beginnt einmal mit der Übersetzung in die Landessprache, was nicht immer einfach ist. Wenn man sich zum Beispiel das Wort ‚Caring‘ anschaut, was heißt das auf Deutsch, wie kann man das am besten umsetzen, damit es genau das trifft, was gemeint ist und wie kann man das am besten in den einzelnen Ländern leben. Es ist notwendig, dass das jeweilige Land und die Mitarbeiter die Wörter mit Leben füllen und in ihr Umfeld übersetzen.

In Bezug auf den Eintritt, etwa in ein islamisches Land, steht Mondi, nach Meinung von Mag. Stockreiter, ganz klar zur Diversity, da es auch eines der Top-Themen für das Unternehmen ist und keine Restriktionen in irgendeiner Art und Weise gibt. Als Beispiel nannte Mag. Stockreiter den Libanon, wo er in seiner Position als Finanzchef eine Frau als regionale Finanzchefin hatte. Für den kompletten Nahen Osten hatte er einen Inder als Finanzchef. Das wurde von den Mitarbeitern vor Ort auch akzeptiert.

Seiner Ansicht nach, muss man immer darauf bedacht sein, ein Land zu verstehen und dazu muss man im jeweiligen Land sein. Die Rollenbilder, die oft nach Europa kommuniziert werden, entsprechen nicht immer jenen, die wirklich in den Ländern gegeben sind. Daher ist es immer ganz wichtig, dass man in das Land geht, mit den

Leuten redet und dass man die Mitarbeiter auch entsprechend entwickelt und weiterbildet.

Mag. Stockreiter glaubt, dass sämtliche Werte und Kultureigenschaften, die Mondi kommuniziert, zu einer Veränderung im positiven Sinn beitragen, der Mondi-Way ist eine Möglichkeit dazu. Gerade am Beispiel Sicherheit hat er das erfahren. In sehr vielen Gesprächen haben Mitarbeitern das bestätigt. Arbeitssicherheit ist für ihn, wie zuvor schon angedeutet, ein ganz wesentlicher Punkt und er nutzt die Gelegenheit bei jeder Betriebsbesichtigung, um mit den Mitarbeitern in unterschiedlichsten Positionen darüber zu sprechen – das beginnt beim Rollenscheider, das beginnt bei der Papiermaschine, das beginnt bei der Zellstofffabrik, am Holzplatz. Sehr oft bekommt er das Feed back, dass, seit bei Mondi ein Schwerpunkt darauf gelegt wurde, unsicheres Handeln zu vermeiden – und zwar nicht in der Art, du darfst und du sollst – da es eigentlich darum geht das Verständnis zu fördern, den Fokus zu stärken, dies auch im privaten Umfeld gelebt wird. Idealer Weise sollte es genau dazu führen, dass man die Verhaltensweisen, die man in der Firma erlernt hat – best practice – auch zu Hause umsetzt.

Wenn Mitarbeiter diese Vorgaben des Unternehmens nicht einhalten, etwa die Sicherheit am Arbeitsplatz betreffend, so hat dies auch Konsequenzen. Man versucht, die Mitarbeiter von der Sinnhaftigkeit des richtigen Verhaltens und des Achtens auf Sicherheit zu überzeugen, sollte alles nichts helfen, dann kann es natürlich auch dazu führen, dass sich die Wege trennen.

Als Beispiel nannte Mag. Stockreiter folgende Situation: Wenn vorgeschrieben ist, dass man eine Schutzbrille, einen Helm oder ähnliches braucht, dann geht man sogar soweit, dass man dies auch von den Lieferanten einfordert. Nimmt man etwa einen LKW-Fahrer, der kommt in ein Werk und sollte er nicht die nötigen Protective Equipments mit haben, dann wird er am Werkstor abgewiesen, egal, ob eine Lieferung zum Abholen wartet oder nicht. Der hat im Werk nichts verloren, dann muss er sich die vorgeschriebene Ausrüstung holen und erst dann kann er auf das Werksge-
lände fahren. Und wenn er im Werk die Sicherheitsregeln nicht beachtet, Mag. Stockreiter hatte vor kurzem den Fall, dass er persönlich ein Sicherheitsaudit durchgeführt hat, wo ein LKW-Fahrer sämtliche Sicherheitsregeln missachtet hat, dann führt dies auch zu Konsequenzen, einerseits in einer persönlichen Ermahnung und auf der anderen Seite in Form eine Notification an die Firma, dass man diese Vorhaltensweise grundsätzlich nicht duldet und ersucht, die Mitarbeiter entsprechend zu instruieren. Darüber hinaus spielt Arbeitssicherheit auch in den Verhandlungen im nächsten Jahr

eine Rolle. Dann wird man sich überlegen, ob man mit dieser Firma weiter zusammenarbeitet.

Es geht letztlich darum, dass man ein einheitliches Konzept erarbeitet hat, von dem das Unternehmen will, dass es umgesetzt und gelebt wird.

Landesspezifische Besonderheiten (Verhalten, Umgangsformen, etc.) sind für Mag. Stockreiter ebenso ein ganz wichtiges Thema. In seinem Bücherregal finden sich einige Bücher zur Art und Weise des Verhaltens in bestimmten Ländern. Wenn er in ein neues Land kommt, dann setzt er sich mit den Do's und Dont's auseinander.

Im Vorfeld größerer Akquisitionen werden auch Consultants engagiert und man setzt sich einen halben Tag zusammen und diskutiert über die Do's und Not-Do's, um vorbereitet zu sein und dementsprechend agieren zu können.

Gerade als man in bestimmte Regionen der Welt neu eingetreten ist, waren diese Schulungen notwendig, heute ist Mondi in vielen Teilen der Welt vertreten, da haben sich andere Wege des kulturellen Austausches entwickelt.

5.2.3.2 Sichtweise von Dr. Alois Höger, Finanzen und Informationssysteme, Henkel CEE

Nach Meinung von Dr. Höger geht der kulturelle Austausch am Papier in beide Richtungen, das ist ganz klar, auch von seiner Grundhaltung her, das kann keine Einbahnstraße sein, da es nicht so sein kann, dass ein Partner meint, dass er dem anderen überlegen wäre, dadurch würde man irgendwann außerhalb des Unternehmens seine Glaubwürdigkeit verlieren, da es überall gute Leute gibt. Bei Henkel gibt es viele gute, studierte, motivierte Leute und die denken sich auch etwas bei ihren Handlungen. Man ist gut beraten, auf diese Mitarbeiter zu hören und nach Möglichkeit auch danach zu handeln. Rein statistisch gesehen, dominiert der Durchgriff vom Konzern auf die Region und von der Region ins Land, das hat verschiedene Gründe.

Die Kunst besteht, nach Ansicht von Dr. Höger darin, dem Lokalen und Regionalen nicht alles zu überlassen, da jeder Lokale eine Tendenz hat, sich selber interessant zu machen und die eigene Position zu untermauern. Es muss dem Headquarter schon auch erlaubt sein, Schlüsse zu ziehen und Entscheidungen zu treffen und die Welt-sicht anzulegen. Und wenn jemand gut erzogen ist, also wenn er sein Geschäft gelernt hat, macht er das auch gut. Das Spannungsfeld zwischen lokal, regional und corporate ist genau dieses Spiel der Macht und der Informationen, in dem man permanent drinnen ist.

Wenn Mitarbeiter in ein Land, das zum Bereich Henkel CEE gehört, geschickt werden, dann ist das meist schon bekanntes Territorium, da diese Mitarbeiter zuvor

schon in Wien den ‚Geist‘ im Haus kennenlernten, er oder sie meistens schon einen Mentor oder Trainer hatten und sahen wie der, der schon länger im Unternehmen ist, mit dem Ungarn oder Polen, etc. umgeht, so findet bereits ein kultureller Austausch innerhalb der Österreicher statt und erst dann gehen die Mitarbeiter hinaus in die Länder.

Hinzu kommt die Tatsache, dass in Wien sehr viele aus Osteuropa arbeiten, zurzeit sind es über 100. Vor allem im Marketing, aber auch in der Supply Chain, auch im Finanzbereich sind gerade 5-6 Mitarbeiter, also rund 30% aus Osteuropa. In der Abteilung von Dr. Höger gibt es unter anderem einen Kroaten, eine Polin, eine ehemalige Ostdeutsche, etc. somit findet schon in Wien ein entsprechender Austausch innerhalb der Abteilungen, aber auch darüber hinaus, statt. Dadurch erhalten auch die Mitarbeiter in Wien einen Zugang zum osteuropäischen Markt und zur osteuropäischen Realität. Man holt die Mitarbeiter aus diesen Regionen in Projekte herein. Sie sind ein halbes oder ganzes Jahr, je nachdem, in einem Projektteam und gehen dann wieder in ihre Herkunftsländer zurück. Gerade in der Zusammenarbeit mit anderen Ländern ist der menschliche, der persönliche Kontakt wichtig. Manche Probleme werden dadurch verhindert, dass richtig miteinander geredet wird und dass einer den anderen versteht. Es erfordert ganz wesentlich die Bereitschaft, sich auf das Gegenüber einzustellen.

Heute ist es natürlich leichter, in die Länder des ehemaligen Ostens zu gehen bzw. mit diesen Geschäfte zu machen. Es war jedoch die Pionierleistung des Standortes in Wien, während der Erweiterungs- oder Pionierphase den Mindset der Mitarbeiter in diesen Ländern zu ändern und sie fit für die Marktwirtschaft zu machen, dazu hatte man bei Henkel letztlich 20 Jahre Zeit. In diesem Bereich wurde viel geleistet, wobei man jetzt wiederum bei der Frage steht: „What’s next – wie geht’s weiter“? Jetzt sind alle EU-Länder in Osteuropa schon sehr reif, schon gut aufgestellt. Nun hat man sich den zweiten Gürtel vorgenommen, von den Weißrussen, Rumänen, Bulgaren, Ukrainer, Russen und den dritten Gürtel, der schon viel weiter draußen ist, das ist Zentralasien, Kaukasus, wo man noch wirkliche Pionierarbeit leisten muss.

Um in diesen Regionen erfolgreich zu sein, greift man in Wien auf die Erfahrungen zurück, die man in den vergangenen Jahrzehnten in den angrenzenden ehemaligen Ostblockstaaten gemacht hat. Es hat sich gezeigt, dass diese eine durchaus tragfähige Basis für weitere Markteintritte sind.

Diese gesammelten Erfahrungen sind, nach Meinung von Dr. Höger, auch nicht einfach an einen anderen Standort, etwa in die Zentrale in Düsseldorf, zu transferieren, damit die Regionen von dort direkt betreut werden könnten. Die Menschen, die Mitar-

beiter sind die Träger dieses Know-How's und das gilt für sehr viele Unternehmensbereiche. Erfahrungen aus anderen ähnlichen Ländern bringen den Vorteil, dass einem nicht so leicht etwas erzählt werden kann, weil man eben schon aus anderen Situationen weiß, was geht und was nicht und das ist diese Art von Seniorität und von Wissen, die dem Standort Wien einen Vorsprung verschafft, der aber immer wieder unter Beweis gestellt werden muss. Natürlich gibt es auch in anderen Regionen gute Mitarbeiter, egal ob in Düsseldorf, in Asien, in Middle East Afrika und in Südamerika, so einzigartig ist man nicht und das ist das Quäntchen Bescheidenheit, das man im Umgang mit dem Headquarter und auch untereinander braucht.

5.2.3.3 Sichtweise von Mag. Sonja Gahleitner, CEO Unilever Austria

Frau Mag. Gahleitner ist der Meinung, dass die Menschen, die in einem Unternehmen arbeiten, das Unternehmen prägen. Es gibt zwar einerseits eine Unternehmenskultur, es ergibt sich jedoch fast von selbst, dass von einer bestimmten Unternehmenskultur und Art und Weise des Umgangs miteinander gewisse Menschen angezogen werden, die sich in dieser Kultur wohlfühlen. Daneben ist jedoch auch klar, dass es regionale Unterschiede gibt. Als Beispiel sagte sie: „Unilever Österreich wird etwas anders sein als Unilever Deutschland, weil wir andere Leute sind, wir sind eher – die österreichische Gemütlichkeit – klingt immer etwas blöd, aber das Pragmatische, das bisschen hands on, wir sind auch eine kleinere Organisation.“

Weiter bedeutet das, dass die Mitarbeiter in Österreich mehr Verantwortung haben, sich damit auch etwas mehr trauen, als Mitarbeiter, die in einer großen, behäbigeren Organisation tätig sind. Sie charakterisierte, das was sie meinte noch weiter mit folgenden Worten: „Man merkt dann, dass die teilweise sehr direkte Art von Österreichern nicht immer gut ankommt oder dieses etwas grummelige, aber es macht uns aus, da heißt es dann, jetzt sudern sie schon wieder. So hat jeder seine Eigenheiten, die deutsche Gründlichkeit, da machen wir eher mehr mit einem guten Bauchgefühl, auch damit können Entscheidungen getroffen werden.“

Die Formierung der D-A-CH-Region war für die Beteiligten aus allen drei Ländern eine Herausforderung, sagt Mag. Gahleitner. In diesem Prozess wurde den Österreichern nachgesagt, dass sie nicht D-A-CH-konform wären, dass die Vereinigung einzelner Länder, zu einer Region, jedoch keine Einbahnstraße, von einem Land in die anderen sein kann. Das mussten auch die deutschen Kollegen lernen, auch wenn das Land größer ist als die anderen beiden Mitglieder der Region. Die Größe allein bedeutet

nicht alles. Auch die gemeinsame Sprache, macht aus unterschiedlichen Ländern noch keine homogene Region.

In diesem Prozess war es Frau Mag. Gahleitner wichtig, dass sie ihren Mitarbeitern aus Österreich vermittelt hat, dass sie politisch korrekt kommunizieren. Es gibt in einem Großkonzern gewisse machtpolitische Spielchen, mit denen man umzugehen lernen muss. Wichtig ist, dass man es schafft, lokal ein Team aufzubauen, das passt, dass man an einem Strang zieht und sich gegenseitig unterstützt. Es kommt in Großkonzernen oft vor, dass ein gewisser Egoismus herrscht und sich jeder nur um seinen Zuständigkeitsbereich kümmert. In einem kleineren Bereich, wie es etwa Österreich ist (obwohl Unilever in Österreich etwa 280 Mitarbeiter beschäftigt, ist das Land aus Sicht des Konzerns klein), geht das nicht so einfach.

In Bezug auf die Frage, ob nach Verwirklichung der D-A-CH-Region, etwa Wien, der Standort aufgegeben und die Kompetenzen nach Deutschland verlagert werden, meint Mag. Gahleitner, das es eher in die andere Richtung geht, dass man wieder versucht, mehr lokal zu machen. Wenn man sich etwa das Portfolio, das Unilever Österreich anbietet, anschaut, dann ist es sehr lokal geprägt, vor allem bei Margarine und Knorr-Produkten trifft das zu, bei Eis etwa zur Hälfte.

Solange die allgemeinen Zielvorgaben des Konzerns in einem Land erfüllt werden, gibt es kaum eine Einmischung von außen, eine gewisse Abstimmung ist zwar aufgrund der organisatorischen Matrix notwendig. Wobei es auch in diesem Bereich der Kommunikation bedarf, da nicht alle Vorgaben, die in einem Land erfüllt werden können, sinnvoll für ein anderes Land sein müssen. Ein gutes Beispiel ist der Verkauf bzw. das Konsumverhalten bei Eis. Die skandinavischen Länder haben einen wesentlich höheren Eiskonsum, als man in Österreich verzeichnet. Das hat damit zu tun, dass Eis in Österreich überwiegend ein Sommerprodukt ist, wobei es in vielen anderen Ländern zur klassischen Palette an Nachtischen gehört. Dort wird Eis als Nachtisch gegessen, wie in Österreich Kuchen, das ist der kulturelle Unterschied. Somit verkauft man dort wesentlich weniger Single-Eis, als etwa Vienettas oder Sorten, wo es möglich ist, selbst einen Nachtisch zu kreieren. Gerade deshalb ist es so wichtig, dass man das jeweilige Land, in dem man agiert, versteht. Es ist nicht möglich, überall den gleichen Ansatz zu wählen. Bei Eis etwa sind die Essgewohnheiten so unterschiedlich, dass der Verbrauch pro Kopf und Jahr in Europa zwischen 4 und 12 Litern liegt.

Interessant ist, dass gleiche Produkte mit gleichen Strategien, in unterschiedlichen Ländern nicht immer gleich erfolgreich sein müssen. Ein Beispiel aus der letzten Zeit im Bereich Eis ist etwa der Cafe zero. Das ist ein Kaffeeis, ein halber Liter, das man

löffelt. Das hat eine Konsistenz bei null Grad zwischen Eis und Kaffee, es wurde letztes Jahr getestet und heuer etwas breiter ausgerollt. Jedes Land hatte dabei jedoch einen anderen Ansatz. In Deutschland wurde ein ähnlicher Ansatz, wie in Österreich gewählt, jedoch war dieser dort nicht erfolgreich, in Österreich hingegen war man sehr erfolgreich. Der Unterschied bei der Einführung lag darin, dass man in Österreich mehr drauf geachtet hat, dass es sich um ein erklärungsbedürftiges Produkt handelt. Man hat sich anschließend damit auseinandergesetzt, wie man am besten in den Handel geht, etwa recht breit oder eher in kleineren Schritten. Letztlich hat man sich für die kleineren Schritte entschieden. Vor allem auch deshalb, da das Produkt nicht ganz einfach zu handhaben ist. Es braucht daher neben einem internationalen Produkt sehr viel lokales Backgroundwissen.

Welcher Ansatz gewählt wird, ist letztlich eine Entscheidung des Managements im jeweiligen Land. Wenn die Einführung eines Produktes in einem Land nicht funktioniert, versucht man Strategien, die in anderen Ländern erfolgreich waren, zu analysieren und auf seinen eigenen Markt anzupassen, um letztendlich auch dort erfolgreich zu sein. Man muss sehr stark auf die Marktgegebenheiten eingehen, um die richtige Strategie für den jeweiligen Markt zu finden. Besonders herausfordernd ist es, wenn ein ganz neues Produkt auf den Markt gebracht werden soll. Da ist das Know-How der Mitarbeiter sehr wichtig. Der Out-of-home Manager von Österreich ist 40 Jahre bei Unilever und macht seit etwa 30 Jahren Eis. Wenn der einen Vorschlag macht, dann ist es sehr sinnvoll, auf dessen Ansicht zu hören.

Die Unternehmenskultur macht Unilever wesentlich aus, auch wenn sich diese verändert, etwa in Richtung mehr Performance-Orientierung. Diese Focusverschiebung war für die Mitarbeiter zunächst neu, aber es brachte auch den Vorteil, dass aus zunächst 22 Zielen 3+1 gemacht wurden. Danach war es auch möglich die Organisation auszurichten. Mit den alten 22 Zielen war dies unmöglich.

5.2.3.4 Sichtweise von DI Hans Haider, ehemaliger Generaldirektor der Verbund AG

In der Zeit, als DI Haider in der Verbund AG tätig war, waren auch Mitarbeiter aus den Tochtergesellschaften in Österreich, wobei dies mit Mitarbeitern aus Italien ganz gut funktionierte, mit jenen aus Frankreich war es etwas schwieriger. In der Türkei ist es sogar so, dass die Leitung der Erzeugungsgesellschaft und auch der Verteilgesellschaft bei Österreichern liegt. Probleme gibt es damit vor Ort keine, da diese Mitarbeiter seit einigen Jahren dort tätig und voll in den Unternehmen integriert sind. Darüber hinaus sind sie nicht nur in den Unternehmen integriert, sondern waren auch bereit

die Sprache zu lernen, um mit den Mitarbeitern vor Ort in ihrer Sprache kommunizieren zu können.

Natürlich ist es sowohl in der Türkei, als auch in Italien und Frankreich so, dass gerade auf der Führungsebene alle englisch sprechen. Man ist jedoch immer schlechter daran, wenn man nicht die Landessprache beherrscht. Es gibt in allen Ländern Boards, die nach den Landesgesetzen zu besetzen sind. Da sind überall Einheimische vertreten. Nebenbei ist das ja auch von Seite des Unternehmens gewünscht, und die reden natürlich miteinander in ihrer Muttersprache, eben türkisch, italienisch oder französisch. Wenn der österreichische Manager dann die jeweilige Landessprache nicht beherrscht, ist er immer im Nachteil, weil er einerseits nicht weiß, was die anderen in ihrer Muttersprache reden, andererseits führt es zu Misstrauen und grenzt jenen, der der Sprache nicht mächtig ist, aus. Das ist ein großer Nachteil.

DI Haider meint, was die Unterschiede zwischen Österreich, Deutschland, Frankreich, Italien und die Türkei im Bereich des Gesellschaftsrechts und der Vertragsgestaltung betrifft, dass es zunächst kaum Unterschiede zwischen Österreich und Deutschland, in diesen Bereichen, gibt. Das hat damit zu tun, dass seit 1938 in Österreich das deutsche Aktiengesetz übernommen wurde. Dieses Gesetz brachte es mit sich, dass nicht mehr das bis dahin, und in vielen Ländern noch heute, übliche Singleboard-System angewendet, sondern wie in Deutschland, das Doubleboard-System eingeführt wurde. In Italien, Frankreich und der Türkei gibt es andere gesetzliche Rahmenbedingungen, als in Österreich und Deutschland. Es ist aber auch dort unbedingt erforderlich, sich an diese Rahmenbedingungen zu halten. Man kann sich nicht über italienische, französische oder türkische Gesetze hinwegsetzen. In der Regel beschließt man daher die Organe, dem jeweiligen Landesgesetz entsprechend, in denen auch die maßgeblichen Manager des Landes vertreten sind, anzupassen. Daneben institutionalisiert man ein weiteres Gremium, das, bevor der Aufsichtsrat zusammentritt, tagt. In diesem Gremium sind die Aktionäre, also die Beteiligten an den jeweiligen Unternehmen vertreten. Neben Vertretern der Verbund AG finden sich in Italien Vertreter der Familie de Benedetti, in Frankreich jene der Partnergesellschaft und in der Türkei jene der Familie Sabanci, dort werden die Themen vorab diskutiert und entschieden, wie vorzugehen ist. Der Vorstand hat dabei natürlich ein gewaltiges Mitspracherecht und stellt letztlich dem entsprechend Anträge. Diese Vorgehensweise, die in großen Unternehmen nicht unüblich ist, hält DI Haider für sehr vernünftig. Unter anderem begründet er dies auch damit, dass bei sehr schwierigen Entscheidungen ein breiter Meinungsbildungsprozess nur von Vorteil sein kann. Wobei der Vorstand sich natürlich im Vorfeld mit den Fragen von allen Seiten beschäftigen muss, um ei-

nen fundierten Standpunkt vertreten zu können. Sehr oft kommt es vor, dass am Ende der Meinungsbildung, dieser umgesetzt wird.

Nach Ansicht von DI Haider unterliegt die Unternehmenskultur einem permanenten Wandel, der notwendig und sinnvoll ist, da sich Unternehmen an geänderte Verhältnisse und an ein sich ständig wandelndes Umfeld anpassen müssen. In einer globalisierten Welt ist das mehr denn je notwendig. Gerade die Internationalisierung hat massiven Einfluss auf die Unternehmenskultur, da von den Mitarbeitern erwartet wird, dass sie Fremdsprachen beherrschen, bereit sind ins Ausland zu gehen, usw. Ein Unternehmen muss sich überlegen, was es Mitarbeitern, die eine gewisse Zeit im Ausland waren, bei ihrer Rückkehr anbieten kann. Wenn es im Konzern selbst, dann keine adäquaten Positionen gibt, fehlt einerseits der Anreiz für Mitarbeiter künftig ins Ausland zu gehen, andererseits ist die Gefahr sehr groß, dass man jene, die bereits Auslandserfahrung gesammelt haben, an die Konkurrenz verliert. Was letztendlich zu einem massiven Schaden für das Unternehmen führt, da dem Unternehmen dadurch sehr viel Wissen und wesentliche Marktkenntnisse verloren gehen. Dabei hilft es wenig, wenn man Mitarbeiter versucht, vertraglich einzuschränken und ihnen verboten wird, Interna und Geschäftsgeheimnisse mit zu nehmen bzw. nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen zu verwenden. Die wesentlichen Geschäftsgeheimnisse finden sich ohnedies in den Köpfen der Mitarbeiter, nämlich wie man etwas macht. Gerade wenn jemand in einem ausländischen Tochterunternehmen tätig war, kennt er die Abläufe, die Strukturen und die Verantwortlichkeiten besser als jeder, der sich nur aus der Ferne in Organigramme einliest. Man weiß, wen man fragen kann, wer welche Information hat und wie man zu dieser kommt und das jeweilige Ziel am besten erreicht. Das können wesentliche Erfolgsfaktoren für ein Unternehmen sein.

Die Auswahl der Länder, in die man ging, wurde, wie schon zuvor erwähnt, auf Grund von strategischen Überlegungen gemacht. Laut DI Haider waren gerade die Partnerfamilien in der Türkei und in Italien schon international ausgerichtet und die Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern gewohnt. Das war in beiden Ländern kein Problem.

Wenn Mitarbeiter aus Österreich ins Ausland geschickt werden, dann gibt es in der Verbund AG auch die Bereitschaft, die Mitarbeiter zuvor entsprechend vorzubereiten und zu schulen. Mittlerweile ist es Standard, dass neue Mitarbeiter, die Akademiker sind, mehrere Sprachen sprechen, dennoch ist Weiterbildung möglich und wird gefördert. Eines hat sich in der Zeit, seit die Verbund AG im Ausland tätig ist, gewandelt, nämlich die Anforderungen, die an neue Mitarbeiter gestellt werden. Da man heute weiß, dass man Verbindungen nicht nur nach Deutschland, sondern auch nach Italien,

Frankreich und in die Türkei hat, legt man Wert darauf, dass neue Mitarbeiter offen für diese Länder und Kulturen sind und idealerweise zwei der notwendigen Sprachen beherrschen. In der Zwischenzeit wurden auch in Österreich Mitarbeiter aufgenommen, die aus einem türkischen Hintergrund kommen, was letztlich auch das Unternehmen in Österreich bereichert.

6 Resümee aus den Interviews

Diese Arbeit hat, wie viele andere auch, gezeigt, dass der Prozess des Eintritts in ein neues Land bzw. einen neuen Markt, ein hoch komplexer Vorgang ist, dessen Ablauf nicht leicht vorherbestimmbar und auch nicht leicht zu fassen ist.

Gezeigt hat sich auch, dass es in Unternehmen – und das gilt wahrscheinlich nicht nur für die vier genauer untersuchten Unternehmen – gewisse Präferenzen für die eine oder andere Markteintrittsstrategie gibt. Wobei durchgekommen ist, dass es für internationale Unternehmen letztendlich das Ziel ist, in den Regionen, in denen sie tätig sind, Unternehmen zu besitzen, alle anderen Varianten sind meiner Meinung nach letztlich ‚Zwischenlösungen‘. Die Markteintrittsentscheidungen in fast allen Unternehmen werden mit Hilfe ökonomischer Ansätze vorgenommen. Die Ziele, die man in diesem Prozess formuliert, können durchaus auch langfristig gesteckt, die grundsätzliche Möglichkeit, sie zu erreichen, muss jedoch gegeben sein.

Blickt man in die Entwicklung der Mondi Group in den letzten zehn Jahren⁷⁴, so findet sich die klare Tendenz, Unternehmen in anderen Ländern zu kaufen und dadurch die Internationalisierung voran zu treiben, sowie in einzelnen Märkten zu wachsen. In diesem Prozess kann es auch zum Verkauf von Produktionsstätten kommen, wenn diese, durch Nutzung von Synergieeffekten im Konzern, nicht benötigt werden, die Marktanteile und das Know-How der Mitarbeiter behält man sich jedoch. Es kann aber auch dazu kommen, dass man Geschäftsbereiche, die nicht zum Geschäft von Mondi passen, wieder abspaltet.

Unter anderem hat die verstärkte Akquisitionstätigkeit von Mondi zur Entwicklung und Ausformulierung des Mondi Way und der Mondi Pyramide geführt. Es ist, und das hat Mag. Stockreiter mehrfach betont, notwendig, dass Unternehmen, die erworben werden, in das Ganze des Konzerns integriert werden. Bei Mondi ist man überzeugt davon, dass dies für einen erfolgreichen Weg in die Zukunft unerlässlich ist.

⁷⁴ Siehe dazu die Mondi Group – Key events, im Anhang B

Ein interessanter Aspekt im Interview mit Mag. Stockreiter war, dass er die Unternehmenskultur als DNA des Unternehmens bezeichnet hat. Dieser Aspekt ist auch in den anderen Interviews durchgekommen oder angeklungen. Interessant ist dies besonders deshalb, weil meiner Meinung nach, die DNA letztlich mit dem Wesen und mit dem zu tun hat, was ein Unternehmen ausmacht. Somit sind es nicht die Assets, die Maschinen, die Büros, das Material, die Marktanteile usw. die das Unternehmen ausmachen, auch nicht nur der einzelne Mitarbeiter alleine, sondern das Zusammenspiel all dieser und unzähliger anderer Faktoren, die ein Unternehmen ausmachen und die letztlich durch die gesteuerte Unternehmenskultur, in ein gemeinsames Ziel münden.

Die Unternehmenskultur ist, und auch das hat sich in allen vier Interviews gezeigt, vor allem deshalb so wichtig, weil sie das Bindeglied im Spannungsfeld zwischen lokal und global bildet. Um in einem lokalen Markt agieren zu können und erfolgreich zu sein, bedarf es der Marktkennntnis, der Anpassung an die Gegebenheit und der Bereitschaft, sich auf die Herausforderungen des konkreten Marktes einzulassen. Das ist der Beitrag, der lokal zu leisten ist. Es braucht aber auch den Blick über den Tellerand des Marktes hinaus, um langfristig den Herausforderungen der globalisierten Welt gewachsen sein zu können. Diesen Teil muss der Konzern beisteuern.

Dass die Entstehung, Definition und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur, sowie der damit in Verbindung stehenden Bereiche (Corporate identity und Corporate design) ständig im Wandel begriffen sind und einer gewissen Dynamik unterliegen, liegt in der Natur der Sache. Ein Unternehmen ist ein lebender Organismus und wie alles was lebt, sich ständig wandelt, so tun dies auch Unternehmen. Wesentlich dabei ist, dass dies erkannt wird und die unterschiedlichen Managementebenen darauf entsprechend reagieren. Die Interviews haben dies bestätigt und gezeigt, dass die Unternehmenskultur laufend an das interne und externe Umfeld angepasst werden muss. Selbst Unternehmen, die auf eine lange Geschichte zurückblicken können, mussten vorgelagerte und für sie brennende Fragen lösen, bevor sie sich mit der Unternehmenskultur auseinandersetzen konnten. Das hat mehrere Gründe. Einerseits braucht es das Gefühl dafür, dass es notwendig und sinnvoll ist, sich mit dem Thema zu beschäftigen, dann müssen die entsprechenden Ressourcen frei gemacht und bereitgestellt werden, und letztlich muss, angefangen von der Unternehmensspitze bis hinein in die einzelnen Bereiche des Unternehmens, die Bereitschaft gegeben sein oder geschaffen werden, sich auf den Veränderungsprozess einzulassen und das laufend bzw. in gewissen Abständen immer wieder.

Gerade in dieser Weiterentwicklung der Unternehmenskultur liegt meiner Meinung nach auch die Verantwortung der ‚neuen‘ Märkte (Länder), die zu einem Konzern hin-

zukommen. Wie Dr. Höger mehrfach betont hat, geht es immer um einen gegenseitigen Lernprozess. An diesen Prozess müssen sich alle Beteiligten, die Mutterländer und –gesellschaften und jene die neu hinzukommen, nur dadurch können Unternehmen in neuen Märkten langfristig erfolgreich sein. Henkel bekennt sich in seinem Unternehmensprofil eindeutig zur Vielfalt im Unternehmen, sowohl in Bezug auf die unterschiedliche Nationalität der Mitarbeiter, als auch in Bezug auf Geschlecht und Alter dieser.⁷⁵ Diese Diversität, insbesondere was die kulturellen Hintergründe und Erfahrungen der Mitarbeiter betrifft, wird von Henkel selbst, als Erfolgsfaktor gesehen.

Bei Henkel CEE und Unilever ist man dezidiert zu der Erkenntnis gekommen – ‚Business is local‘, das heißt weiter, dass lokale Gesellschaften auch stark von lokalen Managern geführt werden, ähnliches gilt auch für Mondy. Was aber nichts an der Kontrollfunktion, ja sogar –verpflichtung, und der Durchgriffsmöglichkeit der Konzernleitung ändert, falls dies notwendig ist.

Im Blick auf Henkel CEE lassen sich im Nachhinein folgende fünf Stufen der Entwicklung von Markteintrittsstrategien für die sogenannten ehemaligen COMECON Länder erkennen:

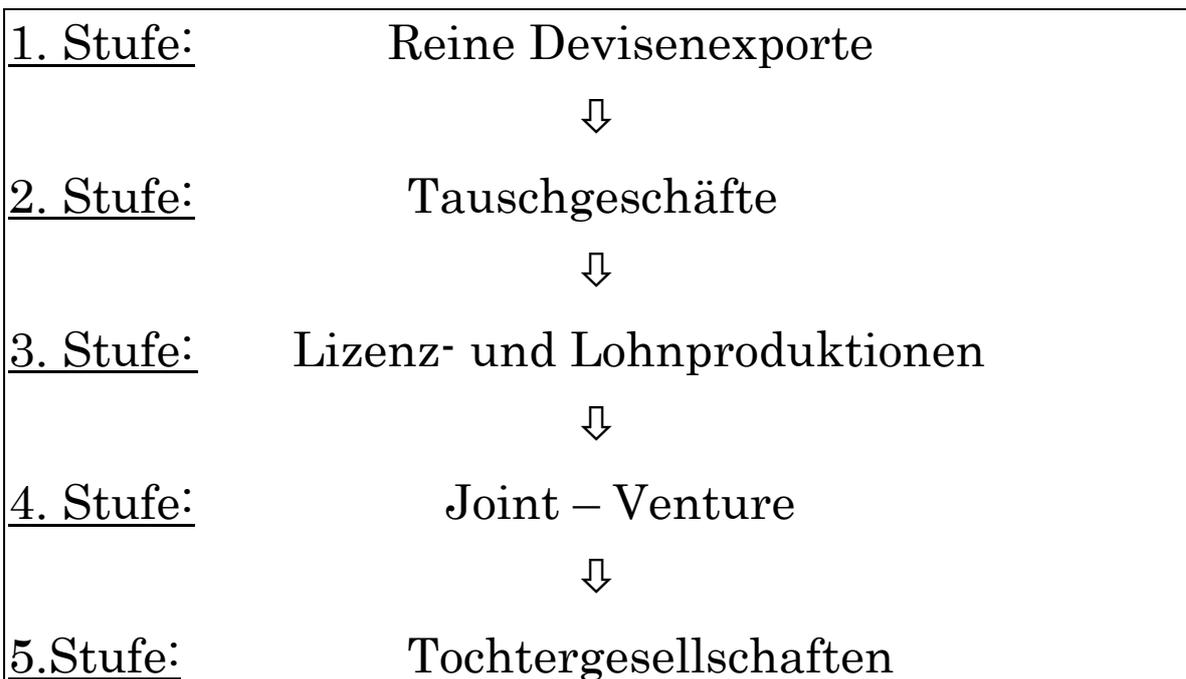


Abbildung 3: Stufen der Markteintrittsstrategien nach Henkel CEE⁷⁶

Auch hier gilt es nochmals festzuhalten, dass diese Abfolge keine allgemeine Gültigkeit besitzt, da die Entwicklung von vielen unterschiedlichen Faktoren abhängt und daher meist nur zufällig entsteht.

⁷⁵ Siehe dazu auch unter Punkt 5.1.2.1

⁷⁶ eigene Darstellung

Mit der Zeit haben sich für die Markteintrittsstrategien in den ehemaligen COMECON Ländern vier wichtige Faktoren herauskristallisiert:

- ❖ Spezialisierung
- ❖ Intelligenz
- ❖ Anpassung
- ❖ Verhandlung

Dr. Höger von Henkel CEE sieht eine wesentliche Herausforderung für seine Finanzabteilung in den nächsten Jahren darin, dass diese einen Mehrwert für das Unternehmen schaffen muss. Für ihn geht es um eine Weiterentwicklung in Richtung Businesspartnerschaft, in der die Finanzabteilung zur Informationsdrehscheibe für unterschiedliche Unternehmensbereiche wird. Darüber hinaus werden sich Unternehmen in Zukunft auch der Frage stellen müssen, wie sie mit geänderten Umweltstandards, die entsprechende Kosten für Unternehmen verursachen, umgehen werden. Sobald einmal Steuern auf CO₂-Emissionen eingehoben werden, wird es notwendig sein, dass man Meßsysteme in Unternehmen bereitstellt und ‚unabhängige‘ Kontrollorgane einführt, die klare Vorgaben machen können, ähnlich wie man heute im Finanzbereich agiert.

DI Haider (Verbund AG) hat seine Präferenz für Partnerschaften ganz klar erklärt, wobei er dabei besonders auf die Frage des gesellschaftlichen und rechtlichen Umfeldes hingewiesen hat. Die Verbund AG ist zurzeit noch nicht in der Phase, dass man diese Partnerschaften verlassen will, wobei man sich aus Frankreich im letzten Jahr zurückgezogen hat und es in der Türkei mit dem Partner zu klären gilt, wie die weitere Entwicklung vor sich gehen soll.

Aus dem Gespräch mit Mag. Gahleitner von Unilever hat sich gezeigt, dass die Unternehmenskultur wesentlich damit zu tun hat, welche Mitarbeiter sich für ein Unternehmen interessieren und welche nicht. Letztlich könnte man die Unternehmenskultur auch als Soft-Skills eines Unternehmens bezeichnen. Wenn die Vorstellungen und Werte von Mitarbeitern kaum mit jenen des Unternehmens (Unternehmenskultur) zusammenpassen und zu vereinen sind, dann wird der gemeinsame Weg steinig und kaum von Dauer sein können.

Frau Mag. Gahleitner hat im Gespräch auf einen interessanten Aspekt, die Größe der Organisation betreffend, hingewiesen, der sich auch unter Punkt 3.1.2.3.4 findet. Sie hat dabei auf den Unterschied zwischen der Größe des Unternehmens in Deutschland und Österreich angespielt und meinte, dass es in Österreich aufgrund der kleineren Organisation und der geringeren Mitarbeiteranzahl notwendig ist, dass einzelne Mitarbeiter eigenverantwortlicher agieren und gewisse Entscheidungen selbständig treffen.

Ähnlich argumentierte DI Haider bezüglich der Verbund AG, in der es in bestimmten Bereichen notwendig ist, gewisse Entscheidungskompetenzen, dem einzelnen Mitarbeiter zu übertragen. Eine andere Vorgehensweise ist weder sinnvoll noch erfolgreich. Er bezog sich dabei auf den kurzfristigen Handel mit Strom, der ähnlich wie an der Börse abläuft. Es bedarf klar definierter Regeln, die auch den Handlungsspielraum der Mitarbeiter abstecken. Innerhalb dieser Regeln, müssen sie aber frei agieren und entscheiden können, damit dieses System, das von außen vorgegeben ist, funktionieren und man erfolgreich dran teilnehmen kann. Wie die Definitionen des Begriffs Unternehmenskultur gezeigt haben, kann gerade sie dazu beitragen, dass ein Unternehmen sich von anderen unterscheidet bzw. abhebt. Je nach Einsatz kann die gelebte und gepflegte Unternehmenskultur für Unternehmen zu einem Erfolgsfaktor im globalisierten Wettbewerb sein. Sowohl im Hinblick auf den Absatz der Produkte, als auch in Bezug auf das Interesse von potentiellen gut ausgebildeten Mitarbeitern.

Die Vorteile der first mover wurden sowohl von Mag. Gahleitner als auch von Dr. Höger angesprochen und deren nachhaltige Wirkung, zum Teil bis heute, betont. Für Unternehmen ist es immer ein Risiko, der first mover zu sein. Natürlich kann es auch Rückschläge und Probleme geben, wenn Unternehmen diese Erfahrungen jedoch bereits gemacht haben und die Organisation flexibel genug ist, sich an neue Herausforderungen anzupassen können auch diese Rückschläge langfristig nichts am Erfolg ändern.

Bei allen Unternehmen, mit denen ich mich in Lauf dieser Arbeit beschäftigt habe, sind Themen wie Nachhaltigkeit, Verantwortung für die Mitarbeiter, die Umwelt und die Gesellschaft und ähnliche Themenbereiche heute sehr wichtig. Besonders große Unternehmen, wie die vier näher betrachteten, haben erkannt, dass es nicht nur um die kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern eine langfristige Gewinnstabilisierung geht. Diese ist nur dann möglich, wenn man sich diesen Themen stellt, sich Wege überlegt und diese in das unternehmerische Handeln integriert.

Zum Abschluss noch ein interessantes Beispiel, wie Strategien, die in dem einen oder anderen Land entwickelt wurden, durchaus auch als Vorbild für eine andere Region fungieren können. Der Chef von Unilever, Jan Zijderveld, schlug vor, in europäischen Krisenländern, ähnlich wie in den Entwicklungsländern, die Packungsgröße zu verringern, um den Menschen die Möglichkeit zu geben, ein breiteres Sortiment zu erwerben.⁷⁷

Dies hat mich stark an die Strategie, die Unilever in Indien angewendet hat, erinnert. Diese erprobte Strategie, versucht man abgewandelt unter anderen Vorzeichen in einem Markt, der bisher als entwickelt galt, für bestimmte Kundenschichten zu adaptieren.

⁷⁷ Vgl. dazu den entsprechenden Artikel in: Die Presse, vom 28.08.2012, Seite 15, ‚Konsumriese sieht Armut in Europa‘

Dies kann auch als Beispiel zu der Frage, in welche Richtung Entwicklungen und der Transfer von Ideen und Kultur geht, dienen.

Zurückkommend auf die unterschiedlichen Markteintrittsstrategien, kann gesagt werden, dass sie generell auch unterschiedliche Anforderungen an die Unternehmenskultur und deren Vermittlung und Transfer stellen. Je stärker der Integrationsgrad ist und sein soll, desto größer ist die Notwendigkeit des kulturellen Austauschs und des Kulturtransfers.

Der schrittweise Markteintritt, wie etwa über die Jahre in den ehemaligen COMECON-Staaten durch Henkel, kann durchaus auch als ‚Soft‘-Variante des Kulturtransfers bezeichnet werden. Der Erwerb einer Niederlassung, wie er etwa bei Mondi oder Unilever vorkommt, ist in diesem Bereich sicher ‚härter‘ und die Anforderungen an eine durchdachte Integrationsstrategie sind wesentlich größer.

Da der Weg, wie gesagt, von vielen Faktoren abhängt, kann keine letzt- und allgemeingültige Antwort auf die Frage, welcher der Beste ist, gegeben werden. Es kann meiner Meinung nach, ebenso wenig allgemeingültig gesagt werden, bei welcher Strategie die Kosten für den Kulturtransfer geringer sind. Wahrscheinlich sind die anfallenden Kosten bei der Wahl der Markteintrittsstrategie nicht der alles entscheidende Faktor, wenngleich ein wesentlicher. Es geht viel eher um die Frage, welche Ziele durch den Eintritt in einen neuen Markt / ein neues Land, verfolgt werden und wie diese am besten erreicht werden können.

Betriebswirtschaftlich gesehen führt dies zu einer Kombination aus der Transaktionskostentheorie und einer in Kaufnahme von Opportunitätskosten, deren Ergebnis letztlich aufgrund von individuellen Präferenzen zu einer konkreten Entscheidung führen.

7 Schlussfolgerungen aus dieser Arbeit

In den beiden Hauptteilen dieser Arbeit wurde einerseits versucht, die Bedeutung der ‚Unternehmenskultur‘ vom Begriff her und dem, was damit gemeint ist, zu umreißen, andererseits der Bedeutung dieses Begriffs in und für konkrete Unternehmen nachzugehen. Im Alltag von Unternehmen stellt man sich kaum die Frage nach der Bedeutung von Begriffen, auch nicht, nach der Bedeutung der Unternehmenskultur – sie ist einfach da. Sehr wohl haben jedoch Begriffe, die mit dem unternehmerischen Handeln zu tun haben, Bedeutung, wenn es um die Definition von Zielen, dem Auftritt des Unternehmens nach innen und nach außen, vor allem in Bereichen der Corporate Social Responsibility, dem Corporate Design und der Corporate Identity und ähnlichem geht. Darüber hinaus geht es aber auch um die Kommunikation von Vorstellungen, Zielen und Ideen, um diese sowohl den shareholders, als auch den stakeholders zu vermitteln. Dieser Vermittlungsvorgang ist nicht unerheblich für den weiteren Erfolg und die Entwicklung eines Unternehmens.

Die Frage nach der Herkunft und der Entstehung von Vorstellungen, die sich letztlich aus den Normen und der Kultur, die Mitarbeiter und Manager in ein Unternehmen einbringen, ergeben, spielt im Alltagsgeschäft von Unternehmen kaum eine wahrnehmbare Rolle. Es ist jedoch nicht möglich, weder für den Einzelnen, noch für ein Unternehmen, sich dem Einfluss, den die Umgebung und deren Werte, Normen und Kultur auf den Einzelnen und auf Organisationen, wie etwa Unternehmen es sind, ausübt, zu entziehen. Ich würde sogar noch einen Schritt weiter gehen und die Frage stellen, ob es überhaupt sinnvoll wäre, sich diesem Umfeld entziehen zu wollen, aus dem man einerseits Arbeitskräfte bezieht, das andererseits aber der Markt oder zumindest ein wesentlicher Teil des Marktes ist, in dem man seine Waren und Dienstleistungen anbieten will. Ein Unternehmen, das offensichtlich gegen die Normen, Werte, Vorstellungen und die Kultur eines Landes arbeitet, wird wohl kaum langfristig in diesem Land und Markt erfolgreich sein können. Es gibt letztlich ein Abhängigkeitsverhältnis zwischen Unternehmen einerseits und Gesellschaften andererseits. Sie brauchen sich und im Idealfall ergänzen sie einander, das sollte für beide Seiten einen Mehrwert bringen. Dass dieses Ideal oft nicht erreicht wird, ändert nichts an dessen Gültigkeit.

Wie schon im Resümee angeklungen ist, ist es kaum möglich, den idealen ‚Fahrplan‘, der allgemeine Gültigkeit besitzen oder beanspruchen könnte, für den Eintritt in ein neues Land oder einen neuen Markt zu definieren. Zu viele Faktoren, externe, wie interne, spielen eine Rolle und haben wesentliche Auswirkungen auf die konkreten Entscheidungen. Seien es politische Rahmenbedingungen, die Erfahrung die ein Unternehmen gesammelt hat, persönliche Präferenzen von Managern, betriebswirtschaftliche Überlegungen, diver-

se andere Faktoren oder eine Mischung von dem oder sogar der Zufall, der letztlich zu einem erfolgreichen Markteintritt geführt hat. Die Einordnung wird in vielen Fällen eher eine akademische Frage sein. Wesentlich für die Praxis erscheint mir jedoch, dass man sich als Manager, der für den Eintritt in einen neuen Markt verantwortlich ist, mit den Idealtypen, die sich herausgebildet haben und deren Vor- und Nachteile schon sehr gut erforscht sind, vertraut macht, um für die jeweils eigene Situation die Vorteile nutzen und die Nachteile, soweit wie möglich, vermeiden zu können.

Daneben ist es notwendig, dass man sich, wenn man international tätig ist, auf andere Kulturen einlässt, diesen mit Wertschätzung und Offenheit begegnet, da man letztlich auch von anderen dieses Verhalten erwartet. Dies wird fast immer dazu führen, dass man voneinander lernt und miteinander erfolgreich ist und die jeweiligen Ziele erreicht. Selbst Rückschläge sind dann nicht ausschließlich negativ zu bewerten, sondern unter dem Aspekt des Lernens, positiv zu sehen.

Ein ganz wesentlicher Aspekt, meiner Meinung nach ist die Aussage, dass es notwendig ist, sich auf die jeweilige Landeskultur, mit der man zu tun hat, ob als Einzelperson oder als Unternehmen, einzulassen und vorurteilsfrei in den jeweiligen Markt zu gehen. Es hat sich gezeigt, dass es sich durchaus um einen gegenseitigen Lernprozess handelt, der für beide Seiten von Vorteil sein kann.

Die Verbindung von regionalem und internationalem Wissen wird es letztlich sein, die in Zukunft über den Erfolg und Misserfolg eines Markteintritts oder einer Erweiterung der Marktpräsenz entscheidet. Unternehmen, die es schaffen, so viel Wissen aus der Region wie möglich und aus dem Konzern wie nötig, zu beziehen, werden damit langfristig am erfolgreichsten sein. Die Aufgabe der Unternehmenskultur dabei ist es, zur Integration von Einzelpersonen und ganzen Unternehmen in den Konzern beizutragen und dafür zu sorgen, dass die gemeinsamen Ziele definiert, kommuniziert, umgesetzt und schlussendlich gelebt werden.

Anhang

A. Bedeutung von Unternehmenskultur und Verhaltensnormen für die Internationalisierung eines Unternehmens

Grundsätzlich geht es um Ihre persönliche Meinung und Einschätzung bei der Beantwortung der folgenden Fragen und nicht so sehr um offizielle Statements Ihres Unternehmens.

Fragen für das Interview

A.) Hintergrundinformationen

- 1) Informationen zum Unternehmen (Geschichte, Tätigkeitsbereiche, -länder, Mitarbeiteranzahl – ev. Daten aus der offiziellen Unternehmenspräsentation)
- 2) Position des Interviewpartners im Unternehmen, Werdegang im Unternehmen (Daten aus Lebenslauf)

B.) Internationalisierung – Markteintrittsmodi

- 3) Welche konkrete Bedeutung hat die Internationalisierung für Ihr Unternehmen, gibt es dazu bestimmte Vorgaben in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens?
Werden Markteintrittsentscheidungen vom ausschließlich vom Spitzenmanagement getroffen oder haben auch einzelne Divisionen Einfluss darauf bzw. Entscheidungskompetenzen dabei?
- 4) Welche Kriterien werden angewendet um zu entscheiden in welches Land gegangen wird? Sind diese im Großen und Ganzen vorgeben oder gibt es einen „Kriterien-Katalog“ aus dem einzelne Punkte ausgewählt werden, je nach Umfeld, Erwartung oder Möglichkeiten?
- 5) In der Literatur finden sich verschiedene Idealtypen von Markteintrittsmodi (Export, Lizenzierung/Franchising, Joint ventures, Green-field Investition, Kauf – und diverse Mischungen dieser).
Gibt es eine bestimmte Präferenz für einen Markteintrittsmodus oder ist der Eintrittsmodus letztendlich ein Ergebnis diverser Zufälle und Umstände und die genaue Einordnung erst nach dem erfolgten Markteintritt möglich – somit auch nur bedingt bedeutsam für die Vorgangsweise beim Markteintritt?

C.) Unternehmenskultur

- 6) Gibt es eine allgemeine Definition von „Unternehmenskultur“ in Ihrem Unternehmen, ev. auch als Teil des Selbstverständnisses des Unternehmens?
Wie würden Sie persönlich den Begriff „Unternehmenskultur“ und dessen Bedeutung für Ihr Unternehmen umreißen?

Welchen Stellenwert hat die Unternehmenskultur, Ihrer Meinung nach, im und für Ihr Unternehmen?

- 7) Unternehmenskultur hat verschiedene Ebenen und spiegelt sich in den verschiedensten Bereichen von Unternehmen wieder. Hat die Unternehmenskultur Einfluss auf die Internationalisierung bzw. die Wahl der Markteintrittsmethode in Ihrem Unternehmen?
- 8) Unternehmenskultur hat auch sehr viel mit dem Wesen eines Unternehmens zu tun, wenn man so will, findet sich darin ein Teil der DNA eines Unternehmens. Gibt es somit auch versuche, die Unternehmenskultur ins Ausland zu transferieren bzw. ausländische Unternehmensteile über die Unternehmenskultur zu integrieren?
Sind dies mehr als Versuche, also ein wesentliches Element oder ist die Integration über die Unternehmenskultur erst auf einem der hinteren Ränge zu finden? Führen die wesentlichen Wege somit über andere Management-Elemente (EDV-Systeme, Finanzvorgaben, Synergieeffekte, etc.).

D.) Unternehmenskultur und Landeskultur

- 9) Welche Bedeutung bzw. welchen Einfluss hat die Kultur eines Landes auf die Niederlassung im jeweiligen Land? Hat die Kultur eines Landes, in dem sich Niederlassungen finden auch Einfluss auf die Kultur im ganzen Unternehmen, speziell auch auf das Mutterland?
- 10) Nimmt die Bedeutung der Unternehmenskultur, Ihrer Meinung nach, nach einer gewissen Zeit der Präsenz in einem anderen Land zu oder ab? (Wieso?)
- 11) Haben landesspezifische Besonderheiten (Verhalten, Umgangsformen, etc.) auch Auswirkungen auf Verhaltensweisen und vor allem Entscheidungen im Unternehmen? Zum Beispiel bei der Besetzung von entscheidenden Positionen im Unternehmen (Stichwort: Diversität – verschiedenste Merkmale betreffend, wie etwa Geschlecht, Herkunft, Religion, etc.)?
- 12) Gibt es Schulungen bzw. eine Vorbereitungsphase für Mitarbeiter, wenn die Entscheidung zum Eintritt in einen neuen Markt getroffen wird (Bereiche: Umgangsformen, Verhandlungsweisen, Entscheidungsfindung, etc.) und diese dorthin entsendet werden sollen?

B. Weitere Daten zu den Unternehmen

Mondi Group – Key events¹

Key events in the development of the Group since 2000:

2009 - 2011

Year	Location	Business	Event
2011	South Africa	MPSA	Demerger of MPSA from Mondi Group and listing as Mpact on JSE

2007 - 2008

Year	Location	Business	Event
2008	Europe	Europe & International Division	Acquisition of Dunapack, Rochester and Loparex Group
2008	Turkey	Europe & International Division	Completed purchase of majority stake in Tire Kutsan (corrugated packaging company)
2007		Mondi Group	Demerged from Anglo American plc and dual listed on LSE and JSE
2007	Russia	Mondi Group	Agreement to move ahead with €525 million project to modernise and expand Syktvkar
2007	Poland	Mondi Group	Agreement to move ahead with the €350m containerboard & box plant project at the Świecie operation in Poland
2007	Europe	Mondi Group	Divestiture of five corrugated packaging plants
2007	Austria	Mondi Group	Acquisition of NAPIAG (flexibles)

¹ Aus der Homepage des Unternehmens vom August 2012

2007	Europe	Mondi Group	Divestiture of 40 per cent stake in Bischof + Klein (flexibles)
2007	South Africa	Mondi Packaging South Africa	Acquisition of Lenco
2007	Poland	Mondi Group	Disposal of 5.34 per cent of Mondi Packaging Swiecie SA*
2007	Poland	Mondi Group	Acquisition of Ultrapack (corrugated packaging)
2007	Austria	Mondi Group	Completed purchase of 100% of Unterland Flexible Packaging (consumer flexibles)

* *Mondi disposed of 5.34 per cent of Swiecie in order to avoid the requirement to make a mandatory offer for the remaining shares in Swiecie pursuant to Polish securities law which would be triggered as a result of the Demerger.*

2005 - 2006

Year	Location	Business	Event
2006	Netherlands/ US	Mondi Packaging – Flexibles	Acquisition of Akrosil
2006	Bulgaria	Mondi Packaging – Bag	Acquisition of the Papierfabrik Stambolijski mill
2006	Italy	Mondi Packaging – Bag	Acquisition of remaining 25.04 per cent of Mondi Packaging IPI S.p.A.
2006	Italy/ Germany	Mondi Packaging – Flexibles	Acquisition of Schleipen & Erkens
2006	Austria	Mondi Packaging – Flexibles	Acquisition of NBG Special Coatings
2006	Norway	Mondi Packaging – Flexibles	Acquisition of Peterson Barriere
2006	Europe, Asia, Africa	Mondi Packaging	Divestiture of seven corrugated packaging, one bag converting and two flexibles

		ging	plants
2005	South Africa	Mondi Packaging South Africa	Sale of 42 per cent of Mondi Packaging South Africa to Shanduka Packaging (Pty) Ltd
2005	Hungary	Mondi Business Paper	Disposal of the Dunaújváros mill with termination of uncoated woodfree office paper production at the mill in October 2006
2005	South Africa	Mondi Business Paper	Expansion of pulp mill in Richards Bay
2005	South Africa	Mondi Business Paper	Rebuild of PM31 paper machine in Merebank
2005	Europe	Mondi Packaging	Divestiture of nine corrugated packaging plants and one flexibles plant

2003 - 2004

Year	Location	Business	Event
2004	Europe	Mondi Packaging	Closure of two packaging paper mills
2004	Slovakia	Mondi Business Paper	Expansion of pulp mill in Ruzomberok
2004	Mexico	Mondi Packaging – Bag	Acquisition of bag converting business of Copamex
2004	Europe	Mondi Packaging – Corrugated	Acquisition of the Roman Bauernfeind Group
2004	Europe	Mondi Packaging	Increased ownership interest in Frantschach AG from 70 per cent to 100 per cent, thereby increasing effective ownership interest in the Swiecie operations, Poland, from 60 per cent to 71 per cent

2004	South Africa	Newsprint and Merchant Businesses	Sale of 42 per cent of Mondi Shanduka Newsprint to Shanduka Newsprint (Pty) Ltd
2003	Slovakia	Mondi Business Paper	Rebuild of PM18 paper machine in Ruz'omberok
2003	Europe	Mondi Packaging	Divestiture of four corrugated packaging plants and one folding carton plant

2000 - 2002

Year	Location	Business	Event
2002	France/UK	Mondi Packaging – Corrugated	Acquisition of eight plants from La Rochette
2002	Russia	Mondi Business Paper	Increased ownership interest in the Syktyvkar mill to over 90 per cent which increased thereafter to 97.88 per cent
2001	UK	Mondi Packaging – Corrugated	Acquisition of Danisco Pack UK's corrugated operations
2000	Europe	Mondi Business Paper	Increased ownership interest in Neusiedler AG to 100 per cent
2000	Europe	Mondi Packaging	Increased ownership interest in Frantschach AG to 70 per cent
2000	Europe	Mondi Packaging – Bag and Flexibles	Acquisition of 25 plants and mills from Assi Domän by the Frantschach group
2000	Slovakia	Mondi Business Paper	Acquisition of 50 per cent and an option to acquire a further 1 per cent of the Ruz'omberok mill (subsequently exercised in 2006)
2000	Hungary/ Poland	Mondi Packaging – Flexibles	Acquisition of Cofinec and subsequent disposal of Cofinec's folding carton business in Hungary

Literaturverzeichnis

- Anzenbacher A., Einführung in die Philosophie, Freiburg i. Br. ⁸2002
- Beamish / Morrison / Rosenzweig / Inkpen: International Management, 4. Auflage, Boston 2000
- Bieberstein I., Dienstleistungsmarketing, Ludwigshafen 1995
- Birkigt K., Stadler M., Funck H., Corporate Identity, Landsberg/Lech ⁹1998
- Blassnig B., Know How Transfer beim Joint-Venture mit Fallstudie VA Tech, Wien 1999
- Bleicher K., Normatives Management, Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens, Frankfurt/Main 1994
- Bleicher K., Organisation, Strategien – Strukturen – Kulturen, Wiesbaden ²1991
- Büchel B., Prange C., Probst G., Rüling C.-C., Joint-Venture-Management: Aus Kooperation lernen, Wien 1997
- Daniels, John D. / Radebough, Lee H.: International Business, 7. Auflage, USA 1995
- Dülfer, Eberhard: Internationales Management (in unterschiedlichen Kulturbereichen), 4. Auflage, München 1996
- Eisele J., Erfolgsfaktoren des Joint Venture-Management, Wiesbaden 1995
- Gomez P., Weber B., Akquisitionsstrategie, Wertsteigerung durch Übernahme von Unternehmen, Stuttgart 1989
- Hermann U., Franchising als Instrument einer Corporate Identity-Strategie, Wien 1999
- Hodgetts / Luthans: International Management, 4.Auflage, New York 2000
- Jung H., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 1998
- Kasper H., Organisationskultur: Über den Stand der Forschung, Wien 1987
- Kepplinger M., Merger & Akquisition: Integrationsmanagement von Akquisitionsobjekten – Planung und Durchführung einer Integration: Dargestellt Anhand der vier Teilbereiche Strategie, Struktur, Kultur und Personal, Wien 2001
- Kramer R., Das Unternehmen zwischen Globalisierung und Nachhaltigkeit, Berlin 2002
- Kretschmar A., Angewandte Soziologie im Unternehmen, Wiesbaden 1994

Krulis-Randa J. S., Reflexionen über die Unternehmenskultur, in: Die Unternehmung, 4, 1984

Lechner K., Egger A., Schauer R., Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wien 1999

Microsoft® Encarta® Enzyklopädie 2000. © 1993-1999 Microsoft Corporation

Philipps G., Das Konzept der Organisationsentwicklung, Frankfurt/M. 1999

Socher K., Unternehmenskultur im Rahmen von Unternehmensvereinigungen, Wien 1999

Stowasser J. M., lateinisch-deutsches Schulwörterbuch, Wien 1994

Thommen J.-P., Achleitner A.-K., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, Wiesbaden ²1998

Vahs D., Organisation, Einführung in die Organisationstheorie und –praxis, Stuttgart ⁴2003

Willss W., Weltgesellschaft, Weltverkehrssprache, Weltkultur: Globalisierung versus Fragmentierung, Tübingen 2000

Zusammenfassung

Ausgangspunkt dieser Arbeit ist die Fragestellung, welche Bedeutung die Unternehmenskultur für den Internationalisierungsprozess von Unternehmen hat. Wie weit dieser Themenbereich Einfluss auf die Entscheidung, in einen neuen Markt zu gehen im Allgemeinen hat und welche Strategie für den Eintritt gewählt im Speziellen wird. Um diese Fragestellung beantworten zu können, wurde zunächst im ersten Teil geklärt, um welche Begriffe es dabei geht, also was unter Unternehmen, Kultur und Unternehmenskultur zu verstehen ist und wie diese miteinander verbunden sind. Daran anschließend, wurden die unterschiedlichen Markteintrittsstrategien, die sich in Literatur und Lehre finden, kurz beschrieben und die Vor- und Nachteile dieser aufgelistet. Ein weiterer Schritt im theoretischen Teil ist die Verbindung der Markteintrittsstrategien mit der Unternehmenskultur.

Der zweite Teil dieser Arbeit, der praktische Teil, ist so aufgebaut, dass zunächst vier Unternehmen, und aus jedem dieser Unternehmen eine Person, mit der ein Interview (persönlich oder telefonisch) geführt wurde, vorgestellt werden. Es handelt sich dabei um die Division Kraft Paper der Mondi Group, mit ihrem CEO Mag. Clemens J. Stockreiter, die Henkel CEE GmbH, mit ihrem Finanzvorstand Dr. Alois Höger, die Unilever Austria GmbH, mit ihrer CEO Mag. Sonja Gahleitner (mit diesen drei Personen wurden persönliche Interviews geführt) und die Verbund AG, mit ihrem ehemaligen Generaldirektor DI Hans Haider (mit diesem wurde das Interview telefonisch geführt).

Im Anschluss an die Präsentation der Unternehmen und der Interviewpartner, folgen die Interviews, die den Themenbereichen

- A) Internationalisierung – Markteintrittsmodi
- B) Unternehmenskultur – Blick auf das Unternehmen
- C) Unternehmenskultur und Landeskultur – Blick in das Umfeld

zugeordnet wurden.

Im Resümee wurde schließlich einerseits versucht, die Querverbindung zwischen dem theoretischen und praktischen Teil herzustellen und andererseits eine Zusammenfassung der Interviews zu erstellen und deren inhaltliche Verbindungen untereinander aufzuzeigen. Die Schlussfolgerungen sollen einen Ausblick ermöglichen und das Thema in einen allgemeineren Kontext einbinden.

Lebenslauf

Wilhelmstraße 14/16
1120 Wien

Tel.: 0699/11205708
E-Mail: s.kramer@munia.at

Ing. MMag. Stefan Kramer

Persönliche Daten

Name	Stefan Kramer
Geburtsdatum	16.02.1976
Geburtsort	Oberwart/Bgld.
Wohnort	Pinkafeld/Bgld.
Familienstand	ledig
Eltern	Erika Anna Kramer, geb. Gachowetz, Pensionistin Stefan Kramer, verstorben
Geschwister	Ing. Mag. Martin Kramer, Business Analyst, verheiratet

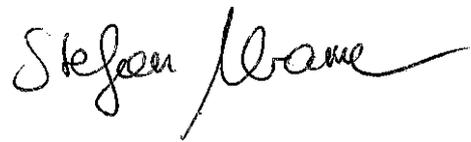
Ausbildung

1982 bis 1986	Volksschule Pinkafeld
1986 bis 1990	Hauptschule Pinkafeld
1990 bis 1995	HTBL Pinkafeld, Abteilung Elektrotechnik, Abschluss am 12. Juni 1995 mit gutem Erfolg
1995 bis 2002	Universität Wien, Studium der Selbständigen Religionspädagogik
1997 bis 2002	Universität Wien, Studium der Katholischen Fachtheologie
seit 1995	Universität Wien, Studium der Internationale Betriebswirtschaft
September 1998 bis Juni 1999	Studienjahr in Rom an der Päpstlichen Universität San Tommaso D'Aquino in Urbe
20.03.2002	Abschluss der Selbständigen Religionspädagogischen Studienrichtung mit dem Magister der Theologie
14.05.2002	Abschluss der Fachtheologischen Studienrichtung mit dem Magister der Theologie
seit 2002	Doktoratsstudium der Katholischen Theologie mit Schwerpunkt Wirtschaftsethik
20.08.2008	Verleihung der Standesbezeichnung „Ingenieur“ durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit

Beruflicher Werdegang

1990 – 1995	Diverse Praktika innerhalb der Ausbildung an der HTL
1995 – 2002	Diverse Aufgaben in und um den Dom zu St. Stephan Wien
2002 – 2004	Lehrer an der Spar Akademie, Deutsch und Ethik
Seit 2004	Kanzleimitarbeiter und später Steuerberater-Berufsanwärter bei der MUNIA WT-GmbH, Steuerberatungsgesellschaft, Wien

Wien, im September 2012

A handwritten signature in black ink, reading 'Stefan Kramer'. The signature is written in a cursive style with a long, sweeping underline.

Ing. MMag. Stefan Kramer